

تأثير التغيير الإستراتيجي في تطوير منظومة التخطيط التعاقبي: بحث استطلاعي لعينة من القيادات الادارية
في مكتب رئيس الوزراء

Implications of strategic change in the development of the succession planning system: Exploratory research for a sample of administrative leaders at the Presidency of the Council of Ministers

*عاصم محمد عبد الوهاب
كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،
بغداد، العراق
Asim M. Abdulwahab
College of Administration and
Economics, University of
Baghdad, Baghdad, Iraq
Asimabdulwahab@gmail.com

ناظم جواد الزبيدي
كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،
بغداد، العراق
Nadhun J. Alzeidi
College of Administration and
Economics, University of
Baghdad, Baghdad, Iraq
alzeidinadhun@gmail.com

معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 28-09-2022
- تاريخ ارسال: 04-10-2022
- التعديلات
- تاريخ قبول: 11-10-2022
- النشر

***Corresponding author:**
Asim M. Abdulwahab
Asimabdulwahab@gmail.com

المستخلص

يهدف هذا البحث الى قياس انعكاس التغيير الإستراتيجي على منظومة التخطيط التعاقبي في مكتب رئيس الوزراء، وقد تم قياس التغيير الإستراتيجي من خلال ابعاده المتمثلة بـ(الرؤية والهوية والقيم الأساس، قيادة التغيير، ممارسات التغيير الإستراتيجي، المشاركة في جهود التغيير) أما متغير التخطيط التعاقبي، فقد تم قياسه بالابعاد الآتية (ممارسات التخطيط التعاقبي، إدارة المهنة، والعوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي) شملت عينة البحث المستويات القيادية المتمثلة برؤساء الدوائر من المستشارين والمديرين العموم ومديري المديرية ومديري الاقسام التابعة لها في مكتب رئيس الوزراء الذي يمثل مجتمع البحث. إذ بلغ عدد افراد العينة النهائي (61) مديرا. تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الاحصائية SPSS V.28، وقد توصل الي وجود توجه عام في مكتب رئيس الوزراء، لتبني وممارسة التغيير الإستراتيجي وشخص وجود ضعف في مجال شرح مشاريع التغيير وتقديمها بوضوح الي الموظفين، ما يخلق حالة من الشك وعدم اليقين بشأن مشروع التغيير. كما تأثر وجود قاعدة معلومات جيدة بشأن الموظفين ومجموعة من ممارسات إدارة الافراد التي يمكن تطويرها لدعم تخطيط التعاقب في المكتب مستقبلا. كما تبين وجود ارتباط وتأثير معنوي بين متغيري البحث وأبعاده.

الكلمات المفتاحية: التغيير، الإستراتيجية، التغيير الإستراتيجي، إدارة التغيير، التخطيط التعاقبي.

Abstract

This research aims to measure the Implications of strategic change of the succession planning system in the Prime Minister's Office. The Strategic change has been measured by its dimensions (vision & identity & core values, leadership of change, strategic change practices, participation in change efforts). The succession planning variable is measured by the following dimensions (succession planning practices, career management and factors that encourage succession planning). The research sample included the leadership levels of heads of departments from advisers, general managers, directors of directorates and director of departments in the Prime Minister's Office represents the research community. The final sample had 61 managers. The data was analyzed by the SPSS V.28 Statistical Packages Program, and the research found a general trend in the Prime Minister's Office. To adopt and practice strategic change and a person with weakness in explaining change projects and presenting them clearly to staff, creating uncertainty and uncertainty about the change project. There was also an indication of a good staff information base and a set of personnel management practices that could be developed to support the Office's future succession planning. It also showed that there is a correlation and moral effect between the research variables and their dimensions.

Keywords: Chang, Strategy, Strategic change, Change management, Succession planning

المقدمة

يرتكز هذا البحث بشكل عام على المنظور النظري الذي يفترض بأن القادة هم من يتولى تحديد الخيارات الإستراتيجية في المنظمة، ولاجل ذلك يتوقع أن التغيير الإستراتيجي يستلزم التخطيط لتعاقب القائد المناسب، إذ يضمن التخطيط التعاقبي وصول القادة ذوي المؤهلات المطلوبة للتعامل مع التغيير وإدارته بالشكل الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها. فمن خلال تحديد ضغوطات ومتطلبات التغيير الإستراتيجي تسعى الإدارة بوساطة التخطيط التعاقبي الى الاستفادة من تنوع القوى العاملة داخل هذه المنظمات والبحث عن القادة الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وتحديد المشكلات والبحث عن المعلومات والخيارات البديلة وأخيراً اختيار مسار العمل المناسب. إذ إن أسلوب القيادة يجب أن يتماشى مع واقع العمل. لذا يتم التخطيط التعاقبي وفق خطوات مخطط لها تضمن قبول جميع المتأثرين بالتغيير، ووضع قائمة بالمرشحين المحتملين لحلوا محل القادة المستقيلين أو المغادرين، وتحديد أدوارهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة المرسومة وفق خطتها الإستراتيجية المعتمدة.

وللدور المحوري الذي يلعبه مكتب رئيس الوزراء في التنسيق والمتابعة بعدة مكتب رئيس الحكومة العراقية ومجلس الوزراء العراقي، فإنه يمثل أعلى تنظيم إداري في البلد ما يستلزم إتباع منهج مدروس في تعاقب مديري المناصب الرئيسية فيه لأهمية تلك المواقع الإدارية في دعم قرارات الرئيس وتقديم الاستشارات اللازمة حسب الاختصاص الوظيفي لكل منها. وانطلاقاً من هذا الوعي جاء هذا البحث للتعريف بأهمية التغيير الإستراتيجي في المنظمات وانعكاسه على التخطيط التعاقبي للقيادات الوظيفية، وللإجابة عن التساؤل الرئيسي (بشأن تبني مكتب رئيس الوزراء لممارسات التغيير الإستراتيجي وارتباطها وتأثيرها بالتخطيط التعاقبي).

المحور الأول: منهجية البحث

2. مشكلة البحث:

تقرض الانتخابات الدورية تغييرات في هيكل القيادة، إذ يرأس المنظمات الحكومية أفراد يتم انتخابهم من قبل الشعب أو يتم تعيينهم من قبل أولئك الذين تم انتخابهم. وعادة ما يبدي هؤلاء القادة القليل من الاهتمام بالجهود المبذولة لتهيئة الأفراد في منظماتهم على المدى الطويل. يؤدي ذلك إلى تعقيد جهود التخطيط التعاقبي وبالتالي فإن الموظفين الذين يمتلكون أكبر قدر من الذاكرة المؤسسية والمعرفة بالنجاحات والإخفاقات السابقة يجدون صعوبة في الحصول على الترقيات على أساس الأقدمية أو الجدارة. ففي وقت التغيير الإستراتيجي لا يكون الإحلال الوظيفي والاستبدال المبني على الترشيح المباشر استناداً الى المعرفة الشخصية او الجدارة كافياً لقيادة التغيير وقد يؤدي نقص الخبرة والالمام بالثقافة السائدة الى تاخير او فشل جهود التغيير فضلاً عن مقاومة مبادراته من قبل الموظفين. ومما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تبني وممارسة التغيير الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
2. هل هناك تخطيط تعاقبي للقادة في المنظمة المبحوثة؟
3. هل هناك علاقة وتأثير بين التغيير الإستراتيجي والتخطيط التعاقبي في المنظمة المبحوثة؟

3. أهمية البحث:

يناقش هذا البحث دور التغيير الإستراتيجي في منظومة التخطيط التعاقبي، إذ عادة ما يكون التغيير الإستراتيجي هو الحاجة إلى تعديل الهيكل والإجراءات والعمليات في المنظمة لأن إستراتيجية المنظمة قد تغيرت مؤخرًا، إذ تصمم الإدارة العليا رؤية المنظمة التي تم تغييرها ستراتيغياً وتحدد الفرص والمزايا لهذا التغيير. وجنبا الى جنب يجب أن تساعد الموارد البشرية في صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال إدارة الأفراد. من خلال اعتماد نهج التخطيط التعاقبي والذي يتيح للمنظمة الاستعداد لاستبدال أولئك الذين يغادرون، مع الاهتمام بما يمكنهم فعله للإدارة قبل مغادرتهم، لضمان صحة المنظمة واستمرارها. ويمكن تلخيص أهمية البحث فيما يأتي:

1. التعرف بأبعاد المتغيرات (التغيير الإستراتيجي و التخطيط التعاقبي) وتحديد مستوى تطبيقها وممارستها في المنظمة المبحوثة.

2. لفت الإنتباه الى أهمية التخطيط التعاقبي في إعداد وتهيئة الجيل التالي من القيادة في المنظمات، سيما عندما تستدعي المستجدات الى احداث التغيير في المنظمة.

3. يساعد هذا البحث على الوعي بالمستقبل وقبول التغيير الإستراتيجي والسعي الى تحقيقه من خلال إختيار القادة المناسبين وتأهيلهم عن طريق ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي.

4. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث لتسليط الضوء على أهمية التغيير الإستراتيجي ودوره في آليات إختيار القيادة الملائمة له عن طريق التخطيط التعاقبي. وإمكانية تطبيق التخطيط التعاقبي في المنظمات الحكومية اسوة بمنظمات الاعمال لتحقيق أهدافه المتمثلة في إستمرار المنظمة بالعمل بكامل قدرتها، مع انتقال سلس للقيادة. ويمكن تلخيص الأهداف بالنقاط الآتية:

1. لفت النظر الى أهمية التغيير الإستراتيجي واسهام التخطيط التعاقبي في تحقيقه.
2. توضيح نظريات وبرامج وابعاد التخطيط التعاقبي، لتشجيع المنظمة على تبني ممارساته ونماذجه.
3. إختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التغيير الإستراتيجي و أبعاده مع التخطيط التعاقبي وأبعاده والتعرف على نوع العلاقة وقوتها.

5. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير الإستراتيجي على المستوى الكلي بدلالة ابعاده في التخطيط التعاقبي على المستوى الكلي والجزئي بدلاله ابعاده عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير الإستراتيجي بدلالة ابعاده في ممارسات التخطيط التعاقبي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2. أهمية التغيير الإستراتيجي:

يستلزم نجاح المنظمات تعظيم الموارد الشحيحة لتحقيق أقصى فائدة للمستفيدين يعكس ذلك في الأداء العالي للمنظمة والذي يستلزم منها اللجوء إلى التغييرات الإستراتيجية لتحسين قدرتها التنافسية وأيضاً أدائها استجابة للتغيرات البيئية (Baariu, 2021:4)، فهو يشمل التحول في القيم أو الأولويات أو الأهداف، و يتطلب تحولاً معرفياً لفهم التغيير والتكيف معه. فهو يتضمن سياسات جديدة، سلوك جديد، أنماط جديدة، ومنهجيات أو أفكار جديدة (Diadichenko, 2022:3). ان أهمية التغيير الإستراتيجي تعود بشكل أساسي إلى سببين، الأول هو احتياجات البيئة الاجتماعية والبيئة التكنولوجية. ففي العقود الأخيرة عكست العولمة الدولية التغيرات في البيئة الاجتماعية كما عكست خدمات الانترنت و تطور التكنولوجيا الرقمية التغيرات في بيئة التكنولوجيا، التكيف مع هذا التغيير يعتمد على قدرة المنظمة في اجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي والتعدلات الداخلية (Zhang, 2021:1)، وهي عملية من التجديد المستمر لتوجيه المنظمة لتلبية إحتياجاتها المتغيرة باستمرار من أجل تحقيق الفاعلية والمحاذاة مع بيئتها الخارجية (الخفاجي والصكري، 2022:212).

3. أبعاد التغيير الإستراتيجي

سيتم وصف ابعاد التغيير الإستراتيجي والتي وظفها الباحث في بحثه و كالاتي:

• الرؤية والهوية والقيم الاساس:

في بداية عملية التغيير، يجب على المديرين تحليل الوضع الحالي وتحديد التغييرات المطلوبة للوضع المستقبلي. فيمجرد تحديد الأهداف، يجب على المديرين النظر بشكل أعمق في خيارات التصميم المختلفة لعملية الانتقال وأسلوب القيادة والتدخلات والرافعات التي يجب أن تكون هناك. من المهم توصيل رؤية للفترة الانتقالية عند اتخاذ قرار بشأن الحالة المستقبلية

(Aronsson et.al, 2011:11) استنادا الى خطوات (Kotter, 1989) الثمانية بشأن التغيير الإستراتيجي والتي أشار فيها الى أهمية البدء في ترسيخ الشعور بالإلحاح لبدء عملية التغيير في المنظمة. يليها تكوين تحالف إرشادي قوي يمكنه التعامل مع عملية التغيير لنشر رؤية مختلفة، وإزالة جميع العقبات امام التغيير. تحتاج الرؤية ان تكون فكرة واضحة عن المستقبل، وتكون قابلة للحياة، سهلة التواصل وتكون في مصلحة الموظفين والزبائن والموردين وأصحاب المصلحة. أي انها تكون قوة دافعة تعزز التواصل مع الموظفين ومشاركتهم والتزامهم (Korbi, 2015:4). كما تؤدي الأهداف والقيم المشتركة إلى قبول التغيير، هذا القبول يوضح مدى استعداد الموظفين للاستثمار في تنفيذ الإستراتيجية الجديدة والذي يعتمد على المستوى المتصور لمواءمة الهدف في سياق قبول التغيير والمشاركة فيه (Kogel, 2021:9).

• قيادة التغيير:

يتطلب التغيير الناجح يتطلب قيادة فاعلة من أولئك الذين لديهم القدرة على تقديمه والحفاظ عليه. والتمتع بسلوكيات محددة التي يمكن ان تؤدي إلى تنفيذ التغيير الفاعل وبناء القدرة على التغيير المستمر مثل مهارات التعامل مع الآخرين والتواصل والكاريزما الشخصية (Althakhri, 55)

ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير الاستراتيجي بدلالة ابعاده في ادارة المهنة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ج. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير الاستراتيجي بدلالة ابعاده في العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

6. مجتمع وعينة البحث:

يضم مجتمع البحث القيادات الإدارية في مكتب رئيس الوزراء، وسيتم اعتماد عينه قصدية تشمل مديري الدوائر والمديريات ومديري الأقسام المرتبطة بها في مكتب رئيس الوزراء. إذ تم توزيع الإستبانة على العينة بأكملها والتي تضم مديري (6) دوائر بضمنها تشكيلين بمستوى مديرية هي مكتب القائد العام وسكرتارية الهيئة العليا للتنسيق بين المحافظات، والتي يرأسها موظف بدرجة مستشار أو مدير عام، ومديري المديرية البالغ عددها (6) والتي يرأسها موظف بالدرجة الوظيفية الأولى أو الثانية، و(54) قسماً، إثنان منها لم تشكل بعد. وتم إسترجاع (61) إستبانة من اصل (66) موزعة على العينة أفاء، لإتمام التحليل الكمي للبيانات وإثبات أو نفي فروض البحث.

7. أسلوب البحث

يعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال اعتماد الطريقة الوصفية في جمع المعلومات التي يتطلبها موضوع البحث، والطريقة التحليلية في تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss, V28)، لكشف العلاقات بين أبعادها، وتفسير نتائجها.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التغيير الإستراتيجي

1. مفهوم التغيير الإستراتيجي:

عرف (Hofer, 1978) التغيير الاستراتيجي على أنه "التغييرات في محتوى إستراتيجية الشركة على النحو المحدد في نطاقها، ونشر الموارد، والمزايا التنافسية، والتأزر. وعرفه (Van de Ven & Pool, 1997) على أنه الاختلاف في الشكل أو الجودة أو الحالة بمرور الوقت في محاذاة المنظمة مع بيئتها الخارجية (Wamalwa, 2010:7)، أما (Wanjala, 2018) فقد عرف التغيير الاستراتيجي على انه التغيير الذي يعنى بقضايا التحول التنظيمي والتعامل مع استراتيجيات البقاء التنظيمي الشاملة وطويلة الأجل، أي إنه يتضمن نقل الشركات من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية من حيث الرؤية والنطاق، والغرض والمهمة وبالتالي تحسين قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والحفاظ على الميزة التنافسية (Wanjala, 2018:13). إذن التغيير الاستراتيجي هو تغيير على نطاق واسع للانتقال من حالة قديمة إلى حالة جديدة في سلسلة من المراحل. ويتضمن تلك الخيارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، أو المستشارين المعنيين بأنشطة التخطيط التي تؤدي إلى تغييرات واسعة النطاق وبعيدة المدى (Veldtman, 2018:19).

ثانياً. التخطيط التعاقبي

1. مفهوم التخطيط التعاقبي

يعرف (William J. Rothwell, 2010) تخطيط التعاقب على انه العملية التي تساعد على إستقرار مدة خدمة الموظفين. أي أنه جُهد مُصمّم لضمان إستمرار الأداء الفاعل للمنظمة من خلال توفير التطوير والإستبدال للكفاءات في المنظمات، والتأكد من أنه مع تحقيق الأفراد لأقدمية أكبر، فإن مهاراتهم الإدارية ستتوسع وتصبح أكثر عمومية فيما يتعلق بمجموع الاهداف التنظيمية فإنه يعد جهد متعمد ومنهجي من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والإحتفاظ بالفكر وتطوير رأس المال المعرفي للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي (Rothwell, 2010:6)، كما يعرف تخطيط التعاقب بأنه عملية منهجية منظمة لبناء خط القيادة أو تجميع المواهب لضمان استمرارية القيادة، وتطوير المرشحين المحتملين، وتحديد أفضل البدلاء من بينهم للمناصب (Beckett, 2017:14)، أو هو العملية التي تتأكد المنظمات من خلالها ان الموظفين يتم تعيينهم وتطويرهم بشكل مستمر لملي الأوار الرئيسية المختصة في المنظمة وتتأكد من خلالها توفير المرشحين وإعدادهم لشغل تلك المناصب في المستقبل، وإدارة الحياة المهنية للعمال لتلبية احتياجات المنظمة (Javed et.al, 2019:9). وهي ذات الفكرة التي أشار لها (Belcourt and McBey, 2007) بأن التخطيط التعاقبي هو عملية تحديد الموظفين الذين لديهم القدرة على تولي المناصب الرئيسية في المنظمة وإعدادهم لهذه المناصب، وإقتران تحديد المواهب بالبرامج الجارية لتطويرها. وشدد على إن تخطيط التعاقب لم يعد مقصوراً على كبار المديرين (Mwemezi, 2011:26).

2. أهمية التخطيط التعاقبي

عندما تسير الأمور على ما يرام ولا تكون هناك حاجة لإجراء تغييرات مهمة، لاتكون المنظمات بحاجة إلى قيادة قوية حقيقية. لكن عندما تتحول الأمور وتكون المنظمات في خطر، عندها تكون القيادة ضرورية للغاية. لذلك، فإن القدرة على تحديد وإختيار ورعاية وتطوير القيادة المستقبلية يمكن أن تخلق فرقاً، في النجاح والفشل. لان القيادة الجيدة لها تأثير مباشر على أداء المنظمة، و في صميم هذه الخطوة يوجد تخطيط التعاقب. لضمان استمرارية القيادة. من خلال السماح للمنظمات في وضع الأشخاص المناسبين في وظائف القيادة المناسبة استراتيجياً للمستقبل (Seniwoliba, 2015:3)، إذ يتوقع أن تعمل القيادة الجديدة على مواءمة الموارد التنظيمية بشكل أفضل مع البيئة وبدء التغيير الإستراتيجي مع التوقعات للتأثير بشكل إيجابي على أداء المنظمة، إذ يجب أن يتعلم الرئيس التنفيذي الجديد أدوار ومسؤوليات المنصب الجديد، ويفهم الموارد التنظيمية، ويعزز العلاقات مع أصحاب المصلحة. وللتغلب على هذه المشكلات، فإن إحدى الوسائل التي يمكن للمنظمات من خلالها تقليل المشاكل والاضطراب، هي عمليات الانتقال المخططة والمنظمة والمعروفة بالتخطيط التعاقبي (Schepker, 2017:3).

3. التخطيط التعاقبي والتوجه الإستراتيجي للمنظمات

(2010)، إذ تؤثر القيادة الإستراتيجية على المنظمات بشكل مباشر من خلال إلهام العمل الجماعي لبدء التغيير الإستراتيجي. وتحفيز القادة للموظفين من خلال تصميم نهج تشاركي موجه بالرؤية والرسالة لدفع الموظفين لأداء عملهم بشكل كامل. فالقيادة تتضمن تحديد الاتجاه الإستراتيجي، واستكشاف الكفاءات الأساسية الفريدة والمحافظة عليها وتنمية رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إضافة الى التأكيد على الممارسات الأخلاقية، ووضع ضوابط تنظيمية متوازنة. والذي يمكنها من اتخاذ خطوات لبدء التغييرات الإستراتيجية المرغوبة مع القدرة على تحويل المنظمات بشكل إيجابي من حيث الهوية والاتجاه (Wanjala, 2018:5).

● ممارسات التغيير الإستراتيجي:

تعد ممارسة إدارة التغيير الإستراتيجي كجزء من الإجراءات والقرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة لتحمل التغييرات في البيئة. فهي تمثل الإجراءات التي تم تصميمها لإطار أنشطة المنظمة، وتحديد الإستراتيجيات التي سيتم استخدامها للمنافسة بفعالية وكيفية تنظيم تلك الأنشطة بشكل منهجي (Kaber et.al, 2022:21). تحتاج المؤسسات العامة شأنها شأن منظمات الاعمال الى تنفيذ تغييرات في الحوكمة والتصميم وتقديم الخدمات العامة وأن يلعب الموظفون دوراً مركزياً في تنفيذ هذه التغييرات. مثل اجراء تغييرات في الهيكلية واعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف و النظر في دمج الأدوار والإدارات المتشابهة لتجنب ازدواجية المهام وتحسين الكفاءة في أداء الموظف (Jumanne, 2018:332). من ممارسات إدارة التغيير الإستراتيجي الحيوية في التأثير على الأداء التنظيمي هي وضع الإستراتيجيات التكيفية التي تضمن المرونة التنظيمية. والتي تركز على ادارة التغيير الإستراتيجي الذي يشمل الاتصالات المؤسسية، والإشراف الإستراتيجي، وتحديد الهدف الإستراتيجي، وتخصيص الموارد الإستراتيجية (Kaber et.al, 2022:21)

● المشاركة في جهود التغيير:

أن أساليب التغيير أحادية الجانب، بناءً على التحكم والسلطة ونهج من أعلى إلى أسفل، مهمة في تنفيذ التحول مثل إعادة تصميم مجالات المسؤولية والسلطة، وإعادة تنظيم العمل. من ناحية أخرى، أدرك المديرون طرق التغيير المشتركة، على أساس المشاركة والتشاور، لتكون مهمة في تنفيذ التغيير السلوكي الاجتماعي، والتي تتطلب تغيير العلاقات داخل المنظمات

(Althakhri, 2010:56). تعتمد مشاركة الموظفين على العديد من التأثيرات، إذ تعب اتصالات التغيير للإدارة العليا دوراً مركزياً في إدراك الموظفين للتغيير الإستراتيجي وتغيير سلوكهم. لاحظ الباحثون أنه أثناء التغيير الإستراتيجي، يمكن أن يكون رأي الزملاء أيضاً مصدرًا مهمًا لصنع الأحاسيس والالتزام العاطفي في عملية التغيير، فإن تصور التغيير الإداري وتكرار ونوع الاتصال مع الزملاء قد يقدم رؤى في عملية صنع الأحاسيس للموظفين. اي أنه من المرجح أن يكون الشخص ملتزمًا بشكل جوهري ومشاركًا عندما يتطابق التغيير الإستراتيجي مع قيمه وأهدافه الشخصية (Kogel, 2021:9).

2. تحديد متطلبات الأداء، قياس الأداء وتحديد الأداء الذي قد يكون مطلوباً في المستقبل.
3. تقييم الإمكانيات وصنع المكافآت للحفاظ عليها.
4. أن التخطيط التعاقبي يجب أن يتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها.

• إدارة المهنة

تعرف على أنها سلسلة من الوظائف المرتبة في التسلسل الهرمي للمنظمة، والتي من خلالها يتم نقل الموظفين للمناصب المختلفة داخل المنظمة. يشمل مفهوم الإدارة المهنية التوظيف والتطوير الشخصي والمهام الوظيفية سواء في الداخل أو في الخارج. أما الإدارة المهنية فقد عرفها (Greenhaus et.al,2009) بأنها العملية التي يقوم بموجبها الموظفون بتخطيط وظائفهم وتقديمها وتعديلها داخل المنظمة وفقاً للاحتياجات والأهداف التنظيمية، و تغطي العملية إدارة الوظائف برامج التوظيف والتطوير الشخصي والنمو، التي ستساعد الموظفين إلى تحقيق المزيد من التقدم. كما عرفها (Armstrong,2012) على أنها عملية تحديد البدلاء للوظائف وتخطيط التحركات المهنية للمرشحين المحتملين. ومن ثم فإن الإدارة المهنية تتوافق مع إدارة تخطيط التعاقب.

(Javed et.al,2019:18). إذ ينطوي تخطيط التعاقب على التطوير الوظيفي؛ وهي عملية تُعد الأفراد لمنصب أعلى في التسلسل الهرمي. يتم تعزيز فعاليتها من خلال تنفيذ خطط التعاقب التي تمكن المنظمات من إعداد الموظفين للمناصب القيادية وتزويدهم بالمهارات والكفاءات المطلوبة، من خلال البحث المستمر عن انساب المواهب داخلياً وخارجياً، ومن ثم تمنحهم قدرات جديدة قد تكون مطلوبة منهم لتولي أدوار جديدة (Adhiambo,2014:22).

• العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي

من العوامل التي تسهم في تحقيق التخطيط التعاقبي الوظيفي الناجح لقيادات: الهيكل التنظيمي اللامركزي وثقافة تنظيمية موجهة نحو الابتكار، استباقية برامج التوظيف والتدريب للعاملين مع تمكينهم لممارسة ادوارهم، وممارسات العمل الشفافة والجماعية، وتقاسم الأدوار (Jackson et.al,2021:5) مع أهمية الاشراف المباشر للرئيس التنفيذي على التخطيط التعاقبي في المنظمة والتأكد من استمرار المنظمة في تهيئة وترشيح القادة المحتملين من الأجيال القادمة. فإن وظيفة الموارد البشرية تركز بشكل مركزي على تطوير وإدارة إجراءات التقييم وتوفير المعلومات، بما في ذلك صيانة وتطوير قاعدة بيانات رقمية وإدارة المواهب. كما تقدم الأقسام أيضاً خدمات الإرشاد المهني للموظفين، إذ إن جوهر التخطيط التعاقبي هو التأزر بين احتياجات المنظمات المستقبلية مع قدرات الموظفين الفردية (Chukwuma et.a,2021:178) فمن أجل تفعيل تخطيط التعاقب الناجح، يجب أن يكون هناك دعم كامل من الإدارة. أحد أكبر تحديات التخطيط التعاقبي هو عدم رغبة المديرين في القمة لتدريب صغار الموظفين. بسبب الاعتقاد إلى ان أولئك الذين تم تدريبهم يشكلون تهديداً لوجودهم. من العوامل الأخرى التي قد تؤثر على تخطيط التعاقب هي؛ قياس الأداء وتحديد الأداء المطلوب للمستقبل، وتقييم الإمكانيات، وتوثيق الكفاءة، وتقديم

يشتمل تخطيط التعاقب بشكل عام على ثلاث خطوات رئيسية، أولاً فهم أهداف وغايات المنظمة، وتحديد الاحتياجات التنموية للقوى العاملة في المنظمة، وتحديد اتجاهات القوى العاملة وتوقعاتها. فهو عملية ديناميكية مستمرة تُساعد المنظمة في موازنة أهدافها واحتياجاتها من رأس المال البشري. لذلك يجب أن يصبح تخطيط التعاقب جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة. يجب أن يكون الجميع على دراية بما تتم تجربته وكيف سيتم تنفيذه، والمكافآت والعقوبات على الامتثال أو عدم الامتثال. كما ان اختيار الرئيس التنفيذي له تأثير عميق على ستراتيجية المنظمة وتنفيذها وأخيراً على أداء أعمالها التجارية والمالية. كما يتطلب تخطيط التعاقب نفس التماسك والانضباط والدقة التي توفرها الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الإستراتيجية (Kraai,2015:8)، ويحتتم على الموارد البشرية تصميم استراتيجية تخطيط تعاقب تتضمن التنبؤ بالموارد البشرية وان تكون عملية مستمرة لتخطيط احتياجات التوظيف في المستقبل وتأثيراتها على العمل (Gordon et.al, 2018)، يساعد تخطيط التعاقب التنظيمي على صياغة الإستراتيجية التنظيمية وخطة عمل وستراتيجيات متعددة لنمو الأعمال وتطوير قدرة الموظفين على معالجة التغيير المستمر للمطالب البيئية بهدوء. من خلال توقعات العرض والطلب، وتحديد اللاعبين التنظيميين الرئيسيين وتحديد الفجوات التنظيمية في التدريب وخبرة العمل والمهارات، سيما وان الأفراد القياديين مسؤولون عن اتخاذ جميع القرارات الرئيسية مثل تحديد رؤية المنظمة وبيان الرسالة والغرض والهدف، وكيفية معاملة الموظفين وسياسة التعويض (Ali et.al,2014:2015)، إذ يتم تصميم برامج إدارة التعاقب لبناء المستقبل. ويتطلب التركيز على مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات لإدارة التحديات التي ستواجهها المنظمة في المستقبل بشكل أفضل. وبالتالي يساعد الإدارة على التركيز على الأعمال طويلة الأجل (Gordon et.al, 2018:47).

4. ابعاد التخطيط التعاقبي

قيس التخطيط التعاقبي وفق الابعاد الاتية:

• ممارسات التخطيط التعاقبي

هي جهد يضمن استمرار الأداء الفاعل لمنظمة أو قسم أو مجموعة عمل من خلال توفير التطوير والاستبدال والتطبيق الاستراتيجي للأشخاص الرئيسيين بمرور الوقت، أي ان الغرض الرئيسي هو وجود مجموعة من المرشحين المؤهلين للمنصب عن طريق تنفيذ خطة تعاقب كعملية منهجية ودورية (Ghazali et.al, 2022:47). كما تتضمن ممارسات تخطيط التعاقب وجود نظام دعم مع الإدارة العليا وإشراك المديرين المباشرين في التعرف على المرشح المحتمل ودمج خطط إدارة التعاقب مع استراتيجيات المنظمة وتتطلب معرفة وتحديد الاحتياجات الفردية للموظفين. (Javed et.al,2019:11) ومن الممارسات التي تساعد على نجاح جهود تخطيط التعاقب الوظيفي (Maphisa et.al,2017:18):

1. توضيح الهدف والنتائج المرجوة من عملية تخطيط التعاقب

تعزيز قدرة الاستبانة على دراسة عنوان البحث، سيما وان الاتفاق على فقراتها كانت بنسبة (93%).

ب- قياس كفاية حجم العينة

اعتمد البحث مقاييس جاهزة مجمعة من الدراسات السابقة للباحثين (Martínez,2009:44) و (Althakhri,2010:103) و (Runoh,2013:48) بشأن التغيير الاستراتيجي، اما الدراسات السابقة بشأن التخطيط التعاقبي فكانت للباحثين (Malakwen, 2013:72) و (Pila,2016:148-149) و (Mwemezi,2011:91). واجري تحليل (KMO) لغرض معرفة اتساق الداخلي للفقرات ومدى كفاية حجم العينة لأجراء التحليل العاملي التوكيدي لبيانات البحث الحالي، وكانت قيمة اختبار كفاية حجم العينة للمتغير التغيير الاستراتيجي وعبر (22) فقرة مثلته (KMO= 0.870) وهي اكبر من القيمة (50%) ، فيما كانت قيمة الاختبار للمتغير المعتمد التخطيط التعاقبي وعبر (15) فقرة مثلته (KMO=0.792) ، وبحسب الجدول (1) ادناه :

المكافآت من أجل التطوير والمحافظة على الافراد.(Otieno, 2015:12)

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: فحص ثبات ومصادقية مقاييس البحث

أ- قياس الصدق الظاهري:

في ضوء المفاهيم الإجرائية التي قدمها الباحث ليتلاءم ومحل التطبيق دوائر ومديريات مكتب رئيس الوزراء، وتحديد الابعاد من خلال تبني نموذج يتلاءم والتطبيق في البيئة العراقية اجمالاً، وخصوصية العينة، تم جمع واعداد فقرات الاستبانة بما ينسجم وغرض البحث ومراجعة الاديبيات والدراسات السابقة لمفهومي التغيير الاستراتيجي وابعادها الرابع ، والتخطيط التعاقبي وابعادها الثلاثة ، لتكون الفقرات بمجمعتها (37) فقرة شكلت المقياس النهائي ، بعد تعديلها باتفاق المحكمين البالغ عددهم (16) محكماً، وتم الأخذ بجميع ملاحظاتهم واجراء التعديلات اللازمة والتي أسهمت في

الجدول (1) قيم اختبار كايسر ماير اولكن (كفاية حجم العينة)

المؤشرات	التخطيط التعاقبي	التغيير الاستراتيجي	حجم العينة
اختبار كايسر- ماير- اولكن	0.792	0.870	61
اختبار بارنليت (كاي تربيع)	463.402	802.652	
درجة الحرية	105	231	
مستوى الدلالة	0.000	0.000	
عدد العوامل	3	4	
عدد الفقرات	15	22	

اعداد الباحث استنادا الى مخرجات برنامج (SPSS V.28).

والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية، فضلاً عن مقارنتها بالوسط الفرضي للبحث البالغ (3)، عبر مقياس البحث (الاستبانة) المستقصي بها عن الظاهرتين والمتضمنة تدريجات ليكرد الخماسية، ومقارنة الوسط المحسوب والوسط الفرضي لتحديد ترجيح احدها على الاخر، وبحسب الجدول الاتي :

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يُعنى المبحث الحالي بتشخيص وتحليل واقع متغيري البحث (التغيير الاستراتيجي و التخطيط التعاقبي) في دوائر ومديريات مكتب رئيس الوزراء، من خلال إجابات (61) مشاهدة عن فقرات الاستبانة البالغ عددها (37) فقرة مثلت ابعاد المتغيرين، اذ استعمل الباحث الوسط الحسابي،

الجدول (2) تفسير الأوساط الحسابية مقارنة بتدرجات ليكرت

اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80
مرتفع جداً	مرتفع	معتدل	ضعيف	ضعيف جداً

شراز، محمد صالح (2015)، التحليل الاحصائي للبيانات (spss)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة.

ممارسات التغيير الاستراتيجي، المشاركة في جهود التغيير) من خلال (22) فقرة وعبر إجابات (61) مشاهدة في دوائر ومديريات مكتب رئيس الوزراء وكما مبين في الجدول (3)

1-عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل الأول التغيير الاستراتيجي:

قيس المتغير المستقل التغيير الاستراتيجي من خلال اربع ابعاد (الرؤية والهوية والقيم الأساس، قيادة التغيير،

الجدول (3) عرض وتحليل بيانات التغيير الاستراتيجي (n=61)

الأولوية	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
الرابع	17.35	74.2	0.644	3.71	1 الرؤية والهوية والقيم الاساس
الثاني	16.64	75.2	0.626	3.76	2 قيادة التغيير
الاول	16.02	74.4	0.596	3.72	3 ممارسات التغيير الاستراتيجي
الثالث	17.09	73.6	0.629	3.68	4 المشاركة في جهود التغيير
					التغيير الاستراتيجي
<u>14.65</u>		<u>74.4</u>	<u>0.545</u>	<u>3.72</u>	

اعداد الباحث استنادا الى مخرجات برنامج (SPSS V.28).

(14.65%) يشير الى الاتفاق حول توفر التغيير الاستراتيجي وممارسته في دوائر ومديريات مكتب رئيس الوزراء.

2-وصف وتشخيص متغير التخطيط التعاقبي:

قيس المتغير المستجيب بحسب عنوان البحث والمخطط الفرضي التخطيط التعاقبي عبر ثلاث ابعاد (ممارسات التخطيط التعاقبي، ادارة المهنة، العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي) ومن خلال (15) فقرة وعبر إجابات (61) مشاهدة في دوائر ومديريات مكتب رئيس الوزراء. وكما مبين في الجدول (4) الاتي:

حصل المتغير المستقل التغيير الاستراتيجي على وسط حسابي مقداره (3.72) مرتفع المستوى، ليشير الى لجوء دوائر ومديريات مجلس الوزراء لتبني التغيير الإستراتيجي على نطاق واسع للانتقال من حالة قديمة الى حالة جديدة تتضمن قضايا التحول الشاملة والمتخذة من قبل ادارتها العليا والمعنية في قضايا رؤيتها ونطاق عملها والفرص والمهام، وتحديد الاستراتيجية المنتخبة على أساس إقتراضات وضعتها بشأن البيئة المستقبلية المتوقعة، فحصل التغيير الاستراتيجي على انحراف معياري (0.545)، واهتمام نسبي (74.4%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي

الجدول (4) عرض وتحليل بيانات اختبار التخطيط التعاقبي (n=61)

الأولوية	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
الاول	14.24	76.8	0.547	3.84	1 ممارسات التخطيط التعاقبي
الثالث	17.60	73.4	0.646	3.67	2 ادارة المهنة
الثاني	15.52	73.8	0.573	3.69	3 العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي
					التخطيط التعاقبي
<u>13.16</u>		<u>74.6</u>	<u>0.491</u>	<u>3.73</u>	

اعداد الباحث استنادا الى مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ممارسات التخطيط التعاقبي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت نتائج الجدول (5) وجود معامل تفسير (0.598) وبقيمة احتمالية (0.000)، ومعامل تفسير معدل (0.569)، اذ استطاعت ابعاد (التغيير الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (56.9%) من التغيرات التي تطرأ على ممارسات التخطيط التعاقبي، اذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على ممارسات التخطيط التعاقبي من تحسين يعزى للتغيير الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (20.838) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج. اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية وبحسب المعادلة الاتية:

حصل التخطيط التعاقبي اجمالاً على وسط محسوب قدره (3.73) مرتفع المستوى، والذي يشير الى وجود نظام بشأن انتقال القيادة منسجماً مع استراتيجية المكتب ويلبي احتياجاته من القادة، وبما يعزز من مهامه ورؤيته وأهدافه وينسجم مع ثقافته التنظيمية، فحصل التخطيط التعاقبي اجمالاً على انحراف معياري (0.491)، واهتمام نسبي (74.6%)، ومعامل اختلاف نسبي (13.16%) يشير الى الانسجام في الآراء.

ثالثاً: التحقق من فرضيات البحث واختبارها / تحليل تأثير التغيير الإستراتيجي في التخطيط التعاقبي:

التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير الاستراتيجي بدلالة ابعاده في

$$\text{ممارسات التخطيط التعاقبي (Y)} = 1.170 + 0.406 * (\text{المشاركة في جهود التغيير}) + 0.308 * (\text{قيادة التغيير})$$

الجدول (5) تأثير ابعاد التغيير الاستراتيجي مجتمعة في ممارسات التخطيط التعاقبي (n=61)

ممارسات التخطيط التعاقبي							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R ²	R ²	β	α	
149.591 (0.000)	1.694	0.096	0.569	0.598	-0.204	1.170 (0.000)	الرؤية والهوية والقيم الاساس
	2.147	0.036			0.308		قيادة التغيير
	1.933	0.058			0.207		ممارسات التغيير الاستراتيجي
	3.164	0.003			0.406		المشاركة في جهود التغيير

اعداد الباحث استنادا الى مخرجات برنامج (SPSS V.28)

انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على ادارة المهنة من تحسين يعزى للتغيير الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة، اذ لاحظ الباحث اعتماد دوائر ومديريات مجلس الوزراء على ابعاد التغيير الاستراتيجي (الرؤية والهوية والقيم الاساس ، ممارسات التغيير الاستراتيجي) مجتمعة في تحسين ممارسات التخطيط التعاقبي بشكل ايجابي ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية، وبحسب المعادلة الاتية:

التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير الاستراتيجي بدلالة ابعاده في ادارة المهنة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$): أظهرت نتائج الجدول (6) وجود معامل تفسير (0.421) وبقيمة احتمالية (0.000) ، ومعامل تفسير معدل (0.401) ، اذ استطاعت ابعاد (التغيير الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (40.1%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة المهنة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (59.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ يعد انموذج التفسير

$$\text{ادارة المهنة (Y)} = (0.781) + 0.504 * (\text{ممارسات التغيير الاستراتيجي}) + 0.272 * (\text{الرؤية والهوية والقيم الاساس})$$

الجدول (6) تأثير ابعاد التغيير الاستراتيجي مجتمعة في ادارة المهنة (n=61)

ادارة المهنة							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R ²	R ²	β	α	
21.054 (0.000)	2.310	0.024	0.401	0.421	0.272	0.784 (0.088)	الرؤية والهوية والقيم الاساس
	0.419	0.676			0.076		قيادة التغيير
	3.967	0.000			0.504		ممارسات التغيير الاستراتيجي
	0.454	0.652			0.074		المشاركة في جهود التغيير

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

النسبة المتبقية (69.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ يعد انموذج التفسير انموذجاً متوسط القوة يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي من تحسين يعزى للتغيير الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (14.052) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج. اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية، وبحسب المعادلة الاتية:

التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير الاستراتيجي بدلالة ابعاده في العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$): أظهرت نتائج الجدول (7) وجود معامل تفسير (0.326) وبقيمة احتمالية (0.000) ، ومعامل تفسير معدل (0.303) ، اذ استطاعت ابعاد (التغيير الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (30.3%) من التغيرات التي تطرأ على العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي ، فيما تُعزى

$$\text{العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي (Y)} = (2.105) + 0.662 * (\text{المشاركة في جهود التغيير})$$

الجدول (7) تأثير ابعاد التغيير الاستراتيجي في العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي (n=61)

العوامل التي تشجع على التخطيط التعاقبي							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R ²	R ²	β	α	
14.052 (0.000)	1.679	0.099	0.303	0.326	-0.230	2.105 (0.000)	الرؤية والهوية والقيم الاساس
	0.413	0.681			0.084		قيادة التغيير
	1.394	0.169			0.197		ممارسات التغيير الاستراتيجي
	4.717	0.000			0.662		المشاركة في جهود التغيير

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

اذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على التخطيط التعاقبي من تحسين يعزى للتغيير الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة، وهو يعد تأثير تداوبي، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (40.035) وبقية احتمالية (0.000) معنوية الانموذج. اذ لاحظ الباحث اعتماد دوائر ومديريات مجلس الوزراء على ابعاد التغيير الاستراتيجي مجتمعة في تحسين التخطيط التعاقبي بشكل ايجابي، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية، وبحسب المعادلة الآتية:

التحقق من الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي نو دلالة احصائية للتغيير الاستراتيجي على المستوى الكلي بدلالة ابعاده في التخطيط التعاقبي على المستوى الكلي والجزئي بدلاله ابعاده عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$):

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود معامل تفسير (0.580) وبقية احتمالية (0.000)، ومعامل تفسير معدل (0.565)، اذ استطاعت ابعاد التغيير الاستراتيجي مجتمعة من تفسير ما نسبته (56.5%) من التغيرات التي تطرأ على التخطيط التعاقبي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (43.5%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر،

$$\text{التخطيط التعاقبي } (Y) = (1.250) + 0.308 * (\text{ممارسات التغيير الاستراتيجي}) + 0.362 *$$

الجدول (8) تأثير ابعاد التغيير الاستراتيجي مجتمعة في التخطيط التعاقبي (n=61)

التخطيط التعاقبي							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R ²	R ²	β	α	
40.035 (0.000)	0.318	0.751	0.565	0.580	-0.039	1.250 (0.000)	الرؤية والهوية والقيم الاساس
	0.652	0.517			0.093		قيادة التغيير
	3.338	0.001			0.308		ممارسات التغيير الاستراتيجي
	4.143	0.000			0.362		المشاركة في جهود التغيير

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.24)

التمنوية الخاصة بالموظفين. إضافة الى توفير الإدارة العليا الفرص للنمو الوظيفي وتحفيز الافراد للمساهمة في تخطيط وظائفهم واقتراح تعديلها.
4- قبول الفرضية الرئيسية (تؤثر ابعاد التغيير الاستراتيجي في التخطيط التعاقبي تأثيراً معنوياً)، اذ استطاعت ابعاد التغيير الاستراتيجي مجتمعة من تفسير ما نسبته (56.5%) من التغيرات التي تطرأ على التخطيط التعاقبي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (43.5%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر.

ثانياً. التوصيات

1. أهمية تبني الإدارة العليا منظور التخطيط الاستراتيجي والذي يتضمن التوجه والتخطيط والتنفيذ بعدة الاطار الذي يوجه إدارة التغيير بالاتجاه المستقبلي المطلوب والذي سينعكس على اختيار نوع القادة الذين تتوفر لديهم المؤهلات والخصائص المعرفية المطلوبة لادوارهم ومهامهم المستقبلية والعمل على اعداد قادة

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

- وجود الية لانتقال القيادة في المكتب منسجمة مع استراتيجيته لتلبية حاجته من القادة، الا ان المكتب يفتقر الى خطة تعاقب استباقية، نشطة ومستمرة، يمكن من خلالها تحديد الأدوار والمسؤوليات المستقبلية لقادة المستويات الإدارية الحالية او التهيؤ لاعداد قادة يشغلون التشكيلات الجديدة التي يمكن ان تستحدث لتلبية متطلبات التوجهات الإستراتيجية الجديدة.
- للمكتب نظام معلومات جيد بشأن الموظفين يسهل عملية انتخاب المرشحين لشغل المناصب الشاغرة بما يسهم في تحقيق الانتقال السلس للقيادة في الدوائر والمديريات.
- تبني دوائر ومديريات مكتب رئيس الوزراء لجملة من الممارسات التي يمكن تطويرها وتحسينها لدعم خطة التعاقب، اذ يتم تفويض المديرين الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم ومسؤولياتهم، بعد اشراكهم في برامج التطوير والتدريب اللازمة لذلك، وتشجيعهم على مناقشة الخطط

- Adhiambo, J. A. (2014). The effects of product innovation on financial performance of commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Althakhri, R. K. (2010). Critical Factors in the Successful Implementation of Strategic Change: Evidence from the United Arab Emirates, Doctoral dissertation, University of Manchester.
- Aronsson, J., & Friberg, S. (2011). Evaluating Strategic Change Implementation, Master of Science Thesis in Quality and Operations Management, Chalmers University of Technology.
- BAARIU, L. K. (2021). Influence of Strategic Change Management on the Performance of County Development Projects in Meru County, Doctoral dissertation, Kenya Methodist University, Kenya.
- Beckett, N. (2017). A Case Study Analysis of the Need for Succession Planning in Pennsylvania Local Governments, Doctoral dissertation, Kutztown University of Pennsylvania.
- Chukwuma, I. O., Abua, B. O., & Ojonugwa, J. (2021). Succession Planning; A Discourse to Refining Organizational Posterity, The Journal of Medical Research, 4, 24-30.
- Diadichenko, A. (2022). The Role of Middle Level Managers in Strategic Change and Decision-Making: A Case Study of Swappie. Thesis submitted to Metropolia University of Applied Sciences, Administration European Business Administration.
- Ghazali, M. T., Ghani, M. A., & Rahman, S. A. A. (2022). Measuring the Success Metric for Effective Succession Planning: The Conceptual Perspective. International Journal of Human Resource Studies, 12(1), 4255-4255.
- Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. Business Horizons, 64(2), 273-284.
- Jumane, A. S. (2018) Organizational change management and in public sector organizations in Kenia: the case of Parlemtaeu service commission, American

- المستقبل عن طريق وضع خطة التعاقب الوظيفي استنادا الى افرازات التخطيط الإستراتيجي للمكتب. اذ ان اهداف الخطة الإستراتيجية هي التي تحدد تلك الأدوار.
2. تكليف إدارة الموارد البشرية بوضع خطة للتعاقب الوظيفي على وفق الأسس والنماذج المتبعة في هذا البحث، تضمن استبدال القيادات الوظيفية بسلاسة، لتلافي حالات الانقطاع في تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعة وتبعاتها على المكتب.
3. ضرورة موائمة برامج تمكين الأفراد واعداد الأنشطة التدريبيه، مع التخطيط التعاقبي في المكتب، بما يساعد المنظمة على بناء موارد البشرية وتميئتها، وضمان تولي الافراد الأكثر كفاءة واستعداداً من الجيل التالي للمناصب الرئيسية، لقيادة التحول نحو الوضع المستقبلي المرغوب وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب.
4. زيادة الاهتمام بتبني رؤية ستراتيجية للمكتب تكون جذابه للموظفين، وتحمل القيم الأساس التي ترشدهم نحو مسالك العمل المقبولة وتشكل هويتهم وانتمائهم الوظيفي، ومجموع السلوكيات التي يمارسونها فيما بينهم بما يشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المكتب والتي يجب ان تاخذها خطة التعاقب في الاعتبار. لضمان رضا الموظفين ودعمهم لها.
5. يقترح الباحث اجراء المزيد من البحوث بشأن المتغيرات الأخرى التي تؤثر على التخطيط التعاقبي والتي لم تدخل في الانموذج المختبر في هذا البحث.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

1. الكتب

- شرار، محمد بن صالح (2015)، التحليل الاحصائي للبيانات (spss) ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، جدة.
3. الرسائل والاطاريح
- الخفاجي، حاكم جبوري، & الصكري، حسين طرار (2022). مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي، بحث منشور في مجلة التعلم للفتيات 4(29).

ثانياً. المصادر الاجنبية

1. الكتب

- Gordon, P. A., & Overbey, J. A. (Eds.). (2018). Succession planning: Promoting organizational sustainability. Springer.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). Career management. Sage.
- Rothwell, W. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom.

2. الرسائل والاطاريح

- performance of large printing firms in Nairobi Kenya, Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- Seniwoliba, J. A. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies.
- Schepker, D. & Others. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
- Veldtman, S. L. (2018). Strategic change management in the South African National Defence Force, Doctoral dissertation, University of Political Science, SA.
- Wamalwa, F. K. (2010), The effect of strategic change on job satisfaction in community Development trust fund, Kenya.
- Wanjala, J. K. (2018). Effects of strategic leadership on strategic change in paper and manufacturing firms in Kenya board, Doctoral dissertation, Egerton University.
3. التقارير والنشرات
- Ali, Z., Mehmood, B., Ejaz, S., & Ashraf, S. F. (2014). Impact of succession planning on employee's performance: evidence from commercial banks of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 44(2), 213-220.
- Javed, B., & Jaffar, M. (2019). Impact of Succession Planning on Employee Retention. Master thesis, University of Karachi, SSRN Electronic Journal 10(2):35.
- Kaberi, L., & Kung'u, P. (2022). Strategic Change Management Practices on Performance of Savings and Credit Cooperative Societies in Kiambu County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 20-35.
- Korbi, K. (2015). Leadership and strategic change. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2015, 1-32.
- Maphisa, S. B., Zwane, B. K., & Nyide, C. J. (2017). Succession planning and staff retention challenges: an industrial outlook and major risks. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*.
- Zhang, C. (2021). Factors Influencing Strategic Change of New Energy Enterprises: *Journal of Leadership and Governance*, 3(1), 62 - 77.
- Kaberi, L., & Kung'u, P. (2022). Strategic Change Management Practices on Performance of Savings and Credit Cooperative Societies in Kiambu County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 20-35.
- Kogel, M. M. (2021). Acceptance versus passive resistance: how academics in a higher education institution make sense of strategic change, Master's thesis, University of Twente.
- Kraai, V. (2015). Succession planning: a development tool for developing middle managers in the Department of Science and Technology, Doctoral dissertation, Master of Public Administrator, University off South Africa.
- Malakwen, S. K. (2013). Succession Management Practices and Their Implications on Employee Retention In Public Sector Organizations In Kenya, Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania.
- Martínez Zamorano, D., & van Bohemen, J. (2009). Implementing strategic change through projects: Identifying CSFs within the setting of SMEs.
- Mwemezi, D. B. (2011). Challenges facing human resources succession planning in Tanzania work organizations: A case of public and private work organizations based in Dar es salaam region, Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania.
- Otieno, I. A. (2015). Influence of succession planning practices on performance of selected health service nongovernmental organizations in Winam division, Kisumu County, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Pila, M. M., Schultz, C., & Dachapalli, L. A. (2016). Factors related to succession planning in a government department in Gauteng. *Problems and perspectives in management*, (14, Iss. 4 (contin.)), 145-153.
- Runoh, G. K. (2013). Relationship between strategic change and organizational



Environmental Science (Vol. 769, No. 4, p. 042031). IOP Publishing.

An Analysis Based on Time Perspective. In IOP Conference Series: Earth and