



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا / الماجستير

دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص
في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي
التربية الرياضية

رسالة تقدمت بها
انتظار جبار رياش

إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان وهي جزء من
متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة

بإشراف

أ. د حسن غالي مهاوي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ لَمَسَّكُمْ

فِي مَا أَفَضْتُمْ فِيهِ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٤﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة النور / آية 14

إقرار المشرف

أشهد أنّ هذه الرسالة الموسومة بـ ((دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية)) ، التي اعدتها الطالبة (انتظار جبار رياش) تمّت تحت إشرافي في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة ، ولأجله وقعت.

التوقيع:

المشرف

أ.د حسن غالي مهاوي

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

جامعة ميسان

التاريخ / / 2024

بناءً على التعليمات والتوصيات المتوافرة أرشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

أ.د رحيم حلو علي

معاون العميد للشؤون العلمية و للدراسات العليا

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/

جامعة ميسان

التاريخ / / 2024

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أنّ هذه الرسالة الموسومة بـ (دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للأشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية) والمقدمة من الطالبة (انتظار جبار رياش) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي وأصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء والتعبيرات اللغوية غير الصحيحة، ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم : أ.د. كاظم عبد فريح

الكلية :كلية التربية الاساسية/ جامعة ميسان

التاريخ: / / 2024

إقرار المقوم الاحصائي

أشهد أنّ هذه الرسالة الموسومة بـ (دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للأشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية) والمقدمة من الطالبة (انتظار جبار رياش) قد تمت معالجتها من الناحية الاحصائية لذا أؤيد سلامة العمل والمعايير الاحصائية و كفايتها للمناقشة لاستيفائها متطلبات هذا الجانب كافة .

التوقيع :

الاسم :أ.م.د. حيدر صباح طعمة

الكلية : كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة ميسان

التاريخ: / / 2024

إقرار لجنة المناقشة ومصادقة العميد

نشهد أننا رئيس واعضاء لجنة المناقشة، قد اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ : ((دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية)) والمقدمة من الطالبة (انتظار جبار رياش) ، وقدناقشنا الطالبة في محتوياتها ،وفيما له علاقة بها ، ونقر أنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة

التوقيع:	التوقيع:
الاسم: أ.م.د. ميثم جبار مطر	الاسم: أ.م.د. فلاح عبد الحسين يوسف
التاريخ:	التاريخ:
عضواً:	عضواً:

التوقيع :
الاسم: أ.د. علي عبد الائمة كاظم
التاريخ:
رئيس اللجنة:

بناءً على التوصيات أعلاه صادق عليها مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة –
جامعة ميسان في جلسته المرقمة () والمنعقدة بتاريخ / / 2024،
على قرار لجنة المناقشة.

التوقيع :
أ.د. ماجد عزيز لفته
عميد كلية التربية البدنية الرياضية-
جامعة ميسان

الإهداء

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله حمدا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

ها أنا اليوم أتوج اللحظات الأخيرة في ذلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات والأشواك ورغما عنها ظلت قدمي تخطو بكل صبر وطموح وعزيمة وتفائل وحسن ظن بالله.

اهدى بكل حب رسالة الماجستير الى روح والديا سبب وجودي بالحياة... رحمهما الله~
والى نفسي الطموحة جدا، القوية التي تحملت كل العبرات واكملت رغم الصعوبات .
والى من كانوا لي عامودي الفقري الذي ساندني بكل حب وشجعتني دائما للوصول إلى طموحاتي اولادي، (ازل واحمد وسيف وشيما)

والى من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي اخوتي الاعزاء..

إلى الذين أخرجوا أجمل ما في داخلي وشجعوني دائما للوصول إلى طموحاتي، من

دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل " اصدقائي "

الباحثة

انتظار جبار

الشكر و العرفان

نبدأ بحمد الله جلت قدرته . فبه تعالى اعتزازنا وعليه عز وجل اعتمادنا ونصلي ونسلم على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه المنتجبين ومن اتبع هداه إلى يوم الدين .

أما بعد : فتسجل الباحثة عظيم شكره وخالص امتنانه إلى عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة المتمثلة بعميدها (أ.د ماجد عزيز لفتة) وأساتذتها الأفاضل لإتاحتها الفرصة في إكمال دراسته فجزاهم الله عني خير الجزاء .

وببالغ الحب والاحترام تشكر الباحثة السيد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا (أ.د. رحيم حلو علي) الذي أرفد الباحث بالمعلومات العلمية ولرعايته الأبوية لطلبة الدراسات العليا فجزاه الله عني خير الجزاء .

وكما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذ الدكتور ، المشرف على الرسالة (ا.د حسن غالي مهاوي) لجهوده العلمية المخلصة التي أبدأها طوال مدة إشرافه على البحث وعلى ما بذله من جهد ومتابعة علمية جادة راجية له دوام الموفقية .

كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان الى لجنة اقرار عنوان الرسالة المتمثلة ب (أ.د عبد الحليم جبر نزال ، أ.م.د جاسم علي محمد ، أ.م.د ميثم جبار مطر) متمنيا لهم دوام الموفقية .

كما واقدم شكري وتقديري إلى جميع اساتذتي الأفاضل الذين قاموا بتدريسي طيلة مدة دراستي في السنة التحضيرية وأسأل الله أن يسدد خطاهم ويمد في عمرهم .

وببالغ الحب والاحترام يشكر الباحثة قسم الدراسات العليا المتمثلة (أ.د رؤى صلاح قدوري ، ست ورود ابراهيم) .

كما اتقدم بوافر الشكر والامتنان لزملائي بل اخوتي من دفعتي في كلية التربية الرياضية / جامعة البصرة المتمثلة ب أ.د عبد الحلیم جبر نزال ،أ.د موفق صینخ ، م.د ریاض عبد علی السعید .م.د مکی جبار الماجدی ، م. عباس فاضل عبید، م. اسیل ولید، م.م مهدي هاشم كاظم.

وكما اتقدم بوافر الشكر والامتنان الى فريق العمل المساعد (أ.د محمد عامر محمد، أ.م.د ازهار عبد الوهاب جبر .م.د حیدر عبود جابر، م. فرزدق عبدالقادر، م.م دعاء رعد محسن ، م.م مهدي عبد الحمید، م.م ابا الحسن رؤوف محمود، م.م سيف الدين حسن حسان، م.م علي عودة ، م.م نور الهدی جاسم محمد، رسل مهدي محمد) .لما قدموه لي من مساعده كبيرة ساهمت في انجاز بحثي سائلا المولى تعالى دوام المرفقية لهم.

ويسعدني ، ويملاً قلبي فرحاً ، وسروراً أن أتشرف بتقديم أرق عبارات الشكر ، والثناء إلى أصدقائي الأعرء كافة ، وزملائي طلبة الدراسات العليا في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة على ما قدموه من جهد ، ومساعدة ، وتشجيع ، أسهم في دعم هذا البحث ، وإخراجه لكي يرى النور ، فهم خير موجه ، ومعين .وأرى لزوماً على أن أشكر كل الهمم العالية التي زادتني اصراً ومثابرة و حرصاً في انجاز عملي والشكر والثناء إلى جميع الأساتذة ، والأخوة الأفاضل الذين أبدوا المساعدة ، أو المشورة ، أو أسدوا النصيحة ، إبتهالي وتضرعي إلى الله العلي القدير ، أن يمن عليهم بلطائف رحمته على عباده ، وأن يكسوهم بالصحة ، والسعادة ، وأن يوفق الجميع لما يحب ويرضى ، والحمد لله رب العالمين

مستخلص الرسالة باللغة العربية

((دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية))

المشرف

أ.د حسن غالي مهاوي

2024م

الباحثة

انتظار جبار ريش

1446هـ

هدفت الدراسة : الى بناء و تطبيق مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية و كذلك التعرف على مستوى مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية. اما الفصل الثاني فقد اشتمل على الجانب النظري وتم عرض دراسة سابقة تتشابه في بعض من جوانبها مع الدراسة الحالية. **فقد استخدمت** الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظرا لملائمته لطبيعة مشكلة البحث الحالي اما **مجتمع البحث وعينته**: تم تحديد مجتمع البحث وهم مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان ولبالغ عددهم (295) ،أما عينة البحث فقد اختيرت بالطريقة العمدية ،وبالبلغ عددها (180) وهي تمثل (61.017%) من المجتمع الكلي، وقد تم تقسيم العينة بالطريقة الآتية:

أولاً: عينة التجربة الاستطلاعية للمقياس: حيث تكونت عينة التجربة الاستطلاعية للمقياس من (10) وبنسبة(5.556%) من العينة الكلية و (3.390 %) من المجتمع الكلي . **ثانياً:** عينة بناء المقياس: حيث تكونت عينة البناء للمقياس من (110) وبنسبة(61.111%) من العينة الكلية و (37.288% من المجتمع الكلي. **ثالثاً:** عينة(التطبيق): حيث تكونت عينة التطبيق للمقياس من(60)

وبنسبة (33.333%) من العينة الكلية و (20.339%) من المجتمع الكلي و استخدمت الباحثة الحقيبة الاحصائية (spss). في الفصل الرابع تم اختيار محك الدراسة، وتم عرض وتحليل ومناقشة النتائج، اما الفصل الخامس فقد استنتجت الباحثة ما يأتي: تم التوصل الى بناء و تطبيق مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية ب (66) فقرة توزعت على ستة مجالات (التنبؤ الوظيفي ،التدوير الوظيفي ،التخطيط لتعاقب القيادي ،ادارة المواهب ،تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز ،تنمية المهارات. أثبتت الدراسة الحالية أن هنالك دلالة فروق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي تخطيط التعاقب الوظيفي بمجالاته ستة ولصالح الوسط الحسابي . وعلى وفق الاستنتاجات التي خرجت بها الباحثة فقد أوصت بما يلي : ضرورة اعتماد مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في ميسان لتحديد مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص لغرض انتقاء المشرفين ولكافة الدرجات وبذلك يتم تحديد أحد أركان العمليات جودة التعليم. والتركيز على نقاط القوة في جودة التعليم لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص وتعزيزها والارتقاء بها لتكون أكثر فاعلية في المستقبل وعند مختلف الظروف

ثبت المحتويات

الصفحة	المحتويات	التسلسل
1	العنوان	
2	الآية القرآنية	
3	اقرار المشرف	
4	اقرار المقوم اللغوي	
4	اقرار المقوم الاحصائي	
5	إقرار لجنة المناقشة ومصادقة العميد	
6	الاهداء	
8-7	الشكر و العرفان	
10-9	مستخلص الرسالة	
15-11	ثبت المحتويات	
16-15	ثبت الجداول	
16	ثبت الاشكال	
17	ثبت الملاحق	
	الفصل الاول	
19	التعريف بالبحث	1
20-19	مقدمة البحث وأهميته	1-1
21-20	مشكلة البحث	2-1
21	أهداف البحث	3-1
21	مجالات البحث	4-1
21	المجال البشري	1-4-1

21	المجال الزمني	2-4-1
22	المجال المكاني	3-4-1
22	تحديد المصطلحات	5-1
	الفصل الثاني	
25	الدراسات النظرية والدراسات السابقة	2
25	الدراسات النظرية	1-2
25	الإدارة الرياضية	1-1-2
26	مفهوم التعاقب الوظيفي	2-1-2
27-26	أنواع التعاقب الوظيفي	1-2-1-2
28-27	التمييز بين نوعي التعاقب الوظيفي	2-2-1-2
28	خرائط التعاقب	3-2-1-2
30-29	مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي	3-1-2
32-30	مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي	1-3-1-2
34-32	أنواع تخطيط التعاقب الوظيفي	2-3-1-2
35-34	أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي	3-3-1-2
37-35	أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي	4-3-1-2
39-37	فوائد تخطيط التعاقب الوظيفي	5-3-1-2
45-39	العوامل المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي	6-3-1-2
45	أثر إهمال تخطيط التعاقب الوظيفي	8-3-1-2
48-45	نماذج تخطيط التعاقب الوظيفي	9-3-1-2
49	الدراسات السابقة	2-2
50-49	دراسة (محمد خلف حسن 2020)	1-2-2
51-50	مناقشة الدراسة السابقة	3-2-2
	الفصل الثالث	
54	منهج البحث وإجراءاته الميدانية	3

54	منهج البحث	1-3
55-54	مجتمع البحث وعينة	2-3
55	الوسائل والاجهزة و الأدوات المستخدمة في البحث:	3-3
56	الوسائل المستخدمة في البحث	1-3-3
56	الأجهزة و الادوات المستخدمة في البحث	2-3-3
57	إجراءات البحث الميدانية	4-3
57	تحديد متغيرات الدراسة	1-4-3
57	خطوات بناء أداة القياس	2-4-3
57	دواعي بناء المقياس	3-4-3
58	تحديد الهدف من المقياس	4-4-3
60-58	إعداد مجالات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي	5-4-3
60	تحديد أسلوب صياغة الفقرات وأسسها	6-4-3
61-60	اعداد الصيغة الاولى لفقرات المقياس	7-4-3
66-61	عرض فقرات المقياس على الخبراء والمختصين	8-4-3
66	اختيار سلم التقدير	9-4-3
67	أسلوب تصحيح فقرات المقياس	10-4-3
68-67	التجربة الاستطلاعية لفقرات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي	11-4-3
69-68	تطبيق مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي على عينة البناء	12-4-3
69	المعاملات العلمية للمقياس	13-4-3
70-69	الصدق	1-13-4-3
70	تحليل فقرات المقياس احصائياً	1-1-13-4-3
78-70	المجموعتين الطرفيتين (القوة التمييزية)	1-1-1-13-4-3
83-78	الاتساق الداخلي للمقياس	2-1-1-13-4-3
85-83	ثبات المقياس	2-13-4-3
85	الوصف النهائي لمقياس التخطيط التعاقب الوظيفي	14-4-3

86	التطبيق النهائي للمقياس	5-3
87-86	الوسائل الإحصائية	6-3
	الفصل الرابع	
89	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	4
89	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف- سمرنوف ((1- Sample k-s)) لمقياس تخطيط التعاقب الوظيفي	1-4
90	المحك المعتمد في البحث	2-4
94-91	عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية	3-4
97-94	عرض و مناقشة نتائج التقييم والمتوسطات المرجحة والوزن النسبي والمستوى والترتيب لمجالات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي	1-3-4
100-98	عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (التنبؤ الوظيفي)	1-2-3-4
104-101	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (التدوير الوظيفي)	2-2-3-4
106-104	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (التخطيط للتعاقب القيادي)	3-2-3-4
110-107	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (ادارة المواهب)	4-2-3-4
112-110	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز)	5-2-3-4
115-113	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (تنمية المهارات)	6-2-3-4
	الفصل الخامس	
117	الاستنتاجات و التوصيات	5
118-117	الاستنتاجات	1-5
119-118	التوصيات	2-5
	المصادر العربية والأجنبية	

124-121	المصادر العربية	1
128-124	المصادر الأجنبية	2
155-130	الملاحق	
A-C	ملخص الرسالة باللغة الانكليزية	

ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28-27	نوعي التعاقب الوظيفي	1
55	يبين مجتمع البحث وعينته وعينات البناء والتطبيق والعينة الاستطلاعية	2
60-59	يبين قيمة مربع كاي للمجالات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي	3
66-62	يبين قيمة كا2 لآراء الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي	4
66	يبين عدد الفقرات المستبعدة والمتبقية في مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي	5
67	يبين اسلوب تصحيح فقرات المقياس	6
78-71	يبين القيمة المحسوبة للقوة التمييزية لفقرات المقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي باعتماد المجموعتين الطرفيتين	7
79	أتساق مجالات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي	8
82-80	أتساق فقرات مقياس المقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي	9
85	يبين حساب معامل ثبات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي بطريقتي الفا كرونباخ والتجزئة النصفية	10
85	يبين الوصف النهائي لمقياس التخطيط التعاقب الوظيفي	11
89	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة البحث (مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي)	12
90	المحك المعتمد في اداة البحث مقياس (مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي)	13
91	يبين قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل	14

	مجالات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي	
95-94	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لمجالات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي	15
99-98	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات (التنبؤ الوظيفي)	16
102-101	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (التدوير الوظيفي)	17
105-104	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (التخطيط للتعاقب القيادي)	18
108-107	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (ادارة المواهب)	19
111-110	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز)	20
114-113	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز)	21

ثبت الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
46	النجوم السبعة لتخطيط التعاقب الوظيفي	1
47	النجوم السبعة لتخطيط التعاقب الوظيفي	2
48	النجوم السبعة لتخطيط التعاقب الوظيفي	3

ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم الملحق
130	يبين تسهيل مهمة	1
131	يبين قائمة السادة الخبراء والمختصون الذين تم مقابلتهم	2
134-132	يبين استبانته استطلاع رأى الخبراء حول صلاحية مجالات مقياس التفكير الاستراتيجي و التعريف الكل مجال	3
136-135	يبين مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي بصيغة الاولية	4
146-137	يبين قائمة السادة الخبراء الذي تم توزيع الاستبيان عليهم	5
154-147	يبين مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي بصيغة النهائية	6
155	يبين أسماء فريق العمل المساعد	7
164-156	يبين الصور العينة	8

الفصل الأول

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

2-1 مشكلة البحث

3-1 أهداف البحث

4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري

2-4-1 المجال الزمني

3-4-1 المجال المكاني

5-1 تحديد المصطلحات

1- التعريف بالبحث :

1-1 مقدمة البحث وأهميته :

يتميز علم الإدارة كغيره من العلوم بوجود مساحة كبيرة للإبداع البشري فهو يعتمد في مبادئه على أسس علمية وعملية تتولد من خلالها القدرة على خلق أفكار لتطوير العمل. وتعد العملية الإدارية عمادا للتقدم في جميع الأنشطة البشرية سواء كانت اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية أم انسانية، ومن دونها يصعب جدا الوصول الى التقدم الذي عليه عالمنا الان و من هذه الأنشطة الانسانية التي اخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبت بالإطار العلمي في تنظيمها وإدارة شؤونها وذلك لتأثيرها في اختيار وتوظيف المواهب الرياضية وبذلك اصبحت العملية الإدارية اساسا لكل نجاح رياضي.

اذ يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي من أفضل الأنظمة العالمية لتطوير القيادات وهو نظام معمول به في معظم المؤسسات التعليمية اسلوب تعليمية او غيرها حيث تولى تلك المؤسسة هذا الموضوع أهمية خاصة وتخصص الوقت والموارد الكافية لارتباط مستقبل المؤسسات بالقيادات المستقبلية. إعداد وتطوير ذوي الكفاءات والخبرات والمهارات لشغل الوظائف القيادية في القطاع الحكومي ويهدف بالدرجة الأولى إلى الانتقال بهذه القيادات من حالة نوعية إلى حالة نوعية أفضل من خلال الأنشطة المصممة لتطوير الكفاءة الكلية لهم في اتجاه معين يتجاوز العمل الذي يمارسونه الآن. قد سعت المؤسسات في العالم العربي للبحث عن الموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والكفاءات والجدارات التي تمكنها من التعامل مع المتطلبات الراهنة والمستقبلية في تحقيق رؤية المؤسسة.

وان تخطيط التعاقب الوظيفي هو أساس استدامة ونجاح أي مؤسسة أي أنها ليست منهجية بل عقلية متبعة وانها تعمل على تطبيق التعاقب الوظيفي على موظفيها بأفضل آليات لما تساهم به في الحفاظ على مواهب الموارد البشرية المتميزة، بالإضافة إلى تقليل المشاكل التي تواجهها المؤسسات،

وكيفية تحديد ورعاية مواهب الموارد البشرية ضمن المؤسسة وتحديد من لديهم القدرة المستقبلية ليتولوا أدوارا قيادية فضلا عن كيفية مقارنة تكلفة خطط التعاقب الوظيفي ضمن المؤسسة مقارنة بتكلفة كوادر متخصصة وضرورة التأكد من أن خطط التعاقب الوظيفي تساهم بالفعل في دفع إنتاجية الأعمال وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية.

وان قسم الاشراف الاختصاص احد الاقسام التي تحرص على تطوير الرياضة المدرسية فضلا عن تدريب وتطوير مشرفيها لترتقي بمهاراتهم وقدراتهم ليواكبوا الحداثة في عالم يشهد كل يوم دخول مفاهيم جديدة للعلم والمعرفة، مما يتطلب معه حرص المؤسسات التعليمية على مواكبة كل تطورات العملية التعليمية التربوية وأن لا يتخلفوا عن ركب المعرفة.

تكم اهمية هذه الدراسة هو اظهار مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي و كذلك تشخيص واقع و ابعادها في قسم الاشراف الاختصاص المديرية العامة للتربية في ميسان، وهي محاولة من الباحثة لتسليط الضوء على تخطيط التعاقب الوظيفي في الاشراف الاختصاص و ذلك للتعرف على تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

1-2 مشكلة البحث:

اصبح تحقيق تخطيط التعاقب الوظيفي ممارسة تبنتها الكثير من البلدان في مؤسساتها سواء كانت التعليمية او غيرها ، وفي ضوء مشكلة البحث فان الهدف الاساسي لهذه البحث يتمثل بمعرفة الاثر الذي يتركه التخطيط التعاقب الوظيفي للأشراف الاختصاص من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية و مدى اعتماد الاشراف الاختصاص لاستخدام تخطيط التعاقب الوظيفي في اعمالها المختلفة ، ومن خلال خبرة الباحثة و الاطلاع على بعض الاديبيات و البحوث الخاصة بالادارة الرياضية ان تبين اهمية المتغير و نظرية تخطيط التعاقب الوظيفي وما هو انعكاسه على الجوانب العملية الادارية لدى الاشراف الاختصاص

في متابعة سير العملية مدرسي التربية الرياضية في المدرس و تاهيل وتميز المهارات القيادية وادارة المواهب و عملية التدوير الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية و تاهيلهم بشكل المناصب الوظيفي و من ضمنها الاشراف الاختصاص .

وعليه يمكن طرح التساؤلات الآتية للتعبير عن مضمون مشكلة البحث:

1-ماهو دور تخطيط التعاقب الوظيفي؟

2-هل هناك تخطيط للتعاقب الوظيفي في قسم الاشراف الاختصاص؟

3- ما هو مستوى تخطيط للتعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر

مدرسي التربية الرياضية ؟

1-3 أهداف البحث

1-بناء مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر

مدرسي التربية الرياضية.

2- تطبيق مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر

مدرسي التربية الرياضية.

3-التعرف على مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص من في تربية ميسان من

وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية .

1-4 مجالات البحث:

1-4-1 المجال البشري : مدرسي التربية الرياضية للمديرية العامة للتربية في محافظة ميسان -

(قضاء العمارة) للعام الدراسي (2023-2024) .

1-4-2 المجال الزمني للفترة من 2023/10/17 لغاية 2024/ 5 /23.

1-4-3 المجال المكاني : المدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية في محافظة ميسان - (قضاء العمارة) للعام الدراسي (2023-2024).

5-1 تحديد المصطلحات:

1- تخطيط التعاقب الوظيفي: هو عملية منهجية تهدف إلى اكتشاف الموظفين المستقبليين القادرين على تولي مناصب قيادية كبديل للقادة الحاليين في حالة تركهم للمنظمة بسبب التقاعد أو الاستقالة أو إنهاء الخدمة أو النقل أو الترقية أو حتى الوفاة. ومن خلال هذه العملية، يتم تقييم الأفراد. لتمرير الدور القيادي داخل المؤسسة، وهذه العملية تضمن استمرارية نشاطها بكفاءة (1).

(1) هارفارد بزنس ريفيو : المفاهيم الإدارية تخطيط التعاقب الوظيفي **Succession Planning** ، تم استرجاعه في 1/ 2020 من موقع Harvard Business Review النسخة العربية على الرابط <https://hbrarabic.com>

الفصل الثاني

2- الدراسات النظرية والسابقة

1-2 الدراسة النظرية

1-1-2 الإدارة الرياضية

2-1-2 مفهوم التعاقب الوظيفي

1-2-1-2 أنواع التعاقب الوظيفي

2-2-1-2 التمييز بين نوعي التعاقب الوظيفي

3-2-1-2 خرائط الاحلال او التعاقب

3-1-2 مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي

1-3-1-2 مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي

2-3-1-2 أنواع تخطيط التعاقب الوظيفي

3-3-1-2 أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي

4-3-1-2 أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي

5-3-1-2 فوائد تخطيط التعاقب الوظيفي

6-3-1-2 العوامل المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي

7-3-1-2 أثر إهمال تخطيط التعاقب الوظيفي

2-1-3-8 نماذج تخطيط التعاقب الوظيفي

2-2 الدراسات السابقة

2-2-1 دراسة (محمد خلف حسن 2020)

2-2-2 مناقشة الدراسة السابقة

2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

2-1 الدراسة النظرية:

2-1-1 الإدارة الرياضية :

إن كل عمل رياضي ناجح يكون اساسه إدارة رياضية متكاملة تستطيع السير مع التقدم الذي حصل في مجال الإدارة بشكل عام و الإدارة الرياضية بشكل خاص إذ اصبحت علماً واسعاً له نظرياته العلمية في العمل و الإدارة و اصبحت عناصرها تشكل أساساً للعمل الرياضي من أجل التطور و التقدم لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة الرياضية ، "لأنّ المفهوم العلمي للإدارة الرياضية وسيلة من خلالها يمكن تحقيق الكثير من الأهداف (1).

أن الإدارة الحديثة معيار النجاح والفشل إذ ان للإدارة دوراً مهماً في تطوير الطاقات البشرية وتوفير الإمكانيات المادية، بما يخدم مصالح المعنيين كافة وأعطت دول العالم المتحضر الاهتمام بالإدارة الرياضية وأنشأت جمعيات واتحادات للإدارة الرياضية تعمل في تنسيق كامل بمهام الإدارة في المجال الرياضي والوصول بالرياضة الى أعلى مستوى من الإنجاز والنتائج والمشاركة العامة في البرامج الرياضية كافة (المحلية والدولية والعالمية) (2).

وعرف (طلحة حسام وعدلة عيسى) الإدارة الرياضية هي "عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود افراد المؤسسة الرياضية واستخدام الموارد جميعها لتحقيق الاهداف المحددة (3) .

(1) عقيل عبد الله الكاتب وأخرون: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، 1980، ص233.

(2) بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة، ج1، عمان، دار البزوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999، ص3.

(3) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى: مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997، ص8.

2-1-2 مفهوم التعاقب الوظيفي:

التعاقب الوظيفي اصطلاح يحمل الشيء الكثير سواء في معناه الظاهري او مبناه الفكري ومحتواه العملي وفي تأثيره ونتائجه ايضا"، اذ وصف على انه (حدث وعملية ، وازمة ، ومشكلة ، وتفكير ، وتكرارات ، وتخطيط وانماط) وهذه الاوصاف على تجانسها او تنوعها واقترابها او ابتعادها واتساقها او تضربها لا تخلو من مؤشرات ودلالات على المستويين النظري والتجريبي، اذا ما التعاقب الوظيفي ؟ هل هي ازمة عابرة ام حل لمشكلة ام بداية لمشكلات جديدة ؟ وما هي مصادره وما تأثيره ونتائجه سلبياً او إيجابياً ، تساؤلات تحاول الباحثة الاجابة عليها من خلال هذا الفرع والفروع اللاحقة ، ومن خلال مسح عدد كبير من الدراسات ذات الصلة بالموضوع لم نجد الا النزر اليسير مما يمكن وصفه تعريفاً للتعاقب ، وكما يبدو ان ادبيات الإدارة لم تصرف انتباه يذكر الى هذه المسألة عدا محاولات محدودة ، وعلى الرغم من ان هذا المفهوم قد استعمل على نطاق واسع من علماء السياسة والاجتماع ، لذا فان تنوع الحقول التي استعمل فيها موضوع التعاقب يتطلب ايلاء ذلك قدرأ اكبر من الاهتمام⁽¹⁾.

2-1-2-1 أنواع التعاقب الوظيفي:

اجتمعت كافة الدراسات النظرية والتجريبية التي تناولت انواع التعاقب بتصنيفها الى صنفين اطلق عليها (الخلف الداخلي Insider) و (الخلف الخارجي Outsider) ، اذ يحل الخلف (الداخلي او الخارجي) محل السلف (predecessor) الذي كان في مرحلة سابقة خلفاً او معقباً فالخلف الداخلي (Insider) هو من ينتظر في منظمته حتى يحصل على منصبه اذ يرقى من الداخل اي انه يكمل مساره في نظام واحد ، والخلف الخارجي (Outsider) هو من لا ينتظر بل يبحث عن المنصب (او يبحث له) اينما يكون موجوداً لذا فأن مساره موزع على نظامين او اكثر ، وقد وصف (الداخلي) بانه

⁽¹⁾Carlson. Richard O: **Succession and Performance Among School Superintendents:** A.S.Q. Vol. 6. No.2 ، 1961،222-223.

(place- Bound) اي يتحدد بالمكان ، فهو يضع مكان التوظيف فوق المهنة ، اما (الخارجي) فيوصف بانه (Career-Bound) اي يتحدد بالمهنة فهو يضع المهنة فوق المكان⁽¹⁾، كما استعمل مصطلح (Itinerants) اي المتنقلون او المتجولون ، وهم اصحاب السمعة وممن يستمرون بالتحرك الى امكنة او مؤسسات اخرى، و(Home-Guard) وهم ممن يحددون مساراتهم بأضيق حد او بدون تنقل ، وتميل الادارات الكبيرة بدرجة اقوى الى صنفين المتنقلين وبما يحقق الانسجام بين المسار المهني والمتطلبات التنظيمية⁽²⁾.

2-2-1-2 التمييز بين نوعي التعاقب الوظيفي:

1- التعاقب الداخلي والخارجي وفي مجال التمييز بين هذين النوعين فقد افترض نظرياً الاختلافات التالية :⁽³⁾

جدول رقم (1) نوعي التعاقب الوظيفي

ت	التعاقب الداخلي	التعاقب الخارجي
1	انه اكثر احتمالاً للبقاء في المنظمة	انه اقل من الداخلي في احتمال البقاء في المنصب والمنظمة
2	انه شخص متكيف (Adaptive) ويتصرف بطريقة تعمل على صيانة النظام	شخص مبدع (Innovator) يقوم بأداء مبتكر
3	لا يقدر او يرغب لعمل التغييرات المطلوبة	يميل الى التغيير عندما يرغب الفرد بأجراء تغييرات في النظام

⁽¹⁾Carlson. Richard O: **Succession and Performance Among School Superintendents:** A.S.Q. Vol. 6. No.2 ، 1961،221-222.

⁽²⁾Kriesberg. Louis Careers. Organization Size and Succession. **The American Journal of Sociology** ،Vol. LXVII. No. 2، 1962،p339.

⁽³⁾Carlson. Richard O:**Succession and Performance Among School Superintendents.** A.S.Q. Vol. 6. No.2 ، 1961،212-227.

4	بسبب قدمه في المنظمة يتحدد بهيكل العلاقة بين الاشخاص	لا تربطه بالمنظمة او بأفرادها سوى العلاقات الرسمية ومن خلال الحراك يتطلع الى تأييد اكبر
5	يستمد المكانة من المنظمة فهو لا يجلب المكانة لها اذ هو ممثل لدور مرسوم انشأ من قبل السلف	يضيف بعض الشيء الى الدور ، ومن خلال ادائه يغير المنظمة وعلاقات الاخرين بها فأدائه يتضمن احتمال زيادة مكانتها

2-1-2-3 خرائط التعاقب :

تعد خرائط التعاقب من الاساليب التي يمكن اعتمادها للتنبؤ بحركة الموارد البشرية داخل المنظمة عن طريق الترقية خصوصاً بالنسبة للوظائف العليا فيها، اذ ان اعداد خرائط التبادل او التعاقب ذو فائدة في تخطيط الموارد البشرية ، لما يوفره من امكانية تحليل معلومات عن القوى العاملة الموجودة ، واحتمالات حركتها العمودية في المستقبل في ضوء مستوى الأداء. ومدى الصلاحية للترقية الى وظائف اعلى في سلم الوظائف ، ومدى الحاجة الى البرامج التدريبية لتأهيلهم لشغل الوظائف تلك ، والوقوف على مدى الحاجة المحتملة لسوق العمل الخارجي بسبب عدم توافر الموارد البشرية المناسبة للإحلال ، وحاجتها الى مدى اطول لاكتساب الخبرة والمهارة المطلوبة او العكس ومن المفيد ان نذكر ان هذه الخرائط تحتوي على معلومات يمكن استعمالها لتحديد الموظفين المحتمل ترقيتهم الى وظائف اعلى عند ترقية شاغليها او نقلهم الى وظائف او مواقع اخرى. وتتضمن هذه الخرائط معلومات عن اسماء الموظفين شاغلي الوظائف الحالية، واسماء المرشحين لها ، ومستوى أداءه ، وفرصه في الترقية قياساً بالآخرين ،ومما يعاب على هذه الخرائط اعتمادها على المعايير الشخصية اكثر من المعايير الموضوعية ، وعدم اخذها بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار⁽¹⁾.

(1)Kriesberg. Louis Careers. Organization Size and Succession. **The American Journal of Sociology** ,Vol. LXVII. No. 2، 1962،p339.

2-1-3 مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي:

يعد التخطيط للقيادة الادارية العليا من القضايا الرئيسية التي تهم المعنيين سواءً في القطاعات الحكومية او غير الحكومية ، كما شغلت العديد من الباحثين والمفكرين وقد تنوعت المجالات والاساليب المستعملة في التخطيط للإدارة العليا والتي منها (جداول مصادر القادة ، التنبؤ بمصادر القادة ، خطط التطوير المهنية ، انظمة التعاقب الاداري)⁽¹⁾ ، وفي ذات الوقت فقد كثرت الشكوى من نقص وضعف هذا النوع من انواع التخطيط والتي يعزوها البعض الى اسباب مختلفة منها ما يتعلق بالحجم وصغره ، ضعف معدلات النمو او افتقاده طبيعة الملكية ، هيمنة المشكلات الادارية اليومية ، ضعف الاستشارة الخارجية ، قلة حركية القادة الاداريين ، وعدم رغبة الادارة العليا او لجوئها الى التسويق⁽²⁾ ، مع رداءة نظم التوظيف ، وضعف مستوى موظفي الموارد البشرية ، والعقبات الكبيرة امام التحرك والانتقال الجانبي فضلاً عن الضعف التاريخي في النظام الاداري والصناعي ، وتقيد واضطراب بيئي⁽³⁾.

يعد مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي من المفاهيم الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية والذي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الاخيرين ، مما ادى الى ظهور العديد من التعاريف والنماذج لهذا المفهوم ، تختلف باختلاف خبرات الباحثين ومجالاتهم كانت بداية ظهور مصطلح تخطيط التعاقب الوظيفي في الشركات العائلية لمعالجة مسألة توريث ملكيتها. وبعد ذلك توسع هذه المفهوم ليشمل

(1)Rudrabasvaraj. M. N: **Executive Development in the Public Sector**, New Delhi, Orient Longman Ltd, 1974,p134.

(2)Douglas T.. Hall: **How Top Management and the Organization Itself Can Block Effective Executive Succession**,Human Resource Management, Vol. 2 No.1. 1989,p234-235.

(3)Harrison. J. Richard and et. al. **The Changing of the Guard, Turnover and Structural Change in the Top Management Positions**. A.S.Q. Vol. No.2, 1988,p5.

ايضاً الشركات التي تخطط لتغيير الرؤساء التنفيذيين، اما اليوم فيعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي من افضل الممارسات لتغيير القيادات والموظفين شاعلي المهمة (1).

2-1-3-1 مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي:

هو تخطيط استراتيجي للموارد البشرية لكل من المناصب القيادية والموظفين الرئيسيين من أجل احلال الشخص المناسب في المكان المناسب بالوقت المناسب ويتضمن المراحل الست الآتية:

المرحلة الأولى : تحديد الوظائف المستهدفة : هي عملية تحديد الوظائف الرئيسية والهامة في المنظمة وتعتبر العمود الفقري لعملية انطلاق تخطيط التعاقب الوظيفي والموجه لجهود المنظمة نحو تطوير وتنمية نخبة الكفاءات لديها (2). إذ يتم تحديد أهم الوظائف بالنسبة لنطاق عمل المنظمة ، أي الوظائف التي قد يؤدي تركها بصورة مفاجأة أو شغلها بالشخص غير المناسب المتطلباتها إلى تعطل العمليات الأساسية للمنظمة ، والاضرار بقدرتها على تقديم الخدمات كما ينبغي (وزارة الخدمة المدنية).

المرحلة الثانية : تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف : هي عملية وضع قائمة بالمهارات والكفاءات المطلوب توافرها للمتقدمين الشغل الوظائف المستهدفة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة (3).

(1)Christee A: **Succession Planning Basics Danvers**، ASTD press،2007 .

(2) Gordon، Pamela A & Julie A. Overbey: **Succession Planning Promoting Organizational Sustainability International Publishing AG**، USA. Springer، 2018،p207.

(3) UL HASSAN SYED NAJAM : **Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention**، Exploring the Mediating Roles، International Journal of Human Resource Studies، ISSN 2162-3058، Vol. 10، No ، 2020،p33.

المرحلة الثالثة : تحديد الموارد البشرية المستهدفة : هي عملية تحديد الموارد البشرية من الموظفين المتميزين بأدائهم المرشحين لشغل المناصب الإدارية ممن تنطبق عليهم الشروط المثبتة لكل منصب من المناصب الشاغرة حيث يرشح إعداد قائمة من المرشحين المؤهلين للتعاقب الوظيفي لكل وظيفة حرجة وعادة ما يتم استخراج أسماء المرشحين من قاعدة بيانات تحوي أسماء الموظفين الموهوبين وبعد ذلك يتم تصنيف المرشحين حسب الكفاءات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة ، واخيراً يتم تجميع أسماء المؤهلين للتعاقب الوظيفي في قائمة شاملة تتضمن جميع متطلبات شغل المنصب الشاغر⁽¹⁾.

المرحلة الرابعة : تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة : هي عملية بيان الفجوة بين كفاءة الموظفين المتاحة والكفاءات المطلوبة من اجل تطويرهم لتحمل المسؤوليات والادوار المتقدمة في مجالات متنوعة لغرض اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص المرشحين المحتملين، ويجب متابعة أداء الموظفين بشكل دوري المستهدفين والمتميزين تبعاً للتغيرات التي تطرأ على المنظمة وبيئة العمل التي يعملون فيها لمراعاة أي تطورات داخلية أو خارجية قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ، مما يجعل المنظمة أكثر جاهزية لإجراء تغييرات أساسية عندما يتطلب الأمر ذلك⁽²⁾.

المرحلة الخامسة : تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي -: هي عملية الشروع بتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال تسليم المنصب الشاغر للموظف المتعاقب الذي يتمتع بالكفاءة والمهارات وتنطبق عليه الشروط والمواصفات اللازمة (دائرة الموارد البشرية رأس الخيمة).

(1) Gordon، Pamela A & Julie A. Overbey: Succession Planning Promoting Organizational Sustainability International Publishing AG، USA. Springer، 2018،

(2) Ahmad Zulaiha: Transformational Leadership and Succession Planning Among Public Sector Employees in Perlis. International Journal of Undergraduate Research 1 (2): 14-20، 2019،p13.

المرحلة السادسة :- تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي : هي عملية متابعة المتعاقبين الذين تنمو المناصب الإدارية من أجل توفير تغذية عكسية راجعة عن العمليات التي يقومون بها ونتائجها لغرض التحسين المستمر⁽¹⁾.

2-1-3-2 أنواع تخطيط التعاقب الوظيفي:

يعرف تخطيط التعاقب الوظيفي بأسماء مختلفة وبأنواع مختلفة من المنظمات ، قد تستخدم منظمة هادفة للربح مصطلحات مختلفة عن منظمات أكاديمية ، وقد تستخدم منظمة أكاديمية مصطلحات مختلفة عن منظمات حكومية ، وهلم جرا ، ولكن بغض النظر عن نوع المنظمة ، فإن كل خطة للتعاقب الوظيفي تنقسم إلى واحدة من ثلاث أنواع:-

1-التخطيط القصير الأجل أو الاستبدالات في حالة الطوارئ : هذا النوع هو الأكثر شيوعاً في تخطيط التعاقب الوظيفي ، يركز على الحاجة الطارئة التي تحدث بسبب تطور مفاجئ داخل المنظمة ، مثل (مغادرة موظفين مهرة وأكفاء ، موت أو مرض مفاجئ يؤدي إلى التغيب عن العمل ، توسع أو تقلص في الأعمال) وفي بعض الأحيان تخطيط التعاقب الوظيفي الطارئ يجب أن يعمل للاحتفاظ بالمعرفة التي هي على وشك الضياع ، وأن هذا الاحتفاظ أو الاستبقاء بالمعرفة الطارئة هو خيار يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار إذ ما كانت المنظمة على وشك خسارة معرفة متخصصة ولا يوجد بديل لأخذ هذه المعرفة منه ، تخطيط التعاقب الوظيفي لحالات الطوارئ يمكن أن يدخل حيز التنفيذ في أي وقت تكون فيه المنظمة تتوسع في اتجاه جديد ، أو تكتشف فجوة المواهب لملء المناصب الإدارية اللازمة ، وبشكل عام فإن قسم إدارة الموارد البشرية سوف يحاول ملء هذا الفراغ من داخل المنظمة ،

(1) Gordon، Pamela A & Julie A. Overbey ،(2018)،p121.

ولكن كثيراً ما تذهب المنظمات إلى الخارج إذا لم يوجد أحد قد تم تدريبه للعمل في المنصب المطلوب من داخل المنظمة⁽¹⁾.

2- تخطيط التعاقب الوظيفي على المدى الطويل (إدارة المواهب) :- يركز هذا النوع على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة ويعمل في إطار استراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، إن الإدارة العليا تحدد المناصب الإدارية اللازمة للنمو أو التطور واختيارها لأفضل المرشحين لملاء تلك المناصب ، تدعو بعض المنظمات جميع الموظفين للمشاركة في عملية التقييم بينما البعض الآخر من المنظمات لديها مدراء هم الذين يحددون المرشحين المناسبين لتولي المناصب ، حيث إذا كانت المنظمات ترغب في تنمية قادة من داخل مجموعة المواهب الموجودة لديها وتمتلك الوقت والموارد اللازمة لتطوير برنامج فعال ومفيد لإدارة المواهب ، سوف تصبح عنصراً أساسياً من استراتيجية طويلة الأجل لتنمية رأس المال البشري، وهناك مجموعة من المزايا يتمتع بها هذا النوع من التخطيط للتعاقب الوظيفي، تتضمن ما يأتي⁽²⁾ :

أ-تكشف وتحدد عن مجموعة المواهب التي تمتلكها المنظمة.

ب-تحدد وتبنى المهارات والكفاءات المستقبلية المطلوبة لنجاح المنظمة . ت تحفيز الموظفين والعمل على الاحتفاظ بهم عن طريق المشاركة في التطور الوظيفي.

بينما هنالك مجموعة من المساوئ لهذا النوع من التخطيط ، وهي كما يأتي:-

أ-مكلف ويستغرق وقت طویل...

(1) Dahlke، Arnie: **Business Succession Planning FOR Dummies**، John Wiley & Sons، Inc. Canada، 2012،p32-33.

(2) Rothwell، Willian J.، Jackson، Robert D.، Knight، Shaun C. and Lindholm، John E: **Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent for Today and Tomorrow**، 3rd ed. USA، Greenwood Publishing Group، 2005،p71.

ب- قاعدة الموظفين الموجودين قد لا يمتلكون الخبرات والمهارات المطلوبة لتولي مناصب رئيسية مما يؤدي هذا إلى اللجوء إلى التوظيف الخارجي والذي ممكن أن يؤدي إلى الاستياء بين الموظفين داخل المنظمة.

ت- قد يصاب المدراء بالإحباط بسبب عدم السماح لهم باختيار خليفتهم للمنصب الإداري.

3- المزج بين نوعي تخطيط التعاقب الوظيفي : يسمح هذا النوع للإدارة ان تقوم بالتخطيط للنمو أو التطور على المدى الطويل لكل من المنظمة وموظفيها ، والتحضير للتعاقب الوظيفي الطارئ لضمان أن أعمال المنظمة لن تتأثر بفقدان المعرفة أو بعدم وجود الموظفين المهرة داخلها ، أن خبراء قسم إدارة الموارد البشرية يجدون بأن مزايا تخطيط التعاقب الوظيفي بهذا النوع مزاياه تفوق بشكل كبير مساوئه ، والتي من الممكن التغلب عليها من خلال التخطيط السليم والتواصل بين الموظفين والإدارة العليا للمنظمة⁽¹⁾.

2-1-3-3 أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي

أن لتخطيط التعاقب الوظيفي جملة من الأهداف المتمثلة بما يأتي (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الإمارات⁽²⁾).

1-تحقيق النمو على المدى الطويل : التخطيط للتعاقب الوظيفي هو المفتاح للنمو على المدى الطويل للمنظمة ، لكونه يعتمد على أسلوب منهجي لتحديد وإعداد البدلاء من الكفاءات البشرية ، وكذلك تقييم الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ويساعد التخطيط للتعاقب الوظيفي على وضع الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب لشغل الوظائف المستهدفة..

(1) Dahlke، Arnie: **Business Succession Planning FOR Dummies**، John Wiley & Sons، Inc. Canada، 2012،p33.

(2)الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الإمارات : الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية ، ط1 الامارات العربية المتحدة ، 2019،ص12-13.

2- كفاءة البدلاء : تشير كفاءة البدلاء إلى قدرات وكفاءات الموظفين البدلاء المحتملين للانتقال إلى الوظائف القيادية والتخصصية المستهدفة في المنظمة ، حيث تواجه المنظمات ويشكل مستمر تغييرات مرتبطة (بالموظفين ، إعادة الهيكلة ، التوجهات الاستراتيجية للمنظمة) والتي ينبغي وفقها مراعاة أنه وبغض النظر عن الدرجة الوظيفية للموظف إلا انه في حال قرر ترك العمل فإنه ينبغي أن يتوفر البديل المناسب لتفادي تأثير سير العمل في المنظمة.

3- استمرارية أداء المنظمة : إن عملية تحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان موظف له دور حيوي ومستهدف في المنظمة لسبب أو لآخر يمكن أن تسبب تأثيراً على إنتاجية وفعالية الأداء في المنظمة ، وعليه من المهم اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتقليل المخاطر حيث يعتبر التخطيط للتعاقب الوظيفي الخطوة الأهم بهذا الصدد.

4-دراسة مستوى الموارد البشرية المتاحة : التخطيط للتعاقب الوظيفي يعطي صورة عامة عن وضع الموارد البشرية المتاحة حالياً من حيث الجاهزية ومدى توفر الكفاءات والقدرات.

5- الجاهزية عند الحاجة : يساهم تخطيط التعاقب الوظيفي في رقد المنظمة بالكفاءات اللازمة في حالة الحاجة لها بسبب عدم وجود الكفاءات المناسبة في المكان المناسب.

6- تحفيز الموظفين : يؤدي التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي إلى تحفيز الموظفين إذ يشعر المرشحون المحتملون من ذوي القدرات العالية بأهمية الاستثمار الذي تقوم به المنظمة في رعايتهم وتأهيلهم واعدادهم للأداء بشكل أفضل ، كما أن هذا التوجه يقدم تحفيزاً غير مباشر لبقية الموظفين أيضاً لتحسين أدائهم ليكونوا جزء من نخبة الكفاءات.

2-1-3-4 أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي:

بعد تخطيط التعاقب الوظيفي لجميع المناصب القيادية من الأمور الحيوية لصحة المنظمة وطول عمرها ، ويتم من خلاله التطلع للمستقبل على نحو ملائم من اجل ضمان استمرار وجود قيادة ملائمة

للأعمال على مستوى المنظمة ، لذا يعد خياراً يجب أن تكون جميع المنظمات جاهزة للاستفادة منه ويجب ان لا يتجاهلوه لان البحث عن وريث للموظفين الرئيسيين هو مهمة صعبة دون وجود سياسة مناسبة وتخطيط لتعاقب الموظفين⁽¹⁾ . فترك المنظمات دون مهارات قيادية مناسبة أمراً مخوف بالمخاطرة لذلك فإن التخطيط لتعاقب الوظيفي يساعد على وضع الموارد المناسبة في المكان المناسب بالوقت المناسب لأنه بعد خارطة طريق لتحديد وتنمية وتطوير مواهب وكفاءات الغد ابتداء من اليوم .⁽²⁾

وقد سلط العديد من المؤلفين الضوء على أهمية التخطيط لتعاقب الموظفين ، حيث أنه يعتبر أكثر من مجرد التخطيط لحالات الطوارئ، ويستخدم لتوفير حافز للموظفين ذوي الإمكانيات العالية للبقاء في المؤسسة وبالتالي الحفاظ على القدرة القيادية المستقبلية وبالتالي زيادة معدلات الاحتفاظ للموظفين الموهوبين كأحد أهداف برنامج تخطيط وإدارة التعاقب⁽³⁾.

وبهذا أصبح صانعو القرار على دراية بالحاجة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين وهم يسارعون للعثور على بدائل ، وبالتالي ، أصبح من الضروري أكثر من أي وقت مضى أن تخطط المؤسسات الاستراتيجية القيادة وتطوير الموظفين على جميع المستويات) الوظيفي الناجح (Sharma 2003 2 .
(et al) وقد أوضح كلاً من بأن تخطيط التعاقب الوظيفي الفعال يضمن توافر مديرين مدربين تدريباً جيداً يفهمون رسالة المنظمة وقيمتها وثقافتها واستراتيجيتها) . اما (Byrne) . فقد بين بأن تخطيط

(1) Adebola, S.: **Why do organisations run talent programmes ?** Insights from UK organisations, In *Managing Talent*, Palgrave Macmillan, Champ, 2019 ,P17.

(2) Kouzes, J.M & Posner, B.: **The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.)**. Hoboken, NJ, John Wiley and Sons, 2017,P10.

(3) U. S. General Accounting Office : **Human Capital: Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives** Washington, ، 2, P17., 2003., September Report to Congressional Requesters, 2003 ,p17.

التعاقب الوظيفي يمكن أن يكون عنصراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية ، طالما يتم النظر إليه وتنظيمه على أساس أنه عملية استراتيجية وتكتيكية ، حيث يجب أن تكون متطلعة إلى الأمام ومرنة وحاسمة وموجهة نحو تحقيق النتائج⁽¹⁾ . فتنمية الموظفين هي عملية مهمة لـ تخطيط التعاقب الوظيفي لأنها تؤدي إلى مرونة أكبر في الموارد البشرية ، وتحسن الثقة وتسمح للموظفين الأكبر سناً برؤية أنهم لا يزالون بإمكانهم المساهمة في نجاح المنظمة وأن تخطيط التعاقب الوظيفي يعد أداة تستخدم لتسهيل التطوير التدريجي للمتقاعدين لتوليهم المناصب ، وإنه يسمح للموظفين الأكبر سناً بمشاركة معارفهم وخبراتهم مع الموظفين الشباب على مراحل⁽²⁾ .

2-1-3-5 فوائد تخطيط التعاقب الوظيفي:

تقوم الإدارة العليا بالتخطيط لتعاقب الموظفين بشكل رسمي ، وتشمل الفوائد الرئيسية ما يأتي⁽³⁾:

- 1- وجود عدد من الموظفين الموهوبين لملء الشواغر الرئيسية المستقبلية.
- 2- توفير المسارات والخطط الوظيفية للموظفين ، مما يساعد في الاحتفاظ بالموظفين وتحفيز الأداء.
- 3- مراجعة الحاجة للأفراد باستمرار حيث تحدث تغييرات تنظيمية بشكل متكرر.

(1) Byrne, Helen: **Talent Management and Succession Planning**, Human Resources Strategies to Avoid a Skills Gap Forming During a Recessional Climate, National College of Ireland, Ireland, 2003, p19.

(2) Byrne, Helen : **Talent Management and Succession Planning**, Human Resources Strategies to Avoid a Skills Gap Forming During a Recessional Climate, National College of Ireland, Ireland, 2013, p21.

(3) Mathis. Robert. H. and Jackson, John H.: **Human Resource Management: Essential Perspectives. 6th ed. Mason, USA, South-Western, Cengage Learning, 2012, p144, .**

أما (Rothwell et al) يرون بأن الإدارة الفعالة لتخطيط التعاقب الوظيفي تعطي :- العديد من الفوائد، بما في ذلك ما يأتي⁽¹⁾:

1- تمكن المؤسسة من تقييم احتياجاتها من المواهب من خلال وضع نماذج الكفاءة أو توصيف الوظائف.

2- يوفر السبل لتخطيط التعاقب الحالي والمستقبلي ومناقشات حول كيفية تطوير المواهب.

3- يحدد المسارات الوظيفية بطريقة منظمة.

4- الاستثمار الأمثل لقدرات الموظفين من خلال تخطيط التعاقب الوظيفي وبالتالي سينعكس على عائدات المنظمة بشكل إيجابي.

5- يؤدي إلى الترويج المناسب والاختيار المسبق للأشخاص لتحقيق الأهداف التنظيمية.

6- أنها تعزز التنمية عبر الوظائف وتسهل تكامل مكونات وعمليات تخطيط الموارد البشرية والإجراءات ، ليس هذا فقط، فهو يدعم ربط التنسيقات والمبادئ التوجيهية والتحليلات والأحكام والمناقشات في مقدمتها.

7- يضع الأساس المنطقي للاختيار بين المرشحين المؤهلين ، من يجب أن يتم اختياره ، ولماذا يجب أن يتم اختياره وما هي المهارات والكفاءات التي يمتلكها وما الذي يجب تطويره فيها وهي عوامل حاسمة أثناء تحديد الموظفين لتخطيط التعاقب.

8- تؤسس العملية اتصال محدد بين أهداف العمل والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، إلى جانب ذلك، فإنه يزيد أيضاً من فرص الترقية الداخلية.

(1) Rothwell، Willian J.، Jackson، Robert D.، Knight، Shaun C. and Lindholm، John E.: Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent for Today and Tomorrow. 3rd ed. USA: Greenwood Publishing Group ،2005،p31.

9- يعطي المدرسين صورة أوضح للأشخاص الذين قد يتأهلون لاحقاً للمناصب المشرف، ولضمان حصول الأفراد المحتملين ذوي المستوى العالي على خطط التطوير المساعدة على بناء مهاراتهم⁽¹⁾.

2-1-3-6 العوامل المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي:

تتطلب استمرارية المنظمة بمرور الوقت تعاقب الأشخاص لشغل المناصب الرئيسية. ووفقاً لذلك ، يجب على قادة المنظمة الأخذ بنظر الاعتبار العوامل التي قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ، لضمان توفر الأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة للحصول على النتائج الصحيحة ، وأن هذه العوامل هي :-

1- دعم الإدارة العليا : أن الخطوة الأولى لبرنامج تخطيط التعاقب الوظيفي أن يتوافر دعم الإدارة العليا للموظفين الذين يعملون في المنظمات ك (مدير المنظمة ، أعضاء المجلس ، مدير القسم ، مسؤولي الشعب) وتشجيعهم على تبني ثقافة التعاقب الوظيفي من قبل الإدارة العليا لضمان تولى الافراد زمام المبادرة في المستقبل ، كما بين أن قادة المنظمات⁽²⁾. اعترفوا بالحاجة إلى الاستثمار في المستقبل أن تخطيط التعاقب الوظيفي هو أكثر أهمية اليوم مما كان عليه قبل عقد من الزمن ، بالنظر إلى سن التقاعد، فضلاً إلى أن قيادة المنظمات وخاصة التعليمية تتطلب إدارة معقدة لأنها من الممكن أن توسع مصادر المواهب الداخلية من خلال النظر بعمق أكثر في صفوفها لتحديد المرشحين المحتملين باستخدام عملية تخطيط التعاقب الوظيفي .

(1) Cheese, Peter, Thomas, Robert J, and Craig, Elizabeth :**The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance. London and Philadelphia, Kogan Page, 2008,p207.**

(2) Rothwell, William. J.: **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within 4th ed. New York, American Management Association,2010,p127.**

2-إدارة المواهب : تحظى إدارة المواهب باهتمام متزايد ، اذ تعد عامل نجاح وعامل حاسم في عالم الأعمال ، برز هذا المفهوم في أواخر التسعينيات من القرن الماضي عندما صاغ مجموعة من الخبراء مصطلح (الحرب من أجل المواهب) ويقصد هنا التركيز النموذجي لإدارة المواهب على الأداء المتميز المرتبط بأداء الموظفين بشكل فردي ، ويتم التركيز هنا على تحديد الوظائف الرئيسية ، التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة ⁽¹⁾. يقصد بإدارة المواهب هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحديد المواهب والقدرات المتميزة للأفراد الذين يحملونها والعمل على تبنيها وتطويرها واستثمارها في الوقت الحاضر والمستقبل، وتعنى إدارة الموهبة وضع استراتيجيات لتحديد ما تحتاجه المنظمة لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية لخطة العمل . بالإضافة الى تحديد طرائق الحصول على أصحاب المواهب ، الذين هم في غاية الأهمية من اجل النجاح والاحتفاظ بهم ⁽²⁾. ويتم وصف إدارة المواهب بأنها إطار للتفكير والعنصر الأساسي للتخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي ومحاولة للتأكد من أن الجميع يعمل في كافة المستويات باعلى طاقتهم ⁽³⁾. هذا وقد عرفت إدارة المواهب بأنها الموارد الفكرية المتقدمة والتي تكونها سمات معقدة تؤهل المتصف بها من انجاز مهمات تتسم بالتحدي والابداع تضيف قيمة للمنظمة ⁽⁴⁾. أن الإدارة المواهب أهمية كبيرة في في ضرورة البحث عن الأفراد الذين يتمتعون بالمواهب والحفاظ عليهم، ويجب على الإدارة العليا في المنظمة وضع

⁽¹⁾ Collings. David G. & Scullion, Hugh: Global Talent Management, 2001,p1.

⁽²⁾ Cannon, James A. & Rita McGee: **Talent management and succession planning**, 2nd Edition, CHARTERED INSTITUTE OF PERSONAL AND DEVELOPMENT, 2010,p42.

⁽³⁾ زكي مقري و نعيمة يحيوي: أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة باتنا ، الجزائر ، 2014 ، ص176.

⁽⁴⁾ هاشم فوزي العبادي: ادارة الموهبة في منظمات الاعمال ، رؤى ونماذج مقترحة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 20 ، 2011،ص7.

استراتيجيات مناسبة ويكون المسؤول المباشر عن هذه الاستراتيجيات هي الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، ويجب عليهم جعل قضايا المواهب جزء من مسؤولياتهم⁽¹⁾. وقد حدد أهمية إدارة اليومية المواهب بما يأتي:-

- 1- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
 - 2- تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
 - 3- تحديد أسماء البدلاء المناصب الحرجة واستكشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم وامكانياتهم .
 - 4- المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المواهب وضمان مساهمتهم الإيجابية لخدمة المنظمة
- 3- دوران العمل :** في الوقت الذي تدرك فيه المنظمات أهمية المورد البشري أصبحت تفكر في وسائل وأساليب أكثر فاعلية تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفاء لهذا المورد والاحتفاظ به من اجل تحقيق أهدافها ، إذ إن أساس التقدم والتطور والنمو في كافة ميادين الحياة يتمثل في قدرة المنظمات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية⁽²⁾. ويتم تعريف دوران العمل بأنه : خروج العاملين من منظمات الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الفصل أو التقاعد أو النقل ، أو لأي سبب كان⁽³⁾ .

(1) عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام: واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا ، دراسة حالة الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة،2013،ص33.

(2) ابراهيم محمد أحمد القلع: العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في اقليم جنوب الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان، 2016، ص 12.

(3) منذر مرهج ، غادة بواط و هيا عثمان: أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية ، دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلة ، العدد37 ، 2015،ص377.

4-تخطيط الموارد البشرية : يعد المورد البشري في المنظمات من أهم الموجودات الحيوية الذي لا ينبغي اجتنابه للعمل في المنظمة بل ويتطلب تحديد كيفية الحفاظ عليه (1). ويعرف تخطيط الموارد البشرية : بأنه الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات ، لتكون قادرة على تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أنواعها، واعدادها ، ومهاراتها ، وطاقاتها الكامنة، وقد عرف تخطيط الموارد البشرية بأنها : عملية دراسة وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها ووضع الخطط من أجل امتلاكها موارد بشرية مؤهلة (2)، هنالك مجموعتين من العوامل التي قد تؤثر في تخطيط الموارد البشرية وهي:

أ-العوامل الداخلية : هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة والمؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ، ومن أهم تلك العوامل هي التغيرات التنظيمية الداخلية التي تتعلق باستراتيجيات المنظمة ذات التأثير الكبير على طلب الموارد البشرية ، هذه التغيرات تتمثل بالخطط طويلة الاجل المرتبطة بمدى توسع العمل مما يؤثر ليس فقط على عدد الأفراد المطلوبين وأنما على نوعيتهم كذلك (3) .

ب- العوامل الخارجية :- تتمثل هذه العوامل بتأثير التخطيط للموارد البشرية بعدد من المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة ، ومنها:

(1)محمد عودة وحמיד ، احمد مجيدpsdk : أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي ، دراسة حالة ميدانية الآراء عينة من مدرء الفنادق في مدينة النجف الاشرف ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد74، 2009، ص127.

(2)شوقي ناجي جواد ، سحر محمود فوطه: واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة والعامه في الاردن وأثر ذلك على أدائها ، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد78، 2009، ص31.

(3)مخلوف احمد: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية تطوير منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2010، ص7

- 1- سياسة العمالة في الدولة : ويقصد بها القواعد التي تضعها الدولة لتشغيل الأفراد فيها
- 2- أوضاع سوق العمالة : ويتمثل في التغيير (الديناميكية) الذي يطرأ في سوق العمالة.
- 3- سياسة الهجرة : أن السماح بالهجرة يعني السماح بهجرة رأس المال البشري (العقول) للعمل ، مما قد يؤدي إلى العجز في بعض الأيدي العاملة الكفوءة في مختلف التخصصات ، وهذا له أثر مستقبلي بالاعتماد على العمالة الخارجية للمنظمة (1).
- 4- المحسوبية : تعد ظاهرة الفساد وأشكاله المتعددة والتي لا يمكن حصرها من المظاهر السيئة ، والتي تنعكس سلباً على المجتمعات ومنظمات الأعمال معاً ، وهذا يعد كجزء من ثقافة المجتمع وأن أحد مظاهره هي ظاهرة المحسوبية و (المحاباة) (2). تعرف المحسوبية : بأنها اختيار الموظف واستخدامه خارج الضوابط التي تؤهله للمسؤولية وكفاحه بالمقارنة مع العمل الموكل إليه ، ودخول عنصر المحاباة بسبب قرابة اجتماعية أو مصلحة مشتركة (3). - وكذلك تعرف المصوبية على أنها : شغل الوظائف العامة والخاصة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديمها للخدمات وزيادة الإنتاج وهذا ما دفع بعض الدول إلى منع المحسوبية في تشريعاتها عند التعيين في الوظائف الحكومية وغير الحكومية(4).

6- الصراع الداخلي : يعتبر الصراع داخل المنظمة من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر، وأن الصراع هو فطرة بشرية فمن البديهي أن يتكون الصراع . وبما أنه من عادة البشر

(1) نور الدين مزياني و صالح بلاسكة : مصدر سبق ذكره ،ص40.

(2) ماهر موسى عايش أبو دية: الوساطة والمحسوبية في الوظيفة العامة في فلسطين واثرها على التنمية السياسية (الضفة الغربية) ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية،2015،ص 17.

(3) محمد حمد جمعة ، عباس محمد: ظاهرة الفساد المالي والاداري ودورها في تحجيم اداء الاقتصاد العراقي بعد العام 2003 ، مجلة المحقق للعلوم القانونية والسياسية ، العدد13، 2016 ،ص278 .

(4) احمد عبد الرحمن الشميمري: الفساد الاداري ظواهره وسبل علاجه، الجمعية السعودية الريادة الاعمال، جامعة الملك سعود ، 2013،ص15.

الاختلاف في وجهات النظر ، حيث أن البشر يختلفون في أفكارهم ، وفي أهدافهم، وفي وجهات نظرهم ، لذلك يوجد التعارض فيما بينهم ، الذي قد يتطور إلى حد الصراع لتحقيق هذه المعارضة ، والصراع هو سمة قديمة وسببه هو الاختلاف في طريقة التفكير والتوجهات⁽¹⁾. يتم تعريف الصراع على أنه عملية التعبير عن عدم الرضا ، أو هو تعبير عن خلاف في الأهداف والتوقعات غير المحققة ضمن المنظمة⁽²⁾، ونجد بأن هنالك علاقة بين الصراع والأداء والابداع ، فإذا لم يكن هنالك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود ، أما تحت ظروف الصراع المحدود والمسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الفرد الدافعية للمبادرة والابداع في نفس الوقت ، فأن المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة فهنا يكون تأثيره سلبي على الأداء وبالتالي على الإبداع⁽³⁾. وتقوم المنظمات بإدارة الصراع بين الأفراد من خلال مجموعة من الأنماط منها⁽⁴⁾.

أ- المنافسة : هو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة وتحقيقها حتى لو كان على حساب الطرف الآخر.

ب- التجنب :- هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة ، ولا يعير أي اهتمام لاهتمامات الطرف الآخر

ت- المجاملة :- هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات واهتمامات الطرف الآخر.

(1) فوزي عبد الرحمن حامد بو عساكر: انماط ادارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009،ص1.

(2) ليث عبد الله سليمان لهييري : أثر انماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، المجلد (15) ، العدد الأول ، جامعة الزرقاء، 2015،ص39.

(3) صل محمود على العبيدي: استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق اهداف المنظمة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 69 ، 2008،ص81.

(4) ليث عبد الله سليمان: مصدر سابق ذكرة ،ص 218.

ت- التعاون : هو عكس التجنب أي بما معناه تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم وبالتالي يتم أشباع اهتمامات جميع الأطراف..

ج - التسوية : هو إيجاد حل وسط يرضى به جميع الأطراف.

2-1-3-7 أثر إهمال تخطيط التعاقب الوظيفي:

ان ابرز الاثار السلبية المترتبة على اهمال تعاقب قيادات المستقبل البديلة يمكن إجماله في الاتي :

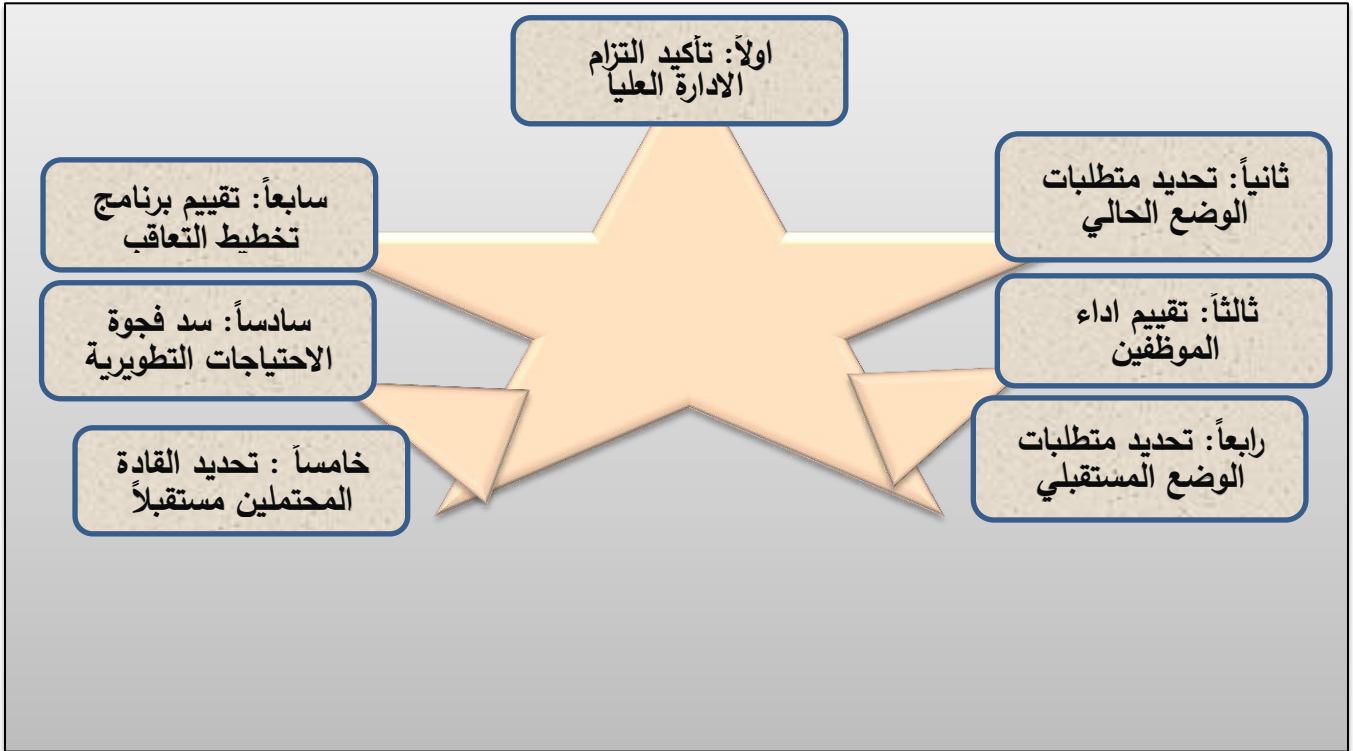
- 1- الفراغ القيادي الناتج عن غياب القيادات الادارية بسبب التقاعد او النقل .
- 2- تولي افراد غير مؤهلين للقيام بمهام لم يتم اعدادهم لها اصلا .
- 3- بروز المشكلات الادارية التي يتطلب معها قيادة واعية لواقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.
- 4- غياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة .

2-1-3-8 نماذج تخطيط التعاقب الوظيفي:

وضع عدد من الباحثين والكتاب نماذج فكرية وفلسفية تناولوا بها اهم المكونات والانشطة الفرعية لاسراتيجية التخطيط للعاقب الوظيفي ،والتي يمكن للباحثة ان تستعرض جملة من هذه النماذج كالتالي :

1- نموذج (William , 2010) :

قدم (William, 2010) انموذج تصوري لتخطيط التعاقب الوظيفي يتكون من سبعة خطوات تبدأ بتأكيد التزام الادارة العليا من خلال المشاركة في تأسيس البرنامج ووضع سياساته ، ثم تحديد متطلبات الوضع الحالي ويتم فيها دراسة الوظائف الهامة ومتطلباتها من الجدارات ، وبعد ذلك يتم تقييم أداء الموظفين وتقييم مدى توفر الكفاءات في المنظمة ، ثم يتم تحديد متطلبات الوضع المستقبلي ، وبعدها يتم تحديد القادة المحتملين ووضع الخطط التطويرية لهم ، واخيراً تقييم برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي لتطويره وتحديثه⁽¹⁾.

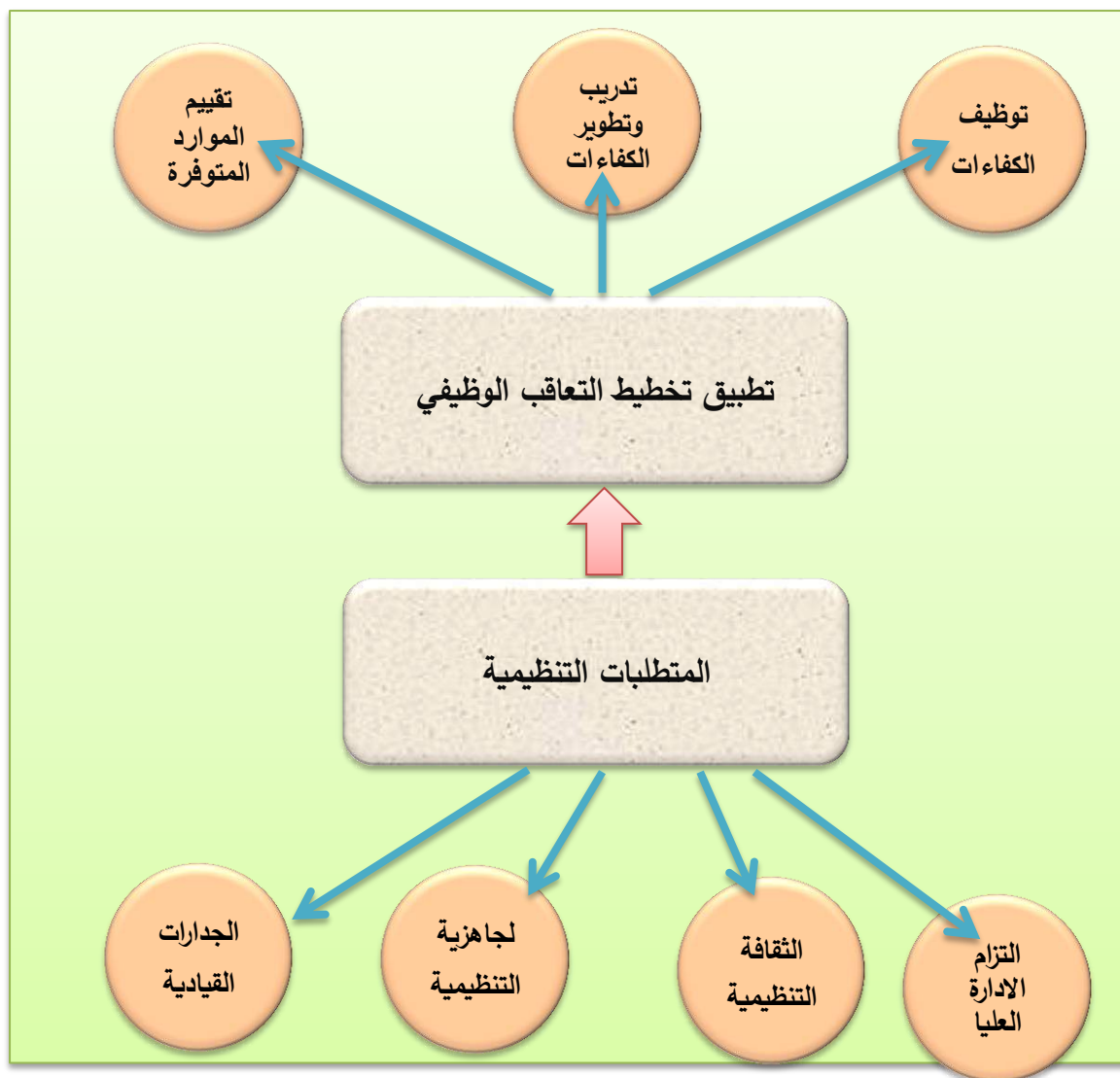


شكل (1) نموذج النجوم السبعة لتخطيط التعاقب الوظيفي

(1)William. J. : **Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within.** New York: AMACOM,2010,p7

2- انموذج (Malikeh & Mahmood , 2010) :

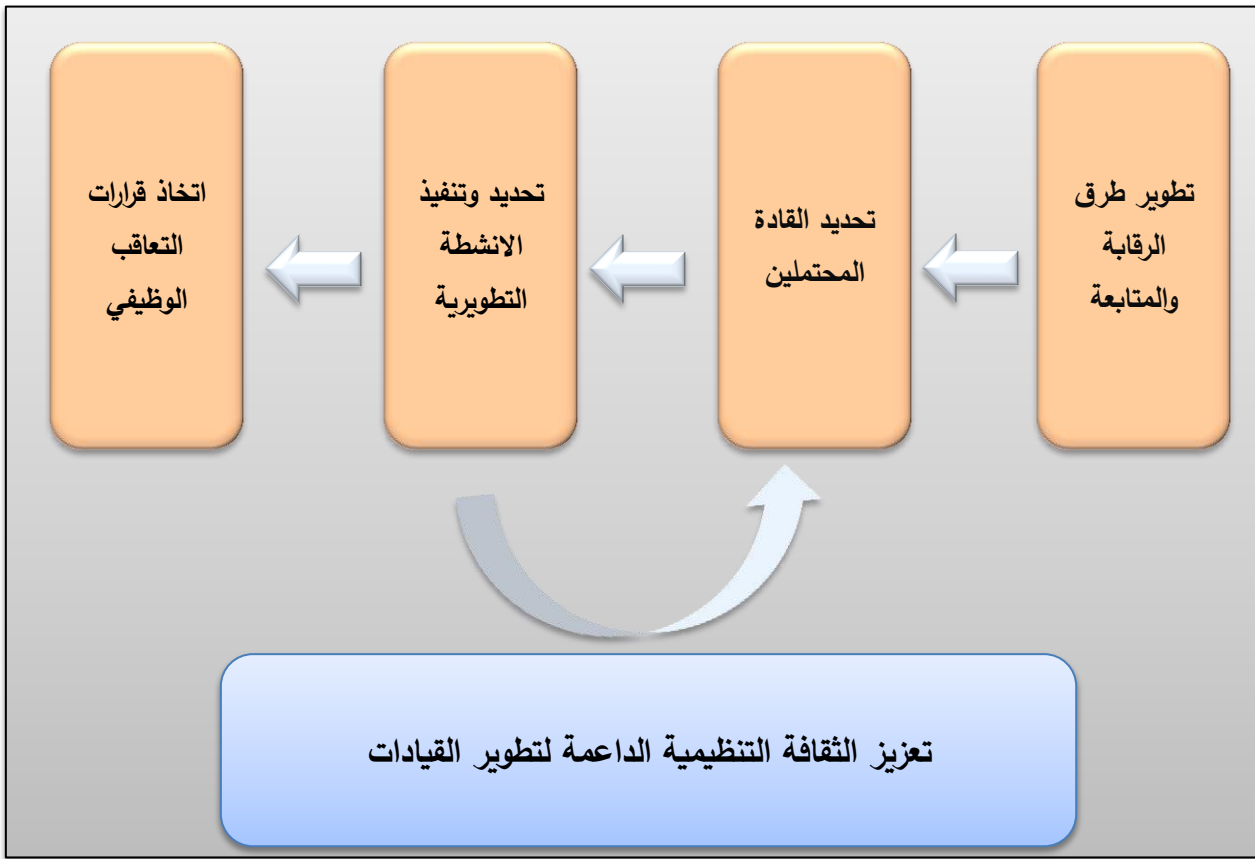
قدما (Malikeh & Mahmood) انموذج تبين مدى علاقة المتطلبات التنظيمية وتطبيق منهجية تخطيط التعاقب الوظيفي ، وذكر الباحثون ان المنظمات سوف تنجح في تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي اذا وضعت هذه المتطلبات في الاعتبار⁽¹⁾.



شكل رقم (2) النجوم السبعة لتخطيط التعاقب الوظيفي

⁽¹⁾Masoud, P, Malikeh, B, & Mahmood, N. : **Succession Planning in Iranian Governmental Agencies**, Journal of American Science, 6 (12),2010 , p 736- 741

قدم (Kevin, s) نموذج تقوم بالربط بين برامج تطوير القيادات وخطط التعاقب الوظيفي بشكل فعال ، وذلك من خلال اشراك المديرين في عملية متابعة وتحديد القادة المحتملين وتحديد وتنفيذ الانشطة التطويرية مثل اشراكهم في المهام العملية وفرق التعلم وورش العمل والدورات التعليمية ، وضمان مرونة خطط التعاقب الوظيفي وتحديثها ويجاد ثقافة تنظيمية داعمة⁽¹⁾.



شكل رقم (3) النجوم السبعة لتخطيط التعاقب الوظيفي

⁽¹⁾Kevin, S: Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices, Journal of Management Development, 26(3) 2007, p.239-260.

2-2 الدراسات السابقة:

1-2-2 دراسة (محمد خلف حسن 2020)⁽¹⁾:

((دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات))

يهدف البحث الى

- 1- التعرف على واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في المعهد عينة البحث .
- 2- اختبار علاقة الارتباط بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال البشري .
- 3- اختبار علاقة التأثير بين تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري .

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي . اما عينة البحث : موظفين معهد التدريب النفطي /بغداد(مدير المعهد و معاونيه ، مدراء الاقسام و وكالاتهم ، مسؤولي الشعب او من ينوب عنهم) وعددهم 66.

الاستنتاجات :

1- بسبب الانشغال بزخم الاعمال الروتينية اليومية والتركيز الكثير على متابعة البريد الوارد والصادر حال دون أن يتم الالتفات من قبل المدراء إلى إضافة أساليب عمل جديدة والتخلي عن الأساليب التقليدية ، وعدم إيلاء الأهمية لوضع الخطط الاستراتيجية للتعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال البشري وتحديثها بشكل مستمر .

(1) محمد خلف حسن : دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ،2020.

2- تبين بأن هنالك موظفين يحملون شهادات عليا محيطين لكونهم لم يتم تكليفهم بأي مهام أو منصب إداري يتلائم مع خبراتهم وامكانياتهم والشهادات التي حصلوا عليها من جامعات رصينة كلفت خزينة الدولة المال الكثير ، وعدم منحهم مساحة أوسع لما يحملونه من فكر وخبره تؤهلهم لتسلم مناصب إدارية متقدمة .

التوصيات:

1- ضرورة تعزيز دور تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال الاختيار للقيادات الإدارية التي تتمتع بالرؤيا الواضحة والقدرة على القيام بأعمال من شأنها أن تنمي رأس المال البشري في المعهد بشكل أكبر وبصورة مستمرة .

2- تحسين أدوار إدارة الموارد البشرية من خلال منحها مساحة أوسع عن طريق استحداث شعبة في الهيكل التنظيمي للمعهد تعنى بتخطيط التعاقب الوظيفي ورعاية المواهب وتبنيهم في المنظمة لما لهذا الموضوع من أهمية ودور هام على المعهد المبحوث بصورة عامة وانعكاس إيجابي على ديمومة الموارد البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين .

3- خلق ثقافة تنظيمية داعمة لتخطيط التعاقب الوظيفي تركز على تنمية رأس المال البشري المستدام من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة وخلقة قادرة على دعم الموهوبين والاحتفاظ وعدم التفريط بهم لانهم مكسب للمنظمة وعمودها الفقري .

2-2-2 مناقشة الدراسة السابقة :

اولا :- أوجه التشابه :

1- تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية من أخذ متغير تخطيط التعاقب الوظيفي .

2- تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية من استخدام المنهج الوصفي.

ثانيا :- أوجه الاختلاف :

- 1- اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية من حيث عدد فقرات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي ، إذ بلغت في الدراسة السابقة (40) فقرة ، في الدراسة الحالية فقد بلغت عدد الفقرات (66) فقرة .
- 2- اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة البحث ، إذ كانت العينة في الدراسة السابقة موظفين معهد التدريب النفطي /بغداد أما في الدراسة الحالية كانت عينة البحث تتكون من مدرسي التربية الرياضية .
- 3- اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عدد عينة البحث حيث كان عدد العينة في الدراسة السابقة (66) موظف في معهد التدريب النفطي /بغداد ، أما عدد العينة في الدراسة الحالية كانت (180) مدرس من مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان .

ثالثا :- مدى الاستفادة من الدراسة السابقة :

- 1- الاطلاع على المصادر والأدبيات التي تناولت الدراسة الحالية .
- 2- كيفية تحديد أبعاد مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي .
- 3- إتباع عدد من الإجراءات المستخدمة في بناء مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي .
- 4- استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة في الدراسة الحالية .

الفصل الثالث

3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

1-3 منهج البحث

2-3 مجتمع البحث وعينته

3-3 الوسائل والأجهزة و الأدوات المستخدمة في البحث:

1-3-3 الوسائل المستخدمة في البحث

2-3-3 الأجهزة و الادوات المستخدمة في البحث

4-3 إجراءات البحث الميدانية

1-4-3 تحديد متغيرات الدراسة

2-4-3 خطوات بناء أداة القياس

3-4-3 دواعي بناء المقياس

4-4-3 تحديد الهدف من المقياس

3 - 4 - 5 إعداد مجالات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي

3 - 4 - 6 تحديد أسلوب صياغة الفقرات وأسسها

3 - 4 - 7 اعداد الصيغة الاولية لفقرات المقياس

3 - 4 - 8 عرض فقرات المقياس على الخبراء والمختصين

3- 4 - 9 اختيار سلم التقدير

3 - 4 - 10 أسلوب تصحيح فقرات المقياس

3 - 4 - 11 التجربة الاستطلاعية لفقرات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي

3 - 4 - 12 تطبيق مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي على عينة البناء

3 - 4 - 13 المعاملات العلمية للمقياس

3 - 4 - 13-1 الصدق

3 - 4 - 13-1-1 تحليل فقرات المقياس احصائياً

3 - 4 - 13-1-1-1 المجموعتين الطرفيتين (القوة التمييزية)

3 - 4 - 13-1-1-2 الاتساق الداخلي للمقياس

3-4-13-2 ثبات المقياس

3-4-14 الوصف النهائي لمقياس التخطيط التعاقب الوظيفي

3-5 التطبيق النهائي للمقياس

3-6 الوسائل الإحصائية

3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية

3-1 منهج البحث :

يعد اختيار منهج البحث من الخطوات الأساسية لتحقيق أهداف البحث لذا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة مشكلة البحث الحالي، إذ يشير محمد حسن علاوي نقلا عن (فان دالين) الى إن البحوث الوصفية "تهدف الى تحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر بغية تحديد أو تصوير الوضع الراهن وتحليله لمحاولة استخلاص النتائج ووضع تنبؤات أو توقعات عن تطور هذه الظواهر⁽¹⁾.

3-2 مجتمع البحث وعينته:

يذكر صالح محمد أن مجتمع البحث مصطلح علمي منهجي يُراد به كُُل من يُمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث⁽²⁾. تم تحديد مجتمع البحث وهم مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان في قضاء العمارة والبالغ عددهم (295)، أما عينة البحث فقد اختيرت بالطريقة العمدية، والبالغ عددها (180) وهي تمثل (61.017%) من المجتمع الكلي، وقد تم تقسيم العينة بالطريقة الآتية:

أولاً: عينة التجربة الاستطلاعية للمقياس: حيث تكونت عينة التجربة الاستطلاعية للمقياس من (10) وبنسبة (5.556%) من العينة الكلية و (3.390%) من المجتمع الكلي .

ثانياً: عينة بناء المقياس: حيث تكونت عينة البناء للمقياس من (110) وبنسبة (61.111%) من العينة الكلية و (37.288%) من المجتمع الكلي .

(1) محمد حسن علاوي نقلا عن (فان دالين): علم النفس الرياضي ، ط9 ، القاهرة ، دار المعارف ، 1994، ص63.

(2) صالح محمد العساف : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط 5 ، الرياض ، دار العبيكان ، 2015 ، ص

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية 55

ثالثاً: عينة (التطبيق): حيث تكونت عينة التطبيق للمقياس من (60) وبنسبة (33.333%) من العينة

الكلية و (20.339%) من المجتمع الكلي. وكما موضح في الجدول (2).

رابعاً : المستبعدين : حيث تكونت العينة من (115) مدرس و بنسبة (38.98%3) من المجتمع

الكلية وتم استبعادهم بسبب الاستمارات الفراغة و منهم مجازين .

الجدول (2)

يبين مجتمع البحث وعينته وعينات البناء والتطبيق والعينة الاستطلاعية

عينة البحث					مجتمع البحث	ت
المستبعدين	عينة التطبيق	عينة البناء	عينة الاستطلاعية	عينة البحث		
115	60	110	10	180	295	1
115	60	110	10	180	المجموع	
-	%33.333	%61.111	%5.556	-	النسبة المئوية من عينة البحث	
%38.983	%20.339	%37.288	%3.390	%61.017	النسبة المئوية من مجتمع البحث	

3-3 الوسائل والاجهزة و الأدوات المستخدمة في البحث:

يحتاج الباحث إلى البيانات المختلفة لإتمام بحثه ولا بد أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات

سواء كانت ثانوية أو أولية علماً أنه يوجد العديد من أدوات جمع البيانات والتي يمكن أن يختار

الباحث ما يناسب بحثه ⁽¹⁾ أعتمدت الباحثة منها الآتي:

(1) فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي، ط2، عمان، الاردن دار الحامد، 2010،

3-3-1 الوسائل المستخدمة في البحث:

ويقصد بها الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع الباحث بواسطتها حل مشكلة مهما كانت تلك الأدوات أو

البيانات أو عينات أو أجهزة (1) .

❖ المصادر العربية والأجنبية.

❖ شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

❖ الدراسات و البحوث السابقة .

❖ الملاحظة.

❖ المقابلات الشخصية (ينظر ملحق 2).

❖ فريق العمل المساعد (ينظر ملحق 7).

❖ استمارات الاستبانة.

❖ 3-3-2 الأجهزة و الأدوات المستخدمة في البحث:

❖ ساعة توقيت الكترونية نوع (Sport timer) صينية الصنع.

❖ حاسبة يدوية علمية نوع (GJTY) صينية الصنع.

❖ جهاز حاسوب محمول (Laptop) نوع (Lenovo) صيني الصنع.

❖ كامرة تصوير نوع (SONY) .

❖ اقلام جاف.

❖ اقلام رصاص.

❖ اقراص (CD).

(1) وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه، ط1 ، بغداد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 2002، ص163.

3-4 إجراءات البحث الميدانية :

3-4-1 تحديد متغيرات الدراسة :

أن بلوغ الوضوح بما يتضمنه تناول موضوع الدراسة الحالية ألزمت الباحثة بتوضيح المتغير المبحوث وأسلوب تحديده ، إذ أن اعتماد أداة الملاحظة العلمية تحتاج إلى دعم علمي لتشخيص الباحثة لمشكلة الدراسة ، وهذا الدعم يكون بثلاثة اتجاهات الأول منها في تحديد أسم المفهوم لتجنب الخط المتقارب مع المفاهيم الأخرى ، والاتجاه الثاني لدعم الشروع بالدراسة لتجنب الاجتهادات الشخصية للباحثة ، والاتجاه الثالث يتمثل في تحديد عدد متغيرات الدراسة وطبيعة تناولها لحل المشكلة المطروحة بأسلوب منهجي أكاديمي .

3-4-2 خطوات بناء أداة القياس :

من مراجعة الباحثة إلى العديد من المصادر العلمية والدراسات التخصصية ببناء المقاييس من نوع الورقة والقلم ، أكدت معظمها على اعتماد مبدأ الاقتصادية والتسلسل المنطقي لخطوات البناء ، ومراعاة المنهجية الأكاديمية المنظمة في الادارة الرياضية على أن تكون الخطوات تسير سويةً جنب إلى جنب ، وأن يكون التوصيف والمعالجات الإحصائية بشكلٍ منفصل لكل من المقياس الذي يمثل أداة القياس .

3-4-3 دواعي بناء المقياس :

تتمثل دواعٍ بناء المقياس في هذه الدراسة هو عدم توافر مقياس تخصص خاص للظاهرة وتراعي خصوصية الدراسة وتلائم العينة المستهدفة للقياس ومشاركاتها ، ولم تتطرق الدراسة أخرى إلى بناء هذا المقياس لعينة مشابهة للدراسة على حد علم الباحثة في الإدارة الرياضية ، ما دعت الضرورة إلى هذا البناء على وفق محددات قبول أدوات القياس والتقويم في علوم التربية البدنية و علوم الرياضة.

3-4-4 تحديد الهدف من المقياس:

أن الهدف من المقياس هو استقصاء آراء عينة الدراسة لِمَا يجد الحلول لمشكلة الدراسة القائمة كل حسب ما متعلق به للتوصل للحقائق العلمية المطلوبة، وبذلك يتطابق الهدف من مقياس مع أسمه وكانت كالتالي :-

أولاً : قياس تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في العمارة للتعرف على مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي .

3 - 4 - 5 إعداد مجالات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي:

بعد الاطلاع على الادبيات والاستعانة بالخبراء والمختصين اذ قامت الباحثة في تحديد مجالات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال الاجراءات الاتية :

- 1 - استخدمت الباحثة بعض المراجع العلمية والمصادر ذات العلاقة والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط التعاقب الوظيفي، ومنها.(احمد فؤاد)⁽¹⁾،(محمد خلف حسن)⁽²⁾،(لمياء نزار)⁽³⁾.
- 2 - المقابلات الشخصية (ينظر ملحق2) والاستعانة في بعض اراء الخبراء في هذا المجال .
- 3- قامت الباحثة مع السيد المشرف بتحديد (10) مجالات وهي (الالتبؤ الوظيفي ، الظل الوظيفي، التدوير الوظيفي، التخطيط للتعاقب القيادي، ادارة المواهب، ادارة المعرفة، الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز، تنمية المهارات، ثقافة تخطيط و تطوير المسار الوظيفي، ممارسات التعاقب) (ينظر ملحق2).

(1) احمد فؤاد :اثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،2017.

(2) محمد خلف حسن: مصدر سبق ذكره ،ص132.

(3) لمياء نزار :تخطيط التعاقب الوظيفي في محافظة بغداد ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ،2018.

قامت الباحثة بعرض استمارة المجالات على الخبراء والمختصين البالغ عددهم (21) خبيراً ومختصاً (ينظر ملحق 2) وبطريقة الاستمارة الورقية والالكترونية(باستعمال نماذج كوكل) كما موضح في (الملحق 4) وحيث تم تحديد المجالات الرئيسية لمقياس تخطيط التعاقب الوظيفي وبيان مدى صلاحية هذه المجالات أو إجراء بعض التعديلات عليها أو تقديم اقتراحات خاصة لهذه المجالات ، وبعد تحليل اجابات الخبراء والمختصين باستخدام قانون مربع كأي لاتفاق آراء الخبراء تحددت مجالات المقياس حيث تم اعتماد المجالات التي كان مستوى دلالتها اقل او يساوي (0.05) ، و استبعدت (4) مجالات وهي (الظل الوظيفي ، ادارة المعرفة ، ثقافة تخطيط و تطوير المسار الوظيفي، ممارسات التعاقب) وكما في الجدول (3)

جدول (3)

يبين قيمة مربع كاي لمجالات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي

ت	المجالات	الموافقون	غير الموافقين	كا	Sig	الدالة
1	التنبؤ الوظيفي	20	1	17.190	0.000	معنوي
2	الظل الوظيفي	13	8	1.190	0.275	غير معنوي
3	التدوير الوظيفي	21	0	21	0.000	معنوي
4	التخطيط للتعاقب القيادي	21	0	21	0.000	معنوي
5	ادارة المواهب	21	0	21	0.000	معنوي
6	ادارة المعرفة	13	8	1.190	0.275	غير معنوي
7	الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز	21	0	21	0.000	معنوي
8	تنمية المهارات	21	0	21	0.000	معنوي
9	ثقافة تخطيط و تطوير المسار الوظيفي	14	7	2.333	0.127	غير معنوي

غير معنوي	0.127	2.333	7	14	ممارسات التعاقب	10
-----------	-------	-------	---	----	-----------------	----

*معنوي عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$

3 - 4 - 6 تحديد أسلوب صياغة الفقرات وأسسها⁽¹⁾:

لغرض تحديد اسلوب صياغة فقرات المقياس وأسسها فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من القواعد وكما يأتي:

- 1 - صياغة الفقرات بعبارات واضحة وكلمات سهلة لها معان محددة ، لكي يسهل على عينة البحث ادراك المطلوب من السؤال ، يمكن ان يفهمها اقل المختبرين حظاً من التعلم.
- 2 - أن تكون الجمل المستخلصة في صياغة الفقرات قصيرة ومرتبطة بالمعنى، كي لا تسبب الملل للمبحوثين.

3 - تجنب الفقرات ذات الاجابة الايحائية لانها تكون ذات تحيز في الاجابة .

وقد استخدمت الباحثة اسلوباً شائعاً في القياس وهو مفتاح التصحيح (ليكرت) . اذ تعد طريقة ليكرت من أفضل الطرائق في التنبؤ بالسلوك أو الظاهرة.

ولان هذه الطريقة تتميز بما يأتي :

- 1 - سهولة استعمالها.
- 2 - ارتفاع درجة الثبات للمقياس وصدقه.
- 3 - تقلل من درجة التخمين وعامل الصدفة.

3 - 4 - 7 اعداد الصيغة الاولية لفقرات المقياس :

لغرض اعداد الصيغة الاولية لفقرات المقياس ، فقد قامت الباحثة بالإجراءات الاتية :

(1) ذوقان عبيدات وآخرون : البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه ، ط6 ، عمان ، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998، ص130 .

1 - استخدمت الباحثة المقابلات مع الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية ، والاستفادة من آرائهم وتوجيهاتهم بهذا المجال وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تساعد الباحثة على صياغتها وتعديلها لتلك الفقرات .

2 - لقد قامت الباحثة بصياغة العبارات بصيغتها الأولية من خلال بعض المقاييس المشابهة والمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث في الإدارة الرياضية.

3- تم اعداد فقرات المقياس وصياغتها صياغة مفهومة وواضحة ومختصرة مع مراعاة السهولة في صياغتها ، وبذلك فقد بلغ عدد فقرات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي بصيغته الاولية على (72) فقرة موزعة على(6) مجالات وهي (ينظر ملحق5):

1 - التنبؤ الوظيفي (12) فقرة.

2 - التدوير الوظيفي (12) فقرة.

3 - التخطيط للتعاقب القيادي (12) فقرة.

4 - ادارة المواهب (12) فقرة.

5 - تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف (12) فقرة.

6- تنمية المهارات (12) فقرة.

3 - 4 - 8 عرض فقرات المقياس على الخبراء والمختصين:

بعد أن تم إعداد المقياس بصورته الأولية، قامت الباحثة بما يأتي:

أولاً : اذ تم عرض المقياس بصيغتها الأولية على ذوي الخبرة والاختصاص على (مجموعة من الخبراء والمختصين في الإدارة الرياضية) (ينظر ملحق 5) ، وذلك من خلال ابداء آراءهم حول صلاحية ومدى ملائمة المقياس لتلك المجالات التي تم تصميمها ، فضلا عن إجراء بعض التغييرات

التي يرونها مناسبة على فقرات المجال في جملة الفقرة ، ومدى صلاحيتها ، والتأكيد على صلاحية الفقرة من عدمها وذلك بوضع علامة (√) على يسار العبارة ، وأخيرا تم التأكيد على المحكمين والمختصين بتثبيت ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول الشكل العام للمقياس .

ثانيا : قد قامت الباحثة بتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من آراء الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (21) واعتمد مقترحاتهم وتوجيهاتهم ، وقد تم التعامل مع الفقرات إحصائياً بتطبيق اختبار (كا²) عند مستوى دلالة (0.05) . وكما يبين في الجدول (4).

جدول (4)

يبين قيمة كا² لآراء الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي

المجال الأول : التنبؤ الوظيفي					
ت	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا ² المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	20	1	17.190	0.000	معنوي
2	21	0	21	0.000	معنوي
3	21	0	21	0.000	معنوي
4	20	1	17.190	0.000	معنوي
5	12	9	0.429	0.513	غير معنوي
6	19	2	13.762	0.000	معنوي
7	20	1	17.190	0.000	معنوي
8	21	0	21	0.000	معنوي
9	14	7	2.333	0.127	غير معنوي
10	21	0	21	0.000	معنوي
11	21	0	21	0.000	معنوي
12	21	0	21	0.000	معنوي

المجال الثاني : التدوير الوظيفي					
ت	عدد الخبراء المتفقيين	عدد الخبراء غير المتفقيين	درجة كا ² المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	20	1	17.190	0.000	معنوي
2	21	0	21	0.000	معنوي
3	21	0	21	0.000	معنوي
4	20	1	17.190	0.000	معنوي
5	21	0	21	0.000	معنوي
6	19	2	13.762	0.000	معنوي
7	20	1	17.190	0.000	معنوي
8	20	1	17.190	0.000	معنوي
9	21	0	21	0.000	معنوي
10	21	0	21	0.000	معنوي
11	12	9	0.429	0.513	غير معنوي
12	21	0	21	0.000	معنوي
المجال الثالث : التخطيط للتعاقب القيادي					
ت	عدد الخبراء المتفقيين	عدد الخبراء غير المتفقيين	درجة كا ² المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	21	0	21	0.000	معنوي
2	19	2	13.762	0.000	معنوي
3	21	0	21	0.000	معنوي
4	18	3	10.714	0.000	معنوي
5	20	1	17.190	0.000	معنوي
6	21	0	21	0.000	معنوي

معنوي	0.000	21	0	21	7
معنوي	0.000	10.714	3	18	8
معنوي	0.000	21	0	21	9
معنوي	0.000	21	0	21	10
معنوي	0.000	17.190	1	20	11
غير معنوي	0.513	0.429	9	12	12
المجال الرابع : ادارة المواهب					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا ² المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
معنوي	0.000	17.190	1	20	1
معنوي	0.000	21	0	21	2
معنوي	0.000	10.714	3	18	3
معنوي	0.000	21	0	21	4
معنوي	0.000	21	0	21	5
معنوي	0.000	21	0	21	6
معنوي	0.000	21	0	21	7
معنوي	0.000	10.714	3	18	8
معنوي	0.000	17.190	1	20	9
معنوي	0.000	21	0	21	10
معنوي	0.000	17.190	1	20	11
معنوي	0.000	17.190	1	20	12
المجال لخامس : الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا ² المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت

معنوي	0.000	13.762	2	19	1
معنوي	0.001	10.714	3	18	2
معنوي	0.000	21	0	21	3
معنوي	0.000	13.762	2	19	4
معنوي	0.000	21	0	21	5
معنوي	0.000	21	0	21	6
معنوي	0.000	21	0	21	7
معنوي	0.000	17.190	1	20	8
معنوي	0.000	17.190	1	20	9
معنوي	0.000	21	0	21	10
معنوي	0.000	17.190	1	20	11
معنوي	0.000	13.762	2	19	12
المجال السادس : تنمية المهارات					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا ² المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
معنوي	0.000	13.762	2	19	1
معنوي	0.001	10.714	3	18	2
معنوي	0.000	21	0	21	3
معنوي	0.000	13.762	2	19	4
غير معنوي	0.513	0.429	9	12	5
معنوي	0.000	21	0	21	6
معنوي	0.000	21	0	21	7
معنوي	0.000	17.190	1	20	8
معنوي	0.000	17.190	1	20	9

معنوي	0.000	21	0	21	10
غير معنوي	0.513	0.429	9	12	11
معنوي	0.000	13.762	2	19	12

*معنوي عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$

وبذلك اصبح عدد فقرات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي بعد الحذف (66) فقرة ، توزعت على مجالات المقياس وكما مبين في جدول (5) .

جدول (5)

يبين عدد الفقرات المستبعدة والمتبقية في مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي

ت	المجال	عدد الفقرات المستبعدة	تسلسل الفقرات المستبعدة	عدد الفقرات المتبقية
1	التنبؤ الوظيفي	2	9-5	10
2	التدوير الوظيفي	1	11	11
3	التخطيط للتعاقب القيادي	1	12	11
4	ادارة المواهب	0	0	12
5	الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز	0	0	12
6	تنمية المهارات	2	11-5	10
	المجموع	6	-	66

3- 4 - 9 اختيار سلم التقدير:

عرض سلم التقدير المقترح للمقياس تخطيط التعاقب الوظيفي على الخبراء في الادارة الرياضية

وذلك لبيان آرائهم حول سلم التقدير الخماسي المقترح ، حيث كانت اجابات الخبراء متفقة على سلم

التقدير بنسبة (100%) وهذا يؤكد صلاحية سلم التقدير المقترح للمقياس .

3 - 4 - 10 أسلوب تصحيح فقرات المقياس:

لغرض الحصول على الدرجة الكلية التي تم الحصول عليها من المستجيب وذلك بعد تم التوصل إلى إجابتهم على فقرات المقياس ، فقد وضعت الباحثة الدرجات المناسبة لكل الفقرات التي تم توزيعها وبما أن الفقرات تمت صياغتها بالاتجاه الإيجابي حيث قامت الباحثة بإعطاء الوزن لكل فقرات من (5-1) كما هو مبين في الجدول (6) . وبعدها تم تجميع كل الأوزان لكل فقرة من فقرات المقياس ،لذا فقد وضعت خمسة بدائل واستجابات متدرجة لغرض الحصول على الدرجة الكلية لكل فرد من افراد العينة تعطي اوزان مناسبة لبدائل فقرات المقياس ، اذ بلغت اعلى درجة المقياس (330) (درجة واقل درجة هي (66)) ومن خلال جمع الدرجات المستجيب على سلم التقدير الخماسي نحصل على الدرجة الكلية لكل فرد وجدول (6) يبين ذلك .

جدول (6)

يبين اسلوب تصحيح فقرات المقياس

أبدأ	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

3 - 4- 11 التجربة الاستطلاعية لفقرات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي :

تعد التجربة الاستطلاعية واحدة من اهم الاجراءات الضرورية التي تقوم الباحثة بها قبل القيام بالتجربة النهائية بهدف اختيار اساليب البحث و ادواته اذ تعتبر التجربة الاستطلاعية " عملية تدريب للباحث للوقوف على السلبيات والايجابيات التي تقابله خلال الاختبارات لتقاديها مستقبلا⁽¹⁾. وفي ضوء هذا المفهوم من اجل التوصل الى افضل طريقة لتكملة اجراءات البحث الميدانية .

فقد تم تطبيق المقياس(ينظر ملحق6) على عينة مكونة من (10) من مدرسين التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان وطلبت الباحثة من العينة ملاحظة كل فقرة بدقة والتأشير عليها بعلامة (√) في

(1) قاسم حسن المندلاوي : الاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، ط1،الموصل ، دار الكتب والنشر ، 1989 ،ص

الحقل المناسب وتم ذلك بتاريخ (2023/12 /31) ، وكان الهدف من إجراء التجربة الاستطلاعية هو:

1- التعرف على مدى وضوح وفهم فقرات الاستبانة وطريقة الإجابة عليها من قبل أفراد عينة التجربة الاستطلاعية.

2- التعرف على الزمن الكلي لتطبيق المقياس من قبل العينة.

3- التعرف على الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه الباحث وفريق العمل المساعد لغرض تلافيها (ينظر ملحق 7).

4- إجراء المعاملات العلمية للمقياس.

وبعد إجراء التجربة الاستطلاعية من قبل الباحث تبين أن المقياس بتعليماته وفقراته وكيفية الإجابة عليه واضحة ومفهومة ، وإن الوقت المستغرق للتطبيق يتراوح بين (11-15) دقيقة و بوسط حسابي (13) دقيقة ، وبذلك أصبح المقياس جاهز للتطبيق على عينة التحليل الاحصائي .

3 - 4 - 12 تطبيق مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي على عينة البناء :

إن الغرض الرئيسي والأساس من تجربة تطبيق المقياس (مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي) هو من أجل معرفة القوة التمييزية الفقرات المقياس و ثم تحديد الهدف الأساسي من استخراج الأسس العلمية للمقياس من خلال استخدام الوسائل الإحصائية و الحصول على فقرات دقيقة " إن تحليل الفقرات هو عبارة عن عملية فحص واختيار اجابات الأفراد عن كل فقرة من فقرات الاختبار ، وتتضمن هذه العملية الكشف عن قوة تمييز الفقرة وفعالية البدائل في فقرات الاختبار⁽¹⁾ .

(1) عبد الجليل ابراهيم واخرون : علم النفس التربوي ، ط3 ، بغداد ، مطبعة وزارة التربية ، 1987 ، ص 74 .

وقد قامت الباحثة بإجراء توزيع المقياس على عينة البناء والبالغ عددهم (110) من مدرسين التربية الرياضية من فترة 2024/1/7 لغاية 2023/1/28 حيث قامت الباحثة بعرض وتوزيع استمارة مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي على أفراد العينة والتأكد منهم على قراءة التعليمات التي تخص عملية الإجابة على المقياس مع تحديد المعلومات الخاصة فيها ، ثم بعدها جمعت ودققت إجابات أفراد العينة وذلك للتأكد من سلامة الإجابة على جميع الفقرات.

3 - 4 - 13 المعاملات العلمية للمقياس :

3 - 4 - 13 - 1 الصدق:

"يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توفرها في اداة جمع المعلومات ويعني الصدق قدرة الاداة على قياس ما اعدت لقياسه فعلاً⁽¹⁾ وهناك عدة انواع من الصدق ولذا فقد استخرجت الباحثة الصدق الظاهري وصدق البناء وكما يأتي :

اولاً: الصدق الظاهري:

يهدف هذا النوع من الصدق إلى معرفة مدى تمثيل الاختبار أو المقياس لجوانب السمة أو الصفة المطلوب قياسها وعمّا إذا كان الاختبار أو المقياس يقيس جانباً محدداً من الظاهرة أم يقيسها كلها أي مدى مطابقة محتواه لما يريد قياسه ويستخدم في تحديده آراء الخبراء والمختصين في المجال الذي يحاول قياسه⁽²⁾. وتحقق هذا النوع من الصدق عندما تم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الادارة الرياضي لإقرار صلاحية فقراته وكان عددهم (21) خبيراً .

(1) فايز جمعة النجار واخرون : مصدر سبق ذكره ، ص187 .

(2) محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، ط1، القاهرة، مصر ، دار الفكر العربي، 2002، ص358.

ثانياً : صدق البناء

يطلق على هذا الصدق أحيانا صدق المفهوم أو صدق البناء لأنه يعتمد على التحقق تجريبيا من مدى تطابق درجات المقياس مع الخاصية أو المفهوم المقاس ويعد صدق البناء من أكثر أنواع الصدق أهمية في مراحل بناء المقياس لأنه يشكل الاطار النظري للمقياس⁽¹⁾، لذلك تم التحقق من صدق المقاييس المعدة لهذه الدراسة للصدق من هذا النوع باستعمال القدرة التمييزية .

3 - 4 - 13-1-1 تحليل فقرات المقياس احصائياً :

وهو اجراء احصائي يستخدم لاستبعاد انواع معينة من الفقرات او حذفها ، لاسيما تلك التي لا تضيف الى الدرجة الكلية بما فيه الكفاية⁽²⁾، ولأجل الابقاء على الفقرات الجيدة والكشف عن دقتها في قياس ما وضعت لقياسه ، لذلك قامت الباحثة بتحليل هذه الفقرات احصائياً للكشف عن قابليتها على التمييز وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس واستبعاد الفقرات غير المميزة منهم ، وقد اعتمدت الباحثة اسلوب المجموعتين الطرفيتين والاتساق الداخلي .

3 - 4 - 13-1-1 المجموعتين الطرفيتين (القوة التمييزية):

ان استخراج القوة التمييزية للفقرات من الخطوات المهمة التي في ضوئها يتم التعرف على قدرتها وعلى التمييز بين الأفراد الحاصلين على درجات مرتفعة والحاصلين على درجات منخفضة في استمارة المقياس ،ولغرض ايجاد القوة التمييزية للفقرات بعد الحصول على اجابات عينة بناء المقياس قامت الباحثة بما يأتي:

1 - احتسبت الدرجة الكلية لكل فرد من خلال جمع درجات الفقرات لكل فرد من العينة .

(1) ميخائيل إبراهيم أسعد : القياس النفسي، ط1، دمشق، سوريا ، مطبعة الجمهورية، 1981، ص331.

(2) بدر محمد الانصاري : قياس الشخصية ، ط1، الكويت، دار الكتاب الحديث ، 2000، ص81 .

2 - رتبت الدرجات تنازلياً ، بعدها قسمت الدرجات بعد ترتيبها إلى مجموعتين تمثل أحدهما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات وبنسبة (27%) والمجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين حصلوا على أدنى الدرجات وبنسبة (27%) (إذا يشير مروان عبد المجيد إلى أن نسبة (27%) من المجموعة العليا و (27%) من المجموعة الدنيا أفضل نسبة نحصل بواسطتها على أعلى معاملات تمييز⁽¹⁾ .وبذلك فقد تشكلت لدى الباحثة تلك المجموعتان المذكورتان إذ بلغ قوام كل منهما (30) فرداً ، ليكون عدد الاستمارات المأخوذة (60)، واستخدمت الباحثة اختبار (T) للعينات المستقلة لحساب القوة التمييزية بين المجموعتين ، و كما مبين في جدول (7).

جدول (7)

يبين القيمة المحسوبة للقوة التمييزية لفقرات المقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي باعتماد المجموعتين الطرفيتين

المجال الأول : التنبؤ الوظيفي								
الفقرات	ن	المجموعة	س	+ ع	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة	التمييز
1	30	العليا	4.170	0.803	10.984	*0.000	دال	مميزة
	30	الدنيا	1.950	0.762				
2	30	العليا	4.090	0.749	11.008	*0.000	دال	مميزة
	30	الدنيا	2.050	0.685				
3	30	العليا	4.060	0.750	10.255	*0.000	دال	مميزة
	30	الدنيا	2.120	0.715				
4	30	العليا	3.867	0.915	7.299	*0.000	دال	مميزة
	30	الدنيا	2.467	0.516				

(1) مروان عبد المجيد ابراهيم : الاسس العلمية والطرق الاحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999 ، ص140 .

مميزة	دال	*0.000	5.694	1.033	3.733	العليا	30	5
				0.516	2.533	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	8.026	0.915	3.867	العليا	30	6
				0.676	2.200	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.721	0.756	4.000	العليا	30	7
				0.676	2.200	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.189	0.756	4.000	العليا	30	8
				0.704	2.267	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	8.607	0.743	3.867	العليا	30	9
				0.775	2.200	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	6.719	0.884	3.933	العليا	30	10
				0.632	2.600	الدنيا	30	
المجال الثاني : التدوير الوظيفي								
التميز	الدالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	± ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	10.116	0.748	4.070	العليا	30	1
				0.798	2.020	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	10.402	0.677	3.990	العليا	30	2
				0.715	2.120	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.886	0.806	4.160	العليا	30	3
				0.590	1.810	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	8.906	0.679	3.940	العليا	30	4
				0.835	2.190	الدنيا	30	

مميزة	دال	*0.000	8.997	0.580	3.860	العليا	30	5
				0.835	2.190	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	8.895	0.568	3.830	العليا	30	6
				0.835	2.190	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	7.465	0.950	3.890	العليا	30	7
				0.495	2.430	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	7.193	0.993	3.957	العليا	30	8
				0.500	2.497	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	7.799	0.950	3.890	العليا	30	9
				0.591	2.297	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.559	0.793	4.023	العليا	30	10
				0.591	2.297	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.941	0.777	4.157	العليا	30	11
				0.611	2.363	الدنيا	30	
المجال الثالث : التخطيط لتعاقب القيادي								
التميز	الدالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	\pm ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	8.932	0.793	4.023	العليا	30	1
				0.701	2.297	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	10.109	0.702	4.030	العليا	30	2
				0.723	2.170	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.686	0.687	4.010	العليا	30	3
				0.665	1.970	الدنيا	30	

مميزة	دال	*0.000	14.194	0.796	4.170	العليا	30	4
				0.617	1.560	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.291	0.794	4.300	العليا	30	5
				0.813	1.750	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	10.487	0.870	4.230	العليا	30	6
				0.710	2.080	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.810	0.635	3.990	العليا	30	7
				0.717	1.750	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.369	0.631	3.960	العليا	30	8
				0.677	1.870	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.651	0.662	4.030	العليا	30	9
				0.726	1.940	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.156	1.064	4.820	العليا	30	10
				0.531	2.398	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	7.903	0.986	4.087	العليا	30	11
				0.540	2.465	الدنيا	30	
المجال الرابع : ادارة المواهب								
التميز	الدلالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	± ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	9.679	0.829	4.087	العليا	30	1
				0.613	2.265	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	10.108	0.802	4.220	العليا	30	2
				0.636	2.331	الدنيا	30	

مميزة	دال	*0.000	9.089	0.829	4.087	العليا	30	3
				0.720	2.265	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	6.867	0.922	3.997	العليا	30	4
				0.670	2.568	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.004	0.645	4.010	العليا	30	5
				0.727	1.880	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.261	0.665	3.900	العليا	30	6
				0.710	1.900	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.889	0.636	3.940	العليا	30	7
				0.626	1.840	الدنيا	30	
مميزة	دالة	*0.000	10.904	0.844	4.210	العليا	30	8
				0.789	1.910	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.261	0.665	3.900	العليا	30	9
				0.710	1.900	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.889	0.636	3.940	العليا	30	10
				0.626	1.840	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	10.145	0.830	4.389	العليا	30	11
				0.534	2.561	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.204	0.746	4.456	العليا	30	12
				0.653	2.428	الدنيا	30	
المجال الخامس : الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف								
التميز	الدالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	± ع	س	المجموعة	ن	الفقرات

مميزة	دال	*0.000	11.678	0.746	4.456	العليا	30	1
				0.538	2.495	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.199	0.976	4.323	العليا	30	2
				0.642	2.361	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.004	0.645	4.010	العليا	30	3
				0.727	1.880	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	13.237	0.698	4.050	العليا	30	4
				0.631	1.760	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	13.547	0.723	3.940	العليا	30	5
				0.683	1.480	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.111	0.820	4.375	العليا	30	6
				0.746	2.531	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.604	0.737	4.442	العليا	30	7
				0.520	2.531	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.223	0.875	4.245	العليا	30	8
				0.520	2.531	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.508	0.737	4.442	العليا	30	9
				0.635	2.398	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.686	0.731	4.379	العليا	30	10
				0.520	2.465	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.678	0.746	4.456	العليا	30	11
				0.538	2.495	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.199	0.976	4.323	العليا	30	12

				0.642	2.361	الدنيا	30	
المجال السادس : تنمية المهارات								
التميز	الدلالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	± ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	11.678	0.746	4.456	العليا	30	1
				0.538	2.495	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.199	0.976	4.323	العليا	30	2
				0.642	2.361	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.004	0.645	4.010	العليا	30	3
				0.727	1.880	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	13.237	0.698	4.050	العليا	30	4
				0.631	1.760	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	13.547	0.723	3.940	العليا	30	5
				0.683	1.480	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	9.111	0.820	4.375	العليا	30	6
				0.746	2.531	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.889	0.636	3.940	العليا	30	7
				0.626	1.840	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	10.145	0.830	4.389	العليا	30	8
				0.534	2.561	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	12.889	0.636	3.940	العليا	30	9
				0.626	1.840	الدنيا	30	
مميزة	دال	*0.000	11.261	0.665	3.900	العليا	30	10

				0.710	1.900	الدنيا		
--	--	--	--	-------	-------	--------	--	--

* دلالة الفروق إذا كانت درجة (Sig) > (0.05)

يتبين من نتائج جدول (7) بأن مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي أصبح يحتوي (66) فقرة لم يحذف مئة اي فقرة .

3 - 4 - 13 - 1 - 2 الاتساق الداخلي للمقياس :

تؤكد بشرى إسماعيل بأنه " يكاد صدق التكوين أن يكون أكثر أنواع الصدق قبولاً من وجهة نظر فلسفية ، ويرى عدد كبير من المتخصصين أنه يتفق أكثر من غيره مع جوهر مفهوم (أيبل Ebal) للصدق من أن الصدق هو تشعب المقياس بالمعنى، ويقدم (كرونباخ وميهل) أنه من الدلائل المتاحة في الصدق التكويني هو الاتساق الداخلي للمقياس (1).

لكي يكون المقياس متجانساً في أن تكون درجات الفقرات والمجالات تسير بنسق واحد مع الدرجة الكلية للمقياس في حالة ارتفاعها أو انخفاضها ، تحقق الباحثة من النوع الثاني من الصدق التكويني المتمثل بصدق الإتساق الداخلي للمقياس باعتماد درجات تطبيقه على عينة البناء في الإجراء السابق من مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي ،ومعالجة الدرجات إحصائياً للمقياس وحسب العينة الخاصة ببناءه ، باستعمال معامل ارتباط (بيرسون) البسيط بطرائق ثلاث وكما يلي :-

أولاً : إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) البسيط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه وكما مبين في الجدول (8).

(1) بشرى إسماعيل : المرجع في القياس النفسي ، ط1، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 2004 ، ص 88 .

يبين جدول (8)

أتساق مجالات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي

معنوية الارتباط	درجة (Sig)	(ر) بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمقياس	أسم المجالات المتفق عليها
معنوي	0.000	0.425	التنبؤ الوظيفي
معنوي	0.000	0.644	التدوير الوظيفي
معنوي	0.000	0.536	التخطيط للتعاقب القيادي
معنوي	0.000	0.711	ادارة المواهب
معنوي	0.000	0.353	الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز
معنوي	0.000	0.445	تنمية المهارات

*معنوي إذا كانت درجة (Sig) > (0.05)

تُبين نتائج الجدول (8) أن قيم معاملات (بيرسون) البسيط لاتساق مجالات مقياس تخطيط

التعاقب الوظيفي كانت معنوية جميعها ، ولم يُحذف أي منها بعد هذا الإجراء .

ثانياً : إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) البسيط بين الدرجة الكلية لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال

المنتمية إليه وكما مُبين في الجدول (9) .

ثالثاً : إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) البسيط بين الدرجة الكلية لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس

المنتمية إليه وكما مُبين في الجدول (9) .

يبين جدول (9)

أتساق فقرات مقياس المقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي

المجالات	ت	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال	درجة (Sig)	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)
التنبؤ الوظيفي	1	0.533	0.000	0.555	0.000
	2	0.423	0.009	0.601	0.000
	3	0.655	0.000	0.719	0.000
	4	0.717	0.000	0.693	0.000
	5	0.575	0.000	0.555	0.007
	6	0.736	0.000	0.531	0.000
	7	0.825	0.000	0.646	0.000
	8	0.679	0.000	0.647	0.000
	9	0.588	0.000	0.691	0.000
	10	0.636	0.000	0.581	0.000
التدوير الوظيفي	1	0.523	0.000	0.559	0.000
	2	0.343	0.018	0.517	0.000
	3	0.592	0.000	0.839	0.000
	4	0.628	0.000	0.676	0.000
	5	0.509	0.000	0.659	0.000
	6	0.514	0.000	0.543	0.000
	7	0.579	0.000	0.342	0.029
	8	0.672	0.000	0.572	0.000
	10	0.555	0.000	0.561	0.000

0.000	0.542	0.000	0.611	11	التخطيط للتعاقب القيادي
0.000	0.551	0.000	0.564	1	
0.000	0.747	0.000	0.531	2	
0.007	0.455	0.000	0.687	3	
0.000	0.667	0.000	0.692	4	
0.000	0.513	0.000	0.568	5	
0.000	0.626	0.000	0.609	6	
0.000	0.544	0.000	0.523	7	
0.000	0.603	0.000	0.687	8	
0.000	0.633	0.000	0.591	9	
0.000	0.541	0.000	0.822	10	
0.004	0.493	0.000	0.549	11	ادارة المواهب
0.000	0.766	0.000	0.542	1	
0.000	0.522	0.000	0.618	2	
0.000	0.569	0.000	0.509	3	
0.000	0.614	0.009	0.423	4	
0.004	0.487	0.000	0.552	5	
0.000	0.811	0.000	0.614	6	
0.000	0.523	0.011	0.419	7	
0.000	0.636	0.000	0.572	8	
0.000	0.733	0.000	0.639	9	
0.000	0.541	0.000	0.822	10	
0.004	0.493	0.000	0.547	11	

0.000	0.607	0.000	0.751	12	تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف
0.005	0.469	0.000	0.508	1	
0.000	0.539	0.000	0.633	2	
0.000	0.624	0.000	0.689	3	
0.000	0.556	0.000	0.591	4	
0.000	0.736	0.004	0.491	5	
0.000	0.716	0.000	0.551	6	
0.000	0.537	0.000	0.617	7	
0.000	0.579	0.000	0.824	8	
0.000	0.755	0.000	0.771	9	
0.000	0.664	0.000	0.529	10	
0.000	0.736	0.004	0.491	11	
0.000	0.556	0.000	0.591	12	تنمية المهارات
0.005	0.469	0.000	0.508	1	
0.000	0.539	0.000	0.633	2	
0.000	0.624	0.000	0.689	3	
0.000	0.556	0.000	0.591	4	
0.000	0.736	0.004	0.491	5	
0.000	0.716	0.000	0.551	6	
0.000	0.537	0.000	0.617	7	
0.000	0.579	0.000	0.824	8	
0.000	0.755	0.000	0.771	9	
0.000	0.664	0.000	0.529	10	

*معنوي عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$

تبين نتائج الجدول (9) بأنه تم الإبقاء على فقرات المقياس جميعها في هذا الإجراء، وذلك لتحقيقها

صدق الاتساق الداخلي للفقرات بحسب معنوية قيم معاملات ارتباط (بيرسون) البسيط

إذ يذكر كاظم كريم بأنه " تكون الفقرة صادقة إذا حصلت على معامل ارتباط دال بينها وبين

المجال وبينها وبين المقياس ككل وبالعكس، كما تُحذف الفقرة التي تحصل على معامل ارتباط

وطئ⁽¹⁾.

3-4-2 ثبات المقياس:

يعد الثبات من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات والاعتماد على نتائجها ويعني استقرار

النتائج عند إعادة تطبيق الاختبار على الأفراد والمحافظة على التباين الحقيقي للاختبار⁽²⁾، أي إن

الاختبار أو المقياس الذي يمتاز بالثبات هو الذي يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد على الأفراد أنفسهم

وفي الظروف نفسها⁽³⁾. وهناك عدة طرائق يمكن من خلالها استخراج معامل الثبات وقد اختارت

الباحثة من بينهما طريقتين هما:

أولاً: طريقة الاتساق (الفاكرونباخ) :

تعد من أكثر مقاييس الثبات شيوعاً وأكثر ملائمة للمقاييس ذات الميزان المتدرج إذ تعتمد هذه الطريقة

على مدى ارتباط الفقرات مع بعضها البعض داخل المقياس وكذلك ارتباط كل فقرة مع المقياس ككل .

إذ أن معدل معاملات الارتباط الداخلي بين الفقرات هو الذي يحدد معامل (الفاكرونباخ) وتشير العديد

من المصادر بأنه إذا كانت درجة الفايرونباخ من (70) فما فوق كانت فقراته أفضل⁽⁴⁾.

(1) كاظم كريم رضا الجابري : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011 ، ص 222.

(2) عصام النمير: القياس والتقويم في التربية الخاصة، ط1، عمان ، الأردن، دار اليازوري للطباعة، 2008، ص77.

(3) موفق أسعد: الاختبارات والتكتيك بكرة القدم، ط1، عمان ، الأردن، دار دجلة، 2007، ص22.

(4) مصطفى باهي: المعاملات العلمية والعملية بين النظرية والتطبيق، ط1، مصر، القاهرة، مركز الكتاب للنشر

وقامت الباحثة بحساب معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ لكل أفراد عينة البناء البالغ عددها (110) باستعمال الحقيبة الإحصائية (spss) وظهر إن قيمة معامل الثبات للمقياس و تساوي (0,941) وهي قيمة ثبات عالية و كما مبين في الجدول رقم (10).

ثانيا: طريقة التجزئة النصفية:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار المطلوب تعين ثباته إلى جزأين متكافئين بعد تطبيقه على مجموعة واحدة وهناك عدة طرائق لتجزئة الاختبار فقد يستخدم النصف الأول من الاختبار مقابل النصف الآخر وقد تستخدم الأسئلة ذات الأرقام الفردية في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية وتعد طريقة التجزئة النصفية من الطرائق التي تمتاز بالاقتصاد بالجهد والوقت كونها تتطلب تطبيق الاختبار مرة واحدة فقط وهي من أكثر الطرائق المستخدمة في الدراسات التربوية والنفسية لإيجاد معامل الثبات.

اعتمدت الباحثة استمارات عينة التجربة الأساسية (عينة البناء) البالغة (110) استمارة وكانت عدد فقرات المقياس (66) وتم استخراج معامل الارتباط بين هذين الجزأين باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) وكانت قيم معامل الارتباط على (0,815) وإن هذه توضح الثبات لنصف الاختبار لذا تم استعمال (معامل سييرمان-براون) لإيجاد معامل الثبات للاختبار ككل وكانت النتائج كالتالي (0.898) وهو مؤشر جيد للمقياس .

الجدول (10)

يبين حساب معامل ثبات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي بطريقتي الفا كرونباخ والتجزئة النصفية

الدالة	مستوى الدالة	معامل الارتباط (R)			عدد الفقرات الزوجية (ص)	عدد الفقرات الفردية (س)	المقياس
		سبيرمان براون	التجزئة النصفية	الفا كرونباخ			
دال	*0.000	0.898	0,815	0,941	33	33	تخطيط التعاقب الوظيفي

3-4-14 الوصف النهائي لمقياس التخطيط التعاقب الوظيفي:

يتكون مقياس التخطيط التعاقب الوظيفي بصورته النهائية من (66) فقرة موزع على ستة مجالات وبسلم تقدير خماسي حيث كانت اعلى درجة للمقياس ككل هي (330) ، واقل درجة هي (66) ، وبوسط فرضي هي (198) ، وعند احتساب درجات مجالات المقياس وهي على النحو الآتي ، وكما مبين في جدول (11).

جدول (11)

يبين الوصف النهائي لمقياس التخطيط التعاقب الوظيفي

ت	محالات المقياس	عدد الفقرات	اعلى درجة للمجال	اقل درجة للمجال	الوسط الفرضي
1	التنبؤ الوظيفي	10	50	10	30
2	التدوير الوظيفي	11	55	11	33
3	التخطيط للتعاقب القيادي	11	55	11	33
4	ادارة المواهب	12	60	12	36
	الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز	12	60	12	36
	تنمية المهارات	10	50	10	30
	درجة المقياس ككل	66	330	66	198

3-5 التطبيق النهائي للمقياس:

بعد استكمال إجراءات بناء مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي بصورته النهائية وتوصيفه بكل دقة ، عمدت الباحثة إلى إجراء الدراسة المسحية الرئيسية بتطبيقها على عينة التطبيق المحددة البالغ عددهم (60) هذه الدراسة ، بمساعدة فريق العمل المساعد (ينظر ملحق7) ، إذ أستم هذا المسح للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية للمدة الممتدة من تاريخ (19 /2 /2024) ولغاية تاريخ (6/3/2024) ، وبعد انتهاء كل مُستجيب من الإجابة تم سحب الاستمارات الورقية منه وعمد الباحثة إلى الإجراءات التالية :-

1- احتساب لكل فقرة وزن للبديل المُختار من لدن المُستجيب بواسطة مفتاح التصحيح الخاص بالمقياس.

2- جمع درجات الفقرات بعد تصحيحها بالمفتاح، من ثم تجمع هذه الدرجات لمعرفة الدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيب في المقياس.

3- جُمعت درجات المقياس من أفراد عينة التطبيق وتبويبها كلاً على حده تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

3-6 الوسائل الإحصائية:

اعتمدت الباحثة الحقيبة الإحصائية (spss) ومستخدمها الوسائل الإحصائية الآتية:

1- النسبة المئوية.

2- مربع كأي.

3- الوسط الحسابي.

4- الانحراف المعياري.

5- الوسط الفرضي.

6- الوسط المرجح.

7- الوسيط .

8- الخطاء المعياري.

9- الوزن النسبي.

10- اختبار (t.test) للعينات غير المترابطة (المستقلة).

11- معامل الارتباط البسيط (بيرسون) .

12- معادلة الارتباط (سيبرمان - براون) .

13- معامل الفاكرونباخ.

14- قانون طول الفترة لاستخراج المستويات .

الفصل الرابع

4-4 عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4-1 اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف ((1- Sample k-s)) لمقياس

تخطيط التعاقب الوظيفي

4-2 المحك المعتمد في البحث

4-3 عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات تخطيط التعاقب الوظيفي في تربية ميسان من

وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية

4-3-1 عرض و مناقشة نتائج التقييم والمتوسطات المرجحة والوزن النسبي والمستوى

والترتيب لمجالات مقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي

4-3-2-1 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (التنبؤ الوظيفي)

4-3-2-2 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (التدوير الوظيفي)

4-3-2-3 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (التخطيط لتعاقب القيادي)

4-3-2-4 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (ادارة المواهب)

4-3-2-5 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة

للنجاح والتميز)

4-3-2-6 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (تنمية المهارات)

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :

1-4 اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف ((1- Sample k-s)) لمقياس

تخطيط التعاقب الوظيفي:

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً ، اذ ان القيمة الاحتمالية لكل مكون اكبر من (0.05) وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية ، والجدول (12) يوضح ذلك .

جدول (12)

يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة البحث (مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي)

(Sample Kolmogorov-Smirnov)

رقم المجال	محالات المقياس	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدالة
1	التنبؤ الوظيفي	10	0.196	0.259	طبيعي
2	التدوير الوظيفي	11	0.152	0.293	طبيعي
3	التخطيط للتعاقب القيادي	11	0.165	0.255	طبيعي
4	ادارة المواهب	12	0.151	0.293	طبيعي
5	الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز	12	0.146	0.277	طبيعي
6	تنمية المهارات	10	0.197	0.255	طبيعي
	درجة المقياس ككل	66	0.168	0.272	طبيعي

* طبيعي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig) اكبر من (0.05)

4-2 المحك المعتمد في البحث:

بعد أن قامت الباحثة بوضع اداة البحث والتحقق من نتائج البحث في الفصل الثالث، ولكي تتحقق اهداف البحث وهو التعرف على مستوى مجالات دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية ، وللوصول الى نتائج أكثر دقة وشاملة وممثلة عمدت الباحثة إلى تطبيق الاداة على عينة التطبيق الرئيسة البالغة (60) مدرس ، اذ تم تحديد المحك المعتمد في المقياس من خلال حساب طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي ، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1=4) ، ومن ثم تقسيمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (قسمة $4/5 = 0.80$) ، وبعد ذلك اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) ، وهي الواحد صحيح (1) ، وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا⁽¹⁾ ، ويصبح التوزيع حسب الجدولين (13) .

الجدول (13)

المحك المعتمد في اداة البحث مقياس (مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي)

مستوى الفقرة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
ضعيفة جداً	من 36 % فأقل	1.00 الى 1.80
ضعيفة	اكثر من 36% - 52%	1.81 الى 2.61
متوسطة	اكثر من 52% - 68%	2.62 الى 3.42
كبيرة	اكثر من 68% - 84%	3.43 الى 4.23
كبيرة جداً	اكثر من 84% - 100%	4.24 الى 5.00

(1) وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية .2008، ص 26.

3-4 عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات تخطيط التعاقب الوظيفي في تربية ميسان من

وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية:

جدول (14)

يبين قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي

ت	المجالات	عدد فقرات المجال	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	التنبؤ الوظيفي	10	30	37.767	5.635	4.373	*0.000	دال
2	التدوير الوظيفي	11	33	42.083	6.382	4.500	*0.000	دال
3	التخطيط للتعاقب القيادي	11	33	42.017	5.814	5.156	*0.000	دال
4	ادارة المواهب	12	36	46.617	4.158	8.496	*0.000	دال
5	الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز	12	36	44.217	6.016	4.732	*0.000	دال
6	تنمية المهارات	10	30	36.500	6.206	3.400	*0.000	دال
	درجة المقياس ككل	66	198	249.210	7.359	8.425	*0.000	دال

* دال إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

يتضح من الجدول (14) أن عدد فقرات مجال (التنبؤ الوظيفي) (10) فقرة ، وبمتوسط

فرضي (30) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث(37.767) وبانحراف معياري

(5.635) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (4.373) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي، وهذا يدل على أن للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بدرجة مقبولة من (التنبؤ الوظيفي) .

يتضح من الجدول (14) أن عدد فقرات مجال (التدوير الوظيفي) (11) فقرة ، وبمتوسط فرضي (33) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (42.083) وبانحراف معياري (6.382) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (4.500) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بدرجة مقبولة في مجال (التدوير الوظيفي) .

يتضح من الجدول (14) أن عدد فقرات مجال (التخطيط للتعاقب القيادي) (11) فقرة ، وبمتوسط فرضي (33) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (42.017) وبانحراف معياري (5.814) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (5.156) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بدرجة مقبولة في مجال (التخطيط للتعاقب القيادي).

يتضح من الجدول (14) أن عدد فقرات مجال (ادارة المواهب) (12) فقرات ، وبمتوسط فرضي (36) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (46.617) وبانحراف معياري (4.158) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (8.496) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بدرجة مقبولة في مجال (ادارة المواهب) .

يتضح من الجدول (14) أن عدد فقرات مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز) (12) فقرات ، وبمتوسط فرضي (36) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (44.217) وبانحراف معياري (6.016) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (4.732) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بدرجة مقبولة في مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز).

يتضح من الجدول (14) أن عدد فقرات مجال (تنمية المهارات) (10) فقرات ، وبمتوسط فرضي (30) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (36.500) وبانحراف معياري (6.206) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (3.400) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن للإشراف

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها..... 94

الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بدرجة مقبولة في مجال (تنمية المهارات) .

يتضح من الجدول (14) أن عدد فقرات مقياس (تخطيط التعاقب الوظيفي ككل) (66) فقرات ، وبمتوسط فرضي (198) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (249.210) وبانحراف معياري (7.359) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (8.425) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية يتمتعون بدرجة كبير في مقياس (تخطيط التعاقب الوظيفي ككل) .

4-3-1 عرض ومناقشة نتائج التقييم والمتوسطات المرجحة والوزن النسبي والمستوى

والترتيب لمجالات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي:

جدول (15)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لمجالات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي

ت	مجالات	عدد فقرات المجال	درجة التقييم	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى	الترتيب
1	التنبؤ الوظيفي	10	2266	3.78	%75.60	كبير	4
2	التدوير الوظيفي	11	2525	3.83	%76.60	كبير	2
3	التخطيط للتعاقب القيادي	11	2521	3.82	%76.20	كبير	3

95 الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

1	كبير	%77.60	3.88	2797	12	ادارة المواهب	4
5	كبير	%73.60	3.68	2653	12	الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز	5
6	كبير	%73	3.65	2190	10	تنمية المهارات	6
	كبير	%75.60	3.78	14952	66	درجة المقياس ككل	

يتضح من الجدول (15) ما يلي :

أن مجال (ادارة الموهب) حصل على المرتبة الأولى بدرجة تقييم (2797) وبوسط حسابي مرجح (3.88) ، اما وزنه النسبي (%77.6) ، وهو بمستوى كبير . تعزو الباحثة سبب ذلك الى ان ادارة المواهب في الموارد البشرية هي ممارسة ادارية تركز على جذب المواهب واستقطاب العاملين الذين يتمتعون بمواصفات خاصة وقدرة على الابداع ومن ثم تحويلهم الى افراد متفوقين في داخل مؤسساتهم حيث ان اقسام الاسراف تحتاج الى افراد عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات خاصة كونهم سيكونون قدوة في مجال عملهم والقدرة على العطاء والابداع فضلا عن تقويم الاخرين من مدرسي التربية الرياضية .

في حين كان (التدوير الوظيفي) حصل على المرتبة الثانية بدرجة تقييم (2525) وبوسط حسابي مرجح (3.83) ، اما وزنه النسبي (%76.60) ، وهو بمستوى كبير . وتعزو الباحثة السبب الى اهمية مجال التدوير الوظيفي كونه يصب في مصلحة الاقسام وتبديل الدماء الجديدة في مهام جديده لزيادة الخبرة والمعرفة وكذلك يساعد على الاستعداد لما يعملون في قادم الايام من تكليف وعبء جديد يضاف الى مهام عملهم ، فضلا عن ان التدوير الوظيفي هو احد اساليب وتقنيات التطوير الوظيفي وهو من الاساليب الحديثة التي تمارسها الاقسام والمؤسسات لخلق الفرص واحداث التعبير المنظم وليس العشوائي في العمال الفنية والادارية لتلك الاقسام .

وحصل مجال (التخطيط للتعاقب القيادي) حصل على المرتبة الثالثة بدرجة تقييم (2521) وبوسط حسابي مرجح (3.82) ، اما وزنه النسبي (76.2%) ، وهو بمستوى كبير. وتعزو الباحثة سبب ذلك الى ان مجال التخطيط للتعاقب القيادي يعتمد على تحديد ذوي الامكانيات العالية لصناعتهم للأدوار المستقبلية و هذا ساعد في تطوير الاقسام من خلال المواهب في تلك المؤسسات يملئ المناصب القيادية حيث هو خطة احتياجات لمستقبل الاشراف الاختصاص فهو يساعد على عدم ترك الفراغ في حال مغادرة المشرف لأي سبب او ظرف ما فهو ايضا عملية مستمرة للتأكد من اي الجميع على المسار الصحيح .

بينما حصل مجال (التنبؤ الوظيفي) حصل على المرتبة الرابعة بدرجة تقييم (2266) وبوسط حسابي مرجح (3.78) ، اما وزنه النسبي (75.60%) ، وهو بمستوى كبير . وترى الباحثة ان التنبؤ الوظيفي من المجالات المهمة لقراءة ما سيحدث في المنظمة او المؤسسة التربوية كون التغيرات التي ستطرأ عليها من نمو وتوسع ، و يمثل التنبؤ الوظيفي اساساً منهجاً يمكن من خلال التخطيط الشامل و المتوازن لاقسام الاشراف الاختصاص و استشراف مستقبلها ، وان الاختيار بصورة عشوائية دون معايير لسد النقص سيولد خلل و يزيد من المشكلات وهذا سيولد الكثير من السلبيات في العمل كذلك لتلك الاقسام مما ينعكس على العملية التعليمية ، حيث هذا التأثير يعرقل نظام العمل و تنخفض انتاجية المشرفين و تزيد من تكلفة التدريب في المستقبل و سيزيد من تدني مستوى اداء مدرسي التربية الرياضية لافتقارهم المؤسسات التعليمية في دول العالم المتقدمة بتسخير نظم تقوم تجميع البيانات و التحليلات عن العاملين لاستخدامها في التعاقب الوظيفي ودعم الموارد البشرية بشكل كبير .

وكان مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز) حصل على المرتبة الخامسة بدرجة تقييم (2653) وبوسط حسابي مرجح (3.68) ، اما وزنه النسبي (73.60%) ، وهو بمستوى كبير . وتعزو الباحثة سبب ذلك الى ان الكفاءات و المهارات تساعد على تحسين الاداء الوظيفي وخاصة

انها تستخدم كمعايير يمكن اعتمادها لتقييم المرشحين او من يريد الترشح للاشراف الاختصاص فضلا عن مدى توافرها لديهم لتمكنه من تأدية وظيفتهم .

أن مجال (تنمية المهارات) حصل على المرتبة السادسة بدرجة تقييم (2190) وبوسط حسابي مرجح (3.65) ، اما وزنه النسبي (73%) ، وهو بمستوى كبير . وتعزو الباحثة سبب ان المهارات المطلوبة للمشرفين حاجة مهمة وحيوية فهي تمثل في التأثير بالعاملين أي بالمدرسين فهي تحفز على تفاعل الاخر نحو العطاء ، فضلا على ان التأثير في الاخر ليس بالأمر السهل فلا يمكن لأي شخص ان يملك القدرة على التأثير على الاخرين بسهولة اولا تأتي من فراغ بل هو من نتاج تجارب وخبرة يحصل عليها من عدة مصادر .

وأن درجة المقياس ككل (لتخطيط التعاقب الوظيفي) حصلت على درجة تقييم كلية (14952) وبوسط حسابي مرجح (3.78) ، اما وزنها النسبي (75.60%) ، وهو بمستوى كبير . وتعزو الباحثة سبب الى تبني المنظمات لمنهج التخطيط للتعاقب الوظيفي فقد يسهل على المنظمة تدبير بعض مواردها التي فوجئت بالاحتياج إليها بسبب القصور في التخطيط لاختيار المشرف ولكنها تخسر كثيرا إذا تعلق الأمر بالكفاءات البشرية التي تحتاج إلى جهد مخطط منظم وخبرات تتراكم على الزمن حتى تكون مؤهلة لشل الموقع القيادي إن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يتجسد في أفضل صورة في إدارة المواهب. ان المشكلة الحقيقية التي تعاني منها بعض المنظمات الحكومية خاصة في الدول النامية تتمثل في افتقار هذه المنظمات إلى القيادات الإدارية القادرة على التطوير والتغيير، وعدم مقدرتها على تنمية المرؤوسين وتكوين الكوادر الإدارية التي يطلق عليها قيادات الصف الثاني مما يؤدي إلى صعود بعض الموظفين الى المناصب القيادية في المنظمة بدون التأهيل الازم وكذلك نجد المسؤول الاداري في أي موقع يتوجس خيفة من ظهور القائد البديل، ويبدل قسارى جهده لأبعاد أي كفاءات واضحة من حوله.

4-3-2-1 عرض ومناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (التنبؤ الوظيفي) :

جدول (16)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات (التنبؤ الوظيفي)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	درجة التقييم	الفقرات	ت
4	كبير	77.67	3.88	233	تخصص مديرية التربية ميزانية محددة وكافية لتدريب المشرفين الاختصاص المرشحين ضمن خطط التعاقد الوظيفي	1
8	كبير	73.67	3.68	221	يتم رفع التقارير الدورية عن عمل اقسام الاشراف الاختصاص	2
1	كبير	80.40	4.02	241	يتم الحاق مدرسين التربية الرياضية وترشيحهم وفق خطط التعاقد الوظيفي لبرامج تدريبية وورش عمل	3
10	متوسط	64.4	3.22	193	يتم استخدام اساليب تدريب اخرى لمدرسي التربية الرياضية مثل التكليف بمهام قيادية والتدوير والمشاركة في اللجان والمشاريع التطويرية	4
5	كبير	77	3.85	231	توجد وحدة تنظيمية (ادارة - قسم - لجنة) في اقسام الاشراف الاختصاص مسؤولة عن تنفيذ ومتابعة تخطيط التعاقد الوظيفي	5
3	كبير	79.4	3.97	238	يتم متابعة التطور المستمر المرشحين لتخطيط التعاقد الوظيفي واخصاعهم لاختبارات لقياس القدرات والكفاءات وانظمة التقييم الأخر	6

6	كبير	75.6	3.78	227	يرشح مشرفو الاختصاص عدد من المدرسين التربوية الرياضية ذوي الأداء العالي والمساهمة في تطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً	7
2	كبير	79.6	3.98	239	هناك تنبؤ مستقبلي عن الحاجة الفعلية للمشرفين في اقسام الاشراف الاختصاص	8
7	كبير	74.6	3.73	224	التغيرات الحاصلة في اقسام الاشراف الاختصاص تتطلب منا اعداد خطط	9
9	كبير	73	3.65	219	توجد رؤية مستقبلية لأقسام الاشراف الاختصاص حول التطورات الحاصلة في العملية التعليمية	10
	كبير	75.6	3.78	2266	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (16) ما يلي :

ان الفقرة (3) التي تنص (يتم الحاق مدرسين التربية الرياضية وترشيحهم وفق خطط التعاقب الوظيفي لبرامج تدريبية وورش عمل) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (4.02) وبوزن نسبي (80.40%) والتي حصلت على المرتبة الاولى ، وهي بمستوى كبير جداً. وتعزو الباحثة سبب ذلك بان التنبؤ الوظيفي باحتياجات الاقسام من كفاءات و موارد بشرية و رسم الخطط تتماشى مع تطلعاتهم وكذلك مع مسار نموها وان عملية التنبؤ داخل المؤسسات والاقسام من خلال وضع البرامج للأداء والمهارات وان عدم الاخذ بها سوف تذهب ادراج الرياح اذا لم تتخذ القرارات الفاعلة بشأن تلك الموارد وتمييتها ، وكما يعد التنبؤ الوظيفي هو التنبؤ بالمستقبل وتجديد الاحتياجات من الموارد البشرية كماً

ونوعاً وفقاً ما هو متوفر حالياً ومستقبلاً في سوق العمل بهدف تحددى الفائض أو العجز من العنصر البشري. مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي. (1).

والفقرة (4) التي تنص (يتم استخدام اساليب تدريب اخرى لمدرسي التربية الرياضية مثل التكليف بمهام قيادية والتدوير والمشاركة في اللجان والمشاريع التطويرية) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.22) وبوزن نسبي (64.40%) والتي حصلت على المرتبة الاخيرة ، وهي بمستوى متوسط . ترى الباحثة من خلال التحليل الوظيفي تقوم بأستقراء العلاقات المعقدة للتنبؤ مع السمات ويجب وضع نموذج للتنبؤ في اطار الكفاءة التي توفرها الاقسام حيث نفترض ان الاداء العالي لتلك الموارد والكفاءات التي نعتبرها مهمه ستؤدي الى اداء وظيفي فعال عبر الاداء والادوار المستقبلية مع تلك القدرات والصفات التي تم تميمتها من خلال البرامج والدورات الخاصة في حين عدم السعي الجاد في بناء تلك الاقسام ستذهب هذه البرامج دون جدوى و ان من المحتمل ان يعتمد التنبؤ الفعال للاداء الوظيفي في المستقبل على قياس عدد المجالات المعقدة و المتناقضة الى حد ما لن تكون هناك مساحة لاي شيء في نموذج القياس الخاص بك حرجا و قائما على الادلة لا يقتصر هذه التغيرات على القيادة او الادوار المعرفية المعقدة (2).

(1) مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2013.

(2) Abdul-Kareem، Aleem : **Best Practices for Talent Management: Critical Drivers for Organisational Success and. Survival.** European Journal of Business and Management،2016 ،8(25)p 98-105

4-3-2 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (التدوير الوظيفي):

جدول (17)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (التدوير الوظيفي)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	درجة التقييم	الفقرات	ت
9	كبير	73	3.65	219	تعتبر عملية تخطيط التعاقب الوظيفي جزء من عمليات الموارد البشرية المهمة	1
5	كبير	79.4	3.97	238	التخطيط لاستقطاب مرشحين مؤهلين لشغل مناصب قيادية في المستقبل يتم من قبل أقسام الاشراف الاختصاص	2
10	كبير	70.40	3.52	211	يتم اعداد احصائية لدراسة وتحليل التغيرات المحتملة للمحافظة من مواردها البشرية نتيجة (الاستقالات ، والنقل ، التقاعد)	3
6	كبير	78.60	3.93	236	ضرورة وجود تعديل على كافة القرارات والانظمة والسياسات بتطوير البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الاشرافية	4
4	كبير	80.40	4.02	241	هناك هيكل تنظيمي يراعي التغيرات في الموارد البشرية	5
8	كبير	73.60	3.68	221	استخدام وسائل المعرفة من المشرفين الاختصاص الى مدرسي التربية الرياضية الى اكتساب الخبرة في كافة المجالات التربوية والادارية	6
3	كبير	81	4.05	243	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على تعزيز توجه مدرسيها نحو التنمية المستدامة	7

					لتصبح مؤسسة مستدامة	
7	كبير	74	3.70	222	مراقبة الوظائف بشكل مستمر لمعرفة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب لنقل مدرسي التربية الرياضية الذين يحتاجون إلى التدوير في الأماكن الشاغرة، واستخدام نظام التقييم بشكل دوري لتنمية خبراتهم	8
11	متوسط	66.60	3.33	200	توجد خطط ودراسات خاصة نحو التغييرات الوظيفية الحاصلة في التعليم	9
1	كبير	83	4.15	249	يتم تحديد المرشحين للأشراف الاختصاص للتعاقب الوظيفي بناء على الكفاءات والمؤهلات العلمية	10
2	كبير	81.60	4.08	245	الاستمرار في نفس الوظيفة لمدة طويلة يؤدي الى القضاء على القدرات الابداعية والابتكارية	11
	كبير	76.60	3.83	2525	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (17) ما يلي :

ان الفقرة (10) التي تنص (يتم تحديد المرشحين للأشراف الاختصاص للتعاقب الوظيفي بناء على الكفاءات والمؤهلات العلمية) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (4.15) وبوزن نسبي (83%) والتي حصلت على المرتبة الاولى ، وهي بمستوى كبير. وتعزو الباحثة سبب ذلك الى ان التدوير الوظيفي يزيد من مرونة الاقسام وعدم الجمود و الركود في الروتين و كما يعمل على زيادة فرص النمو و التعلم و الارتقاء بذلك الاقسام و تجعل من العاملين مستعدين لتقبل ما يكلفون به بالمستقبل وعدم التراخي من واجباتهم و يزيد من المشاركة فضلا عن زيادة في جودة العمل و تحسين المهارات كونهم يمتلكون عنصر الخبرة فضلا عن الكفاءة و استكشاف المواهب لدى العاملين. كما يعد التدوير

الوظيفي الاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة ويستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات والوزارات التي تستثمر الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها. هو أحد وسائل نقل المعرفة إلى اكتساب خبرة أكبر في كافة مجالات عمل المنظمة تقليل رتبة العمل زيادة مهارات وكفاءات العاملين مؤتمراً تخطيط التعاقب الوظيفي (1) .

والفقرة (9) التي تنص (توجد خطط ودراسات خاصة نحو التغييرات الوظيفية الحاصلة في التعليم) ، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.33) وبوزن نسبي (66.6%) والتي حصلت على المرتبة الأخيرة ، وهي بمستوى متوسط. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التدوير الوظيفي رغم أهمية لكن قد لا يجد الاهتمام المطلوب كون تلك الأقسام أي أقسام الإشراف الاختصاص لا تمتلك برامج خاصة التدريب المدرسين لتكليفهم في الإشراف دون الحاجة الفعلية بعد خلو تلك الأقسام و النقص الحاد فيها فضلاً عن الشروط والضوابط الخاصة و هذا مما يعيق المرونة التي وجدها مجال التدوير الوظيفي كونه سوف يكون عائق لتسخير ما يتطلب منهم فضلاً عن المجابة وهذا سوف ينعكس سلباً عن أداء تلك الأقسام لان التدريب الناجح لتلك الوظائف يجب ان يعتمد على معايير و خطط مدروسة و مجدولة لحاجات تلك الأقسام . وان التدوير الوظيفي يعني أن الموظف يوجه لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية، فهو أساس الحركة والتقلبات في المنظمة، حيث يعتبر من أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين من خلال إكسابهم خبرات جديدة ومهارات متنوعة (2). يعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب المستخدمة لزيادة القدرة الإنتاجية، إذ أن

(1) مؤتمراً تخطيط التعاقب الوظيفي ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2013.

(2) قواري الزهرة و مريم العياشي: أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدار، 2019، ص121.

الموظف لا يعمل مهمة محددة بل يتم تغيير مهامه بصفة دورية لذا ينتج عن التدوير الوظيفي فوائد كثيرة وجمة⁽¹⁾.

4-3-2-3 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (التخطيط للتعاقب القيادي):

جدول (18)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (التخطيط للتعاقب القيادي)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	درجة التقييم	الفقرات	ت
3	كبير	80.60	4.03	242	اهتمام الاشراف الاختصاص بالتخطيط التعاقب الوظيفي الاشرافية	1
6	كبير	75.60	3.78	227	توجد مشاركة مشرفي الاختصاص في التخطيط لتعاقب الوظيفي نحو وظيفة الاشراف	2
10	كبير	72.40	3.62	217	وجود معايير واضحة لكيفية اختيار مرشحي الاشراف الاختصاصي المستقبليين	3
11	متوسط	66.40	3.32	199	توجد برامج وزارية نحو التدريب المعنية بتعاقب القيادات الاشرافية	4
8	كبير	74.40	3.72	223	وجود تخطيط للتدرج الوظيفي لتهيئة القيادات الاشرافية	5
1	كبير	82.40	4.12	247	تتبع الخطط والسياسات والاجراءات	6

(1) حسين البارقي: التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 2(1)، 2017، ص187.

					المعدة مسبقا لتجنب الاخطاء	
9	كبير	72.60	3.63	218	تدعم اقسام الاشراف الاختصاص عملية تخطيط التعاقب الوظيفي	7
2	كبير	81.60	4.08	245	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص برامج تطويرية وتأهيلية لمدرس التربية الرياضية	8
5	كبير	79	3.95	237	وجود خطط طارئة عند تغيب اوترك بعض المشرفين الاختصاص ايام عملهم	9
7	كبير	75	3.75	225	تحرص اقسام الاشراف الاختصاص على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الادارية	10
4	كبير	80.4	4.02	241	يلتزم اقسام الاشراف الاختصاص بتوفير فرص متساوية لجميع المشرفين من اجل الارتقاء الوظيفي	11
	كبير	%76.2	3.82	2521	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (18) ما يلي :

ان الفقرة (6) التي تنص (تتبع الخطط والسياسات والاجراءات المعدة مسبقا لتجنب الاخطاء) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (4.12) وبوزن نسبي (82.40%) والتي حصلت على المرتبة الاولى ، وهي بمستوى كبير. وتعزو الباحثة السبب بان تخطيط التعاقب القيادي هو عملية العثور على الاشخاص او الافراد المؤهلين الذي سيواصلون مسيرة العطاء و الابداع و عليا يجب صناعتهم في وقت مبكر حتى يتمكنوا من تدريبهم جيدا و عليا يجب اولا تحديد المناصب وكذلك تقييم تلك المواهب فضلا عن التطوير و التدريب اذ تعد الادارة جزء اساسي من استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي لسد الفجوات و النقص و تقديم الغرض لانجاح تلك الاقسام ومن خلاله يتم نقل المعرفة و المهارات وكذلك الخبرات . وان التخطيط التعاقب القيادي هي عملية مستمرة ديناميكية لتعريف وقياس

وتطوير المواهب القيادية وتقييم وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسية لتحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية (1) .

والفقرة (4) التي تنص (توجد برامج وزارية نحو التدريب المعنية بتعاقب القيادات الاشرافية) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.32) وبوزن نسبي (66.40%) والتي حصلت على المرتبة الاخيرة ، وهي بمستوى متوسط. وتعزو الباحثة ذلك الى ان التخطيط التعاقب القيادي يجب ان يستند الى البيانات الدقيقة فضلا عن دقتها وصحتها لكي تكون هناك خطط تستند الى العملية دون العواطف في رسم ذلك الخطط و تمتع هذه الخطط بالمرونة وكذلك المراجعة المستمرة فضلا عن تقييم تلك الاقسام و العمل بمبدأ الشفافة و الوضوح لكي تضمن النجاح و معرفة الاهداف وان هذا العمل الهدف و الغرض منه هو تحسين التطوير المهني و تأهيل العاملين و اعطاء الغرض وكما ذكر (المنصور) لان عملية انتقاء القادة في المستقبل لها اثر كبير في تطوير ورقي المؤسسة و موظفيها حيث ان التخطيط يمثل جوهر علمية تعاقب القيادات ولها دور محوري و اساسي في جميع عناصر عملية التعاقب الأخرى (2).

(1) صالح محي الدين عبد الله: اثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل ، رسالة ماجستير غير منشورة ،السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015، ص121.

(2) احمد منصور : دور الادارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في كالة الغوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونورا) بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الاسلامية ، 2017،ص152.

4-3-2-4 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (ادارة المواهب) :

جدول (19)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (ادارة المواهب)

ت	الفقرات	درجة التقييم	الوسط المرجح	الوزن النسبي %	مستوى الفقرة	الترتيب
1	تشجع اقسام الاشراف الاختصاص مدرسي التربية الرياضية ذوي المواهب المتميزة	251	4.18	83.60	كبير	1
2	تلتزم اقسام الاشراف الاختصاص في بقواعد العمل المهني	243	4.05	81	كبير	3
3	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على توفير برامج تدريبية بأساليب تكنولوجية وتعليمية حديثة	231	3.85	77	كبير	8
4	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على منح فرص التدريب والتأهيل لزيادة خبرات المدرسين	227	3.78	75.60	كبير	9
5	توجد معايير واضحة لاختيار المرشحين من المدرسين لإشراكهم في البرامج التدريبية.	234	3.9	78	كبير	6
6	تبذل اقسام الاشراف الاختصاص جهدا للاحتفاظ بمدرسي التربية الرياضية ذوي المواهب والمعرفة العالية	233	3.88	77.6	كبير	7
7	تعطى فرص حقيقية لمدرسي التربية الرياضية لغرض تحسين مهاراتهم بالعمل	248	4.13	82.6	كبير	2
8	يطلع اقسام الاشراف الاختصاص لمدرسي التربية الرياضية على التغذية الراجعة عن	235	3.92	78.4	كبير	5

					عملية تقويم الاداء لأشعارهم بنقاط القوى والضعف وتشجيعهم على التطور	
10	كبير	75.6	3.78	227	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على رفع مكانة المدرس وتعزيزها في المجتمع	9
11	كبير	73	3.65	219	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على توفير برامج تدريبية لتطوير مواهب مدرسي التربية الرياضية	10
12	كبير	71	3.55	213	تهتم اقسام الاشراف الاختصاص بتطوير المنتسبين لديهم وتقودهم الى التميز والابداع	11
4	كبير	78.6	3.93	236	توفير اجواء التعاون والمشاركة المتبادلة لدى اقسام الاشراف الاختصاص	12
	كبير	77.6	3.88	2797	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (19) ما يلي :

ان الفقرة (1) التي تنص (تشجع اقسام الاشراف الاختصاص مدرسي التربية الرياضية ذوي المواهب المتميزة) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (4.18) وبوزن نسبي (83.60%) والتي حصلت على المرتبة الاولى ، وهي بمستوى كبير. وتعزو الباحثة سبب ذلك الى ان الاقسام وحتى المؤسسات تبحث عن المواهب أي بمعنى تبحث عن الاشخاص الذين يتمتعون بالمواهب لإدارتها ودخولهم في الوظائف الجديدة التي ستناط بهم اضافة الى تحفيزهم وتطوير ادائهم واستكشاف الطاقات الكامنة داخلهم ، فأن ادارة المواهب لها اهمية كبيرة لدى المؤسسات فكان لابد من تسليط الضوء على تلك الاستراتيجية لاستقطاب وتطوير المهارات والمواهب والموارد البشرية وخاصة في اقسام الاشراف الاختصاص وجذب الكفاءة العالية . كما عرفها(مصطفى محمد عبد العال، 2013) إدارة المواهب أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة والتميز

وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذو الخبرات العالية في المؤسسات (1).

والفقرة (11) التي تنص (تهتم اقسام الاشراف الاختصاص بتطوير المنتسبين لديهم وتقودهم الى التميز والابداع) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.55) وبوزن نسبي (71%) والتي حصلت على المرتبة الاخيرة ، وهي بمستوى كبير. وتعزو الباحثة ذلك الى ان استقطاب وتهيئة المشرفين المميزين وتأهيل من يصلح منهم للقيادة في المستقبل يحتاج الى وقت وتخطيط سليم اضافة الى برامج معدة الى ذلك ويتطلب اموال كبيرة واستراتيجية تركز على المهنية فضلا عن الازمات التي تعصف بتلك المؤسسات او الاقسام تحول دون تحقيق ذلك في حين تحسن اداء تلك الاقسام مرهون من خلال فهم دورة حياة الموظف او المدرس ومستوى موهبته ومهارته وايضا من خلال نمو الموظفين فأن تسليط الضوء والاهتمام بفئة معينة من العاملين وهم الاكثر كفاءة ومهارة وسيؤدي ذلك الى رغبة الاخرين في النمو والازدهار والالهام وعرفها (نضال المصري و محمد أحمد عودة الأغا 2015) بأنها نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المنظمة، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المنظمة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمنظمة(2) ، كما تعرفها(مناح) إدارة المواهب بأنها استراتيجيات متكاملة تقوم على

(1) مصطفى محمد عبد العال : عرض و تحليل ادارة المواهب و الدراسات السابقة التي تناولتها ، اطروحة دكتوراه ،المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، العدد الرابع، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ،، اكتوبر 2013،ص98.
(2) نضال المصري و محمد أحمد عودة الأغا : إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي " مجلة عمران للعلوم الاجتماعية المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ،2015،ص31.

تفعيل عمليات البحث والإستقطاب والإختيار والتطوير بالعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج⁽¹⁾.

4-3-2-5 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة

للنجاح والتميز):

جدول (20)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز)

ت	الفقرات	درجة التقييم	الوسط المرجح	الوزن النسبي %	مستوى الفقرة	الترتيب
1	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على اضافة مسؤوليات وصلاحيات جديد لمدرسي التربية الرياضية من ذوي الامكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصقل مواهبهم	209	3.48	69.6	كبير	11
2	تدعم اقسام الاشراف الاختصاص خطط لتطوير وتنمية قدرات مدرسي التربية الرياضية لتلبية متطلبات العمل المستقبلي	223	3.72	74.4	كبير	4
3	لدى اقسام الاشراف الاختصاص خطة عمل لمعالجة المشاكل والعوائق	218	3.63	72.6	كبير	6
4	هناك تحديد لمهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمهام التي يكلف بها مدرس	235	3.92	78.4	كبير	2

(1) عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع : تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء في المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج المنظمة العربية في جمهورية مصر العربية " المجلة العربية للإدارة للتنمية الادارية ، مصر ، العدد 38(2) ، 2018، ص 217-220.

					التربية الرياضية	
7	كبير	72.4	3.62	217	لدى اقسام الاشراف الاختصاص هيكلية واهمية تبين الكفاءات الحالية والاحتياجات المستقبلية	5
1	كبير جدا	86.4	4.32	259	لدى اقسام الاشراف الاختصاص قاعدة بيانات غنية لتطوير مهارات ومؤهلات مدرسي التربية الرياضية	6
3	كبير	78	3.9	234	يتابع مشرفو الاختصاص مع مدراء المدارس عمل الخطط التطويرية لتقسيم القدرات والكفاءات	7
8	كبير	71.6	3.58	215	يقوم مشرفو الاختصاص بتحديد الكفاءات من مدرسي التربية الرياضية والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقب الوظيفي المتبعة	8
12	متوسط	67.4	3.37	202	مشاركة مشرفي الاختصاص بما يمتلكونه من مهارات معرفية تحقق فائدة للمدرسين	9
10	كبير	70.4	3.52	211	تسعى اقسام الاشراف الاختصاص الى مواكبة التطور	10
9	كبير	71	3.55	213	يلبي مشرفو الاختصاص حاجات مدرسي التربية الرياضية	11
5	كبير	73	3.65	219	تساعد عملية تقييم الكفاءات من قبل اقسام الاشراف الاختصاص على تحسين اداء المدرسين	12
	كبير	73.6	3.68	2653	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (20) ما يلي :

ان الفقرة (6) التي تنص (لدى اقسام الاشراف الاختصاص قاعدة بيانات غنية لتطوير مهارات ومؤهلات مدرسي التربية الرياضية) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (4.32) وبوزن نسبي (86.4%) والتي حصلت على المرتبة الاولى ، وهي بمستوى كبير جداً. وتعزو الباحثة سبب ذلك ان الدورات و الورش و الندوات التي يدخلها المرشحون تزيد من امكانياتهم و تطور من قابلياتهم و هذا سوف يعمل على زيادة فرص النجاح في الاعمال المتدلية التي ستوكل اليهم فالنجاح يتطلب كفاءة و مهارة فضلا عن التخطيط السليم لكي نحقق الاهداف المنشودة من اقسام الاشراف الاختصاص حيث التميز في العمل ما هو الا تراكم الخبرة و المهارة ، وكما ذكر (UL HASSAN SYED NAJAM) هي عملية وضع قائمة بالمهارات والكفاءات المطلوب توافرها للمتقدمين لشغل الوظائف المستهدفة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة⁽¹⁾.

والفقرة (9) التي تنص (مشاركة مشرفي الاختصاص بما يمتلكونه من مهارات معرفية تحقق فائدة للمدرسين) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.37) وبوزن نسبي (67.4%) والتي حصلت على المرتبة الاخيرة ، وهي بمستوى متوسط. وتعزو الباحثة ذلك الى ان الدورات و الندوات يجب ان تكون ذات تعميم و شمول اكبر عدد ممكن لبناء قاعدة يمكن من خلالها النهوض في الرياضة المدرسية فضلا عن اقسام الاشراف الاختصاص فوجود العنصر المتدرب يساعد كثيراً في تكوين المؤسسات الرصينة التي تتميز بكفاءة ادائها فضلا عن الجودة.

(1) UL HASSAN SYED NAJAM : **Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention**. Exploring the Mediating Roles, International Journal of Human Resource Studies, ISSN 2162-3058, Vol. 10, No , 2020,p33.

4-3-2-6 عرض و مناقشة نتائج مستوى فقرات مجال (تنمية المهارات):

جدول (21)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال (تنمية المهارات)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	درجة التقييم	الفقرات	ت
1	كبير	82	4.10	246	تهتم اقسام الاشراف الاختصاص بإشراك جميع المدرسي التربية الرياضي في دورات تدريبية لغرض تطوير معرفتهم والعمل على نموها وتجديدها	1
3	كبير	76.60	3.83	230	تبذل اقسام الاشراف الاختصاص قصارى جهده للاحتفاظ بمدرسين التربية الرياضية ذوي المعرفة العالية بطبيعة العمل	2
10	متوسط	63.60	3.18	191	يملك مدرسين التربية الرياضية معرفة بالتطورات المعاصرة التي ترتبط بالعمل	3
9	كبير	67	3.35	201	تشجع اقسام اشراف الاختصاص المدرسين التربية الرياضية على الاشتراك في المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية	4
8	كبير	68.4	3.42	205	يحرص الاشراف الاختصاص على تقييم فعالية مدرسي التربية الرياضية ضمن فقرة التقويم السنوي للأداء الوظيفي	5
5	كبير	74	3.70	222	يتم توفير البرامج التدريبية والدعم لمدرسي التربية الرياضية لغرض اداء الاعمال بفعالية	6

6	كبير	73.60	3.68	221	تدعو اقسام الاشراف الاختصاص على امتلاك المدرسين فرصة للعمل بأساليب تكنولوجية حديثة	7
7	كبير	73	3.65	219	تشجع اقسام الاشراف الاختصاص على تطبيق المعارف والخبرات الجديدة والافادة منها في تحسين اجراءات العمل	8
4	كبير	74.4	3.72	223	تقوم اقسام الاشراف الاختصاص بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم مهارات المدرسين	9
2	كبير	77.40	3.87	232	تساعد تنمية المهارات للأفراد على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الاجراءات المتبعة لتحقيقها	10
	كبير	73	3.65	2190	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (21) ما يلي :

ان الفقرة (1) التي تنص (تهتم اقسام الاشراف الاختصاص بإشراك جميع المدرسي التربية الرياضي في دورات تدريبية لغرض تطوير معرفتهم والعمل على نموها وتجديدها) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (4.10) وبوزن نسبي (82%) والتي حصلت على المرتبة الاولى ، وهي بمستوى كبير. وتعزو الباحثة سبب بأن تنمية المهارات للمشرفين وكذلك المدرسين يتم من خلال مجموعة من هذه المهارات التي يجب التركيز عليها والعمل على تحسينها وتطويرها واعداد برامج خاصة لتنميتها لتزداد عبر مرور الوقت لكي تصل الى مرحلة تساعد من يتم اختياره في اداء مهامه وبصورة جيدة وقدرة على التحكم بالذات والمحافظة على مستوى العمل وتحفيز الاخرين نحو بذل اقصى جهد وتقاني في اداء ما مطلوب منه حيث هذه المهارات التي تكون متنوعة ومختلفة منها المهارات القيادية ومهارات الاتصال ومهارات اتخاذ القرار وكذلك مهارات حل المشكلات تتطلب برامج وتطلع كبير لتتوفر لدى

العاملين و كما عرفها(أمل مصطفى عصفور) تنمية المهارات هي أساس رأس المال البشري للفرد، ويتم تعريف المهارة بأنها المعرفة والخبرة اللازمة لإجراء مهمة محددة أو وظيفة تشكل المهارات نتاج التعليم والتدريب والخبرة الوظيفية جنبا إلى جنب مع التقنية المستخدمة في العمل⁽¹⁾.

والفقرة (3) التي تنص (يمتلك مدرسين التربية الرياضية معرفة بالتطورات المعاصرة التي ترتبط بالعمل) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.18) وبوزن نسبي (63.60%) والتي حصلت على المرتبة الاخيرة ، وهي بمستوى متوسط . وتعزو الباحثة ذلك الى ان الدور القيادي للمشرفين يتطلب منه التقرب من المدرسين وفهم حاجاتهم فضلا عن ذلك المهارات التي يجب ان يركز على تطويرها والتعامل مع تلك المستجدات والظروف التي تلاقي العمل وكما عليه ان يسعى للوصول الى قرارات رشيدة ومهارات في الادارة فأن قدرة المشرف على تنمية الاهداف تتفق عليها العملية التعليمية وخطط مبتكرة للوصول اليها واستخدام الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية ومراقبة تنفيذها وتطويرها واعطاء الملاحظات والتوجيهات اللازمة بما يضمن تحقيق تلك الاهداف و ان تنمية المهارات هي كل الافكار و التكنولوجيا و التقنيات الترميمتها الافراد لغرض انجاز الاعمال المحدد بالوقت المناسب⁽²⁾.

(1) أمل مصطفى عصفور: آليات الاستثمار في رأس المال البشري بحوث ودراسات ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2017، ص214.

(2) محمد عودة وحميد حسين: أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي ، دراسة حالة ميدانية لأراء عينة من مدرء الفنادق في مدينة النجف الاشرف ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (74)، 2009، ص157.

الفصل الخامس

5- الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

5-2 التوصيات

5- الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

في ضوء النتائج الاحصائية التي توصل اليها الباحثة من خلال بناء مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي وتطبيقه على عينة التطبيق توصل الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية:

1- ان مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي تبين فاعلية عالية في قياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في ميسان.

2- التركيز بشكل كبير على العمليات الادارية و عدم الموازنة ما بينها و بين التخطيط التعاقب الوظيفي .

3- اعتماد خطة واحدة دون ان تكون هناك بدائل قد يحول دون التعامل مع الحالات الطارئة هو تكليف مدرسي التربية الرياضة بمهام الاشراف الاختصاص التي قد تعيق تحقيق الاهداف .

4- كان مستوى نتائج المقياس بشكل عام كبير وهذا مؤشر جيد على تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في ميسان وبهذا حقق الباحثة الهدف الثاني من الدراسة.

5- جاء في المرتبة الأولى مجال (ادارة المواهب) في مستويات تخطيط التعاقب الوظيفي بمستوى كبير جدا قياسا بالمحك المعتمد وهذا من المؤشرات الجيدة كون ادارة المواهب يواكب التطورات الحاصلة في العالم.

6- جاء في المرتبة الثانية مجال (التدوير الوظيفي) وحصل على مستوى كبير قياسا بمحك الدراسة وهذا يدل على تخطيط التعاقب الوظيفي.

7- جاء في المرتبة الثالثة مجال (التخطيط للتعاقب القيادي) وبمستوى كبير قياساً بمحك الدراسة وهذا من المؤشرات الجيدة لتخطيط التعاقب الوظيفي.

8- جاء في المرتبة الرابعة مجال (التنبؤ الوظيفي) وبمستوى كبير قياساً بمحك الدراسة وهذا يعكس الاهتمام الكبير للقائمين لتخطيط التعاقب الوظيفي.

9- جاء في المرتبة الخامسة مجال (الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز) وبمستوى كبير قياساً بالمحك المعتمد لتخطيط التعاقب الوظيفي.

10- جاء في المرتبة السادسة مجال (تنمية المهارات) وبمستوى كبير قياساً بمحك الدراسة وهذا من المؤشرات الجيدة لتخطيط التعاقب الوظيفي.

5-2 التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من نتائج البحث يوصي الباحثة بما يأتي:

1- اعتماد مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في ميسان لتحديد مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص لغرض انتقاء المشرفين وكافة الدرجات وبذلك يتم تحديد أحد أركان العمليات جودة التعليم.

2- أعداد دورات وبرامج تدريبية للمشرفين لغرض تنمية عمليات جودة التعليم لما لها من دور بارز في مستوى الأداء المشرفين.

3- التركيز على نقاط القوة في لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص وتعزيزها والارتقاء بها لتكون أكثر فاعلية في المستقبل وعند مختلف الظروف.

4- تشجيع المستفيدين على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل والاستماع لرغباتهم واقتراحاتهم.

5- إجراء دراسات أكثر على جوانب أخرى من عينات جديدة لغرض اثناء المكتبة العلمية بالمعلومات بخصوص موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي.

المصادر و المراجع

1-المصادر العربية

2-المصادر الاجنبية

1-المصادر العربية:

- ❖ القران الكريم:
- ❖ ابراهيم محمد أحمد القلع: العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في اقليم جنوب الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان، 2016.
- ❖ احمد عبد الرحمن: الفساد الاداري ظواهره وسبل علاجه، الجمعية السعودية الريادة الاعمال، جامعة الملك سعود ، 2013.
- ❖ احمد فؤاد مندور :اثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2017.
- ❖ احمد منصور : دور الادارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في كالة الغوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونورا) بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الاسلامية ، 2017.
- ❖ أمل مصطفى عصفور: آليات الاستثمار في رأس المال البشري بحوث ودراسات ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ❖ بدر محمد الانصاري : قياس الشخصية ،ط1، الكويت، دار الكتاب الحديث ، 2000.
- ❖ بشرى إسماعيل : المرجع في القياس النفسي ،ط1، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 2004.
- ❖ بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة،ج1، عمان، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999.
- ❖ حسين البارقي: التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، العدد (12)، 2017.
- ❖ نوقان عبيدات وآخرون : البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه ، ط6 ، عمان ، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998.
- ❖ زكي مقري و نعيمة يحيايوي: أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة باتنا ، الجزائر ، 2014.
- ❖ سالم محمد محمد بن زازر : مدخل الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية، دراسة حالة مصلحة الضرائب ليبيا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس، 2017.

- ❖ شوقي ناجي جواد ، سحر محمود فوطه: واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة والعامه في الاردن وأثر ذلك على أدائها ، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد78، 2009.
- ❖ صالح محمد العساف : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط 5 ، الرياض ، دار العبيكان ، 2015.
- ❖ صالح محي الدين عبد الله :اثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل ، رسالة ماجستير غير منشورة ،السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015.
- ❖ صل محمود على العبيدي: استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق اهداف المنظمة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 69، 2008.
- ❖ طلحة حسام الدين وعدلة عيسى: مقدمة في الإدارة الرياضية ،ط1،القاهرة ، مركز الكتاب للنشر، 1997.
- ❖ عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع : تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء في المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج المنظمة العربية في جمهورية مصر العربية ، المجلة العربية للإدارة للتنمية الادارية ،مصر ، العدد 38(2) ، 2018.
- ❖ عبد الجليل ابراهيم وآخرون : علم النفس التربوي ، ط3 ، بغداد ، مطبعة وزارة التربية ، 1987 .
- ❖ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام: واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا ، دراسة حالة الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة، 2013.
- ❖ عصام النمر: القياس والتقويم في التربية الخاصة، ط1، عمان ، الأردن، دار اليازوري للطباعة، 2008.
- ❖ عقيل عبد الله الكاتب وآخرون: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، 1980.
- ❖ فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي- منظور تطبيقي ، ط2، عمان، الاردن دار الحامد ، 2010.
- ❖ فوزي عبد الرحمن حامد بو عساكر: انماط ادارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- ❖ قاسم حسن المندلأوي : الاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، ط1،الموصل ، دار الكتب والنشر ، 1989.

- ❖ قواري الزهرة و مريم العياشي: أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدار، 2019.
- ❖ كاظم كريم رضا الجابري : **مناهج البحث في التربية وعلم النفس** ، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011.
- ❖ لمياء نزار : **تخطيط التعاقب الوظيفي في محافظة بغداد** ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2018.
- ❖ ليث عبد الله سليمان لقهيري: **أثر انماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية** ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، المجلد (15) ، العدد الأول ، جامعة الزرقاء، 2015.
- ❖ ماهر موسى عايش أبو دية: **الوساطة والمحسوبية في الوظيفة العامة في فلسطين واثرها على التنمية السياسية (الضفة الغربية)** ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية، 2015.
- ❖ محمد حمد جمعة ، عباس محمد: **ظاهرة الفساد المالي والاداري ودورها في تحجيم اداء الاقتصاد العراقي بعد العام 2003** ، مجلة المحقق للعلوم القانونية والسياسية ، العدد13، 2016.
- ❖ محمد حسن علاوي نقلا عن (فان دالين): **علم النفس الرياضي** ، ط9، القاهرة ، دار المعارف ، 1994.
- ❖ محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان: **القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي**، ط1، القاهرة، مصر ، دار الفكر العربي، 2002.
- ❖ محمد خلف حسن : **دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية راس المال البشري في المنظمات**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2020.
- ❖ محمد عودة وحמיד ، احمد مجيدpsdk : **أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي** ، دراسة حالة ميدانية الآراء عينة من مدرء الفنادق في مدينة النجف الاشرف ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد74، 2009.
- ❖ محمد عودة وحמיד حسين: **أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي** ، دراسة حالة ميدانية لآراء عينة من مدرء الفنادق في مدينة النجف الاشرف ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (74)، 2009.
- ❖ مخلوف احمد: **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية تطوير منظمات الاعمال**، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2010.
- ❖ مروان عبد المجيد ابراهيم : **الاسس العلمية والطرق الاحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية** ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999.

- ❖ مصطفى باهي: المعاملات العلمية والعملية بين النظرية والتطبيق، ط1، مصر، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- ❖ مصطفى محمد عبد العال : عرض و تحليل ادارة المواهب و الدراسات السابقة التي تناولتها ، اطروحة دكتوراه ،المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، العدد الرابع، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ،، اكتوبر 2013.
- ❖ منذر مرهج ، غادة بواط و هيا عثمان: أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية ، دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلة ، العدد37 ، 2015.
- ❖ مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2013.
- ❖ موفق أسعد: الاختبارات والتكتيك بكرة القدم، ط1، عمان ، الأردن، دار دجلة، 2007.
- ❖ ميخائيل إبراهيم أسعد : القياس النفسي، دمشق، سوريا ، مطبعة الجمهورية، 1981.
- ❖ نضال المصري و محمد أحمد عودة الأغا : إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي " مجلة عمران للعلوم الاجتماعية المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2015.
- ❖ هارفارد بنس ريفيو : المفاهيم الإدارية تخطيط التعاقب الوظيفي **Succession Planning** ، تم استرجاعه
- ❖ هاشم فوزي العبادي: ادارة الموهبة في منظمات الاعمال ، رؤى ونماذج مقترحة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 20 ، 2011.
- ❖ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الإمارات : الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية ، ط1 الامارات العربية المتحدة ، 2019.
- ❖ وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه، ط1 ، بغداد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 2002.
- ❖ وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي **spss** ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية .2008.

المصادر الأجنبية:

- ❖ Adebola. S.: **Why do organisations run talent programmes ?** Insights from UK organisations، In *Managing Talent*، Palgrave Macmillan، Champ ،2019.

-
- ❖ Ahmad Zulaiha: Transformational Leadership and Succession Planning Among Public Sector Employees in Perlis. International Journal of Undergraduate Research 1 (2): 14–20, 2019.
 - ❖ Byrne, Helen : **Talent Management and Succession Planning, Human Resources Strategies to Avoid a Skills Gap Forming During a Recessional Climate**. National College of Ireland, Ireland, 2013.
 - ❖ Byrne, Helen: **Talent Management and Succession Planning**, Human Resources Strategies to Avoid a Skills Gap Forming During a Recessional Climate, National College of Ireland, Ireland ,2003.
 - ❖ Cannon, James A. & Rita McGee: **Talent management and succession planning**. 2nd Edition. CHARTERED INSTITUTE OF PERSONAL AND DEVELOPMENT, 2010.
 - ❖ Carlson. Richard O: **Succession and Performance Among School Superintendents**: A.S.Q. Vol. 6. No.2 , 1961.
 - ❖ Carlson. Richard O:**Succession and Performance Among School Superintendents**, A.S.Q. Vol. 6. No.2 , 1961.
 - ❖ Cheese, Peter, Thomas, Robert J. and Craig, Elizabeth :**The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization. Talent Management and High Performance**. London and Philadelphia, Kogan Page, 2008.
 - ❖ Christee A: **Succession Planning Basics Danvers**, ASTD press . ,2007
 - ❖ Collings. David G. & Scullion, Hugh: Global Talent Management, 2001.
 - ❖ Dahlke, Arnie: **Business Succession Planning FOR Dummies**, John Wiley & Sons, Inc. Canada, 2012.

-
- ❖ Dahlke, Arnie: **Business Succession Planning FOR Dummies**, John Wiley & Sons, Inc. Canada, 2012.
 - ❖ Douglas T.. Hall: **How Top Management and the Organization Itself Can Block Effective Executive Succession**, Human Resource Management, Vol. 2 No.1. 1989.
 - ❖ Gordon, Pamela A & Julie A. Overbey: **Succession Planning Promoting Organizational Sustainability International Publishing AG**, USA. Springer, 2018.
 - ❖ Gordon, Pamela A & Julie A. Overbey: **Succession Planning Promoting Organizational Sustainability International Publishing AG**, USA. Springe, 2018.
 - ❖ Harrison. J. Richard and et. al. **The Changing of the Guard, Turnover and Structural Change in the Top Management Positions**. A.S.Q. Vol. No.2, 1988.
 - ❖ Kevin, S: **Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices**, Journal of Management Development, 26(3), 2007 .
 - ❖ Kouzes, J.M & Posner, B.: **The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.)**. Hoboken, NJ, John Wiley and Sons, 2017.
 - ❖ Kriesberg. Louis Careers. Organization Size and Succession. **The American Journal of Sociology** ,Vol. LXVII. No. 2, 1962.
 - ❖ Masoud, P, Malikeh, B, & Mahmood, N. : **Succession Planning in Iranian Governmental Agencies**, Journal of American Science, 6 (12), 2010 .

- ❖ Mathis. Robert. H. and Jackson, John H.: **Human Resource Management: Essential Perspectives. 6th ed. Mason, USA,** South-Western, Cengage Learning, 2012, .
- ❖ Rothwell, William. J.: **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within 4th ed. New York,** American Management Association ,2010.
- ❖ Rothwell, Willian J., Jackson, Robert D., Knight, Shaun C. and Lindholm, John E: **Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent for Today and Tomorrow,** 3rd ed. USA, Greenwood Publishing Group, 2005.
- ❖ Rothwell, Willian J., Jackson, Robert D., Knight, Shaun C. and Lindholm, John E.: **Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent for Today and Tomorrow.** 3rd ed. USA: Greenwood Publishing Group ,2005.
- ❖ Rudrabasvaraj, M. N: **Executive Development in the Public Sector,** New Delhi, Orient Longman Ltd, 1974.
- ❖ U. S. General Accounting Office : **Human Capital: Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives** Washington, ,2 P17.,2003,. September Report to Congressional Requesters,2003.
- ❖ UL HASSAN SYED NAJAM : **Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention,** Exploring the Mediating Roles, International Journal of Human Resource Studies, ISSN 2162-3058, Vol. 10, No , 2020,p33.

-
- ❖ UL HASSAN SYED NAJAM : **Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention**, Exploring the Mediating Roles, International Journal of Human Resource Studies, ISSN 2162-3058, Vol. 10, No , 2020.
 - ❖ William. J. : **Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within**. New York: AMACOM,2010.

الملاحق

الملاحق (1)

Ministry of Higher Education and Scientific Research
UNIVERSITY OF MISAN
COLLEGE OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORT SCIENCE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
وحدة الدراسات العليا

العدد: ٥٧١
التاريخ: ٢٠٢٣/١٠/١٩

الس/ المديرية العامة لتربية ميسان /الفضاء الرياضي والمدرسي
م. فيصل مكي

تحية طيبة...
يرجى تسهيل مهمة طالبة الماجستير (انتظار جبار رياض) أحد طلبة الدراسات العليا في كليتنا لغرض
إكمال إجراءات بحثها الموسوم ((دراسة تطبيقية لتخطيط التعاليم الوظيفي للأشخاص ذوي الإحتياجات من وجهة نظر
مدرسي التربية الرياضية في ميسان)) .
شاكرين تعاونكم معنا خدمةً للمسيرة العلمية مع التقدير

أ. م. د. حسن غاي مضيوي
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢٣/١٠/١٩

تذكرة
حفظ السيد العميد... للتفضل بالاطلاع مع التقدير
حفظ السيد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا... للعرض أمام مع التقدير
دراسات العليا... للتحقق مع الأليات مع التقدير
مصادرة

ملحق (2)

قائمة السادة الخبراء والمختصون الذين تم مقابلتهم

مكان العمل	الاختصاص	الاسم واللقب العلمي	ت
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة	الادارة والتنظيم	ا. د عبدالحليم جبر نزال	1
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان	الادارة والتنظيم	ا.م.د. ميثم جبار مطر	2
كلية التربية /جامعة ميسان	الادارة والتنظيم	أ.م.د. ازهار عبد الوهاب جبر	3

ملحق (3)

استبانة استطلاع رأى الخبراء حول صلاحية مجالات مقياس التخطيط التعاقب الوظيفي و
التعريف الكل مجال

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

م/استبيان

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة....

يروم الباحثة إجراء بحثه الموسوم ((دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف
الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية)) ونظرا لما تتمتعون به
من خبره علميه يسر الباحثة أن تبدا أرائكم القيمة في مدى صلاحيات مجالات مقياس تخطيط التعاقب
الوظيفي وذلك بوضع علامة (√) أمام المجال التي ترونها مناسبة ، وعلامة (√) أمام المجال التي ترونها
غير مناسبة وبإمكانكم حذف أو أضافه أي مجال ترونها مناسبة وذلك مدى صلاحية مجالات المقياس .

شاكرين تعاونكم معنا خدمه للبحث العلمي

التوقيع :

الاسم :

اللقب العلمي:

الاختصاص الدقيق :

مكان العمل :

التاريخ : / / 2023

الطالبة الماجستير
انتظار جبار رياش

ت	المجالات	يصلح	لا يصلح	الملاحظات
1	التنبؤ الوظيفي: هو التنبؤ بالمستقبل وتجديد الاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً وفقاً ما هو متوفر حالياً ومستقبلاً في سوق العمل بهدف تحددى الفائض أو العجز من العنصر البشري.			
2	الظل الوظيفي : شكل من أشكال التدريب يقوم بموجبة موظف بمراقبة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية تظل خلال مهامه اليومية للاستفادة من خبراته في العمل			
3	التدوير الوظيفي: هو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة ويستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات والوزارات التي تستثمر الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها. هو أحد وسائل نقل المعرفة إلى اكتساب خبرة أكبر في كافة مجالات عمل المنظمة تقليل رتابة العمل زيادة مهارات وكفاءات العاملين مؤتمراً			
4	التخطيط للتعاقب القيادي: هو رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها.			
5	إدارة المواهب: أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة والتميز وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذو الخبرات العالية في المؤسسات			
6	إدارة المعرفة: هي تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام عدد من الوظائف وهي (تحصيل المعرفة واكتسابها وتوزيع المعرفة			

			وإيصالها، وتفسير المعرفة وتوظيفها واستثمار المعرفة.	
			تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف: هي عملة وضع قائمة بالمهارات والكفاءات المطلوب توافرها للمتقدمين لشغل الوظائف المستهدفة لضمان تحقيق الاهداف المرسومة	7
			تنمية المهارات: المهارات هي أساس رأس المال البشري للفرد، ويتم تعريف المهارة بأنها المعرفة والحبرة اللازمة لإجراء مهمة محددة أو وظيفة تشكل المهارات نتاج التعليم والتدريب والخبرة الوظيفية جنباً إلى جنب مع التقنية المستخدمة في العمل	8
			ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي: على أنه التطوير الاستراتيجي للمرشحين المؤهلين وإعدادهم للمناصب الرئيسية في المنظمة .. أو هو " عملية مستمرة لتحديد وتقييم وتطوير المهارات والموهب من خلال التوجيه والتدريب والتدوير الوظيفي. إن تخطيط وتطوير التعاقب الوظيفي حد ذاته مسار وليس غاية، وهو مسار العمل الذي يضمن استعداد الأفراد للعمل في الوقت المناسب واستمرار عمل المنظمة ومقابلة احتياجاتها المستقبلية	9
			ممارسات التعاقب: هي الافكار لايجاد حلول جديدة، ودعم التكنولوجيا و توجيه الموظفين التوجه التكنولوجي والتوجه الريادي و التركيز على ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في ادارة التعويضات ، سلوك المواطنة ، وممارسات تطوير الموظفين	10

ملحق رقم (4)

قائمة السادة الخبراء الذي تم توزيع الاستبيان عليهم

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د محسن علي نصيف	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة بغداد
2	أ.د نصير قاسم خلف	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ديالى
3	أ.د باسم سامي شهيد	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ذي قار
4	أ.د خالد اسود لايخ	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة المثنى
5	أ.د عامر حسين علي	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة كربلاء
6	أ.د جاسم جابر محمد	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القاسم الخضراء
7	أ.د صلاح وهاب شاكر	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة بغداد
8	أ.د رياض نوري	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة
9	أ.د عثمان محمود شحاذ	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ديالى
10	أ.د قصي فوزي خلف	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة
11	أ.د عبد الحليم جبر نزال	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة
12	أ.د عماد عزيز نشمي	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة المثنى
13	أ.م.د جاسم علي محمد	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
14	أ.م.د ميثم جبار مطر	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
15	أ.م.د ياسين علي خلف	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة الانبار
16	أ.م.د حسين كريم	الادارة والتنظيم	مديرية تربية ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القادسية	الادارة والتنظيم	أ.م.د حيدر محمد مصلح	17
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القادسية	الادارة والتنظيم	أ.م.د بهاء حيدر فليح	18
كلية التربية /جامعة ميسان	الادارة والتنظيم	أ.م.دازهار عبد الوهاب جبر	19
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ذي قار	الادارة والتنظيم	أ.م.د حسين عبيد مجهول	20
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة الموصل	الادارة والتنظيم	أ.م.د احمد حازم احمد	21

ملحق رقم (5)

مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي بصيغة الاولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية و علوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

م / استبانة

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة....

تروم الباحثة إجراء بحثها الموسوم ((دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية)) يعرف التخطيط التعاقب الوظيفي) بانها تلك المنظمة التي يقع على عاتقها اتخاذ قرارات ذو صبغة استراتيجية متقنه مما ينتج عنها توليد الفرص واغتنامها وانعكاس ذلك على ايجاد قيمة المنظمة (ولغرض بناء مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي اطلعت الباحثة على مجموعة من الادبيات والدراسات ذات العلاقة بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ، توصلت الى عدد من الفقرات في ما يعتقد انها تغطي هذا المفهوم ونظرا لما تتمتعون به من خبره علميه يسر الباحثة أن تبدوا أرائكم القيمة في مدى صلاحيات فقرات مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي وذلك بوضع علامة (√) أمام الفقرات التي ترونها صالحه ، وعلامة (√) أمام الفقرة التي ترونها غير صالحه وبإمكانكم حذف أو تعديل أو أضافه أي فقره ترونها مناسبة.

شاكرين تعاونكم معنا خدمه للبحث العلمي

التوقيع :

الاسم :

اللقب العلمي و تاريخ الحصول عليه :

الاختصاص الدقيق :

مكان العمل :

طالبة الماجستير

انتظار جبار رياش

التاريخ : / / 2023

1-المجال الاول : التنبؤ الوظيفي هو التنبؤ بالمستقبل وتجديد الاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً وفقاً ما هو متوفر حالياً ومستقبلاً في سوق العمل بهدف تحددى الفائض أو العجز من العنصر البشري. مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	تصلح ما بعد التعديل
1	تخصص مديرية التربية ميزانية محددة وكافية لتدريب المشرفين الاختصاص المرشحين ضمن خطط التعاقب الوظيفي			
2	يتم رفع التقارير الدورية عن عمل اقسام الاشراف الاختصاص			
3	يتم الحاق مدرسين التربية الرياضية وترشيحهم وفق خطط التعاقب الوظيفي لبرامج تدريبية وورش عمل			
4	يتم استخدام اساليب تدريب اخرى لمدرسي التربية الرياضية مثل التكليف بمهام قيادية والتدوير والمشاركة في اللجان والمشاريع التطويرية			
5	تخصص اقسام الاشراف الاختصاص جزء من وقتهم للتدريب ونقل المعرفة للمرشحين ضمن تخطيط التعاقب الوظيفي			
6	توجد وحدة تنظيمية (ادارة - قسم - لجنة) في اقسام الاشراف الاختصاص مسؤولة عن تنفيذ ومتابعة تخطيط التعاقب الوظيفي			
7	يتم متابعة التطور المستمر المرشحين لتخطيط التعاقب الوظيفي واخضاعهم لاختبارات لقياس القدرات والكفاءات وانظمة التقييم الأخر			
8	يرشح مشرفو الاختصاص عدد من المدرسين التربية الرياضية ذوي الأداء العالي والمساهمة في تطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً			
9	تشخيص نقاط القوة والضعف لكل مرشح الى الاشراف			

			الاختصاص	
			هناك تنبؤ مستقبلي عن الحاجة الفعلية للمشرفين في اقسام الاشراف الاختصاص	10
			التغيرات الحاصلة في اقسام الاشراف الاختصاص تتطلب منا اعداد خطط	11
			توجد رؤية مستقبلية لأقسام الاشراف الاختصاص حول التطورات الحاصلة في العملية التعليمية	12

ت	فقرات المقترحة
1	
2	

2-المجال الثاني : التدوير الوظيفي (الموارد البشرية): للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة ويستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات والوزارات التي تستثمر الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها. هو أحد وسائل نقل المعرفة إلى اكتساب خبرة أكبر في كافة مجالات عمل المنظمة تقليل رتبة العمل زيادة مهارات وكفاءات العاملين مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	تصلح ما بعد التعديل
1	تعتبر عملية تخطيط التعاقب الوظيفي جزء من عمليات الموارد البشرية المهمة			
2	التخطيط لاستقطاب مرشحين مؤهلين لشغل مناصب قيادية في المستقبل يتم من قبل أقسام الاشراف الاختصاص			
3	يتم اعداد احصائية لدراسة وتحليل التغيرات المحتملة للمحافظة من مواردها البشرية نتيجة (الاستقالات ، والنقل ، التقاعد)			

			4	ضرورة وجود تعديل على كافة القرارات والانظمة والسياسات بتطوير البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الاشرافية
			5	هناك هيكل تنظيمي يراعي التغيرات في الموارد البشرية
			6	استخدام وسائل المعرفة من المشرفين الاختصاص الى مدرسي التربية الرياضية الى اكتساب الخبرة في كافة المجالات التربوية والادارية
			7	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على تعزيز توجه مدرسيها نحو التنمية المستدامة لتصبح مؤسسة مستدامة
			8	مراقبة الوظائف بشكل مستمر لمعرفة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب لنقل مدرسي التربية الرياضية الذين يحتاجون إلى التدوير في الأماكن الشاغرة، واستخدام نظام التقييم بشكل دوري لتنمية خبراتهم
			9	توجد خطط ودراسات خاصة نحو التغيرات الوظيفية الحاصلة في التعليم
			10	يتم تحديد المرشحين للأشراف الاختصاص لتعاقب الوظيفي بناء على الكفاءات والمؤهلات العلمية
			11	يساعد التدوير الوظيفي على تحسين التواصل والتعاون بين الاقسام في المديرية
			12	الاستمرار في نفس الوظيفة لمدة طويلة يؤدي الى القضاء على القدرات الابداعية والابتكارية

ت	فقرات المقترحة
1	
2	

3- المجال الثالث : التخطيط للتعاقب القيادي : هي عملية مستمرة ديناميكية لتعريف وقياس وتطوير المواهب القيادية وتقييم وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسية لتحقيق استراتيجيات المنظمه المستقبلية والاحتياجات التشغيلية .

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	تصلح ما بعد التعديل
1	اهتمام الاشراف الاختصاص بالتخطيط للتعاقب الوظيفي الاشرافية			
2	توجد مشاركة مشرفي الاختصاص في التخطيط للتعاقب الوظيفي نحو وظيفة الاشراف			
3	وجود معايير واضحة لكيفية اختيار مرشحي الاشراف الاختصاصي المستقبليين			
4	توجد برامج وزارية نحو التدريب المعنية بتعاقب القيادات الاشرافية			
5	وجود تخطيط للتدرج الوظيفي لتهيئة القيادات الاشرافية			
6	تتبع الخطط والسياسات والاجراءات المعدة مسبقا لتجنب الحالات			
7	تدعم اقسام الاشراف الاختصاص عملية تخطيط التعاقب الوظيفي			
8	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص برامج تطويرية وتأهيلية لمدرس التربية الرياضية			
9	وجود خطط طارئة عند تغيب اوترك بعض المشرفين الاختصاص ايام عملهم			
10	تحرص اقسام الاشراف الاختصاص على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الاداريه			
11	يلتزم اقسام الاشراف الاختصاص بتوفير فرص متساوية لجميع			

			المشرفين من اجل الارتقاء الوظيفي	
			يكافأ قسم الاشراف الاختصاص الموظفين المتميزين لرفع مستوى جودة الاداء	12

4-المجال الرابع : ادارة المواهب: نها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة والتميز وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذو الخبرات العالية في المؤسسات.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	تصلح ما بعد التعديل
1	تشجع اقسام الاشراف الاختصاص مدرسي التربية الرياضية ذوي المواهب المتميزة			
2	تلتزم اقسام الاشراف الاختصاص في بقواعد العمل المهني			
3	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على توفير برامج تدريبية بأساليب تكنولوجية وتعليمية حديثة			
4	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على منح فرص التدريب والتأهيل لزيادة خبرات المدرسين			
5	توجد معايير واضحة لاختيار المرشحين من المدرسين لإشراكهم في البرامج التدريبية.			
6	تبذل اقسام الاشراف الاختصاص جهدا للاحتفاظ بمدرسي التربية الرياضية ذوي المواهب والمعرفة العالية			
7	تعطى فرص حقيقية لمدرسي التربية الرياضية لغرض تحسين مهاراتهم بالعمل			
8	يطلع اقسام الاشراف الاختصاص لمدرسي التربية الرياضية على التغذية الراجعة عن عملية تقويم الاداء لأشعارهم بنقاط القوى والضعف وتشجيعهم على التطور			

			تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على رفع مكانة المدرس وتعزيزها في المجتمع	9
			تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على توفير برامج تدريبية لتطوير مواهب مدرسي التربية الرياضية	10
			تهتم اقسام الاشراف الاختصاص بتطوير المنتسبين لديهم وتقودهم الى التميز والابداع	11
			توفير اجواء التعاون والمشاركة المتبادلة لدى اقسام الاشراف الاختصاص	12

ت	فقرات المقترحة
1	
2	

5- المجال الخامس : تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف: هي عملة وضع قائمة بالمهارات والكفاءات المطلوب توافرها للمتقدمين لشغل الوظائف المستهدفة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	تصلح ما بعد التعديل
1	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على اضافة مسؤوليات وصلاحيات جديدة لمدرسي التربية الرياضية من ذوي الامكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصقل مواهبهم			
2	تدعم اقسام الاشراف الاختصاص خطط لتطوير وتنمية قدرات مدرسي التربية الرياضية لتلبية متطلبات العمل المستقبلي			
3	لدى اقسام الاشراف الاختصاص خطة عمل لمعالجة المشاكل والعوائق			

			4	هناك تحديد لمهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمهام التي يكلف بها مدرس التربية الرياضية
			5	لدى اقسام الاشراف الاختصاص هيكلية واهمية تبين الكفاءات الحالية والاحتياجات المستقبلية
			6	لدى اقسام الاشراف الاختصاص قاعدة بيانات غنية لتطوير مهارات ومؤهلات مدرسي التربية الرياضية
			7	يتابع مشرفو الاختصاص مع مدراء المدارس عمل الخطط التطويرية لتقسيم القدرات والكفاءات
			8	يقوم مشرفو الاختصاص بتحديد الكفاءات من مدرسي التربية الرياضية والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقب الوظيفي المتبعة
			9	مشاركة مشرفي الاختصاص بما يمتلكونه من مهارات معرفية تحقق فائدة للمدرسين
			10	تسعى اقسام الاشراف الاختصاص الى مواكبة التطور
			11	يلبي مشرفو الاختصاص حاجات مدرسي التربية الرياضية
			12	تساعد عملية تقييم الكفاءات من قبل اقسام الاشراف الاختصاص على تحسين اداء المدرسين

ت	فقرات المقترحة
1	
2	

6- المجال السادس: تنميته المهارات: المهارات هي أساس رأس المال البشري للفرد، ويتم تعريف المهارة بأنها المعرفة والخبرة اللازمة لإجراء مهمة محددة أو وظيفة

تشكل المهارات نتاج التعليم والتدريب والخبرة الوظيفية جنباً إلى جنب مع التقنية المستخدمة في العمل

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	تصلح ما بعد التعديل
1	تهتم اقسام الاشراف الاختصاص بإشراك جميع المدرسي التربية الرياضي في دورات تدريبية لغرض تطوير معرفتهم والعمل على نموها وتجديدها			
2	تبذل اقسام الاشراف الاختصاص قصارى جهده للاحتفاظ بمدرسين التربية الرياضية ذوي المعرفة العالية بطبيعة العمل			
3	يملك مدرسين التربية الرياضية معرفة بالتطورات المعاصرة التي ترتبط بالعمل			
4	تشجع اقسام اشراف الاختصاص المدرسين التربية الرياضية على الاشتراك في المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية			
5	تغطي وتلامس محتويات البرنامج التدريبي ما يحتاجه المدرسين التربية الرياضية			
6	يحرص الاشراف الاختصاص على تقييم فعالية مدرسي التربية الرياضية ضمن فقرة التقويم السنوي للأداء الوظيفي			
7	يتم توفير البرامج التدريبية والدعم لمدرسي التربية الرياضية لغرض اداء الاعمال بفعالية			
8	تدعو اقسام الاشراف الاختصاص على امتلاك المدرسين فرصة للعمل بأساليب تكنولوجية حديثة			
9	تشجع اقسام الاشراف الاختصاص على تطبيق المعارف والخبرات الجديدة والافادة منها في تحسين اجراءات العمل			
10	تقوم اقسام الاشراف الاختصاص بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم مهارات المدرسين			

			تنمي المهارات الادارية الحلول الابتكارية لدى العاملين من خلال تنظيم الافكار وعرضها بطريقة دقيقة مما يسهل نشر المعرفة بين العاملين	11
			تساعد تنمية المهارات للأفراد على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الاجراءات المتبعة لتحقيقها	12

فقرات المقترحة	ت
	1
	2

ملحق رقم (6)

مقياس تخطيط التعاقب الوظيفي بصيغة النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

م/ استبانة

السيد / ة المحترم

بين يديك استمارة استبيان للبحث الموسوم (دراسة تحليلية لتخطيط التعاقب الوظيفي للإشراف الاختصاص في تربية ميسان من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية) ونظرا في كونكم من المعنيين بهذا البحث لذا يرجى قراءة التعليمات أدناه ، وملاء استمارة المعلومات وقراءة كل فقرة من الاستبيان بدقة والاجابة عليها يصدق وموضوعية ، لبيان مدى اتقاكم معها ، خدمة للبحث العلمي ، شاكرين تعاونكم في النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية . التعليمات :

- 1- ان اجاباتكم لغرض البحث العلمي فقط ، ولن يطلع عليها أحد غير البحث .
- 2- لا تترك أي فقرة من فقرات الاستبيان بدون اجابة لكي لا تستبعد اجابتك .
- 3- التأشير بعلامة (√) أمام الفقرة التي تناسب وجهة نظرك وتحت واحدة من نقاط السلم المناسب الموجودة في الاستمارة وكما في المثال الآتي:

ت	الفقرات	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	أبدأ
1	تخصص مديرية التربية ميزانية محددة وكافية لتدريب المشرفين الاختصاص المرشحين ضمن خطط التعاقب الوظيفي					

مع فائق الشكر والتقدير

يرجى التفضل بذكر المعلومات المطلوبة في ادناه التي تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

1- اسم المدرسة:

2- التحصيل الدراسي:

أنثى

3- الجنس ذكر

المجال الاول : التنبؤ الوظيفي						
ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبدأ
1	تخصص مديرية التربية ميزانية محددة وكافية لتدريب المشرفين الاختصاص المرشحين ضمن خطط التعاقب الوظيفي					
2	يتم رفع التقارير الدورية عن عمل اقسام الاشراف الاختصاص					
3	يتم الحاق مدرسين التربية الرياضية وترشيحهم وفق خطط التعاقب الوظيفي لبرامج تدريبية وورش عمل					
4	يتم استخدام اساليب تدريب اخرى لمدرسي التربية الرياضية مثل التكليف بمهام قيادية والتدوير والمشاركة في اللجان والمشاريع التطويرية					
5	توجد وحدة تنظيمية (ادارة - قسم - لجنة) في اقسام الاشراف الاختصاص مسؤولة عن تنفيذ ومتابعة تخطيط التعاقب الوظيفي					
6	يتم متابعة التطور المستمر المرشحين لتخطيط التعاقب الوظيفي واخضاعهم لاختبارات لقياس القدرات والكفاءات وانظمة التقييم الأخر					
7	يرشح مشرفو الاختصاص عدد من المدرسين التربية الرياضية ذوي الأداء العالي والمساهمة في تطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً					
8	هناك تنبؤ مستقبلي عن الحاجة الفعلية للمشرفين في اقسام الاشراف الاختصاص					
9	التغيرات الحاصلة في اقسام الاشراف الاختصاص تتطلب منا اعداد خطط					
10	توجد رؤية مستقبلية لأقسام الاشراف الاختصاص حول					

التطورات الحاصلة في العملية التعليمية

المجال الثاني : التدوير الوظيفي (الموارد البشرية)

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تعتبر عملية تخطيط التعاقب الوظيفي جزء من عمليات الموارد البشرية المهمة					
2	التخطيط لاستقطاب مرشحين مؤهلين لشغل مناصب قيادية في المستقبل يتم من قبل أقسام الاشراف الاختصاص					
3	يتم اعداد احصائية لدراسة وتحليل التغيرات المحتملة للمحافظة من مواردها البشرية نتيجة (الاستقلالات ، والنقل ، التقاعد)					
4	ضرورة وجود تعديل على كافة القرارات والانظمة والسياسات بتطوير البرامج التدريبية لتعاقب القيادات الاشرافية					
5	هناك هيكل تنظيمي يراعي التغيرات في الموارد البشرية					
6	استخدام وسائل المعرفة من المشرفين الاختصاص الى مدرسي التربية الرياضية الى اكتساب الخبرة في كافة المجالات التربوية والادارية					
7	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على تعزيز توجه مدرسيها نحو التنمية المستدامة لتصبح مؤسسة مستدامة					
8	مراقبة الوظائف بشكل مستمر لمعرفة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب لنقل مدرسي التربية الرياضية الذين يحتاجون إلى التدوير في الأماكن الشاغرة، واستخدام نظام التقييم بشكل دوري لتنمية خبراتهم					
9	توجد خطط ودراسات خاصة نحو التغيرات الوظيفية الحاصلة في التعليم					

					10	يتم تحديد المرشحين للأشراف الاختصاص للتعاقب الوظيفي بناءا على الكفاءات والمؤهلات العلمية
					11	الاستمرار في نفس الوظيفة لمدة طويلة يؤدي الى القضاء على القدرات الابداعية والابتكارية

المجال الثالث: التخطيط للتعاقب القيادي

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبداً
1	اهتمام الاشراف الاختصاص بالتخطيط التعاقب الوظيفي الاشرافية					
2	توجد مشاركة مشرفي الاختصاص في التخطيط لتعاقب الوظيفي نحو وظيفة الاشراف					
3	وجود معايير واضحة لكيفية اختيار مرشحي الاشراف الاختصاصي المستقبليين					
4	توجد برامج وزارية نحو التدريب المعنية بتعاقب القيادات الاشرافية					
5	وجود تخطيط للتدرج الوظيفي لتهيئة القيادات الاشرافية					
6	تتبع الخطط والسياسات والاجراءات المعدة مسبقا لتجنب الحالات					
7	تدعم اقسام الاشراف الاختصاص عملية تخطيط التعاقب الوظيفي					
8	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص برامج تطويرية وتأهليليه لمدرس التربية الرياضية					
9	وجود خطط طارئة عند تغيب اوترك بعض المشرفين الاختصاص ايام عملهم					

					10	تحرص اقسام الاشراف الاختصاص على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الاداريه
					11	يلتزم اقسام الاشراف الاختصاص بتوفير فرص متساوية لجميع المشرفين من اجل الارتقاء الوظيفي

المجال الرابع: ادارة المواهب						
ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبدأ
1	تشجع اقسام الاشراف الاختصاص مدرسي التربية الرياضية ذوي المواهب المتميزة					
2	تلتزم اقسام الاشراف الاختصاص في بقواعد العمل المهني					
3	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على توفير برامج تدريبية بأساليب تكنولوجية وتعليمية حديثة					
4	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على منح فرص التدريب والتأهيل لزيادة خبرات المدرسين					
5	توجد معايير واضحة لاختيار المرشحين من المدرسين لإشراكهم في البرامج التدريبية.					
6	تبذل اقسام الاشراف الاختصاص جهداً للاحتفاظ بمدرسي التربية الرياضية ذوي المواهب والمعرفة العالية					
7	تعطى فرص حقيقية لمدرسي التربية الرياضية لغرض تحسين مهاراتهم بالعمل					
8	يطلع اقسام الاشراف الاختصاص لمدرسي التربية الرياضية على التغذية الراجعة عن عملية تقويم الاداء لأشعارهم بنقاط القوى والضعف وتشجيعهم على التطور					
9	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على رفع مكانة المدرس وتعزيزها في المجتمع					

					تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على توفير برامج تدريبية لتطوير مواهب مدرسي التربية الرياضية	10
					تهتم اقسام الاشراف الاختصاص بتطوير المنتسبين لديهم وتقودهم الى التميز والابداع	11
					توفير اجواء التعاون والمشاركة المتبادلة لدى اقسام الاشراف الاختصاص	12

المجال الخامس : تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبداً
1	تعمل اقسام الاشراف الاختصاص على اضافة مسؤوليات وصلاحيات جديدة لمدرسي التربية الرياضية من ذوي الامكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصلقل مواهبهم					
2	تدعم اقسام الاشراف الاختصاص خطط لتطوير وتنمية قدرات مدرسي التربية الرياضية لتلبية متطلبات العمل المستقبلي					
3	لدى اقسام الاشراف الاختصاص خطة عمل لمعالجة المشاكل والعوائق					
4	هناك تحديد لمهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمهام التي يكلف بها مدرس التربية الرياضية					
5	لدى اقسام الاشراف الاختصاص هيكلية واهمية تبين الكفاءات الحالية والاحتياجات المستقبلية					
6	لدى اقسام الاشراف الاختصاص قاعدة بيانات غنية لتطوير مهارات ومؤهلات مدرسي التربية الرياضية					
7	يتابع مشرفو الاختصاص مع مدراء المدارس عمل الخطط التطويرية لتقسيم القدرات والكفاءات					

					يقوم مشرفو الاختصاص بتحديد الكفاءات من مدرسي التربية الرياضية والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقب الوظيفي المتبعة	8
					مشاركة مشرفي الاختصاص بما يمتلكونه من مهارات معرفية تحقق فائدة للمدرسين	9
					تسعى اقسام الاشراف الاختصاص الى مواكبة التطور	10
					يلبي مشرفو الاختصاص حاجات مدرسي التربية الرياضية	11
					تساعد عملية تقييم الكفاءات من قبل اقسام الاشراف الاختصاص على تحسين اداء المدرسين	12

المجال السادس: تنمية المهارات

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبدأ
1	تهتم اقسام الاشراف الاختصاص بإشراك جميع المدرسي التربية الرياضي في دورات تدريبية لغرض تطوير معرفتهم والعمل على نموها وتجديدها					
2	تبذل اقسام الاشراف الاختصاص قصارى جهده للاحتفاظ بمدرسين التربية الرياضية ذوي المعرفة العالية بطبيعة العمل					
3	يمتلك مدرسين التربية الرياضية معرفة بالتطورات المعاصرة التي ترتبط بالعمل					
4	تشجع اقسام اشراف الاختصاص المدرسين التربية الرياضية على الاشتراك في المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية					
5	يحرص الاشراف الاختصاص على تقييم فعالية مدرسي التربية الرياضية ضمن فقرة التقويم السنوي للأداء الوظيفي					
6	يتم توفير البرامج التدريبية والدعم لمدرسي التربية الرياضية لغرض اداء الاعمال بفعالية					

					7	تدعو اقسام الاشراف الاختصاص على امتلاك المدرسين فرصة للعمل بأساليب تكنولوجية حديثة
					8	تشجع اقسام الاشراف الاختصاص على تطبيق المعارف والخبرات الجديدة والافادة منها في تحسين اجراءات العمل
					9	تقوم اقسام الاشراف الاختصاص بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم مهارات المدرسين
					10	تساعد تنمية المهارات للأفراد على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الاجراءات المتبعة لتحقيقها

الملحق (7)
اسماء فريق العمل المساعد

مكان العمل	الاختصاص	الاسم	ت
كلية التربية/ جامعة ميسان	اللغة العربية	أ.د محمد عامر محمد	1
كلية التربية/ جامعة ميسان	الادارة و التنظيم	أ.م.د. ازهار عبد الوهاب جبر	2
مديرية تربية ميسان	تدريب رياضي / كرة اليد	م.د حيدر عبود جابر	3
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ميسان	اختبارات و القياس	م. فرزديق عبد القادر حمدان	4
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ميسان	علم النفس / كرة اليد	م.م دعاء رعد محسن	5
مديرية تربية ميسان	علم النفس / كرة اليد	م.م مهدي عبد الحميد مهدي	6

ملحق رقم (8)
الصور العينة





















Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Misan
College of Physical Education and Sports Sciences
Higher Education/Master

An analytical study of Specialized Supervision in Education Maysan from the viewpoint of Physical Education Teachers

By
Intithar Jabber Ryash

*Submitted to College of Physical Education and Sports Sciences– A Thesis
University of Misan in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of
Master in Physical Education and Sports Sciences*

Supervised by
Prof. Hasan Ghali Imhawi (Ph.D)

2024 A.D

1446 A.H

The present study aims to building a succession planning scale for specialized supervision from the view point of physical education teachers in Maysan and to establish standard levels for succession planning scale for them in Maysan. Then, identifying the level of the succession planning. The second chapter included the theoretical aspect, and a previous study was presented that was similar in some aspects to the current study. The researcher used the descriptive survey method due to its suitability to the nature of the current research problem. The research community was identified, namely the physical education teachers in the Maysan Education Directorate, and their number is (295). The research sample was chosen intentionally, and its number is (180), which represents (61.017%) of the total population. The sample was divided in the following ways:

First: The sample for the exploratory experiment of the scale consisted of (10), with a percentage of (5.556%) of the total sample and (3.390%) of the total research community.

Second: The sample for constructing the scale: Where the sample for constructing the scale consisted of (110), with a percentage of (61.111%) of the total sample and (37.290%) of the research community.

Third: The (application) sample: The sample for applying the scale consisted of (60) at a rate of (33.333%) from the total sample and (20.339%) from the total research community. In the fourth chapter, the criterion for the study was chosen, and the results were presented, analyzed and discussed.

In chapter Five, the researcher concluded the following: The construction and application of a succession planning scale for specialized supervision from the view point of physical education teachers in Maysan was (66) items distributed over six areas (career forecasting, job rotation, leadership succession planning, management Talents, identifying competencies and skills required for success and excellence, developing skills). The current

study has proven that there are significant differences between the arithmetic mean and the hypothetical mean for succession planning in its six fields, and in favor of the arithmetic mean. According to the conclusions that the researcher came out with the the following recommendations: It is necessary to adopt a career succession planning standard for supervising the specialization based on the view point of physical education teachers in Maysan to determine the level of career succession planning for the purpose of selecting supervisors for all grades. Moreover, it determines one of the pillars of the quality of education processes and focuses on the strengths of the quality of education to plan career succession to supervise the specialty and finally, strengthening and upgrading it to be more effective in the future and under various circumstances.