

خطة مقترحة للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية

د / خالد مصطفى رمضان محمد

المقدمة ومشكلة البحث:

يعيش العالم الآن فترة تحولات جذرية أسهمت في تغيير الكثير من المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، وعملت على إيجاد مناخ جديد للعمل الإداري وأوضاع اقتصادية وتكنولوجية مختلفة تماماً عما كان سائد من قبل، وتتميز هذه الأوضاع الجديدة بالحركة السريعة والتطور والتغير السريع.

أصبحت الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع وفي جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية والصحية والرياضية، وذلك لأنها تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، وهي ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل بشكل عام، وهي العمود الفقري لنجاح الهيئات الرياضية المختلفة بشكل خاص.

ويشهد العالم الآن تطورات وتغيرات مستمرة في كل المجالات، والسعي الدائم للتطوير والتغيير ولا يأتي التطوير إلا من خلال الموارد البشرية، لذلك فلا بد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث يعتبر 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 مستقبلها بذلك النظام، ويعتبر مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي من الموضوعات التي تهتم بالتنمية البشرية لأنه يقوم بإعداد صف ثاني من العنصر البشري ويؤهلهم لتحقيق الاستدامة للمؤسسات، فالتعاقب الوظيفي هو عملية منظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في الوظائف الرئيسية المستهدفة في الجهات من خلال تطوير كفاءات الأفراد الحالية بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة مستقبلاً والحفاظ عليها وذلك لدعم الجهات في أداء اختصاصاتها وأدوارها الأساسية بفاعلية ونجاح. (٢: ٥١)

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 حالياً 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" (٢٠٢٠م) ان عملية التعاقب الوظيفي هي عملية ايجاد الموظف الذي 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. (٤: ١)

حيث أن التخطيط للتعاقب الوظيفي له علاقة مباشرة بتطوير الميزة التنافسية حيث ان الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة علي مواجهة القوى المضادة، كما تعرف بأنها القدرة علي الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف والنمو والاستقرار والتوسع والابتكار. هذا فيما يخص المستوى الجزئي أي علي مستوى المؤسسات، غير ان هذا المصطلح ينسب أيضا الي المستوى الكلي، ويستخدم في وصف تنافسية الدول في العديد من المجالات علي اعتبار ان التنافس يتم في وصف تنافسية الدول في العديد من المجالات علي اعتبار أن التنافس يتم بين الدول في مختلف المجالات. (١٤: ١٠١)

ومن خلال عمل الباحث كمنقذ ومدرّب سباحة ونائب مدير حمام سباحة وكذلك متابعة الباحث لأنشطة وإنجازات اتحادات الرياضات المائية حتي الآن، لاحظ الباحث أن هناك ارتقاء على الجانب الفني والإداري وذلك من خلال أهم الانجازات التي تحققت في الفترة الأخيرة والتي تمثلت في أن اتحادات الرياضات المائية تعد من الاتحادات المتميزة والتي تشارك بفاعلية في الدورات والبطولات المحلية والدولية.

ومن خلال إطلاع الباحث علي بعض المراجع العلمية والدراسات المرتبطة ومنها دراسة "تيفين ابو شافع" (٢٠٢٠م) (١٠)، "هدي سليمان" (٢٠١٨م) (١١)، "محي الدين عبدالله" (٢٠١٥م) (٩)

ومن خلالهم قام الباحث بإجراء استطلاع رأى بهدف التعرف علي واقع التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية، وذلك عن طريق المقابلات الشخصية غير المقننة مع مجموعة من أعضاء مجلس الادارة والإداريين والحكام والمدربين والعاملين والتي اسفرت نتائجها أن هناك أسباب تعرض اتحادات الرياضات المائية لعدد من المشكلات الإدارية والفنية علي المستوى المحلي أو الدولي والتي قد تؤثر علي تميزها في المنافسات المحلية والدولية

ومنها اختيار العاملين من المدربين أو اللاعبين حسب الاقدمية فقط دون وجود شروط اختيار معلنه تحدد المهارات الإدارية والفنية لشاغلي هذه المناصب وعدم وجود خطط معلنه لاعداد الكوادر لشغل هذه المناصب حال خلو احد المناصب الادارية الهامة و المؤثرة وايضا عدم وجود خطه للاستفاده من القيادات ذات الخبرات الادارية والفنية لاعداد صف ثاني بالاتحاد والافرع دون شروط اختيار مقننه مما يسبب العديد من الصراعات التنظيمية بين المستفيدين والافرع والاتحاد.

ومن هنا رأي الباحث انه يجب علي الادارة تولية عملية التعاقب الوظيفي القدر الاكبر من اهتمامها وذلك لان العنصر البشري يلعب الدور الاهم في تطوير الادارة. وايضا حفاظا علي المجهود المبذول والنتائج المتميزة التي قدمها الاتحاد ولكي يكمل الاتحاد مسيرته الناجحه نحو المزيد من التطور والتميز. مما دفع الباحث علي وضع خطة مقترحة للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية.

هدف البحث:

خطة مقترحة للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية

تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية؟
 - ٢- ما متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية؟
 - ٣- ما الخطة المقترحة للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية؟
- المصطلحات المستخدمة في البحث:

التعاقب الوظيفي: (Career succession)

هو عملية إيجاد الشخص البديل الذي يمكنه أن يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل

المنصب حال غيابه لأي سبب كان. (٩: ١)

الدراسات المرتبطة:

أ- الدراسات العربية:

جدول (١)

م	اسم الباحث	التاريخ	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	اهم النتائج
١	نيفين ربحي أبو شافع	(٢٠٢٠م) (١٠)	اثر التعاقب الوظيفي علي أداء العاملين في مصرف الراجحي في الاردن	هدفت الدراسة التعرف علي اثر التعاقب الوظيفي بأبعاده (تحديد الوظائف المهمة -تحديد الكوادر -اعداد وتدريب الكوادر - التقييم الفعالي لدرجة الجاهزية) علي أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز - كمية العمل المنجز - وكفاءة الاداء)	الوصفي	مجتمع الدراسة من كافة العاملين ومن جميع المستويات الادارية لمصرف الراجحي في الاردن حيث كان عددهم ٣٠٠ وشملت عينة الدراسة ١٧٠ فرد من العاملين في المصرف	استمارات الاستبيان	اظهرت نتائج هذه الدراسة ان ممارسة التعاقب الوظيفي في مصرف الراجحي كانت مرتفعة وأيضاً الي ان مستوي أداء العاملين كان مرتفعاً واكدت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية للتعاقب الوظيفي علي أداء العاملين
٢	محمد شادي حابس	(٢٠١٨م) (٦)	اثر إدارة التعاقب الوظيفي علي الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركة مالترانس	هدفت الدراسة إلى التعرف علي اثر التعاقب الوظيفي علي الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس	الوصفي التحليلي	المعينة مكونة من مدراء ورؤساء الأقسام في مجموعة شركة مالترانس وبلغ عدد العينة (١٢٧)	استمارات الاستبيان	نتائج عديدة منها وجود اثر للتعاقب الوظيفي بأبعاده لتحديد الوظائف المهمة تحديد الكوادر والمواهب لشغل الوظيفة إعداد وتدريب المواهب والكوادر المتوفرة للتقييم الفعالي لدرجة الجاهزية علي الاحتفاظ برأس المال الفكري) في مجموعة شركة مالترانس

تابع جدول (١)

م	اسم الباحث	التاريخ	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	اهم النتائج
٣	هدى سليمان محمود	(٢٠١٨م) (١١)	أثر تخطيط التعاقب الوظيفي علي تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية والتعرف علي مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته بالأخرى	معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي علي تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية والتعرف علي مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته بالأخرى	الوصفي التحليلي	العينة مكونة من (١١٢) فرد من موظفي المؤسسات الاقتصادية	استمارات الاستبيان	نتائج الدراسة تبين وجود علاقة وتأثير التعاقب الوظيفي علي تنمية الموارد البشرية، وقد أوصت 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 لإدارة الموارد البشرية.
٤	محي الدين عبد الله صالح	(٢٠١٥م) (٩)	أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل	هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل	الوصفي	وقد تكون مجتمع السودانية للنقط وقد بلغ عدد أفراد العينة ٤٠٠ موظف من الشركة السودانية للنقط	استمارات الاستبيان	وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن للتعاقب الوظيفي أثرا كبيرا في إعداد القادة المحتملين من المؤسسة أو من خارجها، وقد أوصت الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات النفطية، وقد كانت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة ضرورة لفت انتباه المنظمات الأهمية للتعاقب الوظيفي كأداة لتحقيق الميزة

تابع جدول (١)

م	اسم الباحث	التاريخ	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	اهم النتائج
٥	عبد الحليم اسليم القرالة	(٢٠١١م) (٥)	اثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريين في المؤسسات العامة الأردنية	هدفت هذه الدراسة إلى تبين أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريين في المؤسسات العامة الأردنية	الوصفي	وتكونت عينة الدراسة من ٣٤٢ فرداً من القادة الإداريين في المؤسسات العامة الأردنية	استمارات الاستبيان	أظهرت النتائج التي توصلت لها الدراسة إلى أن تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى تطبيق استراتيجيات الإحلال ومستوى الدافعية للعمل جاءت بدرجة مرتفعة وأوصت الدراسة إلى ضرورة تدعيم خطط الإحلال الوظيفي ومساعدة المتوقع ترشحهم على اكتشاف إمكانياتهم المحتملة.

ب- الدراسات الأجنبية:

تابع جدول (١)

م	اسم الباحث	التاريخ	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	اهم النتائج
٦	Yeh, Y and Liao, C	(٢٠١٩م) (١٤)	تأثير مخاطر السوق والصناعة على خلافة الأسرة في الشركات العائلية	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة قرار التعاقب الوظيفي في الشركات العائلية فيما يتعلق ببيئة الخطر التي قد تواجهها الشركة	الوصفي	تتكون عينة الدراسة من (٣٨٣) مشاهدة في الشركات التايوانية المدرجة في البورصة خلال عام (٢٠١٦م)	استمارة الاستبيان	١- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الشركات التي تعمل في بيئة شديدة الخطورة تميل إلى توظيف عضو من غير العائلة مما يؤدي في المتوسط إلى أداء متفوق بعد هذا الإحلال مقارنة بالشركات التي تختار عضو من العائلة. أظهرت النتائج أن حالة المخاطرة لدى إحدى الشركات هي أحد المحددات الهامة لقرار التعاقب الذي تتبناه الشركات العائلية، وأن الأجيال غير العائلية أكثر كفاءة في إدارة بيئة تشغيل عالية الخطورة.

تابع جدول (١)

م	اسم الباحث	التاريخ	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	اهم النتائج
٧	Ali,Z, Mehmood	(٢٠١٤م) (١٢)	تأثير تخطيط الخلافة على أداء الموظفين: دليل من البنوك التجارية في باكستان	هدفت هذه الدراسة الى الحصول على ادلة تجريبية على العلاقة بين التعاقب الوظيفي واداء الموظفين في البنوك التجارية في باكستان	المنهج الكمي	وقد بلغ عدد العينة ١٢٧ وجاءت نتائجها بوجود علاقة كبيرة بين التعاقب الوظيفي واداء الموظف.	استمارة الاستبيان	وجاءت نتائجها بوجود علاقة كبيرة بين التعاقب الوظيفي واداء الموظف في البنوك التجارية

من خلال العرض السابق وبناء علي ما تناولته الدراسات العربية والأجنبية من أوجه اتفاق واختلاف فقد توصل الباحث إلي التالي:

اشتملت الدراسات المرتبطة على مجموعتين من الدراسات العربية والأجنبية وعددهم (٧) دراسة خاصة بالتعاقب الوظيفي وأجريت هذه الدراسات في الفترة ما بين (٢٠١١م) و(٢٠٢٠م) وتتوعت الدراسات المرتبطة من حيث الاتجاهات والمجالات البحثية ومن خلال العرض السابق لتلك الدراسات يستطيع الباحث أن يوضح ما يلي:

خطة وإجراءات البحث

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.

العينة ومجتمع البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وبلغ عددهم ١١٥ عضو مجلس ادارة واداري باتحادات الرياضات المائية وأفرعها وهي (الاتحاد المصري للغوص والانقاذ،الاتحاد المصري للسباحة، الاتحاد المصري للأسماك، الاتحاد المصري للشرع والانزلاق علي الماء، الاتحاد المصري للتجديف والكانوي) وجدول (١) يوضح توصيف مجتمع وعينه البحث.

جدول (١)
عينه البحث باتحادات الرياضات المائية

النسبة	العينة	المجتمع	العاملين	اعضاء مجلس الادارة		الفئة
				الاتحاد	الافرع	
%٣٥,٧	٣٩	١٠٩	٥٠	٥٠	٩	الاتحاد المصري للسباحة
%٤٤,٦	٢٥	٥٦	٢٠	٢٥	١١	الاتحاد المصري للغوص والانتقاذ
%٤٣,٥	٢٠	٤٦	١٥	٢٠	١١	الاتحاد المصري لصيد الاسماك
%٣٨,٨	١٤	٣٦	١٢	١٥	٩	الاتحاد المصري للشراع والانزلاق ع الماء
%٣٤,٧	١٧	٤٩	١٥	٢٥	٩	الاتحاد المصري للتجديف والكانوي
%٣٨,٨	١١٥	٢٩٦	١١٢	١٣٥	٣٩	المجموع

يتضح من الجدول (١) حجم عينه البحث باتحادات الرياضات المائية حيث بلغت (١١٥) فرد بنسبة (٣٨,٨%) من اجمالي مجتمع البحث.
أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث في جمع البيانات بالأدوات التالية:

- استمارات استبيان من إعداد الباحث:

- ١- الاستبيان الأول: للتعرف علي واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية.
 - ٢- الاستبيان الثاني: للتعرف علي متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية.
 - ٣- الاستبيان الثالث: للتعرف على الخطة المقترحة للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية.
- خطوات إجراء البحث :

الاستبيان الأول: الخاص بالتعرف على واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية.
١- تحديد محاور الاستبيان :

ومن خلال تحليل الباحث لعدد من المراجع المتخصصة والدراسات السابقة في مجال التعاقب الوظيفي مثل دراسة "محمد شادي حابس عبد الفتاح (٦)، هدي سليمان محمود محمد (١١)، عبد الحلیم اسليم القرالة" (٥)،

قام الباحث بتحديد (٦) محاور للتعرف علي واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية وتم وضع الاستمارة في صورتها الاولية مرفق (٢) ثم

قام الباحث بعرضها علي (٧) من الخبراء في مجال الادارة الرياضية والمختصين بالرياضيات المائية 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 تفريغ البيانات طبقا لآرائهم في الموافقة جاءت محاور الاستبيان في جدول رقم (٢).

- عرض المحاور علي الخبراء:

وتوصل الباحث الي مجموعة من المحاور وعددهم (٦)، وتم عرض الاستمارة في صورتها الاولية مرفق (٢) علي السادة الخبراء وعددهم (٧) خبراء مرفق (١) واجل التعرف علي:

- مدي مناسبة المحاور الرئيسية لطبيعة البحث
- تعديل او حذف او اضافة اياً من المحاور الرئيسية التي تناسب طبيعة البحث.

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة لواقع تطبيق التعاقب الوظيفي (ن = ٧)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	٧	-	١٠٠%
٢	تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد	٧		١٠٠%
٣	تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين	٧		١٠٠%
٤	تقييم متطلبات العمل المستقبلية	٦	١	٨٥,٧١%
٥	تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية	٧		١٠٠%
٦	التنمية البشرية	٧		١٠٠%

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٨٥,٧١% : ١٠٠%)،

وفي ضوء النسبة المئوية التي ارتضاها الباحث وهي موافقة (٨٥%) فاكثر من اراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل الى المحاور النهائية للاستبيان وعددها (٦) صياغة عبارات الاستبيان في شكلها الاولي:

في ضوء نتائج جدول (٣) السابق قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للتعرف علي محاور واقع تطبيق التعاقب الوظيفي في صورته الاولية مرفق (٢) ومن خلال الجدول السابق قام الباحث بصياغة العبارات، واشتملت الاستمارة علي (٥٦) عبارة لتعرض علي السادة الخبراء مرفق (١) وذلك في الفترة من لإبداء الراي حول عبارات الاستبيان مستعينا بالمحاور المستخلصة من آراء السادة الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعي الباحث في صياغة العبارات ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.
 - لا تشمل العبارة علي أكثر من معني.
 - الابتعاد عن المفردات أو العبارات الصعبة.
- وبذلك وضع الاستبيان في صورته المبدئية للتعاقب الوظيفي، وشمل عدد (٣٦) عبارة مرفق (٤).

٣- عرض عبارات الاستبيان الخبراء:

- قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية علي عدد (٧) خبراء في مجال الإدارة الرياضية والرياضات المائية واستهدف الباحث من وراء هذا الإجراء ما يلي:
- ابداء الراي في العبارات من حيث تمثيلها للمحور المندرجة تحته.
 - مدي سلامة صياغة العبارات ومناسبتها لعينة البحث.
 - مدي كفاية عبارات كل محور والاستبيان ككل.
 - وقد استخدم الباحث حساب النسبة المئوية لآراء الخبراء، وقد اختار الباحث العبارات التي حصلت علي نسبة ٧٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء وجدول (٤) يوضح ذلك:-

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة لتصميم استبيان واقع تطبيق التعاقب الوظيفي (ن = ٧)

المحور الأول	العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
%		١٠٠	٨٥,٧١	١٠٠	٤٢,٨٥	١٠٠	٨٥,٧١	١٠٠	٨٥,٧١	١٠٠	٨٥,٧١
المحور الثاني	العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
%		١٠٠	١٠٠	٨٥,٧١	١٠٠	١٠٠	٤٢,٨٥	١٠٠	٤٢,٨٥	١٠٠	٨٥,٧١
المحور الثالث	العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨		
%		٨٥,٧١	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٥,٧١	١٠٠	١٠٠	١٠٠		
المحور الرابع	العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
%		١٠٠	١٠٠	٤٢,٨٥	١٠٠	٨٥,٧١	٨٥,٧١	٨٥,٧١	٨٥,٧١	٤٢,٨٥	١٠٠
المحور الخامس	العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦				
%		٨٥,٧١	٨٥,٧١	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠				
المحور السادس	العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	
%		٨٥,٧١	١٠٠	٨٥,٧١	١٠٠	١٠٠	٨٥,٧١	١٠٠	٨٥,٧١	٤٢,٨٥	

يتضح من الجدول (٣) السابق أن النسبة المئوية حول العبارات تراوحت ما بين (٤٠%): ١٠٠% وقد ارتضى الباحث نسبة مئوية (٨٥%) فأكثر وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحث باستبعاد عدد (٧) عبارة فقط من كافة عبارات المحاور، وبذلك تم التوصل إلى الصورة الأولية للاستبيان حيث شمل عدد (٥٦) عبارة، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٤)

بيان بأعداد العبارات المقبولة والمستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء حول عبارات
محاوَر واقع تطبيق التعاقب الوظيفي (ن=٧)

م	المحاوَر	العبارات قبل الحذف	العبارات المستبعدة	العبارات المقبولة
١	التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	١٠	١	٩
٢	تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد	١١	٢	٩
٣	تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين	٨	-	٨
٤	تقييم متطلبات العمل المستقبلية	١٢	٣	٩
٥	تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية	٦	-	٦
٦	التنمية البشرية	٩	١	٨
	المجموع	٥٦ عبارة	٧	٤٩

الدراسة الاستطلاعية:

لاختيار عبارات الاستبيان قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بتطبيق الاستبيان علي عينة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ولها نفس مواصفات العينة الأساسية وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٥/٥/١ الي ٢٠٢٥/٥/١٥م وذلك للتعرف علي:

- مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أي أسئلة يصعب فهمها أو الإجابة عليها.
- تحديد زمن الإجابة علي الاستبيان.
- إيجاد صدق وثبات الاستبيان.

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

ولقد قام الباحث بشرح الهدف من البحث، وأهمية الاستجابة لما تحمله الاستمارة بداخلها حتى يمكن الاعتماد علي النتائج المستخلصة فيما بعد.

المعاملات العلمية للاستبيان:

الصدق:

استخدم الباحث ل حساب الصدق الطرق التالية:

أ- صدق المحكمين:

استخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد اعدادها وقبل تطبيقها علي العينة الاساسية علي مجموعة من الخبراء في الادارة الرياضية وادرة الرياضات

المئوية وبلغ عددهم (٧) من الخبراء مرفق (١) وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حققت نسبة ٧٠% فاكثر من اراء الخبراء كما هو موضح بالجدول (٥) السابقة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بعد استبعاد العبارات التي لم تحصل علي نسبة ٨٥% فاكثر علي العينة الاستطلاعية بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق عينة قوامها (٢٠) فرد 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 (٦) يوضح ذلك:

جدول (٥)

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

تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين		تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد		التزام صنع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠,٦٥٨	١	٠,٦٣٥	١	٠,٦٥٢	١
٠,٦٩٣	٢	٠,٧٨٥	٢	٠,٧٢٥	٢
٠,٦٧٨	٣	٠,٦٦٨	٣	٠,٦٣٢	٣
٠,٦٦٦	٤	٠,٦٥٥	٤	٠,٧٢٢	٤
٠,٦٧٤	٥	٠,٧٨٩	٥	٠,٦٨٥	٥
٠,٦٣٢	٦	٠,٧٣٢	٦	٠,٦٤٨	٦
٠,٧٠٧	٧	٠,٧٣١	٧	٠,٦٣٢	٧
٠,٧٣٢	٨	٠,٦٩٨	٨	٠,٦٧٠	٨
		٠,٦٣٥	٩	٠,٧٣٥	٩
التنمية البشرية		تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية		تقييم متطلبات العمل المستقبلية	
٠,٦٨٩	١	٠,٧٠١	١	٠,٦٧٢	١
٠,٧٣٦	٢	٠,٧٨٥	٢	٠,٦٤٨	٢
٠,٧٥٢	٣	٠,٦٩٨	٣	٠,٦٤٧	٣
٠,٦٤٥	٤	٠,٧٦١	٤	٠,٦٨٧	٤
٠,٧٩٩	٥	٠,٧٣٤	٥	٠,٧٥١	٥
٠,٧٢٣	٦	٠,٧٢٢	٦	٠,٦٩٨	٦
٠,٦٩٩	٧			٠,٦٨١	٧
٠,٦٢١	٨			٠,٧٤١	٨
				٠,٦٣٢	٩

*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 (٠,٦٢١ : ٠,٧٩٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائية مما يدل على 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	قيمة ر المحسوبة
١	التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	٠,٧٧٤
٢	تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد	٠,٨٢٠
٣	تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين	٠,٧٦٤
٤	تقييم متطلبات العمل المستقبلية	٠,٨١٢
٥	تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية	٠,٧٦٤
٦	التنمية البشرية	٠,٨٠٥

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستمارة تراوحت ما بين (٠,٧٦٤ : ٠,٨٢٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارة ككل.

- ثبات الاستبيان:

حساب الثبات لمحاو الاستمارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية، ويوضح ذلك جدول (٨).

جدول (٧)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستمارة استبيان واقع تطبيق التعاقب الوظيفي (ن=٢٠)

م	المحور	معامل ألفا
١	التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	٠,٨٧٨
٢	تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد	٠,٨٦٤
٣	تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين	٠,٨٧٧
٤	تقييم متطلبات العمل المستقبلية	٠,٨٦٣
٥	تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية	٠,٨٥٤
٦	التنمية البشرية	٠,٨٧٤
	الاستبيان	٠,٩٠٢

ويتضح من جدول (٧) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٦٣ : ٠,٨٧٨)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠,٩٠٢).

٥- تطبيق الاستبيان في صورته النهائية:

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية بالاستبيان قام الباحث بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٤) على عينة البحث الأساسية وبلغ قوامها (١١٥) فرداً وممثلة لمجتمع البحث وذلك في الفترة من ١/٥/٢٠٢٤ الى ٦/٦/٢٠٢٤م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وإنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي وفي منتهى السرية، ثم قامت العينة بالإجابة على الاستبيان، ثم تم جمعها عن طريق الباحث وتفرغها في كشوف معدة لذلك، وتم تصحيح الاستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك واستخدم الباحث ميزان تقدير ثلاثي وتم رصد الدرجات الخام وإعدادها للمعاملات الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث.

الاستبيان الثاني: الخاص بالتعرف على متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية.

١- تحديد محاور الاستبيان :

ومن خلال تحليل الباحث لعدد من المراجع المتخصصة والدراسات السابقة في مجال التعاقب الوظيفي مثل دراسة نيفين ربحي ابو شافع (١٠)، محمد شادي حابس عبد الفتاح (٦)، هدي سليمان محمود محمد (١١)، عبد الحليم اسليم القرالة (٥)

قام الباحث بتحديد (٧) محاور للتعرف علي متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية وتم وضع الاستمارة في صورتها النهائية مرفق (٤) ثم قام الباحث بعرضها علي (١٠) من الخبراء في مجال الادارة الرياضية والمختصين بالرياضات المائية 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 طبقاً لأرائهم في الموافقة جاءت محاور الاستبيان في جدول رقم (٥)

- عرض المحاور علي الخبراء :

وتوصل الباحث الي مجموعة من المحاور وعددهم (٧)، وتم عرض الاستمارة في صورتها الاولية مرفق (٢) علي السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء مرفق (١) من اجل التعرف علي:

- مدي مناسبة المحاور الرئيسية لطبيعة البحث

- تعديل او حذف او اضافة أياً من المحاور الرئيسية التي تناسب طبيعة البحث ويوضح جدول (٩) النسبة المئوية لاستطلاع رأي الخبراء الاستبيان.

جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة لمتطلبات التعاقب 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 (٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وفي ضوء النسبة المئوية التي ارتضاها الباحث 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 للاستبيان وعددها (٤) محاور لمتغير التعاقب الوظيفي وهي (تحديد الوظائف المهمة، تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة، اعداد وتدريب الكوادر البشرية، التقييم الفعال لدرجة الجاهزية).

١- صياغة عبارات الاستبيان في شكلها الاولي:

في ضوء نتائج جدول (٩) السابق قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للتعرف علي محاور التعاقب الوظيفي في صورته الاولية مرفق (٢) ومن خلال الجدول السابق قام الباحث بصياغة العبارات، واشتملت الاستمارة علي (٣٦) عبارة لتعرض علي السادة الخبراء مرفق (١) للإبداء الراي حول عبارات الاستبيان مستعينا بالمحاور المستخلصة من آراء السادة الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعي الباحث في صياغة العبارات ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.

- الا تشمل العبارة علي أكثر من معني.

- الابتعاد عن المفردات أو العبارات الصعبة.

وبذلك وضع الاستبيان في صورته المبدئية لمتطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي، وشمل

عدد (٣٦) عبارة مرفق (٤).

٢- عرض عبارات الاستبيان الخبراء:

قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية علي عدد (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية والرياضات المائية واستهدف الباحث من وراء هذا الإجراء ما يلي:

- ابداء الراي في العبارات من حيث تمثيلها للمحور المندرجة تحته.
- مدي سلامة صياغة العبارات ومناسبتها لعينة البحث.
- مدي كفاية عبارات كل محور والاستبيان ككل.

وقد إستخدم الباحث حساب النسبة المئوية لأراء الخبراء، وقد إختار الباحث العبارات التي حصلت علي نسبة ٧٠% فأكثر من مجموع أراء الخبراء وجدول (٤) يوضح ذلك:-

جدول (٩)

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

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

ينتضح من الجدول (٩) السابق أن النسبة المئوية حول العبارات تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة مئوية (٧٠%) فأكثر وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحث باستبعاد عدد (١) عبارة فقط من كافة عبارات المحاور، وبذلك تم التوصل إلى الصورة الأولية للإستبيان حيث شمل عدد (٣٥) عبارة، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (١٠)

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

م	المحاور	العبارات قبل	العبارات	العبارات
---	---------	--------------	----------	----------

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

الدراسة الإستطلاعية:

لإختيار عبارات الاستبيان قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية بتطبيق الاستبيان علي عينة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ولها نفس مواصفات العينة الأساسية وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٤/٤/١ الي ٢٠٢٤/٤/١٥م وذلك للتعرف علي:

- مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أي أسئلة يصعب فهمها أو الإجابة عليها.
- تحديد زمن الإجابة علي الاستبيان.
- إيجاد صدق وثبات الاستبيان.

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

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

٣- المعاملات العلمية للإستبيان:

- الصدق: استخدم الباحث ل حساب الصدق الطرق التالية:

أ- صدق المحكمين:

استخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد اعدادها وقبل تطبيقها علي العينة الاساسية علي مجموعة من الخبراء في الادارة الرياضية وادرة الرياضات المائية وبلغ عددهم (١٠) من الخبراء مرفق (١) وقد ارتضي الباحث بالعبارات التي حققت نسبة ٧٠% فاكثر من اراء الخبراء كما هو موضح بالجدول (١١) السابقة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بعد استبعاد العبارات التي لم تحصل علي نسبة ٧٠% فاكثر علي العينة الاستطلاعية بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق عينة قوامها (٢٠) فرد 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 (١٢) يوضح ذلك:

جدول (١١)

معاملات الارتباط بين عبارات محاور متطلبات 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 (١١) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه تراوحت ما بين (٠,٢٨:٠,٤٢) وهي معاملات ارتباط دالة احصائيا مما يدل علي الاتساق الداخلي لجميع العبارات في كل محور من محاور الاستبيان.

جدول (١٢)

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

٤- ثبات الاستبيان:

طريقة التطبيق وإعادة التطبيق:

بطريقة التطبيق الأول والتطبيق الثاني لحساب معامل الثبات طبق الباحث الاستبيان على العينة والتي بلغ قوامها (٢٠) فرداً، ثم استخدم طريقة التطبيق وإعادة التطبيق بفارق زمني (١٥) يوم وجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣)
طريقة التطبيق وإعادة التطبيق (ن = ٢٠)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	ع	م	
١	تحديد الوظائف المهمة	١٢,٠٤	٣٣,٨٠	١١,٤٦	٠,٩٧	
٢	تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة	١٥,٧٠	٤٣,٢٠	١٦,٢٣	٠,٩٨	
٣	اعداد وتدريب الكوادر البشرية	١٣,٨٠	٤٠,٧٠	١٥,٠٣	٠,٩٨	
٤	التقييم الفعال (الدرجة الجاهزة)	١٣,٤٧	٣٨,٢٠	١٢,٨٨	٠,٩٥	
	الاستمارة ككل	٣٨,١٢	١٣,٧٥	١٣,٩	٠,٩٧	

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يتضح من جدول (١٣) أن معاملات الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لعبارات محاور الاستبيان 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 الاستبيان في صورته النهائية:

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية بالاستبيان قام الباحث بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٥) على عينة البحث الأساسية وبلغ قوامها (١١٥) فرداً وممثلة لمجتمع البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢٤/٥/١ الى ٢٠٢٤/٦/٦م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وإنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي وفي منتهى السرية، ثم قامت العينة بالإجابة على الاستبيان، ثم تم جمعها عن طريق الباحث وتفرغها في كشوف معدة لذلك، وتم تصحيح الاستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك وإستخدام الباحث ميزان تقدير ثلاثي حيث يتحقق (٣)، والى حد ما (٢)، لا يتحقق (١)، وتم رصد الدرجات الخام وإعدادها للمعاملات الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث

المعالجات الإحصائية:

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

- النسبة المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الإنحراف المعياري.
- المتوسط الموزون.

- درجة التحقق.
- الدرجة المقدرة.

عرض النتائج ومناقشة وتفسيرها

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته، وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات من خلال تفريغ الإستمارات بالتحليل الإحصائي يحاول الباحث عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها كالتالي:

أولاً: عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الأول:

أ- ما متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية؟
جدول (١٤)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج) لاستمارة واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	رؤية الاتحاد معلنه وواضحة لجميع العاملين.	٥٠	٣٠	٣٥	٢٤٥	٧١,٠١
٢	أهداف الاتحاد معلنه وواضحة لجميع العاملين.	٤٩	٣٣	٣٣	٢٤٦	٧١,٣٠
٣	تحقق آليات العمل فى الاتحاد أهدافها الاستراتيجية.	٦٦	١١	٣٨	٢٥٨	٧٤,٧٨
٤	شروط التعيين على المناصب القيادية معلنه للجميع.	٥٥	٢٢	٣٨	٢٤٧	٧١,٥٩
٥	التخطيط لتعاقب القيادات جزء من أهداف الاتحاد.	٤٧	٣٦	٣٢	٢٤٥	٧١,٠١
٦	يتوافر بيانات كافيه لدى الاتحاد عن الكفاءات الإدارية.	٥٢	٢٩	٣٤	٢٤٨	٧١,٨٨
٧	توجد خطه واضحه لبرنامج التعاقب الوظيفي.	٣٢	٤٠	٤٣	٢١٩	٦٣,٤٨
٨	يحدد الاتحاد وبدقه المتطلبات الدقيقة لنظام إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية.	٥٠	٣٠	٣٥	٢٤٥	٧١,٠١
٩	يدرس الاتحاد وبدقه المعايير القياسية المرجعية لأنظمه إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية.	٤٧	٣٠	٣٨	٢٣٩	٦٩,٢٨
	المجموع الكلى للمحور				٢١٩٢	٧٠,٦٠

يتضح من الجدول السابق: أن استجابات افراد العينه علي عبارات التزام صناع القرار بنظام ادارته وتخطيط التعاقب وقد يرجع ذلك الي فهم القيادات لمفهوم التعاقب الوظيفي او انهم يرون ان هناك مجموعه من الممارسات تعمل علي زيادة مستوي هذا الالتزام مما قد يزيد درجة الالتزام بنظام التعاقب الوظيفي.

- كانت اعلي العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٣) والتي حصلت علي نسبة (٧٤,٧٨) مما يشير الي التزام صناع القيادات بنظام ادارة وتخطيط التعاقب الوظيفي والسعي لتطبيق برامج التعاقب الوظيفي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للعمل داخل الاتحاد.
- وكانت اقل العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٧) والتي حصلت علي نسبة (٦٣,٤٨) مما يشير الي انه لا بد من توفير خطة واضحة لبرنامج متكامل للتعاقب الوظيفي للسعي الي التطوير واعداد كوادر وصف ثاني من القيادات لمواكبة العمل والتطوير المستمر بالمجتمع.

ويشير "حازم كمال الدين عبدالعظيم" (٢٠٠٦) (٣) ان مشكلة اعداد القادة واعدادهم وتطويرها من اهم ماتسعي اليه الدول الحديثة على اختلاف انظمتها ولم يكن حل هذه المشكلة يسيراً نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية لقيادة الفعالة من ناحية ولكون ان هذه المتطلبات تختلف من وظيفة الى اخري ومن زمن لآخر ومن مكان لآخر ومن موقف لآخر ومن بيئة الى بيئة اخري، ويرى الباحث من ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية اولا بأول في ضوء الحديث في مجال الادارة وفي ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

جدول (١٥)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد) لاستمارة واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية. (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	يوجد دليل اجرائي يتضمن جميع العمليات داخل الاتحاد.	٣٨	٤٣	٣٤	٢٣٤	٦٧,٨٣
٢	آليات العمل واضحة لجميع العاملين بالاتحاد وفق أدلة اجرائية.	٦٠	٣٠	٢٥	٢٦٥	٧٦,٨١
٣	الصلاحيات الممنوحة لرؤساء العمل معلنة لجميع العاملين.	٥٠	٢٣	٤٢	٢٣٨	٦٨,٩٩
٤	تتم اجراءات العمل داخل الاتحاد وفق مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة.	٥٦	٢٠	٣٩	٢٤٧	٧١,٥٩
٥	نقاط نجاح العمل الأساسية واضحة للعاملين.	٣٩	٤٠	٣٦	٢٣٣	٦٧,٥٤
٦	يحدد الاتحاد بدقه الوظائف الحرجة التي تحتاج تخطيط في التعاقب الوظيفي.	٤٧	٣٠	٣٨	٢٣٩	٦٩,٢٨
٧	يحدد الاتحاد الكفاءات اللازمه لكل وظيفة قيادية بناء علي طبيعه الوظائف القيادية القائمة.	٥٠	٣٦	٢٩	٢٥١	٧٢,٧٥

تابع جدول (١٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد) لاستمارة واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية. (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
٨	يستخدم الاتحاد أكثر من نهج واستراتيجية في تحديد متطلبات العمل الحالية في المناصب الرئيسية.	٥٦	٢٥	٣٤	٢٥٢	٧٣,٠٤
٩	اعداد الافراد للترقية بالاتحاد يتم بناء علي نهج متسق قائم على العمل.	٤٧	٣٣	٣٥	٢٤٢	٧٠,١٤
	المجموع الكلي للمحور				٢٢٠١	٧٠,٨٩

- كانت اعلي العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٢) والتي حصلت علي نسبة (٧٦,٨١) مما يشير الي انه توجد آليات للعمل داخل اتحادات الرياضات المائية واضحة للجميع مما كان الأثر في نجاح العمل داخل الاتحادات وفق اجراءات مدروسة ومقننه.
- كانت اقل العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٥) والتي حصلت علي نسبة (٦٩,٢٨) مما يشير الي أن تقييم العمل الحالي ومتطلبات الافراد يحدد وبدقة داخل الاتحادات والتنبؤ بالمناصب الهامه والضرورية التي لا بد من عمل تعاقب وظيفي لها لما تحتاجه من خبرات ومؤهلات لشغل تلك المناصب حيث انه لا بد من وضعها في عين الاعتبار في وضع خطط التعاقب والبرامج الخاصة بتأهيل القيادات للتعاقب الوظيفي لنجاح المؤسسة.
- وهذا ما تؤكدته دراسة "محمد مصطفى حمد (٢٠١١م) (٧)، محمود السيد عباس" (٢٠٠٧م) (٨) والتي أوضحت أن وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة يمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها المستقبلية، وأن عدم وجود تلك الرؤية يؤثر سلباً على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ويضعف من تطورها.

جدول (١٦)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (تقييم الاداء الفردي لجميع العاملين) لاستمارة واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية. (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	يتم تقييم أداء العاملين وفق نماذج مقننه.	٤٥	٣٠	٤٠	٢٣٥	٦٨,١٢
٢	يتم تقييم العاملين بموضوعية وفقاً لمعايير محددة وواضحة.	٤٠	٣٧	٣٨	٢٣٢	٦٧,٢٥

تابع جدول (١٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (تقييم الاداء الفردي لجميع العاملين) لاستمارة واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية.(ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
٣	يتم ابلاغ جميع العاملين بالمستجدات في آليات العمل بالاتحاد.	٣٩	٢١	٥٥	٢١٤	٦٢,٠٣
٤	يطبق الاتحاد أدوات متنوعة لتقويم الأداء.	٤٧	٣٥	٣٣	٢٤٤	٧٠,٧٢
٥	يوفر الاتحاد تغذية راجعه لجميع العاملين لأدائهم.	٥٤	١٦	٤٥	٢٣٩	٦٩,٢٨
٦	تساعد نماذج التقويم المستخدمه في تطوير أداء العاملين	٤٧	٣٠	٣٨	٢٣٩	٦٩,٢٨
٧	مستوي التقدم في الأداء واضح لجميع العاملين.	٤٣	٤٥	٢٧	٢٤٦	٧١,٣٠
٨	يملك الاتحاد قاعدة بيانات خاصة بمعارف ومهارات العاملين.	٤٣	٣٨	٣٤	٢٣٩	٦٩,٢٨
	المجموع الكلي للمحور				١٨٨٨	٦٨,٤١

- كانت اعلي العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٧) والتي حصلت علي نسبة (٧١,٣٠) مما يشير الي انه يوجد تطور بجميع اتحادات الرياضات المائيه ملموس حيث تم مواكبة التطور التكنولوجي فنيا واداريا بالعديد من الاتحادات مما كان له أثر في التطوير والتقدم في اداء العاملين داخل اتحادات المائية وعمل تقييم مستمر للأفراد العاملين.
- كانت اقل العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٣) والتي حصلت علي نسبة (٦٢,٣) مما يشير الي يوجد احتياج للقيادات المتميزه دائما ولكن لا يتم الابلاغ عن الوظائف الشاغرة ومتطلبات الحصول عليها من قبل الادارة علي الرغم من انه لابد ان تقوم الادارة بالابلاغ عن المتطلبات الفنية والمهارية لمن يريد الحصول علي هذه المناصب والعمل علي عمل دورات تدريبية لتأهيلهم للعمل وكذلك بعد انتهاء تلك الدورات لابد من وجود لجنة فنية للتقييم أي منهم يصلح للعمل ولكن كل ذلك لا يتم الابلاغ عنه والسير بخطوات ثابتة تجاهه. هذا الامر جعل لتخطيط التعاقب الوظيفي اهمية كبيره لتوفير البديل المناسب وقت الحاجة. للوصول الي اهداف مصر ٢٠٣٠ لتولية القيادات الناجحه لجميع المناصب.
- ويرى الباحث أنه كلما كانت هناك درجة كبيرة من الثقة والإيمان بقدرات العاملين من مجلس ادارة الاتحاد واللجان الفنية واعضاء مجالس المناطق والعمل على إعطائهم وإسناد الأعمال والتفويض، وبالتالي سوف يدرك العاملين بالمؤسسات والهيئات المختلفة بصفة عامة أنهم مسئولون عن تحسين أداء أعمالهم بدافعية كبيرة دون الحاجة إلى تدخل رقابي من مجلس الادارة، وذلك من اجل تأهيل شباب العاملين بالاتحاد لتولي مهام اكبر وبما تتادي به رؤية مصر ٢٠٣٠ في تأهيل الشباب وتنقيفهم.

جدول (١٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (تقييم العمل المستقبليه) لاستمارة واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية. (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	تتضمن الخطة الاستراتيجية للاتحاد متطلبات العمل المستقبلية	٣٣	٤٢	٤٠	٢٢٣	٦٤,٦٤
٢	يناقش الاتحاد متطلبات العمل المستقبلية بشكل دوري في كافة المستويات.	٤٥	٣٦	٣٤	٢٤١	٦٩,٨٦
٣	يقيم الاتحاد متطلبات العمل والكفاءات المستقبلية لتتماشى مع التوجه الاستراتيجي لها.	٥٢	١٧	٤٦	٢٣٦	٦٨,٤١
٤	يتم اعداد قاده المستقبل بالاتحاد بناء علي متطلبات العمل المستقبلية.	٥٢	٢٤	٣٩	٢٤٣	٧٠,٤٣
٥	يحدد الاتحاد وبدقة المتطلبات والكفايات الوظيفيه الواجب توافرها في كل وظيفه قيادية في المستقبل.	٤٧	٣٣	٣٥	٢٤٢	٧٠,١٤
٦	يتم اعداد قادة المستقبل بالاتحاد للتكيف مع تغيير الكفايات المهنية مع مرور الوقت.	٣٨	٤١	٣٦	٢٣٢	٦٧,٢٥
٧	يحدد الاتحاد الوظائف القيادية الرئيسية وفقا للتوجه الاستراتيجي له.	٤١	٤٣	٣١	٢٤٠	٦٩,٥٧
٨	يعد الاتحاد متطلبات العمل المستقبلية بناء علي مسح وتحليل بيئي.	٦٠	٢١	٣٤	٢٥٦	٧٤,٢٠
٩	يجري الاتحاد تحليل تنظيمي لتحديد متطلبات العمل المستقبلية والكفاءات اللازمة له.	٥٥	٢٢	٣٨	٢٤٧	٧١,٥٩
	المجموع الكلي للمحور				٢١٦٠	٦٩,٥٧

يتضح من الجدول السابق ان: استجابات افراد العينة علي عبارات محور تقييم متطلبات العمل المستقبلية جاءت موافق بدرجة مرتفعة، مما يعني أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية تتحقق بالاتحادات بدرجة مرتفعة، وقد يرجع ذلك ان تقييم متطلبات العمل المستقبلية تهتم بها القيادات علي نحو مرتفع للسعي الدائم للتطوير والنجاح

- كانت اعلي العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٨) والتي حصلت علي نسبة (٧٤,٢٠) مما يشير الي ان تقييم متطلبات العمل بسبب ان الاتحاد يقوم بتحديد المتطلبات بناء عن عمل مسح وتحليل بيئي لمواطن القوه والضعف وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للوقوف علي العقبات ومحاولة علاجها للتطوير المستقبلي دون وجود أي عقبات لتأخير التقدم

- كانت اقل العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (١) والتي حصلت علي نسبة (٦٤,٦٤) مما يشير الي ان الخطة الخاصة بالاتحاد لا تحتوي بشكل كلي علي جميع متطلبات العمل المستقبلي ولا بد من السعي لحصر جميع المتطلبات المستقبلية لتطوير الاتحاد.

جدول (١٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (تقييم الامكانيات الفردية المستقبلية) لاستمارة واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	يتم اشراك العاملين في الاتحاد في الاعمال الادارية واللجان.	٥٨	١٢	٤٥	٢٤٣	٧٠,٤٣
٢	يوجد سجل مهني لكافة العاملين بالاتحاد.	٦١	١٧	٣٧	٢٥٤	٧٣,٦٢
٣	يتم قياس ورصد مستوي التقدم لكافة العاملين بالاتحاد	٣٩	٢١	٥٥	٢١٤	٦٢,٠٣
٤	يتوافر بالاتحاد آليات واضحة لقياس جدارة العاملين وامكانياتهم.	٤٧	٣٥	٣٣	٢٤٤	٧٠,٧٢
٥	مواصفات قادة المستقبل واضحة لكافة العاملين بالاتحاد يقيم الاتحاد باستمرار مدي توافق امكانيات العاملين مع متطلبات العمل.	٦٠	١٠	٤٥	٢٤٥	٧١,٠١
٦	يتخذ الاتحاد الاجراءات التنظيمية اللازمه للتعرف علي امكانيات الافراد المرشحين للمناصب القيادية الرئيسية والاحتفاظ بهم.	٥٦	٢٠	٣٩	٢٤٧	٧١,٥٩
	المجموع الكلي للمحور				١٤٤٧	٦٩,٩٠

يتضح من الجدول السابق ان استجابات افراد العينة علي عبارات تقييم الامكانيات الفردية المستقبلية جاءت الموافقة نسب مرتفعة مما يعني ان القيادات تري ان تقييم الامكانيات الفردية المستقبلية مهم جدا لنجاح اي مؤسسه

- كانت اعلي العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٢) والتي حصلت علي نسبة (٧٣,٦٢) مما يشير الي ان يوجد قاعده بيانات خاصه بالعاملين كسجل مهني لمتطلبات العمل الوظيفي.

- كانت اقل العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٣) والتي حصلت علي نسبة (٦٢,٠٣) حيث انه لا يتم قياس مستوي التقدم للعاملين حيث لا يوجد مقياس محدد لذلك يقيس مستوي التقدم لدي العاملين بالاتحاد.

جدول (١٩)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (التنمية البشرية) لاستمارة واقع تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية. (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	يتوافر بالاتحاد برنامج لتطوير القيادات الإدارية	٥٨	١٢	٤٥	٢٤٣	٧٠,٤٣
٢	يتم إقامه برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية لدي العاملين باستمرار.	٦١	١٧	٣٧	٢٥٤	٧٣,٦٢
٣	تتوافر برامج تطوير القيادات الإدارية بالاتحاد مع توجيهاته الاستراتيجية.	٣٩	٢١	٥٥	٢١٤	٦٢,٠٣
٤	تتضمن برامج التنمية البشرية بالاتحاد متطلبات العمل بالمستقبل.	٤٧	٣٥	٣٣	٢٤٤	٧٠,٧٢
٥	يسعى الاتحاد لتوفير البدائل للأساليب التقليدية لترقية العاملين ولتلبية احتياجات المؤسسة من القيادات المستقبلية	٦٠	١٠	٤٥	٢٤٥	٧١,٠١
٦	تشمل برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالاتحاد جميع المستويات التنظيمية.	٥٦	٢٠	٣٩	٢٤٧	٧١,٥٩
٧	تسعى برامج تخطيط تعاقب القيادات بالاتحاد علي بناء الكفاءات التي تؤدي الي النهوض بها حاليا ومستقبلا..	٦٩	٢٨	١٨	٢٨١	٨١,٤٥
٨	يضع الاتحاد أهدافا قابلة للقياس لتوجيه برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية تتواءم بشكل وثيق مع أهدافه الاستراتيجية.	٦٧	٢٤	٢٤	٢٧٣	٧٩,١٣
	المجموع الكلي للمحور				٢٠٠١	٧٢,٥٠

من خلال الجدول السابق :

- كانت اعلي العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٧) والتي حصلت علي نسبة (٨١,٤٥) مما يشير الي ان جميع القيادات وكذلك العاملين يرون انه لا بد من وضع خطط وبرامج للتعاقب الوظيفي لبناء الكفاءات للنهوض بالعمل.

- كانت اقل العبارات حسب النسبة المئوية عبارة رقم (٣) والتي حصلت علي نسبة (٦٢,٠٣) مما يشير الي ان جميع القيادات وكذلك العاملين يرون ان انه لا بد من وضع خطط وبرامج للتعاقب الوظيفي لبناء الكفاءات للنهوض بالعمل واعداد صف ثاني من الكوادر الناجحه للتطوير والنقدم.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "امال نبيل" (٢٠١٥م) (١) التي توضح ضرورة سعي المنظمات الادارية الي تحقيق مستوي عال من الجوده في العمل،حيث ان ذلك يساعدها علي الدخول في منافسة مع المنافسين وأن ذلك لا يتحقق الا عن طريق توفير الدعم الكامل والاهتمام بالعاملين (التنمية البشرية) داخل تلك المؤسسات.

ثانيا: عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الثاني:

ب- ما متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية؟

جدول (٢٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (تحديد الوظائف المهمة) لاستمارة متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	يعمل الاتحاد علي نقل الخبرات الادارية الي الموظفين لضمان الأداء المتميز.	٥٥	٣٠	٣٠	٢٥٥	٧٣,٩١
٢	يتعرف الاتحاد علي المعلومات المتعلقة بالوظائف الهامة والمهارات اللازمة للجودة.	٥٧	١٣	٤٥	٢٤٢	٧٠,١٤
٣	يعمل الاتحاد على تحديد الهدف من الوظائف المهمة لاستمرار جودة العمل.	٦١	٢١	٣٣	٢٥٨	٧٤,٧٨
٤	يعمل الاتحاد على تحديد المعايير والشروط اللازمة لشغل الوظائف المهمة والرئيسية.	٦٠	١٥	٤٠	٢٥٠	٧٢,٤٦
٥	يضع الاتحاد خطط مستقبلية مبتكرة لشغل الوظائف بالاتحاد وافرعه بصورة مرنة.	٥٢	٢٠	٤٣	٢٣٩	٦٩,٢٨
٦	يتابع الاتحاد الوظائف الشاغرة في الأفرع بشكل دوري.	٥٨	١٢	٤٥	٢٤٣	٧٠,٤٣
٧	يعلن الاتحاد المسمى الوظيفي لشاغل الوظيفة.	٥٩	٢١	٣٥	٢٥٤	٧٣,٦٢
٨	يهتم الاتحاد بحصر المخاطر الناتجة عن خلو احد الوظائف.	٤٥	٣٥	٣٥	٢٤٠	٦٩,٥٧
٩	يهتم الاتحاد بتفعيل دور اللجان الفرعية في الأفرع لضمان جودة الأداء.	٥٨	٢٢	٣٥	٢٥٣	٧٣,٣٣
	متوسط مجموع المحور				٢٢٣٤	٧١,٩٥

يتضح من جدول (٢٠) أن النسبة المئوية لإستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الأول (تحديد الوظائف المهمة) قد تراوحت ما بين (٦٩,٢٨% : ٧٤,٧٨%) وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي:

حيث حصلت العبارة رقم (٥) على أقل نسبة مئوية حيث لا تضع باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية خطط مستقبلية مبتكرة لشغل الوظائف بالاتحادات وافرعه بصورة مرنة بنسبة (٦٩,٢٨%) كما لا تتعرف إتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية علي المعلومات المتعلقة بالوظائف الهامة والمهارات اللازمة للجودة.

ويعزي الباحث ذلك إلي عدم الاهتمام بالتخطيط للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية حيث لا تتعرف باتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية علي المعلومات المتعلقة بالوظائف الهامة والمهارات اللازمة لجودة العمل وذلك للامام

بالمعلومات والمهارات الخاصة بكل وظيفة لكي يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأيضاً لا تضع الاتحادات خطط مستقبلية مبتكرة لشغل الوظائف بالاتحادات وافرعها بصورة مرنة مما يؤدي الي التعسر في الاجراءات والاعمال الادارية التي تساعد الاتحادات في التميز وخصوصاً 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 الاتحادات تدريجياً.

حيث إتفقت هذه النتيجة مع دراسة "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 (٣) على أعلى نسبة مئوية حيث تعلن الاتحادات المسمى الوظيفي لشاغل الوظيفة. بنسبة (٧٤,٧٨%) بينما تعمل الاتحادات على تحديد الهدف من الوظائف المهمة لاستمرار جودة العمل وتعمل الاتحادات علي نقل الخبرات الادارية الي الموظفين لضمان الأداء المتميز.

ويرجع الباحث ذلك أن الاتحادات تتوافر لديها نقاط القوة التي يجب عليا الإستفادة منها، حيث أنه تعمل الاتحادات علي نقل الخبرات الادارية الي الموظفين لضمان الأداء المتميز ولكن يسعى الباحث الي نقل هذه الخبرات بشكل مقنن عن طريق تطبيق التعاقب الوظيفي داخل اتحادات الرياضات المائية وايضا تعمل الاتحادات علي تحديد الهدف من الوظائف من الوظائف المهمة لاستمرار جودة العمل وايضا تعلن الاتحادات المسمى الوظيفي لشاغل الوظيفة لكي يدرك الادارين داخل الاتحادات والافرع التابعة لها مدي اهمية الاعمال القائمين بها لتعزيزها.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة "تيفين ربحي أبو شافع" (٢٠٢٠م) (١٠) حيث ان اهم اهداف هذه الدراسة التعرف علي اثر التعاقب الوظيفي بأبعاده (تحديد الوظائف المهمة - تحديد الكوادر - إعداد وتدريب الكوادر - التقييم الفعال لدرجة الجاهزية).

جدول (٢١)

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 باتحادات الرياضات المائية (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	نظام الإتحاد يقوم بحصر بيانات دورية عن الكوادر البشرية المرشحة للمناصب الشاغرة.	٥٨	١٢	٤٥	٢٤٣	٧٠,٤٣
٢	يشكل نقص الكوادر البشرية عقبة في تفعيل كافة اللجان في أفرع الاتحاد.	٦١	١٧	٣٧	٢٥٤	٧٣,٦٢

تابع جدول (٢١)

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 باتحادات الرياضات المائية (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
٣	عملية تعاقب مجالس الإدارة لا تتم بالمرونة الكافية لتقادي المشكلات اثناء التغيرات.	٣٩	٢١	٥٥	٢١٤	٦٢,٠٣
٤	الاختيار داخل الاتحاد لشغل الوظائف الشاغرة يقوم على الكفاءات ومدى الابتكار والابداع.	٤٧	٣٥	٣٣	٢٤٤	٧٠,٧٢
٥	توجد خطة تعيين مرنه للكوادر البشرية داخل الاتحاد والافرع التابعة له.	٦٠	١٠	٤٥	٢٤٥	٧١,٠١
٦	توجد الية خاصة ومبتكرة لتقييم الكوادر البشرية المرشحة لتولي المهمات الإدارية بالإتحاد.	٥٦	٢٠	٣٩	٢٤٧	٧١,٥٩
٧	يتم الاعتماد على الأقدمية في اختيار الكوادر البشرية لشغل المناصب الشاغرة.	٦٩	٢٨	١٨	٢٨١	٨١,٤٥
٨	يتم تحديد الكوادر البشرية المرشحة بما ينسجم مع رؤية (جودة) الاتحاد ورسالته.	٦٧	٢٤	٢٤	٢٧٣	٧٩,١٣
	المجموع الكلي للمحور				٢٠٠١	٧٢,٥٠

يتضح من جدول (٢١) وشكل (٢) أن النسبة المئوية لإستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الثاني (تحديد الكوادر البشرية) قد تراوحت ما بين (٦٢,٣ % : ٨١,٤٥ %) وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي:

حيث حصلت العبارات رقم (٣) على أقل نسبة مئوية حيث ان عملية تعاقب مجالس الإدارة لا تتم بالمرونة الكافية لتقادي المشكلات اثناء التغيرات بنسبة (٦٢,٣%) كما ان نظام الإتحادات لا تقوم بحصر بيانات دورية عن الكوادر البشرية المرشحة للمناصب داخل الاتحاد لشغل الوظائف الشاغرة يقوم على الكفاءات ومدى الابتكار والابداع.

ويرجع الباحث ذلك إلي وجود نقاط ضعف وتهديدات بالنسبة للإتحادات، وذلك بسبب عدم تطبيق المحور الثاني للتعاقب الوظيفي وهو تحديد الكوادر البشرية وايضا ان نظام الاتحاد 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 الاتحاد والافرع ويعزي الباحث ذلك ايضا الي ان عملية الاختيار بين المرشحين تتم عن طريق الأقدمية في الاختيار.

بينما حصلت العبارات رقم (٧) على أعلى نسبة مئوية حيث يتم الاعتماد على الأقدمية في اختيار الكوادر البشرية لشغل المناصب الشاغرة بنسبة (٨١,٤٥%) وجاءت في الترتيب الاول

حيث يتم تحديد الكوادر البشرية المرشحة بما ينسجم مع رؤية (جودة) الاتحادات ورسالتها، و يشكل نقص الكوادر البشرية المدربة عقبة في تفعيل كافة اللجان في أفرع الاتحادات ويرجع الباحث ذلك الي وجود نقاط قوة يجب على الإتحادات إستغلالها بالشكل السليم في تدعيم قدرة الإتحاد التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فتعمل الإتحادات على توفير الكفاءات الإدارية المرشحة بما ينسجم مع رؤية (جودة) الاتحادات ورسالتها ويعزى الباحث هذه النتائج الي ما يميز اتحادات الرياضات المائية من انتشار واسع للعبة او إعداد 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) (٢٠١٨ م) (٦) حيث أن محور تحديد الكوادر البشرية لشغل الوظيفة الهامة يساعد على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركة مالترانس.

جدول (٢٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (إعداد وتدريب الكوادر البشرية) لاستمارة متطلبات تطبيق التعاقب باتحادات الرياضات المائية (ن = ١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	تقوم ادارة الاتحاد بتفادي المخاطر المحتملة في حالة خلو احد الوظائف الهامة.	٥٤	٢٨	٣٣	٢٥١	٧٢,٧٥
٢	يوجد في الاتحاد برامج تدريب مرنة للمرشحين تهدف الى رفع المستوى الاداري.	٤٨	١٨	٤٩	٢٢٩	٦٦,٣٨
٣	يتم تدريب كوادر بشرية لتغطية المهام الجديدة المحتملة للوظائف الإدارية.	٥٤	٢٣	٣٨	٢٤٦	٧١,٣٠
٤	يوفر الاتحاد برامج تدريب للمرشحين تهدف الى رفع مستوى مهارات الابتكار والابداع.	٥٥	٢٥	٣٥	٢٥٠	٧٢,٤٦
٥	يؤمن الاتحاد بأهمية تدريب الكوادر البشرية المرشحة لتحسين جودة اداء العمل.	٧١	٢٥	١٩	٢٨٢	٨١,٧٤
٦	ينظم الاتحاد الدورات التدريبية وورش العمل التابعة له بهدف تنمية المرشحين المحتملين.	٥٦	٢٢	٣٧	٢٤٩	٧٢,١٧
٧	يسعى الاتحاد الى تدريب الكوادر البشرية لتحقيق سياسته للوصول للأهداف البعيدة.	٧٠	١٤	٣١	٢٦٩	٧٧,٩٧
٨	يقوم الاتحاد بتوفير برامج تدريب وطرق لحل المشكلات الناتجة عن التعاقب الوظيفي.	٤٨	٣٥	٣٢	٢٤٦	٧١,٣٠
٩	ينفذ الاتحاد استراتيجيات متكاملة لتحسين جودة اداء الموظفين والمرشحين.	٦٩	١٣	٣٣	٢٦٦	٧٧,١٠
	المجموع الكلي للمحور				٢٢٨٨	٧٣,٦٩

يتضح من جدول (٢٢) وشكل (٣) أن النسبة المئوية لإستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الثالث (إعداد وتدريب الكوادر البشرية) قد تراوحت ما بين (٦٦,٣٨%): (٨١,٧٤%) وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي:

حيث حصلت العبارات رقم (٢) على اقل نسبة مئوية حيث يوجد في الاتحادات برامج تدريب مرنة للمرشحين تهدف الى رفع المستوى الاداري وكانت بنسبة (٦٦,٣٨%)، كما لا تقوم ادارة الاتحادات بتفادي المخاطر المحتملة

ويرجع الباحث ذلك إلي عدم وجود برامج ثقل وتدريب داخل الاتحادات والافرع التابعة له تعمل علي نقل الخبرات من قدامي الموظفين الي الاشخاص المحتملين لتولي المناصب الشاغرة وايضا عدم اهتمام الاتحادات 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 الباحث ذلك بشكل كبير الي عدم تطبيق خطط مدروسة ومقننه بشكل علمي لعملية التعاقب الوظيفي داخل اتحادات الرياضات المائية والافرع التابعة لها حيث يساعد ذلك علي حل المشكلات الناتجة عن التعاقب الوظيفي من خلال ما يقدم داخل ورش العمل والدورات التدريبية التي تهدف الي نقل الخبرات للأشخاص المحتمل تولي احدهم هذه المناصب الشاغرة

بينما حصلت العبارات رقم (٥) على أعلى نسبة مئوية حيث تؤمن اتحادات الرياضات المائية بأهمية تدريب الكوادر البشرية المرشحة لتحسين جودة ومرونة اداء العمل وايضا يسعى الاتحاد الى تدريب الكوادر البشرية لتحقيق سياسته للوصول للأهداف البعيدة بينما ينفذ الاتحاد استراتيجيات متكاملة لتحسين جودة اداء الموظفين والمرشحين.

ويرجع الباحث ذلك الي وجود نقاط قوة تتمتع بها اتحادات الرياضات المائية يجب الإهتمام بها أكثر حيث أن يتم السعي إلى تطوير برامج تدريب الكوادر البشرية المرشحة لتحسين جودة اداء العمل وتحسين سياسة الوصول للأهداف البعيدة وبعد عرض هذه النتائج التي التي تعطي درجة تحقق متوسطة.

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 (٢٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع (التقييم الفعال لدرجة الجاهزية) لاستمارة متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية (ن=١١٥)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	يملك الاتحاد أدوات ووسائل تميزه لتقييم درجة الجاهزية لشغل المناصب الشاغرة.	٤٩	٣٣	٣٣	٢٤٦	٧١,٣٠
٢	يتم أسناد مهام للمرشحين لقياس قدراتهم الإدارية والابتكارية بصورة عملية.	٦٦	١٦	٣٣	٢٦٣	٧٦,٢٣
٣	يتم تحليل نتائج التقييم السنوي للمرشح بهدف تقييم درجة الجاهزية لتولي المناصب الشاغرة.	٥٧	١١	٤٧	٢٤٠	٦٩,٥٧
٤	يتم عمل اختبارات للمرشحين ومقابلات تتميز بالمرونة لقياس درجة الجاهزية.	٦٣	١٣	٣٩	٢٥٤	٧٣,٦٢
٥	تحقيقاً لجودة العمل يتم مقارنة الأداء الفعلي للمرشحين بالمعايير الموضوععة للأداء.	٥٥	٢٨	٣٢	٢٥٣	٧٣,٣٣
٦	يتم الاختيار المرشح لشغل الوظيفة بناءا سلوكه الإبداعي وتحقيقه لمتطلبات الوظيفة بكفاءة.	٥٩	٢٢	٣٤	٢٥٥	٧٣,٩١
٧	يتم تنفيذ خطة لمواجهة العقبات التي تؤثر علي الاداء المتميز للاتحاد بعد تولي الموظفين الجدد.	٤٧	٣٨	٣٠	٢٤٧	٧١,٥٩
٨	يحرص الاتحاد على تقييم الاداء في انجاز الأعمال والمهام بجودة عالية.	٦٧	١٤	٣٤	٢٦٣	٧٦,٢٣
٩	يقدم الاتحاد الحوافز والترقيات للإداريين	٥٥	٢٢	٣٨	٢٤٧	٧١,٥٩
	المجموع الكلي للمحور				٢٢٦٨	٧٣,٠٤

يتضح من جدول (٢٣) وشكل (٤) أن النسبة المئوية لأستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الرابع (التقييم الفعال لدرجة الجاهزية) قد تراوحت ما بين (٦٩,٥٧) %: (٧٧,٢٣) % وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي:

حيث حصلت العبارات رقم (٣) علي أقل نسبة مئوية حيث لا يتم تحليل نتائج التقييم السنوي للمرشح بهدف تقييم درجة الجاهزية لتولي المناصب الشاغرة بنسبة (٦٩,٥٧) % بينما لا يتم تنفيذ خطة لمواجهة العقبات التي تؤثر علي الاداء المتميز لاتحادات الرياضات المائية بعد تولي الموظفين الجدد

ويرجع الباحث ذلك إلي وجود نقاط ضعف ب اتحادات الرياضات المائية حيث اتضح انها لا تمتلك أدوات ووسائل تميزها 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 لاتحادات الرياضات المائية 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 (٨,٢) على أعلى نسبة مئوية حيث تحقيقا لجودة العمل يتم مقارنة الأداء الفعلي للمرشحين بالمعايير الموضوعه وكانت بنسبة (٧٥,٢٣%) وايضا حرص اتحادات الرياضات المائية على تقييم الاداء في انجاز الأعمال والمهام بجودة عالية ويقدم كما يتم اسناد مهام للمرشحين لقياس قدراتهم الادارية والابتكارية بصورة عملية.

ويرجع الباحث ذلك الي وجود نقاط القوة باتحادات الرياضات المائية حيث تسعى دائما الي مقارنة الاداء الفعلي للمرشحين بالمعايير الموضوعه وهو ما يظهر مستوي الاداء داخل اتحادات الرياضات المائية والي اي مستوي يجب ان يكون وماهي الوسيلة المطلوبة للوصول لأفضل ميزة داخل اتحادات الرياضات المائية وايضا ما يميزها بانها تعمل علي اسناد المهام للمرشحين وفق امكانياتهم وقدراتهم البدنية والذهنية بحيث يتم التأكد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك يأتي من خلال حرص الاتحادات علي تقييم الاداء في انجاز الاعمال والمهام الموكلة للأشخاص بشكل مميز حيث يعزى الباحث الاهتمام بعمل الاختبارات للمرشحين والمقابلات التي تتميز بالمرونة تعزيزا لمقدرتهم علي تلبية احتياجات الاتحاد.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث:

ما الخطة المقترحة للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية ؟

مقدمة:

ومن خلال عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية والتعرف علي متطلبات تطبيق التعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية، يضع الباحث خطة مقترحه للتعاقب الوظيفي من حيث المحاور التي تم تحديدها مسبقا وهم (تحديد الوظائف المهمه - تحديد الكوادر والمواهب لشغل الوظائف - إعداد وتدريب الكوادر - التقييم الفعال لدرجة الجاهزية)، ويأمل الباحث 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 اتحادات الرياضات المائية او الافرع التابعة له، وبالتالي ينصب في اتجاه هذه الرياضة والإرتقاء بمستواها محلياً ودولياً وعالمياً.

وقام الباحث بعرض النموذج علي مجموعة من الخبراء في مجال التخصص

جدول (٢٤)

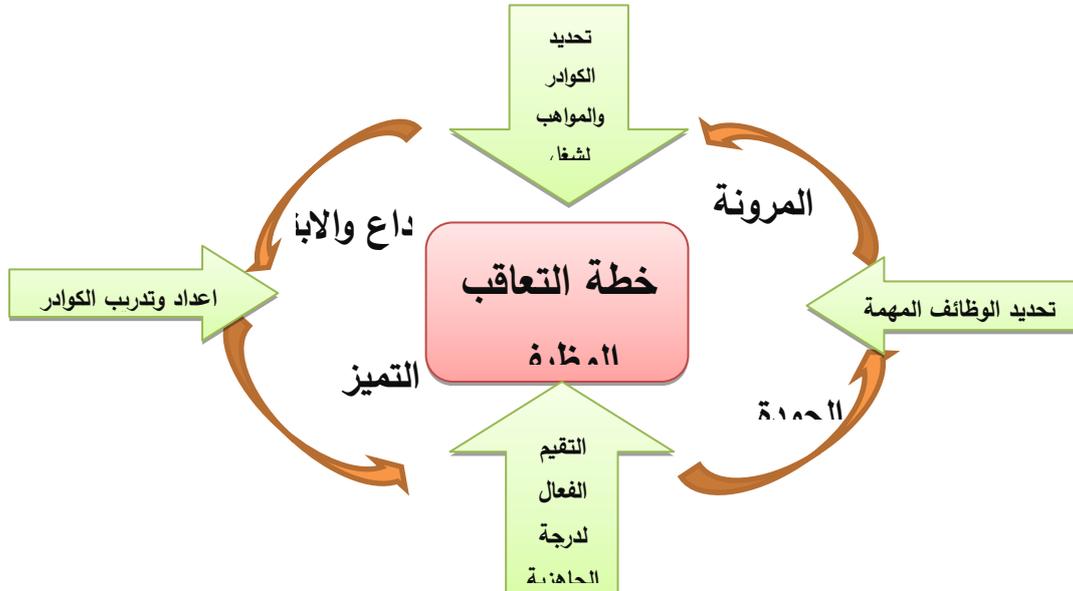
النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول مكونات نموذج التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه

م	مكونات خطة التعاقب الوظيفي	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	فلسفة الخطة المقترحة	١٠	-	%١٠٠
٢	أهداف الخطة	١٠	-	%١٠٠
٣	متطلبات تطبيق الخطة المقترحة	١٠	-	%١٠٠
٤	مرتكزات الخطة	٩	١	%٩٠
٥	آليات تنفيذ الخطة المقترحة	١٠	-	%١٠٠
٦	آليات العمل في التعاقب الوظيفي	٨	٢	%٨٠
٧	الخطوات اللازمة للتعاقب الوظيفي	١٠	-	%١٠٠
٨	العوامل المؤثرة على نجاح النموذج المقترح	١٠	-	%١٠٠
٩	الأنشطة المقترحة داخل خطة التعاقب	٩	١	%٩٠
١٠	الفوائد من تطبيق خطة التعاقب الوظيفي	١٠	-	%١٠٠

يتضح من جدول (١٩) ان النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول مكونات نموذج التعاقب الوظيفي بالاتحاد المصري للكاراتيه تراوحت ما بين (٨٠% : ١٠٠%) وهي نسبة قد ارتضاها الباحث كمؤشر علي صلاحية النموذج المقترح لموضوع البحث والذي سوف نتناول عرضه بشكل مفصل في الصفحات القادمة.

ويعرض الباحث النموذج المقترح من خلال تناول التالي:

يقترح الباحث خطة مقترحة للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية، ويوضح الشكل المتغيرات والعلاقات المقترحة لطبيعة لنموذج وشكل (١) يوضح ذلك



شكل (١)

الخطة المقترحة لعمليات للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية (إعداد الباحث)

أولاً: فلسفة الخطة المقترحة:

تقوم فلسفة الخطة المقترحة علي تحسين العملية الادارية وتوالي القيادات باتحادات الرياضات المائية وذلك من خلال تطبيق عمليات التعاقب الوظيفي وإقناع الادارة العليا بذلك والاذن بثقافة التغيير والتطوير و تنمية الموارد البشرية من خلال الدورات وورش العمل لنقل الخبرات للكوادر البشرية المرشحة لتولي المناصب الادارية في حالة خلو احد الوظائف.

ثانياً: أهداف الخطة المقترحة :

تحسين العمل باتحادات الرياضات المائية من خلال تطبيق التعاقب الوظيفي به بما ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق تطوير باتحادات الرياضات المائية من خلال الاتي :

- 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 بما يتناسب مع تحقيق الميزة التنافسية للاتحاد.
- 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 في تحسين الميزة التنافسية

ثالثاً: متطلبات تطبيق الخطة المقترحة:

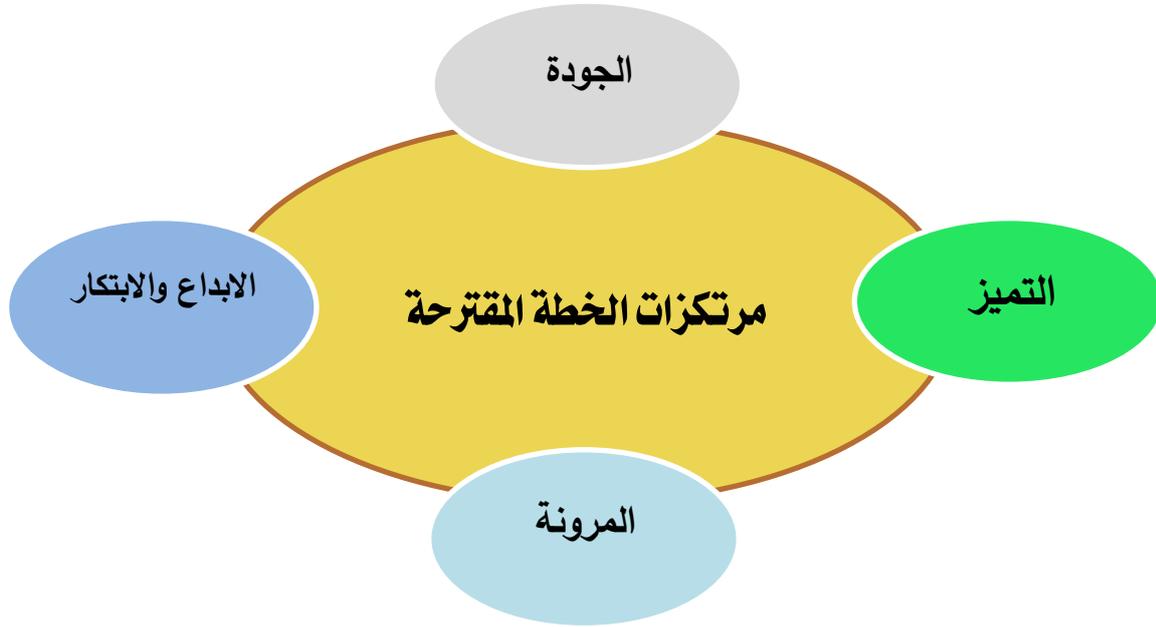
- ٧- التطوير والتعديل في الهياكل التنظيمية داخل باتحادات الرياضات المائية والأفرع التابعة له.
- ٨- العمل على إعداد دورات صقل وتدريب وتأهيل للأشخاص المحتملين لتولي المناصب الشاغرة.
- ٩- توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في العمل.
- ١٠- العمل على توفير الإمكانيات المادية الملائمة لتنفيذ الأنشطة التي تقدمها باتحادات الرياضات المائية.

١١- تطوير وسائل الاتصال المتبعة داخل إتحادات الرياضات المائية، و بينه و بين الأفرع التابعة له.

١٢- استخدام وسائل الاتصال بين إتحادات الرياضات المائية والأفرع لبناء قاعدة بيانات و معلومات للمرشحين المحتملين للوظائف الهامة.

١٣- ضرورة الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء البشرية، المالية او الفنية لضمان كفاءة عمليات الإدارة.

رابعا: مرتكزات الخطة المقترحة :



شكل (٢)

يوضح مرتكزات التصور المقترح

خامسا: آليات تنفيذ الخطة المقترحة :

- تحديد الوظائف الهامة

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

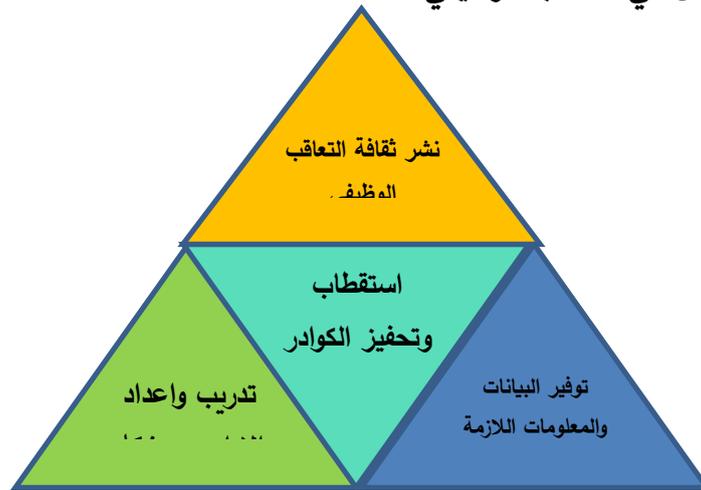
وهي مجموعة من الأنشطة التدريبية للموارد البشرية المبنية على الكوادر والتي تهدف إلى تحقيق رأس مال بشري مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة من خلال (محاضرات - ورش عمل - دورات تدريبية - اجتماعات رسمية وغير رسمية - حلقات نقاشية).

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 الكوادر 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 لابد من وجود نظام تقييم لدرجة جاهزية المنظمة لاستبدال وإحلال الشخص القديم بالعامل الجديد المحتمل، لذلك على المنظمة وضع نظاما فعالا لدرجة جاهزيتها لذلك.

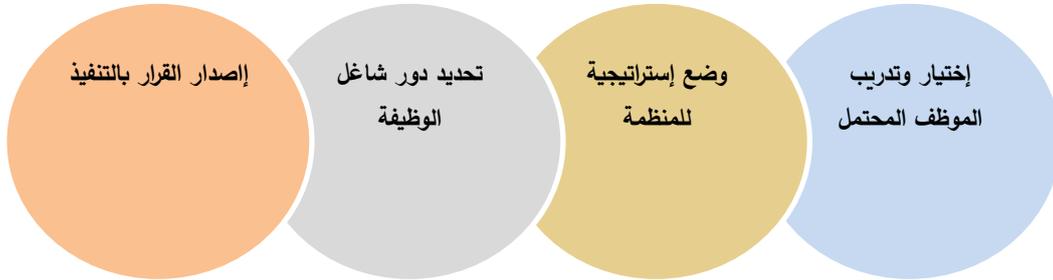
سادسا : أليات العمل في التعاقب الوظيفي



شكل (٣)

أليات العمل في التعاقب الوظيفي

سابعاً : الخطوات اللازمة للتعاقب الوظيفي :



شكل (٤)

يوضح الخطوات اللازمة لعملية التعاقب الوظيفي

ثامناً : العوامل المؤثرة علي نجاح الخطة المقترحة :

- 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 مسبقاً لذلك.
 - المساءلة: إن عملية المساءلة الدورية والكشف عن الأخطاء ضرورية جداً 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 جداً للوصول إلى مرحلة ناضجة وكفؤة عند تطبيق وممارسة عملية التعاقب الوظيفي.
- تاسعاً : الانشطة المقترحة داخل الخطة 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 لإتحادات الرياضات المائية ، وإنشاء منصة للتدريب إلكترونياً.
- تسهيل العمليات الإدارية اليومية في معاملات إتحادات الرياضات المائية.
- السعي الدائم لاستضافة البطولات والمسابقات المختلفة، وخاصة الدولية والإقليمية والقارية والعالمية منها.

عاشرا : الفوائد المرتقبة من تطبيق نموذج التعاقب الوظيفي :



شكل (٥)

الاستخلاصات والتوصيات

الاستخلاصات:

- في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، وفي حدود العينة والمنهج المستخدم والمعالجات الإحصائية والنتائج التي تم التوصل إليها، تمكّن الباحث من التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
- ١- هناك نقص في اهتمام الإدارة العليا داخل إتحادات الرياضات المائية بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والكفاءات.
 - ٢- يوجد غياب لوجود الخطط طويلة المدى التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي للتعاقب الوظيفي.
 - ٣- تستعين إتحادات الرياضات المائية بالمخططات والأشكال والنتائج السابقة كمصدر لجمع المعلومات عن الأشخاص المرشحين لكن لا يتم الاعتماد علي هذه المعلومات بشكل كبير.
 - ٤- قلة الدورات التدريبية والتأهيلية المختلفة للمستفيدين من إتحادات الرياضات المائية.
 - ٥- قلة الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة يؤثر بالسلب في تحسين الميزة التنافسية ب إتحادات الرياضات المائية.
 - ٦- تحتاج إتحادات الرياضات المائية لضرورة الابداع والابتكار نظرا للبيئة التنافسية التي يعمل بها.
 - ٧- عملية تعاقب مجالس الإدارة لا تتم بالمرونة الكافية لتفادي المشكلات اثناء تغيير مجالس الإدارات.
 - ٨- لا يتم تنفيذ خطة لمواجهة العقبات التي تؤثر علي الاداء المتميز لإتحادات الرياضات المائية بعد تولي الموظفين الجدد.
 - ٩- لا تهتم إتحادات الرياضات المائية بحصر المخاطر الناتجة عن خلو احد الوظائف المهمة.
 - ١٠- تحسين الميزة التنافسية باتحادات الرياضات المائية يتطلب تفعيل دور اللجان الفرعية بداخله.
 - ١١- لا تمتلك إتحادات الرياضات المائية ادوات ووسائل لتقييم درجة الجاهزية لشغل المناصب الشاغرة.
 - ١٢- توّصلَ الباحث لخطة مقترحة للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية.

التوصيات:

- في ضوء هدف البحث وتساؤلاته وما تم التوصل إليه من نتائج يُوصي الباحث بما يلي:
- ١- محاولة تطبيق الخطة المقترحة للتعاقب الوظيفي باتحادات الرياضات المائية.

- ٢- وضع الية مقننة علميا لتطبيق التعاقب الوظيفي لصقل وتأهيل الكوادر البشرية حيث يدعم ذلك تحسين التعاقب الوظيفي داخل إتحادات الرياضات المائية.
- ٣- تصميم برامج ودورات للتدريب الإداري لجميع العاملين في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم.
- ٤- ضرورة إعادة النظر في تأهيل الكوادر الرياضية باتحادات الرياضات المائية بما يسمح بتطبيق التعاقب الوظيفي.
- ٥- وضع اليات مناسبة - وتحديثها دوريا - لتشجيع وتحفيز ومكافئة وترقية العاملين باتحادات الرياضات المائية.
- ٦- عمل أبحاث للمقارنة في الأنظمة الإدارية بين الاتحادات التي تهتم بالتعاقب الوظيفي والأخري لمعرفة مدي تاثير نموذج التعاقب الوظيفي المقترح.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية:

- ١- آمال نبيل قشطة : استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رساله ماجستير، قسم اصول التربية،كلية التربية الجامعة الاسلامية، بغزه فلسطين، ٢٠١٥م.
- ٢- أميرة محمد عبدالسميع: تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٢م.
- ٣- حازم كمال الدين عبدالعظيم : تقويم السياسات الادارية لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، بحث منشور، مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ن العدد ٢٣، الجزء الرابع نوفمبر ٢٠٠٦م
- ٤- 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.
- ٥- عبد الحليم اسليم القرالة: أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريين في المؤسسات العامة الأردنية، ٢٠١١م.
- ٦- 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.

- ٧- محمد مصطفى حمد: "التخطيط الإستراتيجي وتجويد الأداء فى التعلم قبل الجامعي فى مصر دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١١م.
- ٨- محمود السيد عباس: " مهارة استخدام نموذج (SWOT) فى التخطيط الإستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الاكاديمي بمؤسسات التعلم المختلفة"، المؤتمر القومي السنوى الرابع عشر، (العربي السادس)، آفاق جديدة فى التعلم العربى الجامعي فى الفترة من (٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧م) مركز تطوير التعلم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٩- محي الدين عبدالله صالح: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥م.
- ١٠- 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.
- ١١- هدي سليمان محمود محمد: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي علي تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، ٢٠١٨م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 12- 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.
- 13- Maphisa, S. M., Zwane, B. K., & Nyide, C. J.: Succession planning and staff retention challenges: An industrial outlook and major risks. Risk governance & control: financial markets & institutions, 7(3), 2017, 17-26
- 14- Yeh, Y.H., & Liao, C.C: The impact of market and industry risk on family succession. The north American journal of Economics and finance, (1), 2019, 101-121.