

## نموذج مقترح للتعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه

أ.د/ رانيا مرسي ابو العباس عبد العزيز

أ.د/ احمد محمد احمد ابو اليزيد

د/ مصطفى عنتر زيدان

الباحث / محمود علي محمد محمود

### المقدمة ومشكلة البحث:

يواجه العالم في بداية القرن الحالي تحولات إقتصادية وسياسية وإجتماعية كبيرة، تحولت إلي تحديات معقدة للمنظمات المختلفة الخاصة والعامه حكومية وغير الحكومية، وقد أدى ذلك إلي تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات. (٨: ٥)

وتعد الإدارة من أهم النشاطات الإنسانية التي تمارس داخل المجتمعات، حيث لها تأثير كبير علي نواحي الحياة المختلفة نظرا لارتباطها المباشر بالشؤون الاقتصادية، والقضايا الاجتماعية، والسياسية، فالإدارة هي الجهة المسؤولة التي تعمل علي جمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها من أجل إشباع حاجات الفرد والجماعات في هذه المجتمعات، حيث تتطور المجتمعات وتتقدم بالاعتماد علي الإدارة، ولهذا تعتمد الدول عليها من أجل توفير الرخاء لمواطنيها، وتعتبر الإدارة الناجحة أساس نجاح منظومة المجتمع وتفوقها. (٢: ٥)

كما تلعب الإدارة الرياضية الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية علي اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة نقاط القوة والتميز. (٣: ١٨)

ويعتبر نظام التعاقب الوظيفي من أفضل الأنظمة العالمية لتطوير القيادات وهو نظام معمول به في معظم الشركات العالمية حيث تولي تلك الشركات هذا الموضوع أهمية خاصة وتخصص الوقت والموارد الكافية لارتباط مستقبل الشركات بالقيادات المستقبلية، ويعد الاهتمام بالعنصر البشري أحد أهم المحاور التي تبحث حاليا سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية ويعتبر موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي أحد الموضوعات الهامة في مجال الاهتمام بالعنصر البشري، وهي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتمت بتنمية الموارد البشرية كمفهوم لتحضير وتدريب الأفراد لتنمية العنصر البشري وذلك لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية لإعداد الصف الثاني من العنصر البشري. (١١: ٣)

ويري " Maphisa and Nyide " (٢٠١٧م) أن التعاقب الوظيفي هو منهج هادف وموجه يضمن وجود كوادر بشرية مؤهلة في المنظمة، وفي أي وقت تستند عليا لسد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف القيادية وضمان استمراريتها، وتشجيع التقدم الفردي. (١٣: ١٢)

كما يشير "شادي حابس عبد الفتاح" (٢٠١٨م) ان عملية التعاقب الوظيفي هي عملية ايجاد الموظف الذى يمكنه ان يحل أو ينوب عن الموظف شاغر المنصب في حال غيابه لأسباب كثيرة ربما تعود الي المرض أو انتهاء مدة الخدمة أو ربما الموت. أو الهجرة، وهذه العملية تكتسب أهمية قصوى في حماية المؤسسة من التعرض لأي مشكلات او مخاطر قد تؤثر علي أداء الشركة، وتعيق تنفيذ كثير من المهام الادارية دخل أقسامها. (٧: ١)

\* أستاذ الإدارة الرياضية ورئيس قسم الادارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط

\*\* أستاذ ادارة رياضات الدفاع عن النفس بقسم الادارة الرياضية والترويح ، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

\*\*\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

\*\*\*\* معيد بقسم الإدارة الرياضية والترويح، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

ويري الباحثون أن التعاقب الوظيفي مهمة ضرورية لتصحيح نقاط الضعف والتركيز علي نقاط القوة، وإيجاد مستوي عالي من التنسيق بين الإدارات علي مختلف مستوياتها، ويرتبط نجاح هذه المؤسسات علي وجود خطط استباقية تعاقبية .

ومن خلال العرض السابق يتضح للباحثون أهمية دور التعاقب الوظيفي في المؤسسات الرياضية بشكل عام والاتحادات الرياضية بشكل خاص ومن خلال إطلاع الباحثون علي بعض المراجع العلمية والدراسات السابقة ومنها دراسة "تيفين ابو شافع" (٢٠٢٠م) (١٠)، "احمد محمد ابو اليزيد" (٢٠٢٠) (١)، "هدي سليمان" (٢٠١٨م) (١١)، "محي الدين عبدالله" (٢٠١٥م) (٩) قام الباحثون بعمل استمارة استطلاع رأى للتعرف علي واقع التعاقب الوظيفي للاتحاد المصري للكاراتيه مرفق (١)، علي مجموعة من أعضاء مجلس ادارة الاتحاد واقرعه ورؤساء اللجان الفرعية والإداريين والحكام والمدربين والعاملين بالاتحاد واسفرت نتائجها أن هناك أسباب تعرض الاتحاد المصري للكاراتيه للكثير من المشكلات الإدارية والفنية علي المستوي المحلي أو الدولي والتي تعوق تميز الاتحاد في المنافسات المحلية والدولية.

من هنا يري الباحثون انه يجب علي الإدارة أن تولي عملية التعاقب الوظيفي القدر الاكبر من اهتمامها وذلك لان العنصر البشري يلعب الدور الالهم في تطور الإدارة ومن هذه المشكلات:  
- اختيار العاملين بالاتحاد أو الأفرع والمتمثلين في (المدير التنفيذي-المدير المالي -رؤساء اللجان لفرعية) من المدربين أو اللاعبين حسب الاقدمية فقط دون وجود شروط اختيار معلنة تحدد المهارات الإدارية والفنية لشاغلي هذه المناصب.

- عدم وجود خطط معلنة من الاتحاد لاعداد الكوادر لشغل هذه المناصب حال احد المناصب الادارية الهامة و المؤثرة.

- عدم وجود خطه للاستفاده من القيادات ذات الخبرات الادارية والفنية لاعداد صف ثاني بالاتحاد والافرع.  
- عدم تفعيل دور بعض اللجان الفرعية أو اختيار بعض الاشخاص لتولي قيادة هذه اللجان دون شروط اختيار مقننه مثل لجنة (المدربين، الحكام، شئون اللاعبين، الدراسات والبحوث العلمية، المسابقات، مالية، اعلامية، الاستشارات التسويقية، الطبيه، العلاقات العامة والدولية، الانضباط، القانونية) مما يسبب العديد من الصراعات التنظيمية بين المستفيدين والافرع والاتحاد، مما يقلل الميزة التنافسية علي المستوي المحلي والدولي بما ان الاتحاد المصري للكاراتيه يعد من الاتحادات المتميزه والذي يشارك بفاعليه في الدورات والبطولات المحلية والدولية وابرزهم المشاركة في الدورة الاولمبية طوكيو باليابان ٢٣-٧-٢٠٢١ في اول مرة تضاف لعبة الكاراتيه للالعاب الاولمبية في تاريخ البطولة.

هدف البحث:-

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح للتعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه.

تساؤلات البحث:-

١- ما متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه؟

٢- ما النموذج المقترح للتعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه .

المصطلحات الواردة بالبحث:

التعاقب الوظيفي: (Career succession)

بأنه عملية إيجاد الشخص البديل الذي يمكنه أن يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب حال

غيابه لأي سبب كان.(٩: ١)

### الاتحاد المصري للكاراتيه: (Egyptian Karate Federation)

هو الهيئة الوطنية التي تهتم بأمور رياضة الكاراتيه في مصر، حيث إنه الهيئة الوحيدة المخولة بإرسال لاعبي الكاراتيه المصريين إلى البطولات الدولية، مثل الألعاب الأولمبية الصيفية، وتعد مصر إحدى القوى المهيمنة في رياضة الكاراتيه في إفريقيا. (٦)

خطة وإجراءات البحث:

- منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي (دراسات مسحية) لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه.

- مجتمع وعينة البحث:

أ- عينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري للكاراتيه وأعضاء اللجان الفرعية والأفرع التابعة له، وبلغ مجتمع البحث (٤٤١) فرد وقام الباحثون بإختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية بحيث تكون ممثلة لمجتمع البحث وعددهم (١٠٠) فرد بنسبة مئوية (٢٢.٢%) بالنسبة للعينة الأساسية أما العينة الإستطلاعية (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية، ويوضح جدول (١)

#### جدول (١)

#### توصيف مجتمع وعينة البحث

النسبة المئوية	العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	مجتمع وعينة البحث
٥٠%	١	١	٢
١٩%	١١	٢	٥٨
٢٢.٢٢%	٢	١	٩
٢٩.١٦%	٧	٣	٢٤
٢٠.٦٨%	٢٤	٥	١١٦
٢٣.٧٠%	٥٥	٨	٢٣٢
٢٢.٦٧%	١٠٠	٢٠	٤٤١

أدوات جمع البيانات:

قام الباحثون بتحديد ادوات جمع البيانات المستخدمة في البحث و استعان الباحثون بالادوات الاتية :  
الإستبيان:

قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه .

رابعاً: إجراءات البحث:

خطوات بناء استمارة الاستبيان:

وهدفت للتعرف علي متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه

١- تحديد محاور الإستبيان:

قام الباحثون بتحليل عدد من المراجع المتخصصة والدراسات السابقة في مجال التعاقب الوظيفي مثل دراسة ((١)، (٤)، (٥)، (٧)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤)) قام الباحثون بتحديد (٧) محاور للتعرف علي متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتية وتم وضع الاستمارة في صورتها الأولية ثم تم عرضها علي مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) في مجال الإدارة الرياضية والمختصين في رياضة الكاراتية مرفق (١) وذلك لإبداء الرأي حول مدي مناسبة المحاور ومدي كفايتها أو إضافة أو حذف أو تعديل أو دمج للمحاور . للتعرف علي درجة موافقتهم عليها وبعد تفرغ البيانات طبقا لأرائهم في الموافقة جاءت محاور الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

-عرض المحاور علي الخبراء:

### جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة للتعاقب الوظيفي (ن = ١٠)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	تحديد الوظائف المهمة	١٠	-	١٠٠%
٢	تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة	٩	١	٩٠%
٣	اعداد وتدريب الكوادر البشرية المتوفرة	٨	٢	٨٠%
٤	التقييم الفعال لدرجة الجاهزية	١٠	-	١٠٠%
٥	الابقاء علي العاملين	٦	٤	٦٠%
٦	صياغة الخطط التطويرية للمرشحين	٥	٥	٥٠%
٧	تقييم وضع المنظمة الحالي.	٤	٦	٤٠%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول محاور الإستبيان تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وفي ضوء النسبة المئوية التي ارتضاها الباحثون وهي موافقة (٧٠%) فأكثر من اراء السادة الخبراء تم استبعاد المحاور التي لم تحقق النسبة وهي (الإبقاء علي العاملين، صياغة الخطط التطويرية للمرشحين، تقييم وضع المنظمة) وبذلك تم التوصل الى المحاور النهائية للإستبيان وعددها (٤) محاور لمتغير التعاقب الوظيفي وهي (تحديد الوظائف المهمة، تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة، اعداد وتدريب الكوادر البشرية، التقييم الفعال لدرجة الجاهزية).

### ٢- صياغة عبارات الإستبيان:-

في ضوء نتائج جدول (٤) السابق قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان للتعرف علي محاور التعاقب الوظيفي في صورته الاولية ومن خلال الجدول السابق قام الباحثون بصياغة العبارات ، واشتملت الاستمارة علي (٣٦) عبارة للتعرض علي السادة الخبراء مرفق (١) لأبداء الراي حول :

حول عبارات الإستبيان مستعينا بالمحاور المستخلصة من أراء السادة الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعي الباحثون في صياغة العبارات ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.
- الا تشمل العبارة لأكثر من معني.
- الإبتعاد عن المفردات أو العبارات الصعبة.

وجداول (٣) يوضح ذلك:

### جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في العبارات المقترحة لتصميم إستبيان التعاقب الوظيفي (ن=١٠)

م رقم العبارة	تحديد الوظائف المهمة		تحديد الكوادر البشرية		اعداد وتدريب المواهب		التقييم الفعال لدرجة الجاهزية	
	%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة
١	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠	٩٠%	٩
٢	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠
٣	٩٠%	٩	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠
٤	٩٠%	٩	٩٠%	٩	١٠٠%	١٠	٩٠%	٩
٥	٨٠%	٨	٨٠%	٨	٨٠%	٨	٨٠%	٨
٦	٨٠%	٨	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠
٧	٨٠%	٨	٨٠%	٨	٩٠%	٩	٩٠%	٩
٨	٧٠%	٧	٧٠%	٧	٨٠%	٨	٨٠%	٨
٩	٩٠%	٩	٩٠%	٩	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٠
١٠	٤٠%	٤						

يتضح من الجدول (٣) السابق أن النسبة المئوية حول العبارات تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%) وقد ارتضى الباحثون نسبة مئوية (٧٠%) فأكثر وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحثون باستبعاد عدد (١) عبارة من جميع المحاور، وبذلك تم التوصل الى الصورة الأولية للإستبيان حيث شمل عدد (٣٥) عبارة، والجدول (٧) يوضح ذلك:

### جدول (٤)

بيان بأعداد العبارات المقبولة والمستبعدة وفقاً لأراء السادة الخبراء حول عبارات محاور استبيان التعاقب الوظيفي (ن=١٠)

م	المحاور	العبارات قبل الحذف	العبارات المستبعدة	العبارات المقبولة
١	تحديد الوظائف المهمة	١٠	١	٩
٢	تحديد الكوادر البشرية	٨	-	٨
٣	اعداد وتدريب الكوادر البشرية	٩	-	٩
٤	التقييم الفعال لدرجة الجاهزية	٩	-	٩
	المجموع	٣٦ عبارة	١	٣٥

- الدراسة الإستطلاعية:-

- لإختيار عبارات الإستبيان قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية بتطبيق الإستبيان علي عينة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ولها نفس مواصفات العينة الأساسية وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٢/٢/٢١ الي ٢٠٢٢/٣/١٥ م وذلك للتعرف علي:
- مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
  - التأكد من عدم وجود أي أسئلة يصعب فهمها أو الإجابة عليها.
  - تحديد زمن الإجابة علي الإستبيان.
  - إيجاد صدق وثبات الإستبيان.

وقد اظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الإستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة، ولم تظهر أي تعليقات توحى بالصعوبة أو عدم الفهم، كما إستغرق تطبيق الإستبيان زمن يتراوح بين ١٨ : ٢٥ دقيقة.

ولقد قام الباحثون بشرح الهدف من البحث، وأهمية الإستجابة لما تحملة الإستمارة بداخلها حتى يمكن الإعتماد علي النتائج المستخلصة فيما بعد.

### ٣- المعاملات العلمية للإستبيان:

\*الصدق: استخدم الباحثون صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لحساب معامل صدق الاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان.

أ- صدق المحكمين : استخدم الباحثون صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد اعدادها وقبل تطبيقها علي العينة الاساسية علي مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية وبلغ عددهم (١٠) من الخبراء مرفق (١) وقد ارتضي الباحثون بالعبارات التي حققت نسبة ٧٠% فاكثر من اراء الخبراء كما هو موضح بالجدول السابق .

### ب- صدق الاتساق الداخلي :

وذلك بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان وجدول (٥) يوضح ذلك:

### جدول (٥)

معاملات الارتباط بين عبارات محاور التعاقب الوظيفي ومجموع المحور (ن=٢٠)

رقم العبارة	تحديد الوظائف المهمة			تحديد الكوادر البشرية			اعداد وتدريب الكوادر			التقييم الفعال		
	م	ع	ر	م	ع	ر	م	ع	ر	م	ع	ر
١	٣.٢٠	١.٧٠	٠.٩٠	٣.٩٠	١.٥٢	٠.٩٥	٢.٧٠	١.٧٥	٠.٦٦	٣.٠٠	١.٧٢	٠.٦٠
٢	٣.٥٠	١.٥٧	٠.٩١	٣.٧٠	١.٣٤	٠.٧٣	٢.٣٠	١.٤٩	٠.٧٢	٢.٩٠	١.٧٧	٠.٦٣
٣	٣.٤٠	١.٥٤	٠.٩١	٣.١٠	١.٥٢	٠.٨٦	٣.٧٠	١.٦٣	٠.٦٤	٢.٦٠	١.٧٩	٠.٦٧
٤	٣.٦٠	١.٣١	٠.٨٠	٣.٧٠	١.٣٤	٠.٨٠	٣.١٠	١.٧٧	٠.٨٥	٢.٧٠	١.٦٣	٠.٦٨
٥	٣.٩٠	١.٢١	٠.٩١	٣.٥٠	١.٢٨	٠.٧٣	٣.٧٠	١.٦٣	٠.٧٩	٣.٢٠	١.٥٨	٠.٢٨
٦	٣.٩٠	١.٢١	٠.٨٩	٣.٤٠	١.٥٤	٠.٨٣	٣.٧٠	١.٤٩	٠.٥٩	٢.٧٠	١.٦٣	٠.٦٩
٧	٢.٨٠	١.٨٢	٠.٨٥	٣.٧٠	١.٤٩	٠.٦٧	٣.٣٠	١.٨٧	٠.٨٥	٣.٠٠	١.٥٩	٠.٦٢
٨	٣.٩٠	١.٣٧	٠.٩١	٣.٤٠	١.٦٧	٠.٨٢	٣.٤٠	١.٦٧	٠.٦٧	٢.٧٠	١.٧٥	٠.٦٨
٩	٤.٢٠	١.٢٠	٠.٩١				٣.٤٠	١.٦٧	٠.٧٦	٣.٦٠	١.٧٣	٠.٦٢

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = ٠.٤٤

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه تراوحت ما بين (٤.٢:٠.٢٨) وهي معاملات ارتباط دالة احصائيا مما يدل علي الاتساق الداخلي لجميع العبارات في كل محور من محاور الاستبيان.

## جدول (٦)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة (ن=٢٠)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
١	تحديد الوظائف المهمة	٣٢.٤	١٢.٧٣	٠.٩٧
٢	تحديد الكوادر البشرية	٢٨.٤	١٢.٠٤	٠.٩٦
٣	اعداد وتدريب الكوادر	٢٩.٣	١٥.٧٠	٠.٩٨
٤	التقييم الفعال	٢٦.٤	١٤.٣٨	٠.٩٧

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = ٠.٤٤ =  
- ثبات الإستبيان:

• طريقة التطبيق وإعادة التطبيق:

بطريقة التطبيق الأول والتطبيق الثاني لحساب معامل الثبات طبق الباحثون الإستبيان على العينة والتي بلغ قوامها (٢٠) فردا، ثم استخدم طريقة التطبيق وإعادة التطبيق بفارق زمني (١٥) يوم وجدول (٧) يوضح ذلك:

## جدول (٧)

طريقة التطبيق وإعادة التطبيق (ن=٢٠)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	ع	م	
١	تحديد الوظائف المهمة	٣٥.١٠	١٢.٠٤	٣٣.٨٠	١١.٤٦	٠.٩٧
٢	تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة	٤٢.٦٠	١٥.٧٠	٤٣.٢٠	١٦.٢٣	٠.٩٨
٣	اعداد وتدريب الكوادر البشرية	٣٨.٦٠	١٣.٨٠	٤٠.٧٠	١٥.٠٣	٠.٩٨
٤	التقييم الفعال (الدرجة الجاهزة)	٣٦.٢٠	١٣.٤٧	٣٨.٢٠	١٢.٨٨	٠.٩٥
	الاستمارة ككل	٣٨.١٢	١٣.٧٥	٣٨.٩٧	١٣.٩	٠.٩٧

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤ =

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لعبارات محاور الإستبيان تراوحت ما بين (٠.٩٥ : ٠.٩٨) مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور كمل جاءت معاملات الارتباط لمتوسط مجموع المحاور (٠.٩٧).

٥ - تطبيق الإستبيان في صورته النهائية:

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للإستبيان قام الباحثون بتطبيق الإستبيان في صورته النهائية مرفق (٣) على عينة البحث الأساسية وبلغ قوامها (١٠٠) فردا وممثلة لمجتمع البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢١/١٢/٢١ الى ٢٠٢٢/١/١٧ م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وإنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي وفي منتهى السرية، ثم قامت العينة بالإجابة على الإستبيان، ثم تم جمعها عن طريق الباحثون وتفرغها في كشوف معدة لذلك، وتم تصحيح الإستبيان وفقا لمفتاح التصحيح المعد لذلك وإستخدم الباحثون ميزان تقدير ثلاثي حيث يتحقق (٥)، والى حد ما (٣)، لا يتحقق (١)، وتم رصد الدرجات الخام وإعدادها للمعاملات الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث.

### خامساً: المعالجات الإحصائية:

إستخدم الباحثون المعالجات الإحصائية التالية بإستخدام القوانين الإحصائية وكذلك إستخدام الحاسب الآلي بإستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتم حساب:

- النسبة المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الإنحراف المعياري.
- المتوسط الموزون
- اختبار كا تربيع.
- معامل إرتباط بيرسون.
- الدرجة المقدره.
- درجة التحقق

### عرض النتائج ومناقشة وتفسيرها

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته، وفي حدود ما توصل إليه الباحثون من بيانات من خلال تفريغ الإستمارات بالتحليل الإحصائي يحاول الباحثون عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها كالتالي:  
أولاً: عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الأول:

أ- ما متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه؟

### جدول (٨)

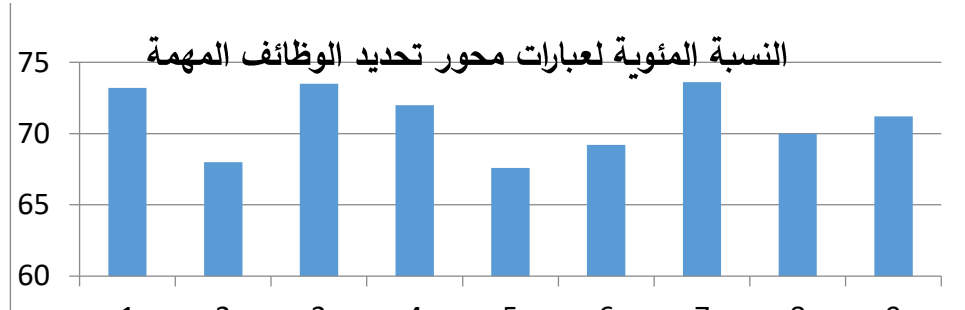
الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (تحديد الوظائف المهمة) لاستمارة متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه. (ن = ١٠٠)

م	العبارات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	يعمل الاتحاد علي نقل الخبرات الادارية الي الموظفين لضمان الأداء المتميز.	٥٥	٢٣	٢٢	٣٦٦	٧٣.٢	٣.٦٦	٢	٣
٢	يتعرف الاتحاد علي المعلومات المتعلقة بالوظائف الهامة والمهارات اللازمة للجودة.	٥٧	٦	٣٧	٣٤٠	٦٨	٣.٤٠	٢	٨
٣	يعمل الاتحاد على تحديد الهدف من الوظائف المهمة لاستمرار جودة العمل.	٦١	١٢	٢٧	٣٦٨	٧٣.٥	٣.٦٨	١	٢
٤	يعمل الاتحاد على تحديد المعايير والشروط اللازمة لشغل الوظائف المهمة والرئيسية.	٦٠	١٠	٣٠	٣٦٠	٧٢	٣.٦٠	٢	٤
٥	يضع الاتحاد خطط مستقبلية مبتكرة لشغل الوظائف بالاتحاد وافرعه بصورة مرنة.	٥٢	١٥	٣٣	٣٣٨	٦٧.٦	٣.٣٨	٢	٩
٦	يتابع الاتحاد الوظائف الشاغرة في الأفرع بشكل دوري.	٥٨	٧	٣٥	٣٤٦	٦٩.٢	٣.٤٦	٢	٧
٧	يعلن الاتحاد المسمى الوظيفي لشاغل الوظيفة.	٥٩	١٦	٢٥	٣٦٨	٧٣.٦	٣.٦٨	١	١
٨	يهتم الاتحاد بحصر المخاطر الناتجة عن خلو احد الوظائف.	٤٥	٣٥	٢٠	٣٥٠	٧٠	٣.٥٠	٢	٦
٩	يهتم الاتحاد بتفعيل دور اللجان الفرعية في الافرع لضمان جودة الأداء.	٥٨	١٢	٣٠	٣٥٦	٧١.٢	٣.٥٦	٢	٥
	متوسط مجموع المحور				٣٥٤.٦	٧٠.٩	٣.٥٤	٢	

١-٢.٣٣ منخفض (٣)



٢.٣٤-٣.٦٧ متوسط (٢)  
٣.٦٨- الي اقل من ٥ مرتفع (١)



شكل (١) النسبة المئوية لعبارات محور تحديد الوظائف المهمة

يتضح من جدول (٨) وشكل رقم (١) أن النسبة المئوية لإستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الأول (تحديد الوظائف المهمة) قد تراوحت ما بين (٦٧.٦ % : ٧٣.٦ %) وبلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٠.٩ %) بدرجة تحقق (٢) وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي: حيث حصلت العبارات رقم (٢، ٥، ٦) على أقل نسبة مئوية حيث لا يضع الاتحاد خطط مستقبلية مبتكرة لشغل الوظائف بالاتحاد وافرعه بصورة مرنة بنسبة (٦٧.٦ %) وجاءت في الترتيب التاسع بدرجة تحقق (٢) كما لا يتعرف الاتحاد علي المعلومات المتعلقة بالوظائف الهامة والمهارات اللازمة للجودة. وكانت بنسبة (٦٨ %) وجاءت في الترتيب الثامن بدرجة تحقق (٢)، ولا يتابع الاتحاد الوظائف الشاغرة في الأفرع بشكل دوري بنسبة (69.2 %) وجاءت في الترتيب السابع بدرجة تحقق (٢).

ويعزي الباحثون ذلك إلي عدم الاهتمام بالتخطيط للتعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه حيث لا يتعرف الاتحاد علي المعلومات المتعلقة بالوظائف الهامة والمهارات اللازمة لجودة العمل وذلك للامام بالمعلومات والمهارات الخاصة بكل وظيفة لكي يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأيضا لا يضع الاتحاد خطط مستقبلية مبتكرة لشغل الوظائف بالاتحاد وافرعه بصورة مرنة مما يؤدي الي التعسر في الاجراءات والاعمال الادارية التي تساعد الاتحاد في التميز وخصوصا في حالة خلو احد المناصب الادارية داخل الاتحاد والافرع التابعة له، في حين أن الإتحاد لا يتابع الوظائف الشاغرة في الأفرع بشكل دوري وهذا يرجع إلى عدم الإهتمام بالتخطيط للتعاقب الوظيفي والحرص علي انتقال الخبرات، مما قد يؤثر علي مستوي اداء الاتحاد تدريجيا.

حيث إتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من "أحمد محمد احمد ابو اليزيد" (٢٠٢٠م) (١) التي كانت من اهم نتائجها ان يهتم الاتحاد بالكفاءات والعمل علي تدريبهم من خلال ورش العمل لنقل الخبرات لتحقيق التميز التنظيمي لكل من اتحاد(الجودو- التايكوندو-المصارعة).

ودراسة "عبد الحليم اسليم القرالة" (٢٠١١م) (٥) التي كانت من أهم نتائجها ضرورة تحديد الوظائف المهمة لتدعيم خطط الإحلال الوظيفي ومساعدة المتوقع ترشحهم على اكتشاف إمكاناتهم المحتملة.

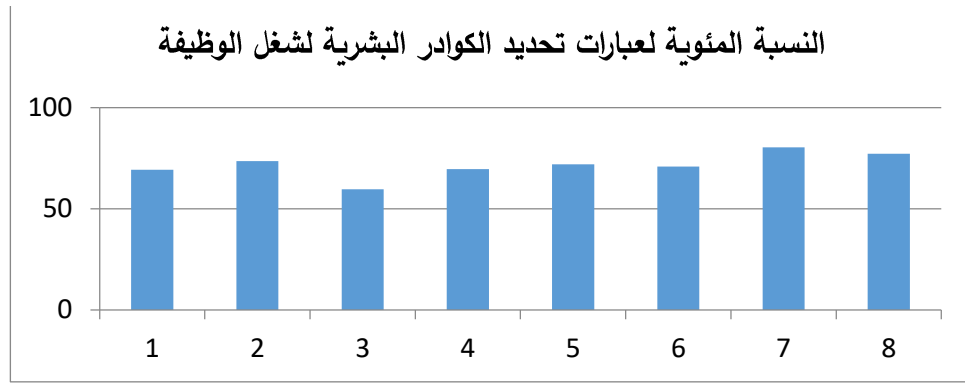
بينما حصلت العبارات رقم (٧,٣,١) على أعلى نسبة مئوية حيث يعلن الاتحاد المسمى الوظيفي لشاغل الوظيفة بنسبة (٧٣.٦ %) وجاءت في الترتيب الاول بدرجة تحقق (١). بينما يعمل الاتحاد على تحديد الهدف من الوظائف المهمة لاستمرار جودة العمل بنسبة (٧٣.٦ %) وجاءت في الترتيب الثاني بدرجة تحقق (١).و يعمل الاتحاد علي نقل الخبرات الادارية الي الموظفين لضمان الأداء المتميز بنسبة (٧٣.٢ %) وجاءت في

الترتيب الثالث بدرجة تحقق (٢)، ويرجع الباحثون ذلك أن الإتحاد تتوافر لديه نقاط القوة التي يجب عليه الإستفادة منها، حيث أنه يعمل الإتحاد علي نقل الخبرات الادارية الي الموظفين لضمان الأداء المتميز ولكن يسعى الباحثون الي نقل هذه الخبرات بشكل مقنن عن طريق تطبيق التعاقب الوظيفي داخل الإتحاد المصري للكراتيه وايضا يعمل الإتحاد علي تحديد الهدف من الوظائف من الوظائف المهمة لاستمرار جودة العمل وايضا يعلن الإتحاد المسمي الوظيفي لشاغل الوظيفة لكي يدرك الادارين داخل الإتحاد والافرع التابعة له مدي اهمية الاعمال القائمين بها للحفاظ علي مستوي الميزة التنافسية وتعزيزها. واتفقت هذه النتائج مع دراسة "تيفين ربحي ابو شافع" (٢٠٢٠م) (١٠) حيث ان اهم اهداف هذه الدراسة التعرف علي اثر التعاقب الوظيفي بابعاده (تحديد الوظائف المهمة - تحديد الجدارات - اعداد وتدريب الجدارات - التقييم الفعال لدرجة الجاهزية).

### جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني ( تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة) لاستمارة متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكراتيه ( ن = ١٠٠ )

م	العبارات	بتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	نظام الإتحاد يقوم بحصر بيانات دورية عن الكوادر البشرية المرشحة للمناصب الشاغرة.	٥٨	٧	٣٥	٣٤٦	٦٩.٢	٣.٤٦	٢	٧
٢	يشكل نقص الكوادر البشرية عقبة في تفعيل كافة اللجان في أفرع الإتحاد.	٦١	١٢	٢٧	٣٦٨	٧٣.٦	٣.٦٨	٢	٣
٣	عملية تعاقب مجالس الإدارة لا تتم بالمرونة الكافية لتفادي المشكلات اثناء التغيرات.	٣٩	٢١	٤٠	٢٩٨	٥٩.٦	٢.٩٨	٢	٨
٤	الاختيار داخل الإتحاد لشغل الوظائف الشاغرة يقوم على الكفاءات ومدي الابتكار والابداع.	٤٧	٣٠	٢٣	٣٤٨	٦٩.٦	٣.٣٤	٢	٦
٥	توجد خطة تعيين مرنة للكوادر البشرية داخل الإتحاد والافرع التابعة له.	٦٠	١٠	٣٠	٣٦٠	٧٢	٣.٦٠	٢	٤
٦	توجد الية خاصة ومبتكرة لتقييم الكوادر البشرية المرشحة لتولي المهام الإدارية بالإتحاد.	٥٦	١٥	٢٩	٣٥٤	٧٠.٨	٣.٥٤	٢	٥
٧	يتم الاعتماد على الأقدمية في اختيار الكوادر البشرية لشغل المناصب الشاغرة.	٦٩	١٣	١٨	٤٠٢	٨٠.٤	٤.٠٢	١	١
٨	يتم تحديد الكوادر البشرية المرشحة بما ينسجم مع رؤية (جودة) الإتحاد ورسالته.	٦٧	٩	٢٤	٣٨٦	٧٧.٢	٣.٨٦	١	٢
	المجموع الكلي للمحور				٣٥٧.٧	٧١.٥	٣.٥٦	٢	



شكل (٢) النسبة المئوية لعبارات تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة

يتضح من جدول (١٢) وشكل (٢) أن النسبة المئوية لإستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الثاني (تحديد الكوادر البشرية) قد تراوحت ما بين (٥٩.٦% : ٨٠.٤%) وبلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧١.٥%) بدرجة تحقق (٢) وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي: حيث حصلت العبارات رقم (٤,٣,١) على أقل نسبة مئوية حيث ان عملية تعاقب مجالس الإدارة لا تتم بالمرونة الكافية لتفادي المشكلات اثناء التغيرات بنسبة (٥٩.٦%) وجاءت في الترتيب الثامن بدرجة تحقق (٢)، كما ان نظام الإتحاد لا يقوم بحصر بيانات دورية عن الكوادر البشرية المرشحة للمناصب الشاغرة بنسبة (٦٩.٢%) وجاءت في الترتيب السابع بدرجة تحقق (٢) بينما حصلت الاختيار داخل الإتحاد لشغل الوظائف الشاغرة يقوم على الكفاءات ومدى الابتكار والابداع بنسبة (٦٩.٦%) وجاءت في الترتيب السادس بدرجة تحقق (٢).

ويرجع الباحثون ذلك الي وجود نقاط ضعف وتهديدات بالنسبة للإتحاد، وذلك بسبب عدم تطبيق المحور الثاني للتعاقب الوظيفي وهو تحديد الكوادر البشرية وايضا ان نظام الإتحاد لايقوم بحصر البيانات بشكل دوري للكوادر البشرية المرشحة لتولي المناصب الادارية الشاغرة حين ان هذه العملية تساعد علي المفاضلة بين الاشخاص واختيار الشخص المناسب الذي يساعد ويعزز الميزة التنافسية داخل الإتحاد والافرع ويعزى الباحثون ذلك ايضا الي ان عملية الاختيار بين المرشحين تتم عن طريق الاقدمية في الاختيار.

بينما حصلت العبارات رقم (٨,٧,٢) على أعلى نسبة مئوية حيث يتم الاعتماد على الأقدمية في اختيار الكوادر البشرية لشغل المناصب الشاغرة بنسبة (٨٠.٤%) وجاءت في الترتيب الاول بدرجة تحقق (١) بينما حصلت يتم تحديد الكوادر البشرية المرشحة بما ينسجم مع رؤية (جودة) الإتحاد ورسالته بنسبة (٧٧.٢%) وجاءت في الترتيب الثاني بدرجة تحقق (١)، و يشكل نقص الكوادر البشرية المدربة عقبة في تفعيل كافة اللجان في أفرع الإتحاد وكانت بنسبة (٧٣.٦%) وجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تحقق (١).

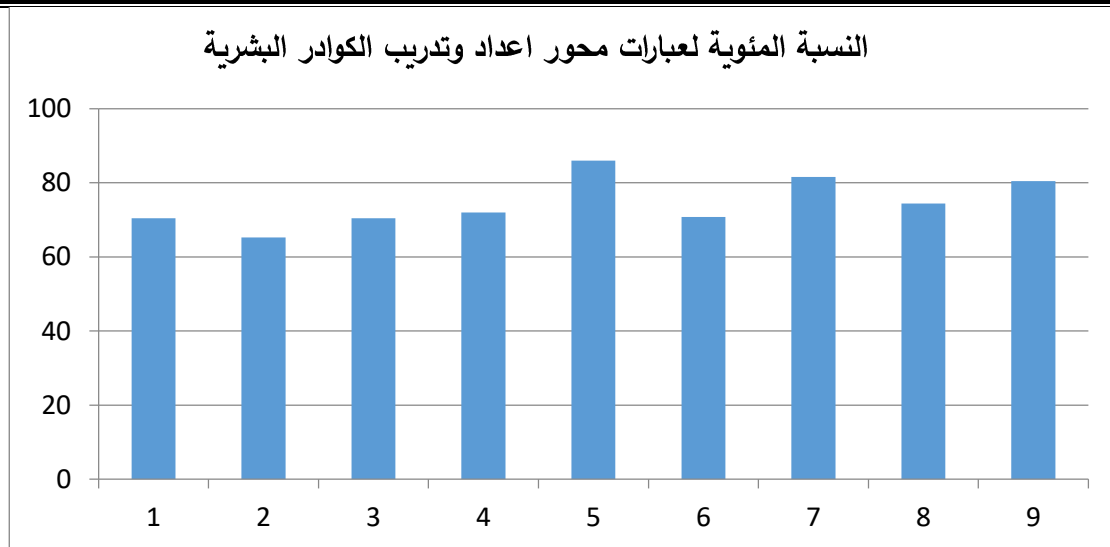
ويرجع الباحثون ذلك الي وجود نقاط قوة يجب على الإتحاد إستغلالها بالشكل السليم في تدعيم قدرة الإتحاد التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فيعمل الإتحاد على توفير الكفاءات الإدارية المرشحة بما ينسجم مع رؤية (جودة) الإتحاد ورسالته ويعزى الباحثون هذه النتائج الي ما يميز الإتحاد المصري للكارااتيه من انتشار واسع للعبة او اعداد الممارسين ولكن يحتاج بشكل كبير الي تطبيق التعاقب الوظيفي لتعزيز نقاط القوة وتقويم نقاط الضعف لتفادي المشكلات التي قد تحدث اثناء تغير مجالس الادارات وايضا تحديد مواصفات مقننة ومدروسة بشكل علمي لاختيار الافراد المحتملين لشغل المناصب الشاغرة.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه "محمد شادي حابس" (٢٠١٨م) (٧) حيث أن محور تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة الهامة يساعد على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركة مالترانس.

### جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (اعداد وتدريب الكوادر البشرية) لاستمارة متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكراتيه (ن = ١٠٠)

م	العبارات	يتحقق	الى حد ما	لا يتحقق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	تقوم ادارة الاتحاد بتقادي المخاطر المحتملة في حالة خلو احد الوظائف الهامة.	٥٤	١٨	٢٨	٣٥٢	٧٠.٤	٣.٥٢	٢	٨
٢	يوجد في الاتحاد برامج تدريب مرنة للمرشحين تهدف الى رفع المستوى الاداري.	٤٨	١٧	٣٥	٣٢٦	٦٥.٢	٣.٢٦	٢	٩
٣	يتم تدريب كوادر بشرية لتغطية المهام الجديدة المحتملة للوظائف الإدارية.	٥٤	١٨	٢٨	٣٥٢	٧٠.٤	٣.٥٢	٢	٧
٤	يوفر الاتحاد برامج تدريب للمرشحين تهدف الى رفع مستوى مهارات الابتكار والابداع.	٥٥	٢٠	٢٥	٣٦٠	٧٢	٣.٦٠	٢	٥
٥	يؤمن الاتحاد بأهمية تدريب الكوادر البشرية المرشحة لتحسين جودة اداء العمل.	٧١	٢٣	٦	٤٣٠	٨٦	٤.٣٠	١	١
٦	ينظم الاتحاد الدورات التدريبية وورش العمل التابعة له بهدف تنمية المرشحين المحتملين.	٥٦	١٥	٢٩	٣٥٤	٧٠.٨	٣.٥٤	٢	٦
٧	يسعى الاتحاد الى تدريب الكوادر البشرية لتحقيق سياسته للوصول للأهداف البعيدة.	٧٠	١٤	١٦	٤٠٨	٨١.٦	٤.٠٨	١	٢
٨	يقوم الاتحاد بتوفير برامج تدريب وطرق لحل المشكلات الناتجة عن التعاقب الوظيفي.	٤٨	٤٠	١٢	٣٧٢	٧٤.٤	٣.٧٢	١	٤
٩	ينفذ الاتحاد استراتيجيات متكاملة لتحسين جودة اداء الموظفين والمرشحين.	٦٩	١٣	١٨	٤٠٢	٨٠.٤	٣.٩٧	١	٣
	المجموع الكلي للمحور				٣٧٢.٨	٧٤.٥	٣.٧٢	١	



شكل (٣) النسبة المئوية لعبارات محور إعداد وتدريب الكوادر البشرية

يتضح من جدول (١٠) وشكل (٣) أن النسبة المئوية لإستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الثالث (اعداد وتدريب الكوادر البشرية) قد تراوحت ما بين (65.2% : ٨٦%) وبلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٤.٥%) بدرجة تحقق (١) وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي:

حيث حصلت العبارات رقم (٣,٢,١) على اقل نسبة مئوية حيث يوجد في الاتحاد برامج تدريب مرنة للمرشحين تهدف الى رفع المستوى الاداري وكانت بنسبة (٦٥.٢%) وجاءت في الترتيب التاسع بدرجة تحقق (٢)، كما لا تقوم ادارة الاتحاد بتفادي المخاطر المحتملة في حالة خلو احد الوظائف الهامة بنسبة (٧٠.٤%) وجاءت في الترتيب الثامن بدرجة تحقق (٢)، بينما يتم تدريب كوادر بشرية لتغطية المهام الجديدة المحتملة للوظائف الإدارية وكانت بنسبة (٧٠.٤%) وجاءت في الترتيب السابع بدرجة تحقق (٢).

ويرجع الباحثون ذلك الي عدم وجود برامج ثقل وتدريب داخل الاتحاد والافرع التابعة له تعمل علي نقل الخبرات من قدامي الموظفين الي الاشخاص المحتملين لتولي المناصب الشاغرة وايضا عدم اهتمام الاتحاد بشكل كبير علي تفادي الاخطار الوارد حدوثها في حال خلو احد الوظائف الهامة وايضا بسبب عدم تدريب الكوادر الجديدة لتغطية المهام الوظيفية المطلوبة منها ويعزي الباحثون ذلك بشكل كبير الي عدم تطبيق خطط مدروسة ومقننه بشكل علمي لعملية العاقب الوظيفي داخل الاتحاد المصري للكارتيه والافرع التابعة له حيث يساعد ذلك علي حل المشكلات الناتجة عن التعاقب الوظيفي من خلال ما يقدم داخل ورش العمل والدوات التدريبية التي تهدف الي نقل الخبرات للاشخاص المحتمل تولي ادهم هذه المناصب الشاغرة

بينما حصلت العبارات رقم (٩,٧,٥) على أعلى نسبة مئوية حيث يؤمن الاتحاد بأهمية تدريب الكوادر البشرية المرشحة لتحسين جودة ومرونة اداء العمل وكانت بنسبة (٨٦%) وجاءت في الترتيب الاول بدرجة تحقق (١). وايضا يسعى الاتحاد الى تدريب الكوادر البشرية لتحقيق سياسته للوصول للأهداف البعيدة بنسبة (٨١.٦%) وجاءت في الترتيب الثاني بدرجة تحقق (١)، بينما ينفذ الاتحاد استراتيجيات متكاملة لتحسين جودة اداء الموظفين والمرشحين. وكانت بنسبة (٨٠.٤%). وجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تحقق (١)

ويرجع الباحثون ذلك الي وجود نقاط قوة يتمتع بها الإتحاد يجب الإهتمام بها أكثر حيث أن يتم السعي إلى تطوير برامج تدريب الكوادر البشرية المرشحة لتحسين جودة اداء العمل وتحسين سياسة الوصول للاهداف البعيدة وبعد عرض هذه النتائج التي تعطي درجة تحقق متوسطة يعزي الباحثون الاهتمام بتطبيق التعاقب الوظيفي داخل الاتحاد والافرع التابعة له حيث يؤثر ذلك بشكل ايجابي وفعال في تحسين الميزة التنافسية.

حيث إتفقت هذه النتيجة مع دراسة "هدى سليمان محمود" (٢٠١٨م) (١١) حيث اوصت الباحثة بأهمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في كل مؤسسات الدولة علي أن يدعم ذلك من السلطة المختصة ويكون التخطيط جزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### جدول (١١)

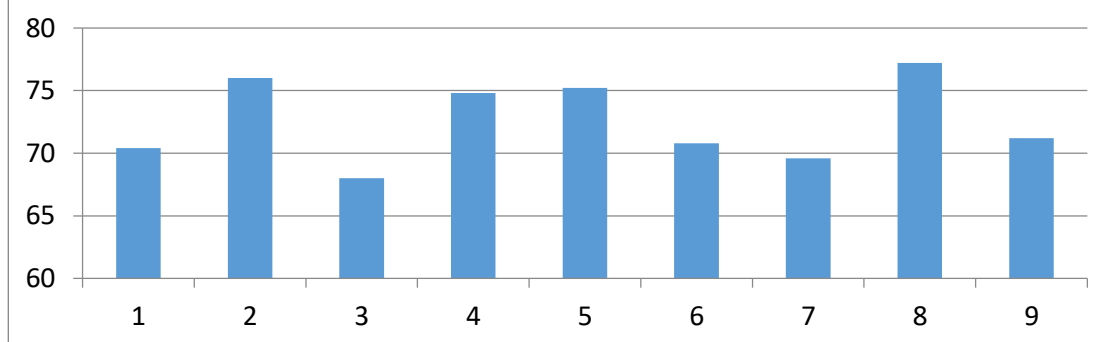
الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع (التقييم الفعال لدرجة الجاهزية) لاستمارة متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري

للكارتيه(ن=١٠٠)

م	العبارات	يتحقق	الى حد ما	لا يتحقق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	يملك الاتحاد ادوات ووسائل تميزه لتقييم درجة الجاهزية لشغل المناصب	٤٩	٢٩	٢٠	٣٥٢	٧٠.٤	٣.٥٤	٢	٧

الشاغرة.								
٢	٦٦	٨	٢٦	٣٨٠	٧٦	٣.٨٠	١	٢
٣	٥٧	٦	٣٧	٣٤٠	٦٨	٣.٤٠	٢	٩
٤	٦٥	٧	٢٨	٣٧٤	٧٤.٨	٣.٧٤	١	٤
٥	٥٥	٢٨	١٧	٣٧٦	٧٥.٢	٣.٧٦	١	٣
٦	٥٩	٩	٣٢	٣٥٤	٧٠.٨	٣.٥٤	٢	٦
٧	٤٧	٣٠	٢٣	٣٤٨	٦٩.٦	٣.٤٨	٢	٨
٨	٦٧	٩	٢٤	٣٨٦	٧٧.٢	٣.٨٦	١	١
٩	٥٨	١٢	٣٠	٣٥٦	٧١.٢	٣.٥٦	٢	٥
المجموع الكلي للمحور								
				٣٦٢.٨	٧٢.٥٧	٣.٦٣	٢	

النسبة المئوية لعبارة محور التقييم الفعال لدرجة الجاهزية



شكل (٤) النسبة المئوية لعبارة محور التقييم الفعال لدرجة الجاهزية

يتضح من جدول (١١) وشكل (٤) أن النسبة المئوية لأستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الرابع (التقييم الفعال لدرجة الجاهزية) قد تراوحت ما بين (٦٨% : ٧٧.٢%) وبلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٢.٥٧%) بدرجة تحقق (٢) وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي:

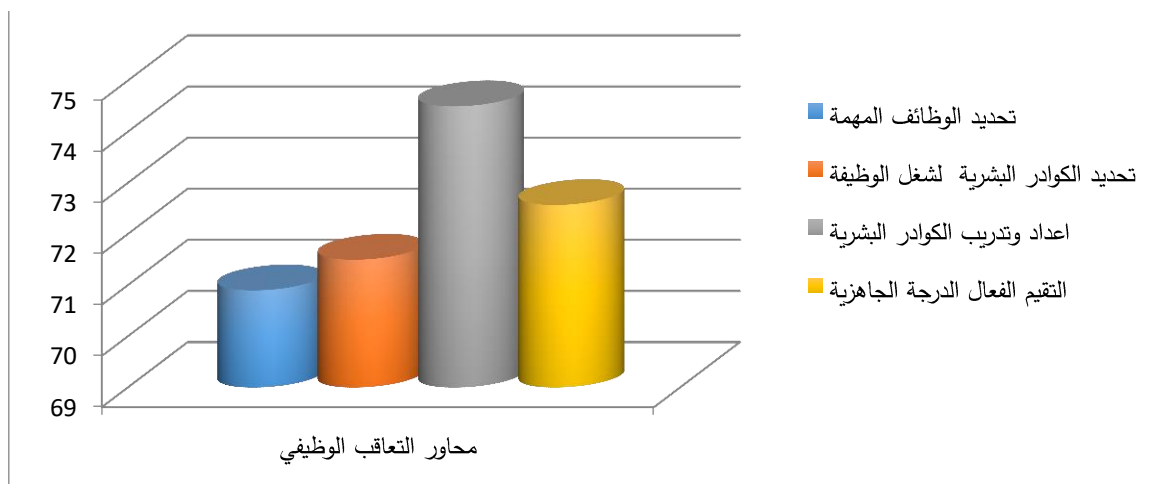
حيث حصلت العبارات رقم (١, ٣, ٧) على أقل نسبة مئوية حيث لا يتم تحليل نتائج التقييم السنوي للمرشح بهدف تقييم درجة الجاهزية لتولي المناصب الشاغرة بنسبة (٦٨%) وجاءت في الترتيب التاسع بدرجة

تحقق (٢) بينما لا يتم تنفيذ خطة لمواجهة العقبات التي تؤثر علي الاداء المتميز للإتحاد بعد تولي الموظفين الجدد وكانت بنسبة (٦٩.٦%) وجاءت في الترتيب الثامن بدرجة تحقق (٢). لا يمتلك الاتحاد ادوات ووسائل تميزه لتقييم درجة الجاهزية لشغل المناصب الشاغرة وكانت بنسبة (٧٠.٤%) وجاءت في الترتيب السابع بدرجة تحقق (٢)

ويرجع الباحثون ذلك الي وجود نقاط ضعف بالاتحاد حيث اتضح ان الاتحاد لايمتلك ادوات ووسائل تميزه لتقييم درجة الجاهزية لشغل المناصب الشاغرة وبالتالي لا يتم عمل تحليل نتائج التقييم السنوي للمرشح بهدف تقييم درجة الجاهزية لتولي المناصب الشاغرة مما يؤثر ذلك سلبا علي الميزة التنافسية بحيث ترتبط هذه النسب السابق عرضها مع عدم تنفيذ خطة مقننة بشكل علمي تساعد في مواجهة المشكلات التي تؤثر علي الاداء المتميز للإتحاد بعد تولي الموظفين الجدد. ويرتبط هذه الضعف ايضا الي عدم الاختيار المرشح لشغل الوظيفة بناءا سلوكه الإبداعي وتحقيقه لمتطلبات الوظيفة بكفاءة.

بينما حصلت العبارات رقم (٨,٥,٢) على أعلى نسبة مئوية حيث تحقيقا لجودة العمل يتم مقارنة الأداء الفعلي للمرشحين بالمعايير الموضوعية وكانت بنسبة (٧٥.٢%) وجاءت في الترتيب الاول بدرجة تحقق (١) وايضا يحرص الاتحاد على تقييم الاداء في انجاز الأعمال والمهام بجودة عالية ويقدم وكانت بنسبة (٧٤.٨%) وجاءت في الترتيب الثاني بدرجة تحقق (١)، وكما يتم اسناد مهام للمرشحين لقياس قدراتهم الادارية والابتكارية بصورة عملية بنسبة (٧٣.٢%) وجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تحقق (١).

ويرجع الباحثون ذلك الي وجود نقاط القوة بالإتحاد حيث يسعى الاتحاد دائما الي مقارنة الاداء الفعلي للمرشحين بالمعايير الموضوعية وهو ما يظهر مستوي الاداء داخل الاتحاد والي اي مستوي يجب ان يكون وماهي الوسيلة المطلوبة للوصول تحسينا للميزة التنافسية داخل الاتحاد المصري للكاراتهيه وايضا ما يميز الاتحاد بانه يعمل علي اسناد المهام للمرشحين وفق امكانياتهم وقدراتهم البدنية والذهنية يبحث يتم التأكد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك ياتي من خلال حرص الاتحاد علي تقييم الاداء في انجاز الاعمال والمهام الموكلة للأشخاص بشكل مميز حيث يعزى الباحثون الاهتمام بعمل الاختبارات للمرشحين والمقابلات التي تتميز بالمرونة تعزيزا لمقدرتهم علي تلبية احتياجات الميزة التنافسية داخل الاتحاد.



شكل رقم (٥) محاور التعاقب الوظيفي

يتبين من الشكل السابق ان محور اعداد وتدريب الكوادر البشرية جاء في المرتبة الاولى بنسبة (٧٤.٥) بالنسبة لدرجة الاهمية في تحسين الميزة التنافسية ثم يليه محور التقييم الفعال لدرجة الجاهزية في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٧٢.٥٧) ويليه محور تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٧١.٥) وجاء في المرتبة الرابعة محور تحديد الوظائف المهمة بنسبة (٧٠.٩).

حيث إتفقت هذه النتيجة مع دراسة "محي الدين عبدالله صالح" (٢٠١٥م) (٩) حيث اوصي الباحثون بضرورة لفت انتباه جميع المؤسسات الاخرى لضرورة تطبيق عملية التعاقب الوظيفي لما لها من علاقة قوية في تحسين الميزة التنافسية.

وبذلك يكون الباحثون قد أجاب على التساؤل الأول والذي ينص على "ما متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكراتيه؟"

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

- ما النموذج المقترح للتعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكراتيه؟  
مقدمة:

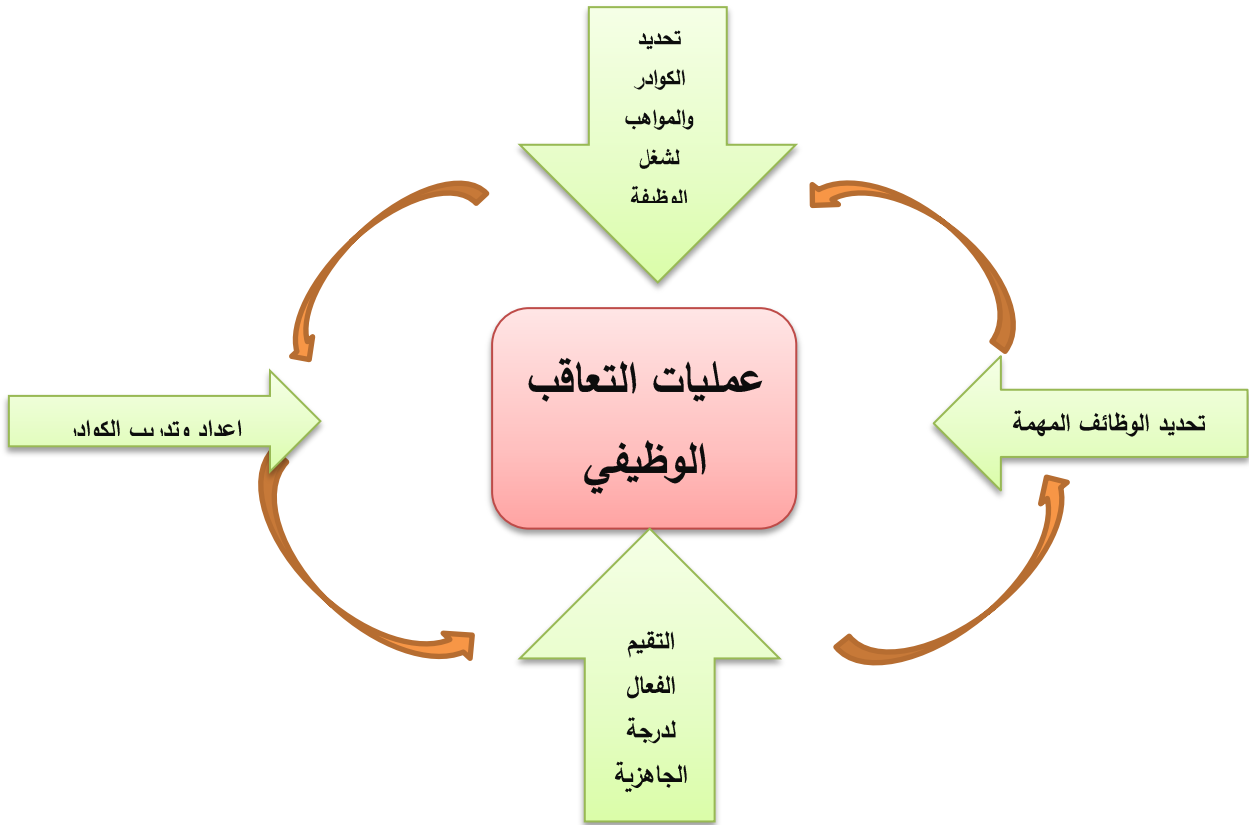
تعتبر الاتحادات الرياضية هي المسؤولة عن تنظيم وتنسيق الأنشطة الخاصة بها، والاتحاد المصري للكراتيه أحد هذه الاتحادات والذي يدير شئون لعبة الكراتيه في مصر، وهذه الإدارة تتم من خلال العديد من اللجان الرئيسية والفرعية الموجودة داخل الاتحاد والافرع التابعة له، وتستمد هذه اللجان المختلفة طبيعة الأداء والعمل من خلال إدارة الاتحاد وكلما توافرت المعلومات والبيانات اللازمة كلما ازداد مستوى الأداء بصورة كبيرة. ويتم ذلك من خلال عملية التعاقب الوظيفي التي بدورها نقل الخبرات من الاشخاص الحاليين الي الاشخاص المحتمل توليهم المناصب الادارية الشاغرة من خلال ما يقام لهم من دورات تدريبية وورش عمل داخلية وخارجية.

ومن خلال عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية والتعرف علي متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكراتيه، يضع الباحثون نموذجا مقترحا للتعاقب الوظيفي من حيث المحاور التي تم تحديدها مسبقا وهم ( تحديد الوظائف المهمة - تحديد الكوادر والمواهب لشغل الوظائف - اعداد وتدريب الكوادر - التقييم الفعال لدرجة الجاهزية)، ويأمل الباحثون أن يؤدي تطبيق هذا النموذج المقترح، والذي يراعى في المرتبة الأولى مصالح ومتطلبات جميع الاحتياجات الداخلية والخارجية لهذه الرياضة، وايضا تطوير الأداء للجهاز الاداري علي مختلف المستويات والارتقاء بمستوى الأداء الفني سواء كان ذلك في الاتحاد او الافرع التابعة له، وبالتالي ينصب في اتجاه هذه الرياضة والارتقاء بمستواها محلياً ودولياً وعالمياً.

ويعرض الباحثون النموذج المقترح من خلال تناول التالي:

يقترح الباحثون نموذج للتعاقب الوظيفي ، ويوضح الشكل المتغيرات والعلاقات المقترحة لطبيعة لنموذج وشكل (٦) يوضح ذلك





شكل (٦)

النموذج المقترح لعمليات التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاتراتية (إعداد الباحثون)

#### أولاً: فلسفة النموذج المقترح:

التعاقب الوظيفي هو عملية تنظيمية مستمرة تشمل تحديد واعداد المرشحين المحتملين لمليء المناصب الشاغرة، بهدف وضع خطط التعاقب للتأكد من استمرارية الشركة للعمل بكفاءة عند مغادرة الأشخاص الذين يشغلون المناصب المهمة والبرنامج لا يعني بتوفر الموظفين فقط ، بل بتوافر الكفاءات الصحيحة في المكان الصحيح في الوقت الصحيح

#### ثانياً: أهداف النموذج المقترح :

تحسين العمل بالإتحاد المصري للكاتراتية من خلال تطبيق التعاقب الوظيفي به بما ينعكس بصورة إيجابية على أداء الإتحاد المصري للكاتراتية من خلال الآتي :

١. العمل على تعميق مفهوم التعاقب الوظيفي ومتطلبات تطبيقه لدى العاملين.
٢. العمل على تحقيق التحسين المستمر بالأسلوب العلمي والمنهجية المناسبة، بما يساعد علي زيادة فاعليتها ورفع مستوى أدائها وتقليل عامل الوقت والروتين الإداري.
٣. خلق بيئة عمل فعالة وذلك من خلال تحديد الكوادر المطلوبة والقادرة علي شغل الوظائف الشاغرة مع تدريبها من خلال ورش عمل لتنمية مهاراتهم.
٤. تحسين جودة الأنشطة والخدمات التي يقدمها الإتحاد.
٥. معالجة جوانب القصور والتغلب على الصعوبات ووضع الحلول للمشكلات في ضوء الدراسة والبحث للمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة وربطها باليات تطبيق التعاقب الوظيفي.

٦. إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية التغيير والحصول على موافقة العاملين على الأخذ بثقافة التغيير والإقتناع بجدوى وأهمية هذا التغيير.

#### ثالثا: متطلبات تطبيق النموذج المقترح:

- ١- التطوير والتعديل في الهياكل التنظيمية داخل الاتحاد والأفرع التابعة له.
- ٢- العمل على إعداد دورات صقل وتدريب وتأهيل للأشخاص المحتملين لتولي المناصب الشاغرة.
- ٣- توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في العمل.
- ٤- العمل على توفير الإمكانيات المادية الملائمة لتنفيذ الأنشطة التي يقدمها الاتحاد.
- ٥- تطوير وسائل الاتصال المتبعة داخل الاتحاد، و بينه و بين الأفرع التابعة له.
- ٦- استخدام وسائل الاتصال بين اللاتحاد والأفرع لبناء قاعدة بيانات و معلومات للمرشحين المحتملين للوظائف الهامة.
- ٧- ضرورة الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء البشرية، المالية او الفنية لضمان كفاءة عمليات الإدارة.

#### رابعا: آليات تنفيذ النموذج المقترح:

##### - تحديد الوظائف المهمة

وهي عملية وصف وتوصيف للوظيفة من خلال تحديد المعلومات المرتبطة بطبيعة الوظيفة الشاغرة والمهام التي تتكون منها والمهارات والخبرات المطلوبة من شاغل الوظيفة، إن وظيفة تحديد الوظيفة تعتبر من أهم الخطوات التي يجب على إدارة المنظمة القيام بها فعملية تحديد الوظائف الهامة تتحدد بوصف وتوصيف الوظيفة المطلوبة من خلال تحديد المعلومات عن الوظيفة وعن شاغلها المحتمل والمهام والمعرفة والخبرة المطلوبة.

##### - تحديد الكوادر والمواهب لشغل الوظيفة

وهي عملية ترشيح للعاملين الذين يمتلكون المهارات والمواهب اللازمة لشغل الوظيفة الشاغرة، في العديد من الوظائف خصوصا الوظائف القيادية أو الابتكارية، فإن الحاجة إلى مورد بشري يستطيع الابتكار والإبداع أمر في غاية الأهمية، فوجود أشخاص عاملين في المنظمة لهم تاريخ إبداعي يجعل القائمين على المنظمة ومواردها البشرية يرشحون مثل هؤلاء لوظائف جديدة تساعد المنظمة على تحقيق أقصى أداء ممكن.

##### - إعداد وتدريب المواهب لشغل الوظيفة

وهي مجموعة من الأنشطة التدريبية للموارد البشرية المبنية على الجدارات والتي تهدف إلى تحقيق رأس مال بشري مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة من خلال (محاضرات - ورش عمل - دورات تدريبية - اجتماعات رسمية وغير رسمية - حلقات نقاشية).

تقوم منظمات الأعمال بتوفير أنظمة تدريب لجميع العاملين لديها، ولكن عند وجود أشخاص محتملين لأن يشغلوا وظائف هامة بالمنظمة فإن على المنظمات الاهتمام بإعداد وتدريب الجدارات المتوفرة في داخل المنظمة

##### - التقييم الفعال لدرجة الجاهزية

وهي عملية تقييم لأداء ومهارات الشخص البديل والحكم على مستوى كفايته وجاهزيته لشغل الوظيفة الشاغرة في أي عملية توظيف للموارد البشرية لا بد من وجود نظام تقييم لدرجة جاهزية المنظمة لاستبدال وإحلال الشخص القديم بالعامل الجديد المحتمل، لذلك على المنظمة وضع نظاما فعلا لدرجة جاهزيتها لذلك.

سابعا : العوامل المؤثرة علي نجاح النموذج المقترح :

- تحديد مجموعة من العاملين أصحاب الموهبة والابتكار في المنظمة: تستطيع المؤسسة الاعتماد بشكل كبير في شغل أصحاب الكفاءة والجدارة للمناصب القيادية التي يترتب عليها اتخاذ قرارات مصيرية في المنظمة.
- التدريب والتطوير: إن وجود الفرد المبدع صاحب الفكر الإبتكاري أو صاحب الرؤيا القيادية لا يكفي لشغل الوظيفة، حيث أن على إدارة المنظمة تدريب وتطوير الأشخاص أصحاب الكفاءة حتى يستطيعوا العمل بالوظيفة الجديدة كما تم التخطيط مسبقا لذلك.
- المساءلة: إن عملية المساءلة الدورية والكشف عن الأخطاء ضرورية جدا لمعرفة مواطن القوة والضعف في عملية التعاقب الوظيفي، لأن عملية الإحلال بين العاملين يجب أن تكون إيجابية حتى لا تخسر المنظمة الوقت والجهد والمال.
- الرؤية والقيم: إن وجود رؤية واضحة لدى الإدارة وقيم تعمل بموجبها سيؤدي لنجاح عملية التعاقب الوظيفي.
- التقييم: إن عملية التقييم ضرورية جدا للوصول إلى مرحلة ناضجة وكفؤة عند تطبيق وممارسة عملية التعاقب الوظيفي.

ثامنا : الأنشطة المقترحة داخل النموذج لتعظيم دور التعاقب الوظيفي :

- تقديم معلومات عن الاتحاد- المدير التنفيذي والمالي- أعضاء ورؤساء اللجان الفرعية - اللعبة- اللاعبين - المدربين- الحكام- المسابقات المختلفة وغيرها.
  - الاهتمام بالدورات والتدريبية وورش العمل لتطوير الكوادر .
  - تفعيل دور اللجان الفرعية والاهتمام به .
  - تأسيس قناة تفاعلية من الاتصال عن طريق الموقع الإلكتروني للإتحاد ، وإنشاء منصة للتدريب الكترونياً.
  - تسهيل العمليات الإدارية اليومية في معاملات الاتحاد.
  - السعي الدائم لاستضافة البطولات والمسابقات المختلفة، وخاصة الدولية والإقليمية والقارية والعالمية منها.
- وبذلك يكون الباحثون قد أجابوا علي التساؤل الثاني والذي ينص علي "ما النموذج المقترح للتعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكراتية "

المراجع

- أحمد محمد أحمد ابو اليزيد : دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدي مسئولو بعض بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس الأولمبية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٢٠٢٠م.
- إيمان أحمد منصور: الوجيز في الإدارة الناجحة، دار ابن النفيس للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٢٠م.
- جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- شادي حابس عبد الفتاح: "أثر إدارة التعاقب الوظيفي علي الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية، ٢٠٢٠م.
- عبد الحليم اسليم القرالة: أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريين في المؤسسات العامة الأردنية، ٢٠١١م.
- لائحة النظام اللاساسي الاسترشادي للاتحاد المصري للكراتية: المصدرة من قبل الجمعية العمومية للاتحاد المصري للكراتية، ٢٠١٧م.
- محمد شادي حابس عبد الفتاح: أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة مالترانس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية الأردن، ٢٠١٨م.

- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ٢٠٠٨م.
- محي الدين عبدالله صالح: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥م.
- نيفين ربحي ابو شافع: اثر التعاقب الوظيفي علي اداء العاملين في مصرف الراجحي في الاردن مجلة جامعة الاسراء الخاصة، كلية إدارة الاعمال، رسالة ماجستير، ٢٠٢٠م.
- هدي سليمان محمود محمد: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي علي تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، ٢٠١٨م.
- المراجع باللغة الاجنبية:

- Ali, Z., Mehmood, B., Ejaz, S., & Ashraf, S. F.:** Impact of succession planning on employees performance: evidence from commercial banks of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 44(2), 2014, 213-220
- Maphisa, S. M., Zwane, B. K., & Nyide, C. J. (2017):** Succession planning and staff retention challenges: An industrial outlook and major risks. *Risk governance & control: financial markets & institutions*, 7(3), 17-26
- Yeh, Y.H., & Liao, C. (2019):** The impact of market and industry risk on family succession. *The north American journal of Economics and finance*, (1), 101-121