

## مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

رائدة يوسف السليحات

الدكتور بسام عمر غانم

جامعة عمان العربية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول تعلق بالتخطيط للتعاقب الوظيفي والثاني تعلق بالأداء الوظيفي وزعت على عينة بلغت (352) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان جاء بمستوى متوسط ، وأن الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان جاء بمستوى مرتفع ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال تُعزى لمتغيري: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال تعزى لمتغير الجنس، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى استجابة الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وفي ضوء النتائج انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تدريب قادة المدارس الأساسية ومديريها على المهام المتعلقة بالتخطيط للتعاقب الوظيفي، التعديل على الانظمة والقوانين المتعلقة بالوظائف الإدارية بحيث يكون هناك كوادر ادارية في المدارس الاساسية غير المدير فقط. الكلمات المفتاحية: التخطيط، التعاقب الوظيفي، الأداء الوظيفي، القادة التربويين، المعلمون.

## **The Level of Planning for Effective Succession among Educational Leaders in Amman-The Capital City- and its Relationship with Teachers job Performance from their point of view**

**Raeda Youssef Al-Sulaihat  
Bassam Omar Ghanem**

**Amman Arab University**

### **Abstract**

This study aimed to identify The Level of Planning for Effective Succession among Educational Leaders in Amman-The Capital City- and its Relationship with Teachers Job Performance from their point of view the tow researchers used the relational descriptive approach. , researchers developed a tool that consisted of two parts the first: related to succession planning while the second dealt with job performance applied to (352) male and female teachers selected randomly The results of the study showed that the level of effective succession planning for educational leaders was average The results showed that the job performance of teachers was high

the results of the study showed that there were statistically significant differences related to the level of effective succession planning due to academic qualification variable and the years of experience variable while the results did not show statistically significant differences between these averages due to the gender variable

It was found that there were statistically significant differences related to the level job performance due to two variables: academic qualification of a bachelors, and years of experience while the results showed that there were no statistically significant differences due to the gender variable.

In light of the results, the study recommended a number of recommendations, including training primary school principals on tasks related to succession planning, mending alegislation work related to administrative jobs so that there are administrative staff in basic schools.

**Key words:** Planning, Succession, Job Performance, Educational Leaders, Teachers

## المقدمة :

يعد توفر عناصر بشرية ذات كفاءة وفعالية، من أهم الأهداف التي تسعى إليها الكثير من المؤسسات بشتى أنواعها وأشكالها؛ لتحقيق غاياتها المنشودة بأعلى مستويات الجودة وأفضلها، من خلال وضع خطط حديثة تضمن استمرارية تميز الأداء الوظيفي للعاملين فيها، كتبنيها للتخطيط للتعاقب الوظيفي، بالمساهمة في اختيار الموظفين المحتملين القادرين على خلافة القادة الحاليين في حال مغادرتهم للعمل مؤقتاً، أو بشكل دائم لأي سبب كان؛ بما يضمن استمرارية أنشطة المؤسسة واجراءاتها؛ وهذا يتم من خلال تدريب الأفراد المختارين على متطلبات ووظائفهم المتوقعة، والكفايات والمهارات المتعلقة بها.

ويعد التخطيط للتعاقب الوظيفي للقادة أحد الأولويات المنشودة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسات؛ نظراً لكون تلك القيادات هي من يقع على كاهلها مسؤولية تحقيق التعاقب الوظيفي الذي يهتم بإعداد العناصر البشرية في المؤسسة وتجهيزها لأجل شغل المناصب القيادية فيها، بإكسابهم العديد من الخبرات والمعارف والمهارات المناسبة لوظائفهم المستقبلية؛ ليكونوا مستعدين لشغلها عند تكليفهم بها، والقيام بأدوارهم المتعلقة بها(البواردي، 2017).

ويؤكد أبو زيد (Abouzeid, 2017) بأن المؤسسات تضمن من خلال عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي حسن اختيار العاملين المناسبين، وتطوير معارفهم وكفاياتهم؛ لملء كل دور مطلوب داخلها، وتضمن استمرار المؤسسات في العمل بسلاسة مع وجود انتقال، أو تقاعد أو وفاة، أو أي إجازة حيث سيتم سد الفراغ بمن تم تأهيلهم من العاملين.

وقد أوضح احسان (Ahsan,2018) أن أهمية عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي تكمن في التعرف على الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءات الفاعلة والمهارات المتميزة؛ حيث تعمل مؤسساتهم على إتاحة التدريب الممكن لهم، والسعي نحو تحسين معارفهم وقدراتهم وامدادهم بالمهارات القيادية والإدارية والفنية التي تبرز شخصياتهم الاحترافية لإنجاز أعمالهم المستقبلية، وخلص إلى أن الاختيار الفعال وتخطيط التعاقب في أي مؤسسة سيؤدي حتماً إلى تحسين الأداء فيها. وهذا ما أكده عبد العزيز(2019) حيث أشار إلى أن فكرة التعاقب الوظيفي مكنت الكثير من المؤسسات من التعرف على المواهب والجدارات والكفاءات، وإعداد قادة متمكنين وقادرين على شغل

مناصب قيادية مستقبلية، وقيامهم بمسؤوليات تضمن دوراً حيوياً للمؤسسة، بحيث تجعلها أكثر قوة وقدرة على مواجهة التغيرات والتطورات مع ضمان مستقبل أدائي عالي المستوى. ويرى العطوي (2020) أن الغاية من تطبيق التعاقب الوظيفي تكمن في تنبؤ المؤسسات بالمتطلبات التنظيمية المستقبلية من الموارد البشرية الموهوبة ذات الكفاءة العالية، والقيام بتصنيف القدرات البشرية في المؤسسة، وما يحتاجونه من المعارف، والخبرات، وما يلزمهم من تدريب كي يشغلوا المناصب القيادية المناسبة فيها مستقبلاً.

ولم تكن المؤسسات الأكاديمية والتربوية بعيدة عن التغيرات المتلاحقة في العالم؛ فقد باتت تشهد موجة تنافسية كبيرة حتمت عليها التوجه نحو تحقيق الجودة والأداء الفعال؛ من خلال سعيها الدائم إلى تحقيق المرونة للموارد البشرية، وامتلاكها للمواهب، والتركيز على ضرورة احتضان هذه المواهب وتعزيزها، وتطوير مسارها الوظيفي، واكتشاف المخزون الإبداعي لها؛ بهدف توظيفها لخدمة أهدافها، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي (الجراح وأبو دوله، 2015).

وقد أشار الهزايمة والعطاس (2018) إلى أن اهتمام المؤسسات التعليمية بجودة الأداء الوظيفي يعود إلى هذه المؤسسات التي تعده الركن الأساسي لها، وهو أحد مطالبها؛ فتحسنه يساعدها في التكيف مع متطلبات العصر المتغيرة، والارتقاء في تقديم الخدمات التعليمية لجميع فئات المجتمع، ويرى الحامدي والقاسمية (2020) أن عمل القادة في المؤسسات التعليمية على توفير ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي يأتي ضمن جهودهم لتجويد العملية التعليمية التي تمثل أهم جوانب رؤية المؤسسة وأهدافها وغاياتها؛ إذ تتوقف جدارة الأداء في أي مؤسسة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين فيها؛ حيث يقومون بتأدية وظائفهم والمهام المتعلقة بها بجدارة وكفاءة عالية؛ مما يزيد من مستوى إنتاجية المؤسسة وتطوير مخرجاتها لوصولها للنجاح والتميز.

وتؤكد تمام (2017) على أن أنماط الإدارة المستخدمة تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي للعاملين؛ فالتسيب الإداري، أو ضعف التعاون بين الإدارة والعاملين، أو قلة الحوافز، أو العجز عن توفير بيئة مادية ومعنوية مناسبة، أو وضع الرجل غير المناسب في مركز إداري، كل ذلك يؤدي إلى وجود حساسية بين العاملين؛ وبالتالي عدم الرضا؛ وهذا بدوره يؤدي إلى تراجع الأداء.

ومن خلال عمل الباحثان وخبرتهما في مجال التربية والتعليم فقد لاحظا أن هناك العديد من المشاكل التي حدثت للمعلمين والمعلمات الذين تم تكليفهم بالقيام بمهام مديري مدارس إثر غياب المدرء الأصليين عن العمل لمدة طويلة لأسباب مختلفة، وكان من أبرز أسباب هذه المشاكل ضعف معرفة المدرء البديلين بقوانين العمل وأنظمتها، ونقص خبرتهم في مهارات القيادة، وباختصار فقد كانوا غير مؤهلين للعمل الإداري لنقص الإعداد له؛ ليقموا بقيادة المدارس كما يجب، وبما يحافظ على جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها، وهذا قد يُعزى إلى غياب التخطيط لعملية التعاقب الوظيفي في المدرسة؛ ونتيجة لما سبق تأتي دراسة الباحثان هذه التي يحاولان من خلالها إلقاء الضوء على مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

#### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولتها الكشف عن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتأثير متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة.

#### أسئلة الدراسة

1. ما مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين فيها؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابة أفراد العينة حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين، وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان؟

#### أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين؛ يمثل الأول الجانب النظري، ويمثل الآخر

#### الجانب التطبيقي:

#### - الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الموضوع الذي تتناوله وهو دراسة مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وبيان علاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدارس لواء وادي السير، وناعور، وهو من المواضيع المهمة في العصر الحديث؛ نظراً للتغيرات المستمرة في مجالات العمل الإداري والتطورات فيه وفق متطلباته المتجددة، ويؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية عامة بالدراسات والأدب النظري حول الموضوعات المتعلقة بالعمل الإداري ومتطلباته، ومشكلاته.

#### - الأهمية التطبيقية:

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم من خلال تزويد المعنيين فيها بالمعلومات التي تكشف عنها نتائج الدراسة حول التخطيط للتعاقب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، في ضوء ما تضمنته فقرات الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض. ويمكن لهذه الدراسة أن تكشف عن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي خاصة في المدارس التي تخلو من المساعدين للمديرين، وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين فيها؛ فتفيد المعنيين في الوزارة في التعرف على الواقع الفعلي لهذا الأمر وما يحيط به من صعوبات؛ وبالتالي تساعد في وضع الخطط الكفيلة بتحسين الأوضاع القائمة بالاستفادة من المقترحات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة. كما يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون لإجراء دراسات شبيهة، تتناول موضوعها في مجتمعات أخرى، وبمتغيرات مختلفة، بما يكمل حلقة البحث في الموضوع

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

- التخطيط للتعاقب الوظيفي " عملية ممنهجة تهدف لاكتشاف موظفي المستقبل القادرين على تولي مناصب قيادية كبديل عن القادة الحاليين في حال مغادرتهم للمؤسسة بسبب التقاعد، أو الاستقالة، أو إنهاء الخدمة، أو التحويل، أو الترقية، أو حتى الوفاة، ويتم من خلال هذه العملية تقييم الأفراد لتمرير الدور القيادي داخل المؤسسة، وتضمن هذه العملية استمرار نشاطها بكفاءة (هارفارد بنزنس ريفيو، 2020).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: العملية التي يتم من خلالها احلال فرد معين في المدارس التي تقع ضمن لواءي وادي السير، وناعور التي تخلو من مساعدين فيها؛ ليتولى مهام قيادية بديلاً عن مدير المدرسة الذي يتغيب عن مكان عمله لأي سبب كان لمدة قصيرة أو طويلة، بحيث يكون هذا الفرد قادراً على القيام بمهام المدير الفنية والإدارية بمهارة وجودة عالية. ويقاس التعاقب الوظيفي في هذه الدراسة في ضوء استجابة المعلمين المعنيين على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

- الأداء الوظيفي: محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، تسهم في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى " (عدان، 2020)

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: كافة ما يقوم به المعلمون في المدارس التابعة للواءي: وادي السير، وناعور من وظائف وأنشطة ومهام، وما يقع على كاهلهم من مسؤوليات تجاه الطلبة وأولياء أمورهم، والإدارة، والزملاء والمجتمع. ويقاس في هذه الدراسة في ضوء استجابات المعلمين المعنيين على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

### حدود الدراسة :

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التي تخلو من مساعدين مديرين في العاصمة عمان في لواءي: وادي السير، وناعور.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية التي تخلو من مساعدين مديرين في لواءي وادي السير، وناعور في العاصمة عمان-الأردن

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2021/2020).

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على الوقوف على مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المدارس محددات الدراسة:

إن تعميم نتائج هذه الدراسة يبقى مرهوناً بالخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة، ومدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الأداة، وإمكانية تعميم نتائجها على المجتمعات المشابهة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### التعاقب الوظيفي

تركز أغلب المؤسسات على مستويات الأداء وجودته، مما يزيد من الاهتمام بالكوادر البشرية من أصحاب الكفاءات والخبرات والمهارات القيادية، حيث إن خسارة أي من هذه الخبرات ينتج عنه ضعف في مستوى الأداء وتدنيه؛ مما أدى ذلك إلى ظهور مصطلحات جديدة تصاحب هذا النوع من التحديات والتي دفعت المؤسسات إلى تشديد الاهتمام بالعناصر البشرية لكونها الركيزة الأساسية في عملية النمو والتقدم، وهو ما انبثق عنه مفهوم التعاقب الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي.

يُعد مفهوم التعاقب الوظيفي في الوقت الراهن من أهم المفاهيم التي اتجهت إليها أغلب المؤسسات، لاعتباره عملية تجديد للكوادر البشرية والادارية داخل المؤسسة، سواء كان ذلك في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، حيث ترى الهتاني (2017) أن عملية التعاقب الوظيفي تعبر عن تدرج الموظفين في الوظائف التي يشغلونها خلال حياتهم العملية، وتحقق هذه العملية العديد من المكاسب المادية والمعنوية بالتزامن مع تقدم الموظف، مما يدفعه إلى التميز ورفع مستويات الأداء لديه، والذي بدوره يعود على المؤسسة بالمصلحة والنفعة.

وقد عرف الباحثون التعاقب الوظيفي من زوايا متعددة؛ فقد عرفه جونو وهارلي (Juwono & Harly, 2017) بأنه: الجهود التي تهدف إلى المحافظة على استمرار الأداء المتميز للمؤسسة، والافراد العاملين فيها عبر تطبيق مبادئ التنمية والتطوير للموظفين؛ للاستفادة منهم مستقبلاً في حالات استقالة القيادات وتركها للعمل في المؤسسة.

بينما عرفه جاكسون (Jackson, 2017) بأنه: الجهود المنظمة التي تقوم بها المؤسسة لضمان استمرار القيادات في المناصب القيادية، للحفاظ على الموارد المعرفية والفكرية وتشجيعها وتنميتها لمواجهة التغيرات في المستقبل". أما جاد الرب (2016) فقد عرفه بأنه: "ملء الوظائف الإدارية أو القيادية الشاغرة؛ الأمر الذي يحتم تطوير الأفراد الواعدين ضمن رؤية بعيدة المدى لاحتياجات المؤسسة. وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان التعاقب الوظيفي بأنه: الجهود المنظمة التي تقوم بها المؤسسة لاستمرارية العمل فيها؛ من خلال العناية والتدريب لإعداد كفاءات بشرية قادرة على تحمل مسؤوليات إدارية فيها، في حال غياب القيادات الأصيلة أو استقالتها، إلى حين ملء الشواغر الوظيفية بالطرق الرسمية من قبل الإدارات المسؤولة.

وتنبثق أهمية التعاقب الوظيفي كما يراها عبد العزيز (2019) بتقليل الضجوة التي قد تظهر في المناصب الإدارية والقيادية؛ نتيجة للرحيل المفاجئ لقياداتها أو تقاعدها؛ حيث أنه يوفر مخزون احتياطي من الأفراد ذوي الكفاءات التي عملت المؤسسة على تدريبهم وتأهيلهم؛ لشغل هذه المناصب عند اقتضاء الحاجة؛ فالتعاقب الوظيفي يحفز الأفراد على العمل من أجل الترقى والوصول إلى القيادة، والذي بدوره يحقق الاستقرار داخل المؤسسة. فيما ترى العطوي (2020) أن أهميته تتمثل في تخفيض التكاليف التي يمكن أن تستنزفها المؤسسات في عملية استقطاب الكفاءات بشكل مستمر؛ حيث يعمل التعاقب على إعداد البديل عن القيادات الشاغرة دون ضياع الوقت.

وأكدت دراسة احسان (Ahsan, 2018) أن الاهتمام بالتعاقب الوظيفي يسهم في الاحتفاظ بأصحاب المواهب والمؤهلات، والحرص على رعايتهم وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية، لتأهيلهم للنيابة عن القيادات الحالية، واعدادهم للقيام بالمهام المستقبلية. وتهدف عملية التعاقب الوظيفي إلى ضمان استمرارية العمل ضمن المستوى المطلوب، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة، عبر تدريبهم على القيام بالأعمال المهنية والفنية، وقد رأى مصطفى (2015) أن نتائج هذه العملية يمكن أن تتمثل في: الاسهام في الحد من المشاكل والعوائق الناجمة عن الضجوة الحاصلة من الغياب من خلال تخطيط القوى العاملة بشكل مباشر، وإيجاد بدائل للقيادات المغادرة بشكل سلس، والتطابق في الجوهر بين الوظيفة وشاغلها، واستمرار أنشطة المؤسسة بشكل اعتيادي.

ويرى الباحثان أن عملية استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات قد يكون أمراً مكلفاً على المؤسسات التربوية؛ وبالتالي فسعيها إلى التخطيط للتعاقب الوظيفي والتدريب عليه بين الموظفين العاملين لديها، يسهم في تأمين المستقبل الوظيفي لهم؛ عبر تزويدهم بالمهارات التي قد تحتاجها في أي وقت، والاستعانة بهم عند اللزوم.

وتتمثل أبعاد التعاقب الوظيفي حسب ما ورد في الدليل الإرشادي لتخطيط التعاقب (2020) في التحقق من جاهزية الدائرة لإعداد وتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي، توفير المتطلبات الأولية لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي، تشكيل اللجان الفنية والتوجيهية لغيات التخطيط يتم تشكيلها من قبل الادارة العليا بإدارة المدير العام لوحدة الموارد البشرية.

ومع ازدياد أهمية وجود خطط متعلقة بعملية التعاقب الوظيفي في المؤسسات فقد ظهرت الحاجة إلى مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات التي تقف عائقاً في طريق تطبيق خطة التعاقب في المؤسسة، حيث أن هناك العديد من العوقات التي تؤخر تطبيق هذه العملية من أبرزها: المحدودية في عدد الوظائف في المؤسسة التي يمكن أن يترقى الموظف لها، مما يثبط من عزيمتهم نحو تحسين الاداء، وقلة البرنامج التدريبية من قبل المؤسسة لتحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى عدم وجود خطط واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المؤسسة (كفاي، 2017).

وفي ضوء ما ورد يضيف الباحثان أن من العوقات ما يتعلق بضعف أنظمة الاختيار والتعيين من قبل قسم الموارد البشرية في دعم خطط التعاقب الوظيفي، كما أن ضعف الانظمة المتعلقة في تقييم الاداء الوظيفي يقف عائقاً في طريق تطبيق خطط التعاقب، وأيضاً عدم الاهتمام بالآثار المترتبة على تدريب وتطوير الموظفين لشغل الوظائف القيادية من قبل المديرين؛ والذي يكون ناجماً عن اعتقادهم بأن هؤلاء الموظفين سيحلون محلهم بالتالي عدم الاكتراث بالعمل بشكل مستمر في تعليمهم وتأهيلهم في أداء مهام المناصب العليا.

#### الأداء الوظيفي للمعلمين

تسعى المؤسسات التعليمية شأنها شأن المؤسسات الأخرى باستمرار إلى تعزيز مكانتها التنافسية، عن طريق النهوض بجميع أنظمتها وتحديثها باستمرار، وهو ما دفعها نحو المزيد من الاهتمام بالأداء الوظيفي للمعلمين؛ لإيمانهم بأن أداء المعلم يسهم بدور

فعال في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي تم تحديدها، وانجاز أعمالها بكفاءة وفعالية مرتفعة وبأقل تكلفة ممكنة (ذنيبات والخوالدة، 2016).

ويعد أداء المعلم أساس العملية التعليمية، والأسلوب الفعال لأجل تحقيق الأهداف التربوية وأهداف التعليم؛ فمن الطبيعي أن تبدي المؤسسات التعليمية الاهتمام بالمعلم وإعداده وتدريبه؛ فهو من يقوم بتنفيذ التعليم، ويتبع ذلك الاهتمام بالجانب الإشرافي الذي غايته تقديم المساعدة للمعلم؛ لتحسين مستوى أدائه الوظيفي، وضمان تحقيق البرامج التعليمية وفق ما تم التخطيط له (Saleem, Aslam, Yin, & Rao, 2020).

ويستند تحسين النظام التعليمي والوصول به نحو تطوير غايته على درجة الأداء الوظيفي للمعلم، وإدراكه لأدواره الجديدة في ضوء التغيرات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين؛ حيث تستند جودة أداء المعلم خلال الخدمة على برامج إعداده وتأهيله وتدريبه في كليات التربية في ضوء المعايير العالمية الجديدة ( Pa-alisbo, 2017).

ويعرف عبد الجليل (2019) الأداء الوظيفي بأنه: ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة التي يشغلها، واتخاذ للقرارات سواء أكان لتحديد الأهداف أم العمل لتحقيقها. بينما يعرفه ماكوتاي (Macutay, 2020) بأنه درجة تحقيق المهمة التي يقوم بها الفرد، والطريقة التي ينجزها من خلالها من أجل تحقيقها وإتمامها، فهو يقاس على أساس النتائج وليس الجهد. ويعرف الباحثان الأداء الوظيفي بأنه قيام المعلمين بمهام تعليمية معينة تؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة فيها تبعاً للمعايير الموضوعية، ويتم قياس جودة الأداء تبعاً للنتائج.

وتبرز أهمية الأداء الوظيفي للمعلمين كما حددها بومجان وجوهرة والوافي (2018) بالتركيز على المهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد من أجل توظيفها بما يخدم المؤسسة والمساهمة في تقدم المؤسسة على منافسيها من خلال ما يقدمه من أفكار إبداعية وابتكارية وتحديد المؤسسات لمستوى استثمارها للموارد البشرية بالشكل الأمثل بهدف استمرارها في تحقيق التقدم والازدهار، والذي يكون نتيجة لكافة الأنشطة التي يمارسها الافراد داخلها.

ويشير الطعاني والضمور (2015) إلى أن الأداء الوظيفي للمعلمين يعود بالمنفعة عليهم وعلى المؤسسة التعليمية والعملية التربوية كاملة؛ حيث يهدف إلى توجيه سلوك المعلمين وتنمية مهاراتهم وتوجيهها؛ من أجل إنجاح العملية التعليمية والوصول إلى أعلى مستويات الأداء، كما يسهم في تحديد المعلمين الذين يمتلكون المهارات والقدرات والعمل على استثمارها بما يحقق مصلحة المؤسسة التعليمية والمساهمة في تطوير عملية التعلم، إضافة إلى الدور المهم الذي يقوم به في مساعدة المعلم على تقييم أدائه وسلوكه ومعرفة جوانب القوة والضعف لديه والعمل على تحسينها وتطويرها.

العلاقة بين التخطيط للتعاقب الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين

اهتمت العديد من الدراسات بتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك لما يملكه المعلم من دور فعال وأساسي من خلال ممارساته المهنية وأدائه في تحقيق المدرسة لأهدافها وغاياتها المنشودة، وهذا يتطلب من المدرسة تصميم أساليب لتحسين أداء المعلمين والحفاظ عليهم، وتوظيف جميع امكانياتهم بكل فعالية وكفاءة؛ وذلك لأن المورد البشري هو أساس نجاح عمل المدرسة أو فشلها. ومن الممكن للمدارس تحسين أداء المعلمين فيها من خلال اعداد خطط للتعاقب الوظيفي، فالمدارس تركز في عملها القيادي على عدد من المهام الأساسية ذات الأهمية البالغة، والتي يقوم على تنفيذها ذوو الكفاءات والمهارات العالية من القياديين المميزين، وان فقدان أحد هذه الكفاءات والخبرات سيؤدي بالطبع لضعف الأداء وتدني مستواه وتدني أداء المعلمين، وبالتالي لا بد للمدرسة من التخطيط لمثل هذه الأوضاع؛ بحيث تعمل على إعداد الخطط الخاصة بالتعاقب الوظيفي لصون الكفاءات المميزة في المدرسة، لشغل المناصب القيادية عبر توظيف الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية بغية الاستمرارية في تحقيق المستوى المرجو من أداء المعلمين وعدم تأثير غياب الإدارة عن أعمالهم، ولا بد للمدرسة من أن تتبع أسس اختيار المناصب القيادية عند وضع خطط التعاقب الوظيفي بغية إعداد الكوادر القيادية البديلة، وان غياب خطط التعاقب الوظيفي في المدرسة سيؤدي لفقدان العديد من الموظفين والمعلمين في المدرسة، أو اضعاف مستوى أدائهم.

وقد أوضحت نتائج دراسة دخيل الله (2018) ضرورة التخطيط للتعاقب الوظيفي؛ وذلك لما له من أهمية كبرى في زيادة امكانيات القيادات المدرسية ورفع كفاءاتهم، مما يسهم ذلك في تحسين أداء المعلمين وزيادة انتاجيتهم، وتماشيهم مع متطلبات العصر

الحالي. كما بين حسان وصديقي (Hassan & Siddiqui,2020) بأن خطط التعاقب الوظيفي تسهم بشكل كبير في حماية العاملين في المدرسة ذو المواهب والمؤهلات والكفاءات؛ والعمل على تحسين وتجويد مهاراتهم، ومنحهم المهارات القيادية، لأجل تأهيلهم للتعاقب عن القيادات، وتجهيزهم للقيام بالوظائف المستقبلية، مما يُحسن من أداء المعلمين في المدرسة.

#### الدراسات السابقة

قام الباحثان بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى حسان وصديقي (Hassan & Siddiqui,2020) دراسة هدفت إلى البحث في تأثير ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعال على الاحتفاظ بالموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة تكونت من (300) موظف من المستويات المتوسطة والدنيا من الإدارة في المنظمات الخاصة في باكستان، توصلت نتائج الدراسة إلى: أن ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة تؤثر بشكل إيجابي وفعال على الاحتفاظ بالموظفين، وأن هذا التخطيط يؤثر بشكل واضح على بيئة العمل وسياساته، والتطوير الوظيفي.

وأجرى الداود (2020) دراسة هدفت إلى الوقوف على واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية في جامعتي القصيم وشقراء في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية في الجامعات، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقها على (59) عميداً من الجامعات، وتوصل في هذه الدراسة إلى أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري متحقق بدرجة ضعيفة، وأن تبني برنامج للتعاقب وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات من أهم المتطلبات المقترحة، مع تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وربط التدريب والاعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني، مع ضرورة مراجعة الخطط باستمرار.

وقام الحامدي والقاسمية (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10)

بمحافظة شمال الباطنية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة وتوزيعها على عينة بلغت (280) معلماً ومعلمة من معلمي تلك الصفوف، وتوصلت نتائج الدراسة: إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين درجة ممارسة مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنية في سلطنة عُمان لنمط الإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارسهم، مع عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري: الجنس، وسنوات الخبرة لصالح مديري المدارس.

وأجرت الحجاج وحسونة (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة تكونت من (371) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة من ثلاثة ألوية تابعة لمحافظة العاصمة عمان هي: الجامعة، وماركا، ووادي السير. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً مع وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين، وكانت النتائج لصالح المعلمين.

وهدف دراسة أبو عشيبة وحجازي (2019) إلى الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من (85) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وكانت النتائج لصالح المعلمين.

وقامت دخيل الله (2018) بدراسة هدفت إلى تحديد متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، استخدم المنهج الوصفي بتطوير استبانة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة وعينتها من وكلاء الأقسام العلمية كقيادات للصف الثاني في تلك المؤسسات، من خلال إلقاء الضوء على بعض أبعاد إعدادهم،

كالتدريب، والتفويض، والتمكين الإداري، وتخطيط التعاقب القيادي؛ بهدف تطوير مهاراتهم، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي يُعد ضرورة ملحة لرفع قدرات القيادات المستقبلية وزيادة كفاءاتهم، وأن إعدادهم هذا يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الانتاجية، ومسايرة متطلبات العصر.

وهدفت دراسة البواردي(2017) إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية، استخدم المنهج الوصفي، ولتحقيق تلك الأهداف تم تصميم استبانة أجب عنها (206) من الفئة المستهدفة، وتوصلت نتائج الدراسة: إلى أن من بين تحديات خطط تعاقب القيادات: عدم ملاءمة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، إضافة إلى ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء تلك القيادات.

وهدفت دراسة جاكسون (Jackson, 2017) إلى البحث في استراتيجيات التعاقب الوظيفي للقيادة التنفيذية في الكليات المجتمعية في جورجيا، وتم استخدام المنهج النوعي، حيث تم إجراء المقابلات على عينة من (33) من المديرين والمديرين التنفيذيين والعمداء والمنتسبين والعمداء ونواب الرئيس ونائب الرئيس التنفيذي والرئيس، وتوصلت النتائج إلى أنه لتخطيط التعاقب الوظيفي في كليات المجتمع لا بد من وجود ثلاثة مكونات رئيسية تشكل خطة تعاقب فعالة، وهي: التطوير الوظيفي والتدريب، والتدريب على الدعم الإداري، والثقافة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان، تم التوصل إلى وجود تباين وتشابه مع الدراسة الحالية في عدة جوانب منها:

- موضوع الدراسة: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ذات الصلة في تناولها لموضوع التعاقب الوظيفي في القطاع التعليمي مثل دراسات كل من: دخيل الله (2018)، والبواردي (2017)، والداود(2020)، وجاكسون (Jackson, 2017) بينما تناولت دراسة حسان وصيدقي(Hassan & Siddiqui,2020) موضوع التعاقب في قطاع الشركات الخاصة

- منهج الدراسة تشابهت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي باستثناء دراسة جاكسون (Jackson, 2017) والتي استخدمت المنهج النوعي
- أداة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات باستثناء دراسة جاكسون (Jackson, 2017) التي استخدمت المقابلات لجمع المعلومات
- مجتمع الدراسة والعينة: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجتمع والعينة حيث طبقت دراسة الداود (2020) على القيادات الأكاديمية في جامعتي القصيم وشقراء وطبقت دراسة دخيل الله (2018) على قيادات في مؤسسات التعليم العالي في السعودية وطبقت دراسة البواردي (2017) على القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكانها ومجتمعها (جميع المعلمين والمعلمات داخل المدارس الحكومية في لواء وادي السير، وناعور)، إضافة إلى تركيزها على الكشف عن مستوى التعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدارس لواء وادي السير وناعور في العاصمة عمان. ويؤمل أن تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري لها، وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها، وكذلك في تطوير أدواتها، وعرض النتائج وتفسيرها ومقارنتها، كما يمكن أن تفيد في طرح توصيات الدراسة ومقترحاتها.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراضها مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلّمي ومعلّمات المدارس الحكومية الخالية من وجود مساعدين للمديرين في لواء وادي السير وناعور في العاصمة عمان، وعددهم (394) معلماً ومعلمة موزعين على (36) مدرسة حكومية: (21) مدرسة في لواء وادي

السير، و(15) مدرسة في لواء ناعور، وتم اختيار عينة الدراسة وعددها(352) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة شكلوا ما نسبته (89%) من مجتمع الدراسة وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قام الباحثان بتوزيعها عليهم إلكترونياً.  
أداة الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة فضلاً عن آراء بعض التربويين المختصين تم تقسيمها إلى جزأين مثل كل جزء منها استبانة مختلفة، تناولت الأولى: مستوى التعاقب الوظيفي حيث تم الرجوع لتطويرها إلى بعض الدراسات، كدراسات: عبدالعزيز (2019)، وشبات (2018)، وتم توزيعها على مجالين اثنين هما: آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعبئته، إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها أما الاستبانة المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي فقد تم الاستعانة في تطويرها ببعض الدراسات السابقة كدراسات: الحامدي والقاسمية(2020)، وأبو عشيبة وحجازي (2019)، وتم توزيعها على مجالين اثنين هما المعرفة والفهم، علاقات العمل وإنجاز المهام وقد اعتمد الباحثان تدرج ليكرت الخماسي للتقديرات وطريقة الفئات المتساوية للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة واستخدمت المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية

درجة منخفضة من ( 1.00 - 2.33)، درجة متوسطة من ( 2.34 - 3.67)، درجة مرتفعة من ( 3.68 - 5). وتم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة والتي تكونت من (50) فقرة ضم الجزء الأول المتعلق بالتخطيط للتعاقب الوظيفي (23) فقرة وضم الجزء الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي (27) فقرة من خلال عرضها على (10) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من الجامعات الأردنية لتحديد مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى مناسبتها وأهميتها للمجال، وإبداء ما يرونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات حيث تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) فأكثر من آراء المحكمين وبذلك تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية بجزأئها من (45) فقرة. ولتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع المجال بين(0.82-0.89) وتراوحت معاملات ارتباط

الفقرة مع الدرجة الكلية بين (0.80-0.86) لأداة التخطيط للتعاقب الوظيفي و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع المجال بين (0.82-0.91) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية بين (0.81-0.88) لأداة الأداء الوظيفي. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بتقدير الثبات بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة ؛ وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.93-0.94) لأداء التخطيط للتعاقب الوظيفي وبلغ الثبات الكلي (0.95)، أما أداة الأداء الوظيفي فقد تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.93-0.94) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.92) أما الطريقة الثانية فقد استخدم الباحثان طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالات أداة التخطيط للتعاقب الوظيفي ما بين (0.97-0.98) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98) في حين تراوحت معاملات الثبات بين المجالات لأداة الأداء الوظيفي ما بين (0.97-0.98) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.99)

### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين على مجالات أداة التخطيط للتعاقب الوظيفي ويوضح الجدول (1) هذه النتائج.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى التخطيط
1	1	آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعينه	3.60	0.85	متوسط
2	2	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها	3.51	0.87	متوسط
					متوسط
					0.83
					3.56
التخطيط للتعاقب الوظيفي الكلي					

يبين الجدول (1) أن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.83)، وبشكل تفصيلي جاء التخطيط للتعاقب الوظيفي للمجالات الفرعية بمستوى متوسط، على النحو الآتي: جاء مجال (آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعبئته) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.85)، في حين جاء في المرتبة الثانية مجال (إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.87) ويرى الباحثان أن مستوى التخطيط كان أقرب إلى المستوى المرتفع إذا يبدأ المستوى المرتفع من المتوسط (3.68)، وبالتالي فهو أقل من المستوى المطلوب والمرجو لدى القادة التربويين في العاصمة عمان، ويحتاج إلى قيام المعنيين في قسم الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بتكثيف تدريب قادة المدارس ليقوموا بواجباتهم على أكمل وجه في كل الأمور المتعلقة بالتخطيط للتعاقب الوظيفي وفق الصلاحيات الممنوحة لهم في هذا المجال بالتعاون مع الأقسام المعنية في الوزارة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الداود (2020) التي أظهرت أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري متحقق بدرجة ضعيفة، كما اختلفت تقريباً مع نتيجة دراسة البواردي (2017) والتي أظهرت وجود تحديات تواجه خطط تعاقب القيادات، مثل: عدم ملاءمة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، وضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء تلك القيادات.

ويعزو الباحثان أن مجال " مجال آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعبئته " جاء في الرتبة الأولى، إلى وجود نقص في تدريب قادة المدارس ومديريها على هذه الآليات، وهذا يعني وجود الحاجة إلى الاهتمام بكل محتويات الفقرات في هذا المجال، والتدرب على ممارستها بإشراف قسم الموارد البشرية في الوزارة، ومن ذلك: ربط الوظائف والمهام المدرسية بخطة المدرسة الاستراتيجية، وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة والمهام المتعلقة بشاغلها بشكل دقيق.

ويعزو الباحثان أن مجال " إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها " جاء في الرتبة الثانية إلى أن المدارس التي جرى التطبيق فيها معظمها أساسية أولى وأعداد المعلمين والطلبة فيها قليل، والمهام الادارية شحيحة جداً، ومع ذلك يرى الباحثان أن التدريب يجب

أن يكون متواصلًا للمعلمين سواء استمروا في مدارسهم أو انتقلوا منها؛ حتى تكون درجة الجاهزية لديهم عالية باستمرار لشغل أي وظيفة تشغروا للقيام بمهامها على أكمل وجه. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على مجالات أداة الأداء الوظيفي ويوضح الجدول (2) هذه النتائج.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الأداء
2	1	علاقات العمل وإنجاز المهام	3.75	0.87	مرتفع
1	2	المعرفة والفهم	3.69	0.91	مرتفع
		الأداء الوظيفي ككل	3.72	0.86	مرتفع

يبين الجدول (2) أن الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.86) وبشكل تفصيلي جاء الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان للمجالين الفرعيين بمستوى مرتفع، كما يلي: جاء مجال (علاقات العمل وإنجاز المهام) أولاً بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.87)، في حين حلّ ثانياً مجال (المعرفة والفهم) بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.91). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك المدرسة أن تقدمها وتطورها وتحقيقها لأهدافها يعود بالدرجة الأولى إلى أداء العاملين فيها، حيث أن إنجاز المهمات والقيام بها على أكمل وجه يعود عليها بالنتائج الايجابية في تحقيق أهدافها، أما إذا كان الأداء لا يرقى للمستوى المطلوب فإنه يؤدي إلى دخول المدرسة في مشاكل وتحديات تحول دون تحقيق أهدافها، حيث تظهر أهمية الأداء الوظيفي، في تقدم المدرسة على منافسيها من خلال ما يقدمه من افكار ابداعية وابتكارية، وفي محاولة المدرسة تحديد مستوى استغلالها للموارد البشرية بالشكل الأمثل بهدف استمرارها في تحقيق التقدم والازدهار، والذي يكون نتيجة لكافة الانشطة التي يمارسها الافراد داخل المؤسسة، من خلال تقديمها للحوافز المادية والمعنوية والسعي لكسب رضا المعلمين وثقتهم فيها. وقد

اتفقت نتيجة هذه السؤال مع نتائج دراسات كل من: الحجاج وحسونة (2019)، وأبو عشبية وحجازي (2019) والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفع في الأداء الوظيفي. ويعزو الباحثان أن مجال "علاقات العمل وإنجاز المهام" جاء في الرتبة الأولى إلى إدراك المدرسة لأهمية الأداء الوظيفي للمعلمين والمتمثل في هذه العلاقات والانجازات، كإنجاز المهام وفق معايير الوصف الوظيفي المحددة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية مع الزملاء في العمل، وهذا يعد من الأهداف الأساسية لجميع المؤسسات التربوية والتعليمية؛ حيث أن توفر أجواء العمل المريحة يؤدي إلى وجود نتائج إيجابية تعود بالنفع على الطلبة في هذه المدارس. بينما يعزو الباحثان أن مجال "المعرفة والفهم" جاء في الرتبة الثانية إلى إدراك المعلمين إلى أهمية المعرفة بالأمور المتعلقة بمجال عملهم والمؤسسات التي يتبعون لها، وهذه المعرفة تجعلهم أكثر معرفة بحقوقهم وواجباتهم وبالتالي السير في العمل على هدى وبصيرة، وهذه المعرفة يجب أن تكون شاملة سواء في الأمور المتعلقة بالمدرسة وأنظمتها وقوانينها، أو الوزارة وأنظمتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات كل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغيرات	المستويات	المجالات	آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعبئته	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.57	3.49	3.54
		الانحراف المعياري	0.87	0.92	0.86
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.64	3.55	3.60
		الانحراف المعياري	0.81	0.78	0.78
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.63	3.56	3.60
		الانحراف المعياري	0.85	0.87	0.83
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.53	3.39	3.47
		الانحراف المعياري	0.85	0.85	0.82

3.33	3.26	3.38	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	الخبرة التدريسية
0.93	0.98	0.96	الانحراف المعياري		
3.46	3.46	3.46	المتوسط الحسابي	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.84	0.88	0.85	الانحراف المعياري		
3.71	3.64	3.77	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
0.75	0.79	0.76	الانحراف المعياري		

يبين الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	0.311	1	0.311	0.494	
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	0.036	1	0.036	0.821	
	الدرجة الكلية	0.063	1	0.063	0.753	
المؤهل العلمي	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	5.147	1	5.147	7.765	∗0.006
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	12.281	1	12.281	17.355	∗0.000
	الدرجة الكلية	7.696	1	7.696	12.070	∗0.001
سنوات الخبرة	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	10.474	2	5.237	7.901	∗0.000
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	13.260	2	6.630	9.730	∗0.000
	الدرجة الكلية	11.289	2	5.645	8.853	∗0.000
الخطأ	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	225.359	340	0.663		
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	240.589	340	0.708		
	الدرجة الكلية	216.790	340	0.638		
الكلية	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	254.543	351			
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	267.944	351			
	الدرجة الكلية	244.057	351			

يبين الجدول (4) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال عند

مستوى ( $\alpha=0.05$ ) باختلاف متغير الجنس ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث من المعلمين يعملون في مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم، وتنطبق عليهم والقوانين نفسها، والتدريبات ذاتها وبالتالي فالممارسات في هذه المدارس تكاد تكون متشابهة ولا يؤثر متغير الجنس عليها.

كما ويبين الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (3) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح "البكالوريوس"، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القادة التربويون من حملة شهادة البكالوريوس يمكن أن يكون لديهم الشغف الأكبر للاضطلاع والتبحر في مختلف المواضيع ومنها التخطيط للتعاقب الوظيفي، حيث أن تعمقهم يتيح لهم المجال في التعرف على الاستراتيجيات والخطط للتعاقب الوظيفي الفعال ومحاولة تطبيقه بشكل صحيح في المدرسة، كما أنهم الفئة الغالبة في كثير من المدارس الحكومية.

كما بينت نتائج الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة حول مستوى التخطيط عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) باختلاف متغير سنوات الخبرة على جميع المجالات على الدرجة الكلية فقد بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه والجدول (5) يبين هذه النتائج

الجدول (5) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات ممارسة التخطيط للتعاقب الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	من 5 سنوات إلى أقل من 10	10 سنوات فأكثر
آليات تحديد الشاغر الوظيفي	أقل من 5 سنوات	0.0804	-0.3857
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	-0.3053
إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	أقل من 5 سنوات	0.2031	-0.3777
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	-0.1746
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	0.1306	-0.3824
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	-0.2518

يبين الجدول (5) أن مصادر الفروق فيما يتعلق بمجال آليات تحديد الشاغر الوظيفي وإعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته والدرجة الكلية كانت بين سنوات الخبرة (5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر) ولصالح 10 سنوات فأكثر ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين من أصحاب الخبرة الطويلة في مجال التعليم يمكن أن يكون لديهم خبرة أوسع وأعمق في مختلف المواضيع التي تتعلق بالقضايا التربوية والتعليمية، ومن أهمها التخطيط للتعاقب الوظيفي؛ حيث يعد هذا الموضوع من القضايا التي تتطلب المزيد من الخبرة لمعرفة الآليات والاستراتيجيات التي يجب اتباعها، لذلك تبين أن القادة التربويين ممن لديهم سنوات خبرة "أكثر من 10 سنوات" لديهم درجة أعلى في مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟  
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغيرات	المستويات	الدرجات	المعرفة والفهم	علاقات العمل وإنجاز المهام	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.61	3.71	3.67
		الانحراف المعياري	0.92	0.89	0.87
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.81	3.82	3.82
		الانحراف المعياري	0.88	0.82	0.82
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.74	3.81	3.78
		الانحراف المعياري	0.89	0.85	0.84
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.57	3.62	3.60
		الانحراف المعياري	0.94	0.90	0.89
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.41	3.52	3.47
		الانحراف المعياري	1.05	1.09	1.05
		المتوسط الحسابي	3.54	3.63	3.59
		الانحراف المعياري	0.89	0.90	0.87
	5 إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.88	3.92	3.90
		الانحراف المعياري	0.81	0.70	0.72
		المتوسط الحسابي	3.88	3.92	3.90
		الانحراف المعياري	0.81	0.70	0.72

يبين الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي باختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	المعرفة والفهم	0.135	1	0.135	0.182	0.670
	علاقات العمل وانجاز المهام	0.882	1	0.882	1.255	0.263
	الدرجة الكلية	0.138	1	0.138	0.204	0.652
المؤهل العلمي	المعرفة والفهم	11.033	1	11.033	14.830	0.000
	علاقات العمل وانجاز المهام	6.381	1	6.381	9.080	0.003
	الدرجة الكلية	8.248	1	8.248	12.217	0.001
سنوات الخبرة	المعرفة والفهم	18.290	2	9.145	12.292	0.000
	علاقات العمل وانجاز المهام	10.285	2	5.143	7.318	0.001
	الدرجة الكلية	13.312	2	6.656	9.859	0.000
الخطأ	المعرفة والفهم	252.953	340	0.744		
	علاقات العمل وانجاز المهام	238.926	340	0.703		
	الدرجة الكلية	229.454	340	0.675		
الكل	المعرفة والفهم	292.579	351			
	علاقات العمل وانجاز المهام	266.563	351			
	الدرجة الكلية	261.271	351			

يبين الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي باختلاف متغير الجنس ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث من المعلمين في هذه المدارس درسوا في مؤسسات تربوية جامعية متشابهة، وتعرضوا لدورات متماثلة، والقوانين التي تنطبق على كليهما تكاد تكون واحدة؛ فبالتالي تكاد نظرتهم تكون واحدة وقد اتفقت نتيجة هذا

السؤال مع دراسة الحامدي والقاسمية (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير: الجنس.

كما ويبين الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (6) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح "البكالوريوس" ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعنيين ممن يحملون شهادة البكالوريوس يمكن أن يكون لديهم الرغبة الأكبر في التوسع في كافة المواضيع والقضايا التربوية والتعرف على الاستراتيجيات الأمثل للوصول بهم إلى مستويات أفضل، وهم يشكلون الغالبية في المدارس الحكومية وبالتالي قد تأتي استجاباتهم متشابهة كما ويبين الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  باختلاف متغير سنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه والجدول (8) يبين النتائج.

الجدول (8) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	من 5 سنوات إلى أقل من 10	10 سنوات فأكثر
المعرفة والفهم	أقل من 5 سنوات	-0.1235	-0.4703
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	-0.3450
علاقات العمل وإنجاز المهام	أقل من 5 سنوات	-0.1169	-0.3987
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	-0.2818
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	-0.1205	-0.4298
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	-0.3093

يبين الجدول (8) أن مصادر الفروق فيما يتعلق بمجال المعرفة والفهم وعلاقات العمل وإنجاز المهام والدرجة الكلية كانت بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، و10 سنوات فأكثر) ولصالح 10 سنوات فأكثر، وبين سنوات الخبرة (5 إلى أقل من 10 سنوات،

و10 سنوات فأكثر) ولصالح 10 سنوات فأكثر. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الخبرات الأكثر تعطي صاحبها فهماً وادراكاً أكبر من زملائهم من ذوي الخبرات الأقل، وبالتالي تنطلق استجاباتهم من هذه الخبرات وما ينتج عنها .

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين، وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين، وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان والجدول (9) يبين هذه النتائج.

الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال ومستوى الأداء الوظيفي

الدرجة الكلية	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها	آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعبئته	التعاقب الوظيفي الأداء الوظيفي
0.86	0.82	0.85	المعرفة والفهم
0.81	0.76	0.80	علاقات العمل وانجاز المهام
0.86	0.81	0.85	الدرجة الكلية

♦ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.86-0.76) ويستدل من هذه النتيجة أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يؤثر في مستوى الأداء الوظيفي لديهم، إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك تخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين في المدارس ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، ويعزو الباحثان هذه النتيجة لما يملكه التخطيط للتعاقب الوظيفي من أهمية كبيرة في رفع امكانيات القيادات المدرسية وتحسين كفاءاتهم، مما يساعد في تحسين أداء المعلمين وزيادة انتاجيتهم، ومواكبتهم لمتطلبات العصر الحالي، كما أن خطط التعاقب الوظيفي تسهم بشكل كبير في حماية العاملين في المدرسة من أصحاب المؤهلات والكفاءات؛ والعمل على تحسين

مهاراتهم ورفع قدراتهم، ومنحهم المهارات القيادية، بهدف تأهيلهم للتعاقب القيادي، وتجهيزهم للقيام بالوظائف المستقبلية، مما يُحسن من أداء المعلمين في المدرسة. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة حسان وصديقي (Hassan & Siddiqui, 2020) والتي أظهرت أن ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة تؤثر بشكل إيجابي وفعال على الاحتفاظ بالموظفين، وأن هذا التخطيط يؤثر بشكل واضح على بيئة العمل وسياساته، والتطوير الوظيفي. كما اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة دخيل الله (2018) والتي أظهرت أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي يُعد ضرورة ملحة لرفع قدرات القيادات المستقبلية وزيادة كفاءتهم، وأن إعدادهم هذا يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الانتاجية، ومسايرة متطلبات العصر. واتفقت نتيجة هذا السؤال أيضاً مع نتيجة دراسة جاكسون (Jackson, 2017) التي أظهرت أنه لتخطيط التعاقب الوظيفي في كليات المجتمع لا بد من وجود ثلاثة مكونات رئيسية تشكل خطة تعاقب فعالة، وهي: التطوير الوظيفي والتدريب، والتدريب على الدعم الإداري، والثقافة التنظيمية.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. تدريب قادة المدارس الأساسية ومديريها على المهام المتعلقة بالتخطيط للتعاقب الوظيفي.
2. التعديل على الانظمة والقوانين المتعلقة بالوظائف الإدارية بحيث يكون هناك كوادر ادارية في المدارس الاساسية غير المدير فقط.
3. وضع الحوافز التي تزيد من ولاء المعلمين لمدارسهم وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي لديهم.
4. الاهتمام بتدريب المعلمين ورفع كفاياتهم وزيادة مهاراتهم القيادية ليكونوا مؤهلين لاستلام مناصب إدارية لا تكون محصورة بمدارسهم فقط، بل قد تشمل مدارس أخرى.
5. القيام بالمزيد من الدراسات المتعلقة بالتعاقب الوظيفي ودور مديري المدارس فيها.

## المراجع

- أبو عشيبة، إيناس، وحجازي، عبد الحكيم (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 27(3)، 361-344.
- البواردي، فيصل عبد الله (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. 37(2)، 217-195.
- بومجان، عادل، وجوهرة، أقطي، والواقي، خالد (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. *مجلة العلوم الانسانية*. 18(2)، 143-121.
- تمام، عبد العليم (2017) الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سيبيولوجيا العمل، *المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسبوط*، عدد خاص، 44-21.
- جاد الرب، سيد (2016). التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الجراح، صالح، وأبو دوله، جمال (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2)، 315-283.
- الحامدي، سالم، والقاسمية، عائدة (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 4(17)، 344-299.
- الحجاج، ريماء، وحسونة، أسامة (2019). مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 27(3)، 422-406.
- الداود، حسن بن عبد العزيز (2020) التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثنيل للتعاقب الوظيفي، *مجلة جامعة شقراء*، ع1، 163-194.

- دخيل الله، مها (2018). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). *مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي ألمانيا-برلين، ع(7)*، 285-298.
- الدليل الارشادي لتخطيط التعاقب (2020). *دليل تخطيط التعاقب الوظيفي*. ديوان الخدمة المدنية، الأردن.
- ذنيبات، بكر، والخوالدة، ابتهاج (2016). الأداء الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية: دراسة تطبيقية على معلمي التربية الرياضية في محافظة الكرك. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الانسانية، 30(11)*، 2128-2148.
- شبات، جلال (2018). واقع الإحلال الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة (المقومات والمعوقات). *مجلة جامعة غزة للبحث العلمي، ع(3)*، 81-113.
- الطعاني، حسن، والضمور، رياض (2015). فاعلية سجل أداء المعلمين السنوي من وجهة نظرهم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 30(5)*، 169-204.
- عبد الجليل، رباح (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي "دراسة تحليلية". *مجلة العلوم التربوية، 2(1)*، 360-405.
- عبد العزيز، خميس (2019). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم وامكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة الإدارة التربوية، ع(24)*، 13-163.
- عدان، نبيلة (2020). *ضغوط العمل والأداء الوظيفي*. مركز الكتاب الاكاديمي: عمان، الأردن.
- العطوي، ركدة بنت عتيق (2020). *إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجاً*. دار الجنان للنشر والتوزيع: تبوك، المملكة العربية السعودية.
- كفاي، ايمان مصطفى (2017). تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الانسانية بجامعة الأزهر-دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية، 1(12)*، 321-381.
- مصطفى، محمد كمال (2015). *موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية*. مركز الخبرات المهنية للإدارة: مصر.

- هارفارد بزنس ريفيو (2020). المفاهيم الإدارية تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning، تم استرجاعه في ك1 / 2020 من موقع Harvard Business Review النسخة العربية على الرابط <https://hbrarabic.com>
- الهتاني، ناقيه سالم (2017). تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*. 6(9)، 16-33.
- الهزايمة، أحمد، والعتاس، نور (2018). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات جامعة المم سعود بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المركز القومي للبحوث غزة*. 2(14)، 33-61.
- Abouzaïd, Walid Aboubakr (2017) To which Extent Does Succession Planning Affect Employees' Effectiveness, *Journal of Financial and Commercial Research*, Port Said University 18(1)227- 237.
- Ahsan, M. (2018). Effective Recruitment and Selection along with Succession Planning towards Leadership Development, Employee Retention and Talent Management in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. 7(1), 342-356.
- Hassan, S., & Siddiqui, D. (2020). Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 21-55
- Jackson, C. (2017). *The Examination of Executive Leadership Succession Planning Strategies in Georgia's Community Colleges*. Doctoral thesis. Liberty University, United States.
- Juwono, I., & Harly, T. (2017). Leadership Succession Impact on School Culture: A Case Study at a Faith Based Secondary School in Indonesia. *International Journal of Information and Education Technology*, 7(3), 184-189
- Macutay, M. (2020). Quantitative Analysis of Job Satisfaction and Job Performance Of Teaching Personnel Of Isabela State University. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 235-240.
- Pa-alisbo, M. (2017). The 21st Century Skills and Job Performance of Teachers. *Journal of Education and Practice*, 8(32), 7-12.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability Journal*, 12(1), 1-15.