

## تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية في ضوء عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

سهام عبدالنبي أبوظالب

أحمد كرم النجار

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق الدراسات السياحية، المعهد العالي للسياحة

كينج ماريوت بالأسكندرية

جامعة قناة السويس

### المخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء (450 استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الشركات. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25.. توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لتخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير أداء القيادات الإدارية؛ وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين في شركات السياحة المصرية حول أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً للعوامل الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، السن، مستوى التعليم، سنوات الخبرة). يوصي البحث شركات السياحة في مصر بضرورة أن تشمل رؤية ورسالة الشركة خطة التعاقب الوظيفي، وتكون واضحة للمستقبل، وكذا العمل على تحديد المراكز الوظيفية المهمة من قبل إدارة الشركة وصياغة خطط التعاقب الوظيفي، واتباع منهجية منظمة في عملية التخطيط من أجل بناء ثقافة توفر الأعداد المطلوبة للتعاقب.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط التعاقب الوظيفي، أداء القيادات الإدارية، شركات السياحة المصرية.

### ○ الاستعراض المرجعي

تهتم الشركات بتخطيط التعاقب لتحسين معارف العاملين، وقدراتهم، للتصدي للتحديات والمشكلات التي تظهر بسبب التحديات المستمرة في بيئة العمل، فأحياناً ما تعاني الشركات من عدم قدرتها على شغل الوظائف الشاغرة في المناصب القيادية أو من قلة البدائل المتاحة من العاملين المؤهلين للإحلال محل القيادات التي تخرج من الشركة لسبب أو لآخر، لذا تقوم بعض الشركات بالتخطيط للتعاقب قبل فترة مناسبة من ترك القادة أو من يشغلون مناصب قيادية علياً لمناصبهم سواء كان هذا الترك طوعاً أو كرهاً (Sambrook, 2005).

يعد العنصر البشري المساهم الرئيسي في تكوين الشركات، فلا يمكن تصور أية شركة دون الموارد البشرية، ومن ثم باتت الشركات على هذه الموارد التي تتمتع بالعقلية المنفتحة والخبرات والقدرات ذات المستوى العالي. وقد ذكر Kom (2007) أنه ينظر إلى تخطيط التعاقب الوظيفي كأحد أفضل البرامج التي تستخدم لتطوير المناصب المهمة في الشركة، حيث يعد منهجاً تتبعه الشركات من أجل سد احتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل بصورة دائمة ومنظمة، ومن ثم فلا بد أن يكون عملية مستمرة هدفها الأساسي اختيار الموارد اللازمة لشغل الوظائف القيادية مستقبلاً. وبما أنه توجد منافسة شرسية بين شركات السياحة على الموارد البشرية الماهرة، فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية لبحث وفحص العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية.

### ○ تخطيط التعاقب الوظيفي

يعد مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي ترجع جذوره إلى كتابات هنري فايول عام 1949، وحثه لضرورة وجود برامج لتخطيط الموارد البشرية للمنظمات، وأيضاً ذكر (Rothwell 2010) في مؤلفاته التي مهدت لوضع إطار واضح وممارسات محددة لتخطيط التعاقب الوظيفي باعتباره أحد آليات إدارة القوى البشرية لتحديد وإعداد وتطوير القوى البشرية القادرة على تولي الوظائف القيادية في المستقبل (Church, 2014) أي أنه يمثل الجهود التي تهدف إلى تنمية صف ثاني من القادة المتميزين بما يضمن للشركة النمو والاستمرار، وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات في المستقبل، باعتباره أحد الآليات الفعالة للعمل على تطوير رأس المال الفكري من أجل جعله أكثر قدرة على التطوير التنظيمي (Mokhber et al., 2017).

وقد أشار (Pennel 2010) إلى أنه يمثل جهود تنظيمية محدد لسدة الفوة بين متطلبات القيادة بكافة المستويات الإدارية سواء الحالية أو المستقبلية لتمكين الشركة من مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية بطرق ووسائل أكثر فعالية. وتخطيط التعاقب الوظيفي لا يتوقف فقط عند تحديد قادة المستقبل، وإنما يمتد لشمول إعداد هؤلاء القادة، وتزويدهم بالمهارات المطلوبة لتولي الوظائف القيادية بكفاءة وفعالية، بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين لإنجاز المهام المطلوبة (Schachter, 2013). أيضاً أوضح (Darvish and Temelie 2014) أنه يمثل مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحقيق جهازية القوى البشرية لشغل المناصب القيادية عند الحاجة إليها في أي وقت، وتشمل هذه الأنشطة البحث، التطوير، الجذب، الحماية، التحفيز، الحفاظ عليها، تحقيق الاستثمار الجيد فيها.

أشار (Patidar et al., 2016) إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي يمثل العملية التي يتم من خلالها تحديد المراكز المهمة في الشركة، ومن ثم إعداد بدائل من العاملين الموهوبين ليتولوا المناصب القيادية فيها خلاً للعاملين الذين يتركون مناصبهم طوعاً أو كرهاً. وفي نفس السياق ذكر السيد (2019) أنه يشمل عدة أنشطة تساهم في تنمية وتطوير وحماية الأشخاص المتميزين داخل الشركة بما يضمن استهدافهم وجاهزيتهم لتولي الوظائف القيادية في السمويات الإدارية المختلفة، واستمرارية العملية القيادية بصورة كفؤ وفعالية حالياً ومستقبلاً بما يكفل للشركة تحقيق أهدافها في الأمدين القريب والبعيد. كما أكد المحيسن و الكساسبة (2021) على أن الشركات تقوم بتغيير خططها المستقبلية لأسباب مختلفة مثل (التقاعد – الترقيات – المرض الخطير – الوفاة – المغادرة الطوعية للشركة) من قبل بعض العاملين، وبهدف تغطية مثل هذه التغيرات، يجب أن تكون لدى الشركة خطط إحلال للعاملين في المراكز المهمة، ومن ثم يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي بمثابة جهد مهم في هذا المجال، ويرتبط أيضاً بتخطيط الإحلال الذي ينظر إليه كأحد أشكال إدارة المخاطر، وأضافا أن هناك عدة نماذج للتعاقب الوظيفي، ومنها: (أ) نموذج ترحيل تخطيط التعاقب الذي يعده المدير التنفيذي الحالي للشركة، حيث يقوم بتمرير عصا القيدة إلى خليفته على مدى فترة طويلة من الزمن، (ب) نموذج U Theory Model الذي ابتكره Scharmer عام 2007 وحث فيه الإدارة العليا للشركة على تبني عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، مدعماً مفهوماً لنظرية U التي تتكون من خمس مراحل، وهي: المشاركة في المبادرة، المشاركة في الاستشعار، قيادة الشركة في رؤية المستقبل، المشاركة في الإنشاء، المشاركة في التطور

### ○ أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي

تطرق العديد من الباحثين إلى أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي في الشركات، إذ يعد أكثر من مجرد التخطيط لحالات الطوارئ، ويستخدم لتحفيز العاملين ذوي الامكانيات الفريدة والتميزة للبقاء في الشركة، ومن ثم الحفاظ على قدرة الشركة القيادية مستقبلاً، الذي ينعكس على تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين الموهبين كهدف من أهداف برنامج تخطيط وإدار التعاقب (المطيري و الزيدي، 2021).

ذكر (Gordon and Overbey, 2018) أن تخطيط التعاقب الوظيفي من الأمور الحيوية لصحة الشركة وبقائها لأنه يساهم في وضع القوى العاملة المناسبة في المكان والوقت المناسبين، كما أن ترك الشركات دون مهارات قيادية مناسبة أمرًا محفوف بالمخاطرة، إضافة إلى أنه يعد خارطة طريق لتحديد وتطوير المواهب والكفاءات اللازمة مستقبلاً ابتداءً من اليوم. وأضاف (Adebola, 2019) أنه يتم من خلال تخطيط التعاقب الوظيفي التطلع لمستقبل الشركة على نحو ملائم بهدف ضمان استمرار وجود قيادة مناسبة ومتميزة للأعمال على مستوى الشركة؛ لذا فهو خيار يجب أن تكون الشركات مستعدة وجاهزة للاستفادة منه، كما لا يجب تجاهله لأن البحث عن وريث للقادة في الشركة مهمة صعبة دون وجود سياسة ملائمة وتخطيط للتعاقب.

#### ○ مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي

أشار كل من (Kasich, 2011) و (المحيسن و الكساسبة, 2021) إلى أن تخطيط التعاقب يستخدم لإعداد خرائط الإحلال، الذي يتم ضمن عدة خطوات، وهي: (1) تحديد المناصب المهمة في الشركة: من خلال وضع قائمة بالمواقع الوظيفية المهمة، وتحديد متى يتوقع أن تكون شاغرة، (2) تقييم جدارة القيادة: حيث يتم مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي لهذه الوظائف، وتقييم القدرات التي يحتاجها العاملون ليصبحوا ناجحين في هذه المناصب، (3) صياغة خطة التعاقب: من خلال تحديد العاملين المرشحين للإحلال عن طريق الاعتماد على مخزون المهارات، وإعداد برامج وأنشطة التطوير اللازمة لتأهيل العاملين المرشحين للإحلال، (4) تطوير استراتيجيات نقل المعرفة: حيث تتضمن معرفة ما ينقص العاملين المرشحين للإحلال من معارف ومهارات وخبرات بهدف القيام بهذه الوظائف، (5) تنفيذ خطة التعاقب وتقييمها: حيث تتضمن استخدام المقاييس المختلفة لتنفيذ تخطيط التعاقب، واستمرارية العمل.

في حين أوضحت الدراسات السابقة (المطيري والزيدي، 2021؛ Okapiec, 2019; UI Hassan, 2020; Gorgon and Overbey, 2018) أن تخطيط التعاقب الوظيفي يمثل تخطيط استراتيجي للموارد البشرية لكل من الوظائف القيادية بهدف إحلال الشخص المناسب في المنصب المناسب بالوقت المناسب، ويتضمن ست مراحل، وهي:

**المرحلة الأولى** تحديد الوظائف المستهدفة: حيث يتم تحديد أهم الوظائف بالنسبة لنطاق عمل الشركة، وتعد هذه الوظائف مهمة لأن تركها بصورة مفاجئة أو شغلها بشخص غير مناسب يؤدي إلى تعطل العمليات الأساسية للشركة، ومن ثم الإضرار بقدرتها على تقديم الخدمات المختلفة؛

**المرحلة الثانية** تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح للوظائف وتميزها: يتم في هذه المرحلة وضع قائمة بالكفاءات والمهارات المطلوب توافرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف المستهدفة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية؛

**المرحلة الثالثة** تحديد الموارد البشرية المستهدفة: حيث يتم فرز للعاملين أصحاب الأداء المتميز والمرشحين لشغل الوظائف الإدارية ممن ينطبق عليهم المتطلبات اللازمة لكل منصب من المناصب الشاغرة، إذ يرشح إعداد قائمة من الأشخاص العاملين بالشركة والمؤهلين للتعاقب الوظيفي لكل وظيفة حرجة، ويتم معرفتهم من قاعدة بيانات تضم أسماء المهوبين، وبلي ذلك تصنيفهم حسب المهارات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، في النهاية يتم تجميع أسماء المؤهلين للتعاقب الوظيفي في قائمة شاملة؛

**المرحلة الرابعة** تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة: وهنا يتم تحديد الفجوة بين كفاءة العاملين المتاحة والمتوفرة والكفاءات المطلوب توافرها من أجل تنمية وتطوير أدائهم لتحمل المسؤوليات والأدوار المتقدمة لغرض اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص المرشحين المحتملين، ويشترط المتابعة الدورية لأداء العاملين المستهدفين تبعاً للتغيرات التي تطرأ على الشركة وبيئة العمل الداخلية والخارجية، والتي قد تؤثر في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، مما يجعل الشركة أكثر جاهزية لإجراء تغييرات أساسية عندما يتطلب الأمر ذلك؛

**المرحلة الخامسة** تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي: تمثل عملية البدء والشروع في تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي عن طريق تسليم المنصب الشاغر للشخص المتعاقب الذي يتمتع بالكفاءات والمهارات، والذي ينطبق عليه الشروط والمواصفات المطلوبة؛

**المرحلة السادسة** تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي: من خلال متابعة الأشخاص المتعاقبين الذين شغلوا المناصب الإدارية بهدف توفير تغذية عكسية مرتجعة عن العمليات التي يقومون بها وينفذوها ونتائجها لغرض التحسين المستمر.

#### ○ أداء القيادات الإدارية

تعتبر القيادات الإدارية في الشركات حلقة الوصل بين العاملين وخططها وتحقيق أهدافها، كما تعد عنصرًا أساسيًا ومهمًا في كل مراحل التنمية الاقتصادية للشركة. وقد تنوعت وجهات النظر حول تحديد تعريف القيادات الإدارية، فقد عرفها عليوه (2001) بأنها تمثل النفوذ الاجتماعي الكامن، والخصائص المكتسبة بالتعلم والخبرة. في حين أشار فرحات (2012) إلى أنها النشاط الذي يقوم به ويمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار والأوامر والإشراف الإداري على المرؤوسين باستخدام السلطة الرسمية الممنوحة له.

كما أشار صقر (2016) أنها تمثل قدرة القائد على التنظيم والتوجيه لجهود مرؤوسيه لتحقيق أهداف الشركة بصورة كفؤ وفاعلية عن طريق التأثير فيهم واقناعهم. وقد ذكر النجار و شعيب (2020) أن الأداء يعد نتيجة لاستخدام الشركة لمواردها المادية المتاحة وكذا البشرية وكيفية استغلالها بصورة تجعل لها المقدرة على تحقيق أهدافها في الأجلين القصير والبعيد، وذكر أن هناك ثلاثة أنواع من الأداء، وهي: أداء المهام، الأداء الظرفي، الأداء المعاكس. وأضاف كل من (2011) Jabeen و (2020) Derbali and Elnagar أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر، منها: (أ) المعرفة بمتطلبات الوظيفة، (ب) نوعية العمل، (ج) كمية العمل المنجز، (د) المثابرة. وفي سياق متصل لخص أحمد وآخرون (2020) الصفات الشخصية التي يتميز بها القائد الإداري في: الذكاء الاجتماعي، النشاط العالي، امتلاك الحنكة، حس القرار والبدئية؛ ومجموعة من الصفات الإدارية منها: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الانجاز والعمل بدافع الإبداع.

أما عن مفهوم تطوير أداء القيادات الإدارية، فقد أوضح (2004) Gibbs أنها تمثل مجموعة العمليات التي تستهدف تحسين وزيادة قدرات ومهارات ومعلومات العاملين في التنظيمات الإدارية، كما رأى ضرورة أن تولي إدارة الشركة اهتمامًا كبيرًا بهذا التطوير من منظور كلي وشامل مستهدفةً تكوين وتدعيم القدرة التنافسية للشركة، وتهيئاً للتطوير المستمر سواء كانت هناك فجوة في الأداء أم لا، وذلك بهدف تحسين جودتها ومركزها التنافسي. وفي نفس السياق عرفها البلوي (2020) بأنها مجموعة الأنشطة المخطط لها والمقصودة، والتي تهدف إلى زيادة قدرة وكفاءة الجهاز الإداري للقيادات الإدارية في الشركة حتى يعود ذلك بالنفع على تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وأضاف أن هناك العديد من الدوافع والمبررات لتطوير الأداء الإداري، منها: (1) التغيرات العالمية وأثرها في أداء الشركات، (2) الميزة التنافسية للشركات، (3) تطور طرق الإدارة وأساليبها، (4) الدور المتنامي للشركات في تحقيق وظائفها.

### ○ مشكلة البحث

تعتبر كفاءة القيادات الإدارية في الشركات المعيار الرئيس لنجاح أداؤها؛ ولذا تظهر الحاجة إلى تطوير الأداء الإداري في شركات السياحة المصرية، وفي ضوء هذا يحاول البحث دراسة طبيعة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في شركات السياحة المصرية ودورها في تطوير أداء القيادات الإدارية بها من خلال عدة تساؤلات: ما طبيعة أبعاد عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في شركات السياحة المصرية؟، ما دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية؟.

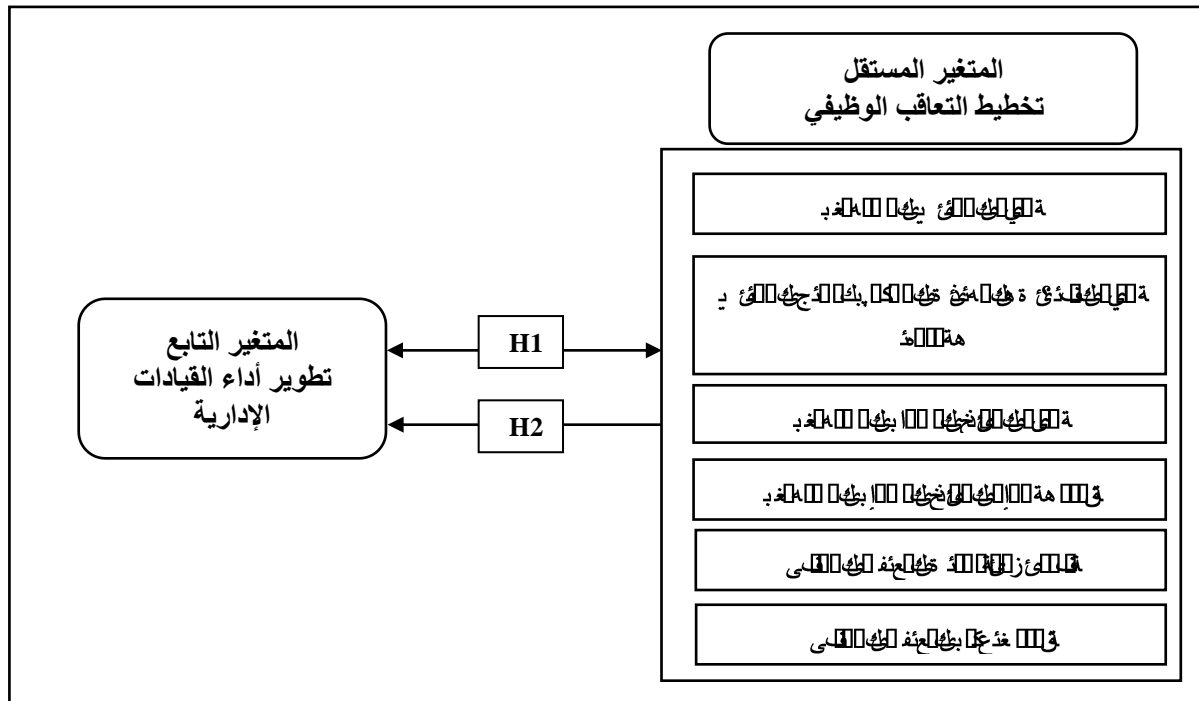
### ○ هدفا البحث

1. تقييم مدى تطبيق أبعاد عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في شركات السياحة المصرية.
2. قياس تأثير أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية.

### ○ فروض البحث

- H1: يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي ومتغير تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية.
- H2: توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي ومتغير تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية.
- H3: توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين في الشركات حول أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً للعوامل الديموغرافية.

### ○ نموذج البحث



شكل (1): النموذج المقترح للبحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

○ منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في استعراض المفاهيم المختلفة لتخطيط التعاقب الوظيفي، وتوضيح أهميته، ومراحله وفقاً للدراسات السابقة، بالإضافة إلى مفهوم أداء القيادات الإدارية، عناصره؛ وتم إجراء الدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات الأولية عن متغيرات البحث من واقع شركات السياحة المصرية، حيث تم تطبيقها على عينة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) بمدينة القاهرة، كما تم اختيار مدينة القاهرة، لاحتوائها على أكبر عدد من شركات السياحة في مصر، إذ بلغ عددها 32 شركة. استخدم البحث استمارة الاستبيان في جمع البيانات الميدانية، وقسمت إلى ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس Likert (جدول، 1).

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستقصاء.

التصنيف	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	1.80-1	- 1.81	- 2.61	-3.41	5 -4.21
مستوى التحقق	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

شمل الجزء الأول من الاستبيان البيانات الديموغرافية للعاملين في الشركات المبحوثة، الجزء الثاني أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي)، وهذا المقياس استخدمته الدراسات السابقة (آل حفيظ، 2018؛ المطيري والزيدي، 2021؛ Ul Hassan, 2020؛ Gorgon and Overbey, 2018; Okapiec, 2019; Gibbs, 2004)؛ محمد و آخرون، 2017؛ النجار و شعيب، 2020) وقد تأثرت مصر كغيرها من دول العالم بفيروس كورونا، والذي انعكس تأثيره في القطاع السياحي بما فيه الشركات السياحية، أدى ذلك إلى صعوبة توزيع الاستبيانات يدوياً، لذا عمدا الباحثان إلى تصميم نموذج استبيان إلكتروني عبر Google Form. وقد تم توزيع رابط الاستبيان الإلكتروني على مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين بشركات السياحة فئة (أ) في مدينة القاهرة الكبرى، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (293) كما يظهر في الجدول التالي.

جدول (2): معدل استجابة عينة البحث.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة
450	106	51	293	65.1%

وقام الباحثان بتحليل البيانات المجمعة احصائياً باستخدام برنامج SPSS V25، ولحساب درجة الصدق والثبات تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وللحصول على كل من التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعدلات الانحراف المعياري لأجوبة مفردات العينة تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي، كما تم إجراء اختبار معامل الارتباط ومعامل الانحدار من أجل تحقيق أهداف البحث، إضافة إلى إجراء اختبائي Mann-Whitney U و Kruskal-Walls H لمعرفة مدى وجود أي فروق معنوية بين عينة الدراسة تجاه تخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل النوع والسن والحالة الاجتماعية ومستوى التعليم والخبرة.

#### ○ النتائج والمناقشة

#### أولاً: اختبار الثبات والصدق Scale Reliability

أسفرت نتائج الجدول (3) عن أن مقياس أبعاد متغيرات البحث (تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية) قد تراوحت ما بين 0.872 و 0.892. ولذا فقد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات، أيضاً تراوحت قيم معامل الصدق بين 0.933 و 0.944. ما يدل على أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة البحث، ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، حيث تجاوز معامل ألفا كرونباخ درجة الحد الأدنى للثبات (0.6) وهذا ما أكدته (Sekaran and Bougie (2013). وبناء على هذه النتائج السابقة تعد جميع معاملات الثبات والصدق المشار إليها جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

#### جدول (3): نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

معامل المصادقية	معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد المفردات	المتغير / البعد
.941	.885		تخطيط التعاقب الوظيفي
.939	.882	5	تحديد الوظائف المستهدفة
.940	.883	5	تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها
.938	.879	5	تحديد الموارد البشرية المستهدفة
.935	.874	5	تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة
.936	.876	5	تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي
.933	.872	5	تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي
.944	.892	10	أداء القيادات الإدارية

#### ثانياً: اختبار الإحصاءات الوصفية لاستمارة الاستقصاء

#### ● تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث

يوضح جدول (3) البيانات الشخصية لعينة البحث، حيث أظهر أن 186 عاملاً من العاملين بشركات السياحة ذكور بنسبة 63.4%، بينما 107 فقط من الإناث بنسبة 36.6%، مما يوضح التفوق الملحوظ للذكور على الإناث كعاملين بالأقسام المختلفة في شركات السياحة محل البحث. وعلى صعيد الحالة الاجتماعية وجد أن عدد العاملين المتزوجين يفوق عدد الغير متزوجين إذ بلغ 246 بنسبة 83.9%، وبلغ عدد الغير متزوجين 47 بنسبة 16.1%. وعن السن يتضح وجود تفوق العاملين في المرحلة العمرية الوسطى من 30 إلى 45 عاماً، حيث بلغ عددهم 135 عاملاً بنسبة 46.1%، تلاهم العاملين الأقل من 30 عاماً وعددهم 92 بنسبة 31.4%، ثم العاملين

الأكبر من 45 عاماً و عددهم 66 بنسبة 22.5%. أما عن المستوى التعليمي للعاملين وجد أن 141 عاملاً بنسبة 48.1% حاصلًا على مؤهلات عليا "بكالوريوس"، تلاهم العاملون على مؤهلات متوسطة و عددهم 103 بنسبة 35.2%، ثم العاملون على دراسات عليا و عددهم 49 بنسبة 16.7%. أما عن سنوات الخبرة وجد أن معظم العاملين بعينة البحث ذو خبرة بين 5 إلى 10 سنوات و عددهم 152 عاملاً بنسبة 51.9%، ثم العاملين الذين لديهم سنوات خبرة حديثة أقل من 5 سنوات، و عددهم 112 عاملاً بنسبة 38.2%، وجاء في المرتبة الأخيرة العاملين الذين تخطت سنوات خبرتهم 10 سنوات وبلغ عددهم 29 عاملين بنسبة 9.1%.

جدول (3): البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث.

النسبة %	التكرار	البيان	
63.4	186	ذكر	الجنس
36.6	107	أنثى	
83.9	246	متزوج	الحالة الاجتماعية
16.1	47	غير متزوج	
31.4	92	أقل من 30 عام	السن
46.1	135	من 30 : 45	
22.5	66	أكبر من 45	
35.2	103	مؤهل متوسط	مستوى التعليم
48.1	141	مؤهل عالي " بكالوريوس "	
16.7	49	دراسات عليا	
38.2	112	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
51.9	152	من 5 : 10 سنوات	
9.1	29	أكثر من 10 سنوات	

#### • تحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

استخدم الباحثان أساليب الاحصاء الوصفي لتحليل مفردات أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي ومفردات متغير أداء القيادات الإدارية، حيث يوضح جدول (4) أن:

- الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة ببعد تحديد الوظائف المستهدفة جاءت متوسطة إلى مرتفعة، ولكنها تقترب من الارتفاع، واحتل هذا البعد المرتبة الأولى في الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.53 بنسبة 70.6%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تحدد الشركة الأشخاص ذو الأداء المتميز لضمان تحقيق الأهداف المنشودة) بمتوسط حسابي بلغ 3.62 بنسبة 72.4%، في حين جاءت أقل إجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (تتوافر في الشركة خطط عملية لإجراء تحليل للاحتياجات المستقبلية للوظائف القيادية) بمتوسط حسابي بلغ 3.38 بنسبة 67.6%.
- الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة ببعد تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها متوسطة، واحتل هذا البعد المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.39 بنسبة 67.8%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تعمل الشركة على تحديد المعرفة والمهارات المطلوبة للمناصب الرئيسية) بمتوسط حسابي بلغ 3.52 بنسبة 70.4%، في حين جاءت أقل إجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (تتوافر في الشركة خطط تعمل على تقليل الفجوة بين متطلبات العمل الحالية والمطلوبة في المستقبل) بمتوسط حسابي بلغ 3.29 بنسبة 65.8%.



- الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة ببعث تحديد الموارد البشرية المستهدفة متوسطة، واحتل هذا البعد المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.38 بنسبة 67.7%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (يتم تحديد المرشحين للتعاقب وفقاً لكفاءتهم ومؤهلاتهم العملية) بمتوسط حسابي بلغ 3.46 بنسبة 69.2%، في حين جاءت أقل إجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (لدى الشركة سياسة توظيف تساعد على توفير الكفاءات المطلوبة في المكان والوقت المناسبين) بمتوسط حسابي بلغ 3.24 بنسبة 64.8%.
- الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة ببعث تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة مرتفعة إلى حد ما، واحتل هذا البعد المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.47 بنسبة 69.6%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تتم عملية تقييم احتياجات الشركة المستقبلية من الموارد البشرية بصورة دورية) بمتوسط حسابي بلغ 3.63 بنسبة 72.6%، في حين جاءت أقل إجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (تعمل الشركة على تطوير كفاءات العاملين لسد احتياجاتها الحالية والمستقبلية) بمتوسط حسابي بلغ 3.35 بنسبة 67%.
- الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة ببعث تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي متوسطة، واحتل هذا البعد المرتبة الخامسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.31 بنسبة 66.3%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (يتم توفير فرص متساوية لكافة العاملين للارتقاء الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ 3.47 بنسبة 67.4%، في حين جاءت أقل إجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (تستخدم الخطط المعدة مسبقاً لتجنب الحالات الطارئة عند تغيب أو ترك بعض المدراء لمناصبهم) بمتوسط حسابي بلغ 3.19 بنسبة 63.8%.
- الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة ببعث تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي متوسطة، واحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.29 بنسبة 65.7%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (يطلع العاملون على التغذية العكسية عن عملية تقييم أدائهم، لإشعارهم بنقاط القوة والضعف لديهم، وتشجيعهم على التطور) بمتوسط حسابي بلغ 3.43 بنسبة 68.6%، في حين جاءت أقل إجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (عملية تقييم تخطيط التعاقب الوظيفي تتسم بالمرونة) بمتوسط حسابي بلغ 3.18 بنسبة 63.6%.

كما يتضح أيضًا أن قيمة الانحراف المعياري لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي، تراوحت بين 1.494 و 1.01 وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيمة الالتواء بين 351 و 903. وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيمة التفرطح بين 178 و 736. وهي نسب مقبولة.

كما يتضح من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام لمتغير تخطيط التعاقب الوظيفي، بلغ 3.40 بنسبة 67.9% وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا المتغير مرتفعة. وتدلل هذه النتائج على أن العاملين في شركات السياحة المصرية يقرون بأن إدارات هذه الشركات تسعى لتطبيق مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي عن طريق اتباع مجموعة من الخطوات والمراحل التي تتضمن تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي.

كما يوضح جدول (4) أن الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين في شركات السياحة على المفردات المرتبطة بمتغير أداء القيادات الإدارية جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.53 بنسبة 70.6% وبانحراف معياري 688، وبلغ معامل الالتواء 750. ومعامل التفرطح بلغ 445. وهي كلها نسب مقبولة، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (لا أخشى المخاطرة) بمتوسط حسابي بلغ 3.82 بنسبة 76.4%،

وتدل هذه النتائج على أن العاملين في شركات السياحة المصرية يرون أن المدراء يسعون لتطبيق عملية تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال تنفيذ المراحل الستة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وهي تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح للوظائف وتميزها، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة قام بها آل حفيظ (2018) بالتطبيق على الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية

جدول(4): إختبار الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث.

الدرجة	التفرطح Kurtosis		الالتواء Skewness		Rang	Ma	Mi	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي Mean		المتغيرات
	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	%	Std. Deviation	Statistic	
مرتفع	.284	.247	.142	.832	4	5	1	70.6	.885	3.53	تحديد الوظائف المستهدفة
مرتفع	.284	.786	.142	.561	4	5	1	71.4	.231	3.57	1. تقوم الإدارة العليا في الشركة بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير.
مرتفع	.284	.551	.142	.780	4	5	1	73.6	.427	3.68	2. تقوم الشركة بتحديد الكفاءات والمهارات الأساسية التي تحتاجها
مرتفع	.284	.458	.142	.346	4	5	1	72.4	.799	3.62	3. تحدد الشركة الأشخاص ذو الأداء المتميز لضمان تحقيق الأهداف
متوسط	.284	.991	.142	.751	4	5	1	67.6	.433	3.38	4. تتوفر في الشركة خطط عملية لإجراء تحليل للاحتياجات
مرتفع	.284	.203	.142	.369	4	5	1	68.2	.295	3.41	5. عملية قياس نسبة المدراء الذي توقع تقاعدهم في 5 سنوات القادمة بصورة دورية.
متوسط	.284	.540	.142	.903	4	5	1	67.8	1.12	3.39	تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها
مرتفع	.284	.665	.142	.742	4	5	1	68	.453	3.40	6. تطبق الشركة الاثراء الوظيفي عن طريق اسناد مسؤوليات جديدة للأشخاص المتميزين لتعميق خبراتهم ومهاراتهم

متوسط	.28	.33	.142	.60	4	5	1	65.	.622	3.29	7. تتوافر في الشركة خطط تعمل على تقليل الفجوة بين متطلبات العمل الحالية والمطلوبة في المستقبل.
مرتفع	.28	.25	.142	.44	4	5	1	70.	.736	3.52	8. تعمل الشركة على تحديد المعرفة والمهارات المطلوبة للمناصب
مرتفع	.28	.339	.142	.802	4	5	1	68.	.435	3.41	9. لدى الشركة هيكلية واضحة توضح الكفاءات الحالية والمتطلبات
متوسط	.28	.71	.142	.26	4	5	1	66.	.171	3.32	10. تمتلك الشركة قاعدة بيانات لتطوير مهارات ومؤهلات القوى العاملة
متوسط	.28	.56	.142	.35	4	5	1	67.	.809	3.38	<b>تحديد الموارد البشرية المستهدفة</b>
مرتفع	.28	.84	.142	.77	4	5	1	68	.258	3.40	11. يتم تفويض السلطة للعاملين المتميزين لتولي مهام جديدة.
مرتفع	.28	.53	.142	.88	4	5	1	69.	.362	3.46	12. يتم تحديد المرشحين للتعاقد وفقاً لكفاءتهم ومؤهلاتهم العملية.
متوسط	.28	.39	.142	.92	4	5	1	64.	.909	3.24	13. لدى الشركة سياسة توظيف تساعد على توفير الكفاءات المطلوبة في المكان والوقت المناسبين
متوسط	.28	1.01	.142	.660	4	5	1	67.	.787	3.37	14. إعداد وترقية القيادات من داخل الشركة جزء من فلسفة الشركة.
مرتفع	.28	.94	.142	.89	4	5	1	69	.550	3.45	15. للعاملين في الشركة الأولوية في ملء الوظائف القيادية الشاغرة.
مرتفع	.28	.17	.142	.65	4	5	1	69.	.993	3.47	<b>تقييم وتطوير الموارد البشرية</b>
مرتفع	.28	.29	.142	.44	4	5	1	67	.662	3.35	16. تعمل الشركة على تطوير كفاءات العاملين لسد احتياجاتها الحالية والمستقبلية

مرتفع	.28	.75	.142	.32	4	5	1	70	.425	3.50	17. يقوم قادة الشركة بنقل معرفتهم وخبرتهم المكتسبة للمرشحين
متوسط	.28	.67	.142	.63	4	5	1	72	.651	3.63	18. تتم عملية تقييم احتياجات الشركة المستقبلية من الموارد
متوسط	.28	.74	.142	.76	4	5	1	69	.992	3.49	19. تخصص الشركة جزء من ميزانيتها لتنفيذ استراتيجية إدارة
مرتفع	.28	.92	.142	.98	4	5	1	68	.720	3.42	20. تعتبر برامج التطوير الوظيفي جزء من خطة الشركة ويتم ربطها
متوسط	.28	.73	.142	.66	4	5	1	66	1.01	3.31	<b>تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي</b>
متوسط	.28	.69	.142	.71	4	5	1	66	.880	3.30	21. تدعم إدارة الشركة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.
متوسط	.28	.83	.142	.55	4	5	1	67	.630	3.38	22. تتابع الإدارة تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي بصورة منتظمة.
متوسط	.28	.37	.142	.45	4	5	1	64	.320	3.23	23. لدى إدارة الشركة الحرص على امتلاك العاملين المهارات المطلوبة
مرتفع	.28	.19	.142	.17	4	5	1	69	.552	3.47	24. يتم توفير فرص متساوية لكافة العاملين للارتقاء الوظيفي.
متوسط	.28	.40	.142	.15	4	5	1	63	.225	3.19	25. تستخدم الخطط المعدة مسبقاً لتجنب الحالات الطارئة عند تغيب أو ترك بعض المدراء لمناصبهم.
متوسط	.28	.65	.142	.88	4	5	1	65	.494	3.29	<b>تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي</b>
متوسط	.28	.60	.142	.87	4	5	1	63	.880	3.18	26. عملية تقييم تخطيط التعاقب الوظيفي تتسم بالمرونة.

متوسط	.28	.95	.142	.76	4	5	1	64	.770	3.20	27. تعد نتائج تقييم أداء مدراء الشركة الأساس لتعديل عملية
متوسط	.28	.74	.142	.51	4	5	1	65.	.447	3.26	28. لدى الشركة نظام دقيق لقياس أداء العاملين لتتبع تطورهم
متوسط	.28	.88	.142	.45	4	5	1	67.	.833	3.36	29. يتم تقييم مدى فاعلية الشخص المتعاقب خلال تسلمه المنصب
مرتفع	.28	.32	.142	.37	4	5	1	68.	.779	3.43	30. يطلع العاملون على التغذية العكسية عن عملية تقييم أدائهم، لإشعارهم بنقاط القوة والضعف
مرتفع	.28	.44	.142	.75	4	5	1	70.	.688	3.53	أداء القيادة الإدارية في شركة
مرتفع	.28	.55	.142	.50	4	5	1	70.	.209	3.51	31. يتمتع المدير بمعرفة رؤية ورسالة وأهداف الشركة.
مرتفع	.28	.77	.142	.39	4	5	1	68.	.231	3.44	32. المدير على دراية بأحدث التطورات الفنية والاجرائية في مجال مهام شركته.
مرتفع	.28	.65	.142	.17	4	5	1	71	.799	3.55	33. لدى المدير القدرة على الحوار الفعال وعرض الرأي بوضوح
مرتفع	.28	.22	.142	.33	4	5	1	72.	.338	3.64	34. يعمل المدير على تطوير الحلول الأسرع والأفضل لمشاكل العمل وتطبيق إجراءات تتمتع تكرارها
مرتفع	.28	.53	.142	.56	4	5	1	71.	.770	3.57	35. لدى المدير القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
مرتفع	.28	.72	.142	.62	4	5	1	68.	.144	3.42	36. لدى المدير القدرة على صياغة وإعداد التقارير بوضوح وفعالية.

مرتفع	.28	.60	.142	.34	4	5	1	70.	.185	3.54	37. لدى المدير القدرة على قيادة فريق العمل وتحقيق أهدافه.
	4	6		0				8			
مرتفع	.28	.99	.142	.22	4	5	1	69.	.440	3.47	38. يستخدم المدير الصلاحيات الممنوحة له بفاعلية في الوقت المناسب.
	4	3		4				4			
مرتفع	.28	.52	.142	.19	4	5	1	71.	.556	3.59	39. يحرص المدير على تطوير أداء الموظفين وتميزهم.
	4	3		0				8			
مرتفع	.28	.44	.142	.44	4	5	1	71	.662	3.55	40. يفهم ويستجيب للرسائل والمواقف ويهتم بمعرفة آراء
	4	1		0							السلطة

### ثالثاً: اختبار فروض البحث

الفرض الأول ينص على: يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي ومتغير تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية.

لمعرفة مدى صحة الفرض من عدمه، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي ومتغير أداء القيادات الإدارية، وقد أظهر جدول (5) وجود ارتباط معنوي قوي بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي)، ومتغير أداء القيادات الإدارية، وتراوح معامل الارتباط بين 0.635. حد أدنى، 0.916. حد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. ويمكن تفسير وجود ذلك الارتباط بأن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي ربما تؤثر في تطوير أداء القيادات الإدارية، ومن ثم ثبت صحة الفرض الأول. وهناك العديد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين تخطيط التعاقب الوظيفي وعدد من المتغيرات الإدارية، مثل دراسة السيد (2019) التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتحسين الأداء الابتكاري، وكذا دراسة المحيسن والكساسبة (2021) التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين تخطيط التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب في شركة اورانج بالأردن.

جدول(5): معاملات الارتباط بين أبعاد التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية.

7	6	5	4	3	2	1	
						1	تحديد الوظائف المستهدفة (1)
					1	0.812	تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها (2)
				1	0.693	0.665	تحديد الموارد البشرية المستهدفة (3)
			1	0.874	0.756	0.684	تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (4)
		1	0.771	0.706	0.605	0.635	تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي (5)
	1	0.650	0.725	0.763	0.781	0.746	تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي (6)
1	0.672	0.864	0.893	0.884	0.825	0.916	أداء القيادات الإدارية (7)

الفرض الثاني ينص على: توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي ومتغير تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية.

لمعرفة مدى صحة الفرض من عدمه، تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد أظهرت نتائج اختبار التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول (6) إذ تبين أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 28.72، وثبت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0.001، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج  $R^2$  بـ 61% ويعني ذلك أن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تفسر 61% من التغير في متغير أداء القيادية الإدارية، أما الباقي 39% يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وللخطأ العشوائي؛ أيضاً وجود تأثير معنوي لبعد تحديد الوظائف المستهدفة في تطوير أداء القيادات الإدارية عند مستوى معنوية



أقل من 0.001. إذ بلغت قيمة  $\beta = 0.483$ . وقيمة  $T = 3.35$ ، وجود تأثير معنوي لبعد تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها في تطوير أداء القيادات الإدارية عند مستوى معنوية 0.001. بلغت قيمة  $\beta = 0.710$ . وقيمة  $T = 4.38$ ، وجود تأثير معنوي لبعد تحديد الموارد البشرية المستهدفة في تطوير أداء القيادات الإدارية عند مستوى معنوية 0.001. بلغت قيمة  $\beta = 0.566$ . وقيمة  $T = 3.77$ ، وجود تأثير معنوي لبعد تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة في تطوير أداء القيادات الإدارية عند مستوى معنوية 0.001. بلغت قيمة  $\beta = 0.130$ . وقيمة  $T = 4.31$ ، وجود تأثير معنوي لبعد تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي في تطوير أداء القيادات الإدارية عند مستوى معنوية 0.001. بلغت قيمة  $\beta = 0.337$ . وقيمة  $T = 3.36$ ، وجود تأثير معنوي لبعد تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي في تطوير أداء القيادات الإدارية عند مستوى معنوية 0.001. بلغت قيمة  $\beta = 0.127$ . وقيمة  $T = 10.70$ ، ومن ثم فإن تخطيط التعاقب الوظيفي يساعد على تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية، ومن ثم فقد ثبت صحة الفرض الثاني. وهذا يتفق مع الدراسات السابقة التي توصلت إلى تأثير إيجابي لتخطيط التعاقب الوظيفي وعدد من المتغيرات الإدارية (رأس المال الفكري، الأداء الابتكاري، الاحتفاظ المواهب) مثل دراسة المطيري و الزيدي (2021) التي توصلت إلى تأثير إيجابي لتخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري، وأيضاً دراسة المحيسن و الكساسبة (2021) التي توصلت إلى نفس النتيجة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب.

جدول(6): أثر التعاقب الوظيفي في تطوير أداء القيادات الإدارية.

المتغير التابع (أداء القيادات الإدارية)					المتغيرات المستقلة
Sig	F	Sig.	T	$\beta$	
.000	28.72	.001	3.35	.483	تحديد الوظائف المستهدفة
		.001	4.38	.710	تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها
		.000	3.77	.566	تحديد الموارد البشرية المستهدفة
		.000	4.31	.130	تقييم وتطوير الموارد البشرية
		.001	3.36	.337	تنفيذ استراتيجيات التعاقب
		.000	10.70	.127	تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي
$R^2 = .61$					

الفرض الثالث ينص على: توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين في شركات السياحة المصرية حول أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً للعوامل الديموغرافية. لمعرفة صحة الفرض من عدمه تم استخدام مقياس Mann-Whitney U للفروق الثنائية، مقياس Kruskal-Wallis H للفروق الثلاثية.

تحليل معامل مان وتني Mann-Whitney U لمعرفة ما إذا كانت هناك أي فروق معنوية بين العاملين تجاه تخطيط التعاقب الوظيفي ترجع إلى متغيري الجنس والحالة الاجتماعية، حيث أوضحت نتائج جدول (7) أن مدى المتوسط الحسابي لأجوبة أفراد عينة الدراسة يميل نحو الذكور 116.35 أكثر منه في الإناث 91.46 مما يدل على انتشار مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي بين الذكور أكثر منه في الإناث. كما يظهر أيضاً أن مدى المتوسط الحسابي لفئة العاملين المتزوجين 151.3 أكثر منه لغير المتزوجين 103.5، وبالتالي فالكفاءات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الذكور أو المتزوجين ربما تلعب دوراً في زيادة معدلات تخطيط التعاقب الوظيفي أكثر من الإناث أو غير المتزوجين مما يؤكد النتائج المذكورة في جدول (7) التي تؤكد على تطبيق مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي.

جدول (7): Mann-Whitney U بين عينة البحث تجاه تخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً للنوع والحالة الاجتماعية.

أوجه الفروقات بين عينة البحث			المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	
.000	116.35	161	ذكر
	91.46	128	أنثى
	مدى المتوسط	عدد المفردات	الحالة
	151.3	187	متزوج
	103.5	102	غير متزوج

كما تم إجراء تحليل معامل كروسكال والاس Kruskal-Walls H من أجل معرفة ما إذا كانت هناك أي فروق معنوية بين العاملين تجاه تخطيط التعاقب الوظيفي ترجع إلى متغيرات السن، مستوى التعليم، وسنوات الخبرة والمستوى الإداري؛ حيث أوضحت نتائج جدول (8) أن مدى المتوسط لأفراد عينة البحث وفق السن يرتب تخطيط التعاقب الوظيفي تنازلياً من الأكبر من 45 عام وحتى الأقل من 30 عام (161.54، 154.39، 128.73)، أي أنه كلما تقدم العامل في السن كلما زادت معدلات تخطيط التعاقب الوظيفي، الأمر الذي قد يرجع إلى أن العاملين الذين يزيد سنهم عن 45 عام قد تخلق لديهم نوعاً من الاستقرار الوظيفي أو قد يكون مطبقين أكثر لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي. وعن مستوى التعليم الذي يشغله العامل نجد نفس الترتيب التنازلي لتخطيط التعاقب الوظيفي من الحاصلون على أعلى مستوى تعليم "دراسات عليا" حتى الأقل (163.61، 135.24، 109.82)، أي أنه كلما ارتفع مستوى التعليم للعامل كلما ارتفعت لديه مستويات تخطيط التعاقب الوظيفي. وعلى صعيد سنوات الخبرة، نجد أن مدى المتوسط الحسابي وفقاً لسنوات الخبرة يرتب تخطيط التعاقب الوظيفي تنازلياً من مستويات الخبرة الأعلى حتى الأقل (144.76، 123.60، 97.56)، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما زادت معدلات تخطيط التعاقب الوظيفي والعكس. ومن خلال الجدول (7)، (8) فقد ثبت صحة الفرض الثالث.

جدول (8): Kruskal-Walls H بين عينة البحث تجاه تخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً للسن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

أوجه الفروقات بين عينة البحث			المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	
.000	161.54	66	أكثر من 45
	154.39	135	من 45 : 30
	128.73	92	أقل من 30
	مدى المتوسط	عدد المفردات	مستوى التعليم
	163.61	49	دراسات عليا
	135.24	141	مؤهل عال
	109.82	103	متوسط
	مدى المتوسط	عدد المفردات	سنوات الخبرة
	144.76	29	أكثر من 10
	123.60	152	من 10 : 5
97.56	112	أقل من 5 سنوات	

### ○ توصيات البحث

- تشجيع الإدارة العليا في شركات السياحة المصرية العاملين والمدراء على تبني مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي.
- دعم القيادات الإدارية العليا المستمر والتزامها لفعالية دور وحدة تعاقب القيادات في تحقيق أهداف الشركة، واحتياج عملائها، وربطها مع أهدافها وبما يدعم ثقافة تطوير القيادات فيها.
- ضرورة اشراك قادة الشركات في برامج تدريب للمدراء لتغيير ميولهم واتجاهاتهم تجاه فكرة قبول إعداد من يخلفونهم على المدى البعيد بهدف بناء ثقافة تخطيط التعاقب الوظيفي.
- ضرورة أن تشتمل رؤية ورسالة الشركة على خطة التعاقب الوظيفي، وتكون واضحة للمستقبل.
- ضرورة اهتمام قادة الشركات بمراحل تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي، وتقييمها.
- ضرورة تحديد الوظائف المستهدفة، وتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لنجاح الوظائف وتميزها باستمرار تخصيص وقت كاف لها، علاوة على تحديد الموارد البشرية المستهدفة.
- العمل على تحديد المراكز الوظيفية المهمة من قبل إدارة الشركة وصياغة خطط التعاقب الوظيفي، واتباع منهجية منظمة في عملية التخطيط من أجل بناء ثقافة توفر الأعداد المطلوبة للتعاقب.

### ○ المراجع

#### ● مراجع باللغة العربية

- أحمد، كمال، سلمي، أحمد، الشاعر، أسماء (2020). تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية. 8(21): 339-370.
- آل حفيظ، تريحيب (2018). دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب الوظيفي بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 32(3): 63-102.
- البلوي، جميلة (2020). تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة تبوك على ضوء متطلبات التنمية المستدامة. مجلة العلوم التربوية، 1(3): 225-255.
- السيد، عايدة (2019). تأثير إدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع البرمجيات بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 6(1): 107-178.
- المحيسن، فيصل، الكساسبة، محمد (2021). أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(1): 126-146.
- المطيري، محمد، الزيدي، ناظم (2021). دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات: بحث ميداني في معهد التدريب النفطي ببغداد. Journal of Economics and Administrative Sciences، 27(125): 145-169.
- النجار، أحمد كرم، شعيب، محمد (2020). حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة (IJHTH)، 14(1): 708-727.
- عليوة، السيد (2001). تنميو المهارات القيادية للمديرين الجدد. دار السماح، القاهرة، ص 45.
- صقر، عبدالعزيز محمد (2016). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير: جامعة الأمير سلطان بن عبدالعزيز نموذجًا. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 11(2): 349-397.
- فرحات، ناصر (2012). إعداد القيادات الإدارية ودورها في تكوين سماتهم وصفاتهم القيادية. مجلة جامعة الزيتونة، 4(3): 165-180.
- محمد، محمد، كردي، سميرة، إيشان، أميرة (2017). إنشاء تقييم إلكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والإدارات والمراقق والخدمات الجامعية. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بكفر الشيخ. 6(2): 532-604.

• مراجع باللغة الإنجليزية

- Adebola, S. (2019). Why do organizations run talent programmers? insights from UK organizations. In managing Talen. Palgrave Macmillan, Cham.
- Church, H.A. (2014). Succession planning: building bench through better execution. Strategic HR Review, 13(6): 233-242.
- Darvish, H. and Temelie, Z. (2014). A Study on the relationship between succession planning and strategic planning: case study. Economic Insight – Trends & Challenges, 3(1): 11-24.
- Derbali, A., and Elnagar, A.K. (2020). Measuring Student and staff satisfaction with the university facilities. *Virtual Economics*, 3(3): 25-52. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.03\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.03(2))
- Elnagar, A.K. and Derbali, A. (2020). The importance of tourism contributions in Egyptian economy *International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)*, 1(1): 45-52. <https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.1.5>
- Gibbs, J. (2004). Performance measure properties and incentives- institute for the study of labor. No. (1356), Online, Available at: [www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp](http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp)
- Gordon, P.A., and Overbe, J.A. (2018). Succession planning promoting organizational sustainability. Springer International Publishing AG, USA.
- Jabeen, M.T. (2011). Impact of performance appraisal on employee's motivation: Islamic university of Bahawalpur, Punjab and Pakistan, *European Journal of Business and Management*, 3(4): 175-183.
- Kasich, J. 2011. Succession Planning: Ohio's Talent for Tomorrow and Beyond. <http://das.ohio.gov/>
- Korn, D.J. 2007. Securing Succession Success. *Journal of Accountancy*. 204 (6): 34-37.
- Mokhber, M., Gigi, T., Siti, Z., and Rasid, A. (2017). Succession planning and family business performance in SMSs. *Journal of Management Development* 36(3), 330-347.
- Okapiec, A. (2019). A study of presidential succession in a Canadian university context: perceptions of key stakeholders, A PhD dissertation, college of graduate and postdoctoral studies, university of Saskatchewan, Canada.
- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G. and Weech-Maldonado, R. 2016. Succession planning and financial performance: does competition matter? *Journal of Healthcare, Management*, 61 (3): 215-227.

- Pennell, K. (2010). The role of flexible job description in succession management. *Library management*, 31(4/5), 179-290.
- Rothwell, J.W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. USA, New York: American Management Association, P. 83.
- Sambrook, S. 2005. Exploring Succession Planning in Small, Growing Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (4): 579-594.
- Schachter, D. (2013). Developing out next generation of leadership. *Information Outlook*, 17(6).
- Sekaran, U., Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill-building approach*. 6th Edition ed. Wiley, New York.
- UL HASSAN, S.N. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2): 190-212.

## **Developing Administrative Leaders' performance in Egyptian Travel Agents in the light of Succession Planning Process**

**Ahmed K Elnagar<sup>1</sup>      Siham A Abotaleb<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotel Management, Suez Canal University.

<sup>2</sup> Tourism Studies Department, Higher Institute of Tourism and Hotels, King Mariout - Alexandria,

The study's goal is to determine the influence of succession planning (SP) on developing the administrative leaders' performance (ALP) in Egyptian travel agents. The study used the descriptive analytical approach. The field study was carried out utilizing a survey form (450 forms) and a random sample of employees from these firms. The SPSS V25 application was used to do statistical analysis on the data. The study discovered a good and substantial influence of SP in enhancing the ALP, as well as significant disparities in the attitudes of employees in Egyptian travel agents concerning SP aspects based on demographic considerations. In light of the findings, the study suggests that Egyptian travel agents adopt its vision and mission, a succession plan, and be clear for the future, work to identify important job positions by its management, formulate succession plans, and follow an organized methodology in the planning process from in order to build a culture that provides the numbers required for succession.

**Key Words:** Succession Planning, Administrative Leaders' performance, Egyptian Travel Agents.