



تأثير تنمية قدرات القيادات التربوية على عملية الإحلال الوظيفي (دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة اربد)



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

عايدة عطية كامل معايرة

معلمة

البريد الإلكتروني: Ilmam4training@gmail.com

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٠ مايو ٢٠٢٢

الملخص

والثاني الإحلال الوظيفي وتم توزيعها وتحليل إجابات أفراد العينة، كلما تم التطرق في الفصل الأول إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعقيب على تلك الدراسات. تم استعراض الجانب النظري والذي اشتمل على تعريف مفهوم تنمية قدرات القيادات وأهميته وأبعاده، كما تم ذكر أهداف ووظائف تنمية قدرات القيادات، إضافةً إلى التطرق إلى أبعاده من التدريب وفرص الدراسة وفرص التطور الوظيفي. تم عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة من خلال إجراء المعالجة الإحصائية لهم وتحليلها وإعداد اختبار الفرضيات وتضمن أبرز الاستنتاجات والتوصيات، وأوهم تلك الاستنتاجات ما يلي: ١- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين تأثير تنمية قدرات القيادات و مستوى التخطيط للإحلال الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة اربد ، وقد تضمن البحث : منهجية البحث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة المشكلة ويصفها ويوضح خصائصها، وقد تم التطرق إلى مجتمع البحث وأفراد العينة والأدوات المستخدمة لقياسه ومدى صدق وثبات أداة البحث، فقد تكون مجتمع البحث من (230) موظف وموظفة بمديرية تربية قصبة اربد، وتم اختيار عينة للبحث منهم (165) من الذكور و(85) من الإناث، أما أداة البحث فكانت عبارة عن استبانة تضمنت جزئين: الجزء الأول تنمية قدرات القيادات،

and clarifying its characteristics, The research community, the sample members and the tools used to measure it and the extent of the validity and reliability of the research tool were addressed. The research community consisted of (230) male and female employees in the Directorate of Education of the Irbid Qasbah, and a sample was chosen for the research, including (165) males and (85) females. The research tool was a questionnaire that included two parts: the first part was developing the capabilities of leaders, and the second part was job replacement and it was distributed and the answers of the sample members were analyzed, whenever the first chapter dealt with previous Arab and foreign studies and commenting on those studies. The theoretical side was reviewed, which included the definition of the concept of leadership development, its importance and dimensions. The goals and functions of leadership development were also mentioned, in addition to addressing its dimensions of training, study opportunities and career development opportunities. The results of the responses of the sample members were presented

متوسطات أفراد العينة في تنمية قدرات القيادات تختلف باختلاف العمر. ٢- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في الاحلال الوظيفي تختلف باختلاف العمر. وبناءً على تلك الاستنتاجات فقد تم تقديم بعض التوصيات ومنها: ١- الاستمرار في تفعيل مفهوم تنمية قدرات القيادات والذي بدوره يعمل على تحسين أداء الموظفين والموظفات المهني. ٢- تحديد تواريخ الشواغر المحتملة لجميع مناصب الموظفين مما قد يعكس أثر على الميزانيات والموارد المستقبلية. ٣- مواصلة إتباع سياسة المساواة بين رواتب الموظفين والموظفات كافة والتي تعزز شعور العدل في نفوسهم. ٤- تنظيم برامج للموظفين والموظفات تفعيلاً لتنمية القدرات القيادية، إضافةً إلى دعم برامج الإحلال الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادات التربوية، الإحلال الوظيفي، المدارس الحكومية، مديرية قصبة اربد

Abstract

This research aims to identify the identification of the relationship between the impact of leadership development and the level of planning for job replacement in government schools in the Directorate of Education Kasbah Irbid, and the research included: research methodology, and the descriptive analytical approach was used, which is concerned with studying the problem, describing it

4- Organizing programs for male and female employees to activate leadership development, in addition to supporting job replacement programmes.

Keywords: educational leaders, job replacement, public schools, Irbid Qasbah

* المقدمة

هناك وجهات نظر مختلفة حول كيفية التخطيط للإحلال الوظيفي ولكنها كلها لها جذور مشتركة؛ ففي نظر البعض عملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال يتم خلالها اختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها المنظمة للتوظيف داخل المنظمة. في حين يرى كل من (Hills, 2009) و (McDonnell et al., 2010) و (Charan et al., 2010) و (Hartmann et al., 2010) أن إستراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين المهويين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه.

إن هدف المنظمات التي تطبق إستراتيجية الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ

and analyzed by conducting statistical treatment and analysis for them and preparing a hypothesis test. It included the most prominent conclusions and recommendations, and the most important of these conclusions were: 1- The results of the one-way analysis of variance showed that there were no statistically significant differences between the averages of the sample members in the development of leadership abilities that differ according to age. 2- The results of the one-way analysis of variance showed that there were no statistically significant differences between the averages of the sample members in job replacement that differ according to age. Based on these conclusions, some recommendations were made, including: 1- Continuing to activate the concept of leadership capacity development, which in turn works to improve the professional performance of male and female employees. 2- Identify potential vacancy dates for all staff positions, which may reflect an impact on future budgets and resources. Continuing to follow the policy of equality between the salaries of all male and female employees, which enhances a sense of justice in them.

إدارة المواهب من خلال بناء إستراتيجيات التعامل معها، وقد تختلف الإستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب حسب طبيعة التركيز والأهداف الإستراتيجية التي تقوم عليها المنظمة، إلا أن هدف كل من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة المواهب والإستراتيجيات المتبعة في التعامل معها تصب في بوتقة واحدة ألا وهي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، إلا أن كلمة الشخص المناسب - في هذه الأيام - تطلق على الموهبة التي يمكن أن تتوافر في الفرد المرشح لنيل الوظيفة الشاغرة لدى المنظمة، وهذا يعني التركيز على أهمية أن تتكامل وتتوافق سياسات الأفراد وأهدافهم مع أهداف المنظمة، وأن الفرق يكمن بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة المواهب في التركيز على الإمكانات العالية لدى الموهوبين، وهذا يقودنا إلى التفكير الإستراتيجي في هذه الكوادر البشرية وتأثيرها في المستقبل على المنظمة وإدارة الموارد البشرية.

كما أن هناك عدد من الرؤى بخصوص الإستراتيجية المتبعة في إدارة المواهب وعلى النحو التالي (Cannon and Mcgree, 2011; Iles) (et. al., 2010a and 2010b):-

١- المنظر العملياتي **Process Perspective**: تقوم وجهة النظر هذه على حقيقة أنها تشمل جميع العمليات اللازمة لتحسين الأفراد داخل المنظمة. ويرى هذا المنظر أن النجاح المستقبلي للمنظمة يعتمد على وجود الموهبة الصحيحة، وأن عملية إدارة

بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوة في المستقبل وتعمل على حماية الاحتياجات من الموارد البشرية بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبين، أي بمعنى أن تقوم المنظمة بجذب واختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية، بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دونما عناء يذكر. ويشير (Cappelli, 2008) إلى أن التخطيط الفعال للإحلال الوظيفي يعتمد على بعض السمات الحيوية؛ فمنها نموذج الكفايات القيادية **Leadership Competency Model** ونظام لقياس أداء الأفراد **Performance-Based Model** بالاستناد إلى مبدأ نموذج الكفايات القيادية، وعملية تخطيط التنمية لا يساعد فقط من تحديد الفجوة بين الكفاءات والأداء الحالي والمستقبلي ولكن أيضا يساعد على تحديد وتطوير الإمكانات لشغل الوظائف في المستقبل. إن بناء نموذج للكفايات القيادية تعتبر الخطوة الأساسية نحو نجاح التخطيط للإحلال الوظيفي في المواقع القيادية المتقدمة (Areiqat, 2010).

ومن خلال استعراض الإطار النظري أعلاه، يتبين لنا أن هناك الكثير من الدراسات قد ركزت على

ورعاية المواهب هي جزء من عملية يومية في حياة المنظمة.

٢- المنظور الثقافي **Cultural Perspective**:

تستند وجهة نظر المنظور الثقافي إلى أن إدارة المواهب جزء من طبيعة ثقافة المنظمة، وأنه يجب أن نؤمن أن هناك حاجة إلى المهبة للنجاح. هذا ويمكن أن ينظر إلى ثقافة المنظمة على أنها الطريقة الجيدة لتبني إستراتيجية إدارة المواهب والعناية بهم وتطويرهم تلقائياً، وأن هذه الثقافة تتبنى نهج تنمية المواهب الفردية والعمل على استكشاف وتطوير مواهبهم بحيث تصبح جزءاً من روتين العمل اليومي للمنظمة.

٣- المنظور التنافسي **Competitive**

Perspective: يقترح رواد هذا المنظور حول إدارة المواهب بأن يتم تسريع مسارات التطوير للموظفين لذوي الإمكانيات العالية في المنظمة، بتطبيق نفس عملية التطوير الوظيفي للأفراد، ولكن بالتركيز على تطوير الإمكانيات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من غيرها.

٤- منظور تخطيط الموارد البشرية **HR**

Planning Perspective: يرى رواد هذا

المنظور بأن إدارة المواهب تعني بإيجاد الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب ليقوم بالعمل المناسب بشكل صحيح، وتطبق هذا المنظور الكثير من المنظمات والمؤسسات التي تنمو وتتطور بسرعة وما أن تصبح أكثر استقراراً مع الوضع الجديد فسرعان ما تتغير نظرتها إلى المفهوم كلياً. والتخطيط للإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي غالباً ما يميل إلى

أن يكون أكثر وضوحاً في المنظمات التي تتخذ هذا النهج.

٥- منظور إدارة التغيير **Change**

Perspective: وأخيراً، يستخدم هذا المنظور عملية إدارة المواهب كمحرك ودافع لعمليات التغيير في المنظمة، وذلك باستخدام نظام إدارة المواهب كجزء من مبادرة أوسع للموارد البشرية الإستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي. ويمكن أن تكون وسيلة تضمن من خلالها المنظمة تفعيل نظام إدارة المواهب في المؤسسة كجزء من عملية تغيير واسعة النطاق، أو أنها يمكن أن تضع ضغطاً إضافياً على عملية إدارة المواهب إذا كان هناك مقاومة واسعة النطاق لعملية التغيير (Kehinde, 2012).

* أهمية البحث

بدون الثقة لا يمكنكم القيادة، وبدون الثقة لا يمكنكم الحصول على أداء الأشياء غير العادية. والجوهر الصحيح لبناء الثقة يعني أنه كقادة، يجب علينا بناء علاقات حقيقية وصالحة مع الناس الذين نعمل معهم. ومشاركة المساهمين في هذا المشروع قد ساعدت على تطوير العلاقات الفعالية والإيجابية المطلوبة للمجيء بالتغييرات في الثقافة المؤسسية وتحسين صفة القيادة داخل إدارة الإنقاذ من الحريق في ويستلر (WFRS) ("كوزيس" و "بوسنر"، 2002).

فتطبيق عملية الإحلال الوظيفي وعلاقتها بمستوى تطوير قدرات القيادات تعتبر من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي، بل وأصبحت ضرورة ملحة وخياراً إستراتيجياً

تمليه طبيعة التقدم التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر، وذلك لأن العملية التعليمية عملية ديناميكية لا يصلح معها الجمود، بل لا بد أن تتأثر بالتطورات والتغيرات التعليمية المعاصرة.

تبرز أهمية البحث بالنظر إلى:-

١- التركيز على عملية الإحلال الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبه اربد والتعرف على مستوى تطوير قدرات القيادات فيها ومدى ملائمتها لخطط احلال القيادات

٢- المساهمة في حل المشكلات التي تواجه الموظفين والعاملين في المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبه اربد وتغاديتها مستقبلاً فيما يتعلق بالإحلال الوظيفي.

٣- الإسهام في التعريف بواقع التعاقب الوظيفي لكي يوضع بالحسبان صياغة الخطط الإستراتيجية للمدارس الحكومية في مديرية تربية قصبه اربد.

٤- رفد المكتبة العربية والأردنية على وجه الخصوص بمادة علمية بحثية تتناول موضوع جوهري وهو تأثير برامج تنمية القيادات على عملية الاحلال الوظيفي.

* مشكلة البحث

إن النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد.

وكانت مدارس مديرية تربية قصبه اربد تعاني من صعوبة إيجاد البديل المناسب حينما تضطر القيادات الحالية لترك مناصبها لأسباب التقاعد او المرض او الانتقال لجهة أخرى بالعمل لذلك فإن تهيئة القيادات التي تستطيع إشغال المناصب القيادية أصبح من الضرورات

الإستراتيجية الملحة، فقامت مدارس مديرية تربية قصبه اربد بإعداد برامج لتهيئة القيادات المناسبة من خلال التدريب ومشاركتهم باتخاذ القرارات والاجتماعات المهمة وجعل الصف الثاني من القيادات قريبين من مطبخ صنع القرار.

ومن خلال ذلك يستطيع الموظف تحديد مستقبله الوظيفي عبر تحديد قدراته ومهاراته وامكانياته بحيث يستطيع تحديد البرامج التي يرغب المشاركة فيها لتنمية هذه القدرات والمهارات بحيث يستطيع التقدم الي الوظائف الأعلى. وهذا يتطلب من الفرد دقة وموضوعية لتقييم ذاته وقدراته وكل الامكانيات الشخصية لديه حتى لا يخطأ طريقة.

وقد تمّ التعرف على تلك المشكلة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تمّ إعدادها بمديرية تربية قصبه اربد وبالتطبيق على المدارس الثانوية الحكومية بمديرية تربية قصبه اربد، حيث أدركت الباحثة مدى تأزم الموظفين والموظفات بسبب مفهوم الاحلال الوظيفي، مما قد ينعكس على أدائهم الوظيفي والاجتماعي. وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على مجموعة من الاسئلة، وتناولت عبارات ذات صلة بالموضوع. ومن خلال ما توفر من معلومات فقد تمّت صياغة مشكلة البحث عبر الإجابة عن السؤال التالي:

إلى أي مدى تؤثر تنمية قدرات القيادات على عملية الإحلال الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبه اربد؟

* فرضيات البحث

اعتمد الباحث على فرضيتين في إجراء الجانب العملي لإيجاد العلاقة بين تطوير قدرات القيادات على عملية الإحلال الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة اربد

الفرضية الأولى: 1H: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لتنمية قدرات القيادات على عملية الإحلال الوظيفي بالمدارس الحكومية بمديرية تربية قصبة اربد.

0H: لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لتنمية قدرات القيادات على عملية الإحلال الوظيفي بالمدارس الحكومية بمديرية تربية قصبة اربد.

الفرضية الثانية: 1H: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لتنمية قدرات القيادات على عملية الإحلال الوظيفي بالمدارس الحكومية بمديرية تربية قصبة اربد تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

0H: لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لتنمية قدرات القيادات على عملية الإحلال الوظيفي بالمدارس الحكومية بمديرية تربية قصبة اربد تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

* أهداف البحث

يهدف البحث إلى الآتي: -

١- التعرف على واقع برامج تنمية قدرات القيادات في المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة اربد.

٢- التعرف على مستوى خطط عملية الإحلال الوظيفي

في المدارس الحكومية بمديرية تربية قصبة اربد.

٣- التعرف على تأثير تنمية قدرات القيادات على

مستوى التخطيط للإحلال الوظيفي في المدارس الحكومية

في مديرية تربية قصبة اربد

* متغيرات البحث

تتوزع عناصر مشكلة البحث إلى بعدين

أساسيين ومتغيرات وسيطة يوضحها الشكل رقم (1)

وهي كما يلي: -

١- البعد المستقل (تنمية قدرات القيادات) ويشمل:

-

التدريب، فرص الدراسة، فرص التطور الوظيفي

٢- البعد التابع (الإحلال الوظيفي)

قوة البدلاء، المشاركة في اتخاذ القرارات معايير

واضحة للترقيات مهينة البدلاء

المتغيرات الديمغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

الخبرة، المركز الوظيفي

* مجتمع وعينة البحث

لقد تم اختيار مدارس مديرية تربية قصبة اربد

كمجتمع للبحث، ويتوزعون على عددٍ من الإدارات

والمدارس. وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من

(250) إداري وإدارية من المدارس الثانوية، منهم

(165) من الذكور و(85) من الإناث.

* مصادر جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع اعتمدت الباحث في جانبه النظري والعملي على المصادر الآتية:

١- مصادر أولية: اعتمد الباحث في جانبه العملي على جمع البيانات من أفراد عينة البحث عن طريق أداة البحث (الاستبانة)..

٢- مصادر ثانوية: لتغطية الجانب النظري للبحث تمت الاستعانة بالمصادر العلمية من كتب ودوريات ودراسات سابقة وبحوث علمية ورسائل ماجستير والدكتوراه بالإضافة إلى الاطلاع على ما تم نشره في عدد من المواقع الإلكترونية المعتمدة ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته.

* المصطلحات الإجرائية للبحث

١- تنمية قدرات القيادات: النشاط الذي يعزز من نوعية المهارات القيادية التي يمتلكها فرد أو مؤسسة. وتتراوح هذه الأنشطة بين برامج الماجستير في إدارة الأعمال التي تقدمها كليات التجارة حتى التعلم عن طريق العمل ودورات في المغامرة والتفكير التنفيذي (ابو النصر، 2007)..

٢- عملية الإحلال الوظيفي: تعتبر عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في الشركة وتحديد وتقييم الخلفاء المحتملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية (المسعودي، 1422هـ).

٣- المدارس الحكومية: هي المدارس التي تخضع مادياً وإدارياً تحت مظلة وزارة التربية والتعليم

٤- قصة اربد: جميع المدارس الموزعة في لواء قصبة

اربد

* أداة البحث

تمّ الاطلاع على مجموعة من المقاييس المتعلقة بموضوع تطوير القيادات والاحلال الوظيفي، والتي ساعدت على تصميم الاستبانة أداة البحث، لذا فقد تمّ التحقق من أداة البحث من خلال حساب (الصدق والثبات) وأثر المتغيرات التابعة والدخيلة على الأداة، وكذلك تمّ حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لقياس مدى ارتباط فقرات الاستبانة.

* وضوح تعليمات الاستبانة

لقد تمّ تطبيق الاستبانة على عينة من الموظفين وعددهم (10) موظفين، وتم خلالها توضيح كيفية الإجابة على فقرات الاستبانة باختيار البديل المناسب لها بوضع علامة (√) عليه، وذلك للتأكد من وضوح تعليمات الاستبانة وعبارتها، وقد كانت الاستبانة واضحة العبارات حسب آراء الموظفين، واستغرقت فترة الإجابة على الاستبانة ما يقارب (20) دقيقة. ولقياس مؤشرات الثبات لأداة البحث تمّ قياس الثبات على عينة من الموظفين وعددهم (10) موظفين، ويوضح الجدول رقم (1) العينة الاستطلاعية:-

جدول (1) العينة الاستطلاعية

| المجموع | العدد | العدد |
|---------|-------|-------|
| | إناث | ذكور |
| 5 | -- | 5 |

| | | | | | |
|-------|----|-------|----|-------|----|
| 0.647 | 34 | 0.418 | 21 | 0.724 | 8 |
| 0.429 | 35 | 0.399 | 22 | 0.719 | 9 |
| 0.574 | 36 | 0.476 | 23 | 0.64 | 10 |
| 0.578 | 37 | 0.7 | 24 | 0.658 | 11 |
| 0.652 | 38 | 0.418 | 25 | 0.511 | 12 |
| 0.487 | 39 | 0.388 | 26 | 0.724 | 13 |

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0.01)؛ مما يدل على صلاحية المقياس.

* ثبات الاتساق الداخلي لمقياس تنمية قدرات القيادات وعملية الإحلال الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ

لقد تمّ حساب ثبات الاستبانة الكلية وكذلك بين المحاور الفرعية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول رقم (3) يوضح قيم الثبات المستخرجة:-

جدول (3) قياس ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات البحث باستخدام ألفا كرونباخ

| المحاور | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------|--------------|
| تنمية قدرات القيادات | 15 | 0.929 |
| عملية الإحلال الوظيفي | 25 | 0.823 |

تشير معاملات الثبات المستخرجة بمعادلة ألفا كرونباخ من الجدول رقم (3) إلى مستوى ثبات الاستبانة ومحاورها، وقد بلغت قيمة ثبات الاستبانة (0.876)، وهي قيمة مرتفعة.

| | | |
|----|---|----|
| 5 | 5 | -- |
| 10 | 5 | 5 |

لقد تمّ قياس ثبات الاستبانة على العينة نفسها، والتي كان عددها (10) موظفين، وقد استُخدم معامل الارتباط (بيرسون) لحساب درجة الارتباط بين درجات الموظفين، وقد بلغ معامل الثبات (0.838)، وبذلك فإنّ الاستبانة تتمتع بقدر من الثبات يُوثق به.

* صدق الاتساق الداخلي

لقد تمّ حساب الاتساق الداخلي بهدف التحقق من صدق محاور الاستبانة عن طريق حساب العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:-

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون بالدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

| العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|
| 1 | 0.546 | 14 | 0.418 | 27 | 0.652 | 40 | 0.654 |
| 2 | 0.411 | 15 | 0.65 | 28 | 0.387 | | |
| 3 | 0.611 | 16 | 0.634 | 29 | 0.704 | | |
| 4 | 0.566 | 17 | 0.567 | 30 | 0.544 | | |
| 5 | 0.723 | 18 | 0.657 | 31 | 0.704 | | |
| 6 | 0.649 | 19 | 0.623 | 32 | 0.544 | | |
| 7 | 0.687 | 20 | 0.514 | 33 | 0.784 | | |

* حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

تمّ حساب ثبات الاستبانة بطريقة (التجزئة النصفية) مع تصحيح الطول بمعادلة (سيرمان بروان)،

والجدول رقم (4) يوضح قيمة الثبات المستخرجة

| التجزئة النصفية | عدد العبارات | جدول رقم (4) المحاور |
|-----------------|--------------|-----------------------|
| 0.92 | 15 | تنمية قدرات القيادات |
| 0.90 | 25 | عملية الإحلال الوظيفي |

* ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

يتضح من الجدول رقم (4) أنّ معاملات الثبات المستخرجة من معاملات التجزئة النصفية تشير إلى ارتفاع مستوى ثبات الاستبانة ومحاورها الفرعية، حيث كانت قيمة الارتباط للمقياس الكلي (0.91)، وتراوحت بين (0.90-0.92) للمحاور الفرعية للاستبانة. وتشير نتائج حساب الثبات إلى مستوى ثباته واتساقه الداخلي.

* الأساليب الإحصائية

تمّ إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، واستُخدمت الأساليب التالية: معامل كرونباخ ألفا المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لتحليل الانحدار، اختبار (T-test) للمجموعة الواحدة ((One

Sample T Test

* حدود البحث

تمتد عملية جمع البيانات لهذه الدراسة ضمن

الحدود التالية:-

١- الحدود الموضوعية والبشرية: اقتصر هذا البحث على موضوع تأثير تطوير قدرات القيادات على عملية الإحلال الوظيفي (دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مديرية تربية قسبة اردن).

٢- الحدود الزمنية: أجري هذا البحث في الفترة من (يناير 2016 الى اكتوبر 2016)

٣- الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على المدارس الحكومية في مديرية تربية قسبة اردن.

* الدراسات السابقة

* الدراسات العربية في تطوير تنمية قدرات القيادات

١- دراسة خالد محمد علي (2016) بعنوان:

"العلاقة بين تنمية قدرات القيادات والرضا الوظيفي

للعاملين: دراسة تطبيقية على وزارة العمل في الاردن"

هدفت تلك الدراسة إلى: التعرف على

مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة العمل في

الاردن، والتعرف على تأثير تنمية قدرات القيادات على

الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة العمل في الاردن،

والتعرف على العلاقة بين تنمية قدرات القيادات والرضا

الوظيفي لدى العاملين في وزارة العمل في الاردن،

أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين تنمية قدرات

القيادات والشعور بالتعب، حيث إنّ تنمية قدرات

القيادات تؤدي إلى الشعور بالتعب والإرهاق.

٢- دراسة المسعودي (2016) بعنوان: تنمية قدرات القيادات وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي

هدفت إلى التعريف بتنمية قدرات القيادات، وبيان إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، ومن خلال المنهج الوصفي توصلت إلى أن معظم تعريفات الجودة تأخذ منحى اقتصادياً لتركيزها على رضا المستفيدين من السلعة أو الخدمة، وأن المستفيدين في الميدان التربوي هم: الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع، وأن هناك إمكانية لتطبيق تنمية قدرات القيادات في الميدان التربوي السعودي خاصة أن هناك اهتماماً حكومياً بزيادة الجودة في التعليم.

* الدراسات الأجنبية في تطوير تنمية قدرات القيادات

١- دراسة (Gratto, 2016) بعنوان: العلاقة بين تنمية قدرات القيادات وأبعاد الأداء الوظيفي للمدراء هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تنمية قدرات القيادات وأبعاد الأداء الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كما يلي: أن (التنظيم، التخطيط، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر تنمية قدرات القيادات التي لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة.

٢- دراسة Cohen (2017) بعنوان: تقييم تنمية

قدرات القيادات في المؤسسات الخدمية

قامت هذه الدراسة على المنظمات التي تقدم الخدمات الإنسانية الكبيرة بهدف تقييم تنمية قدرات القيادات فيها والتعرف على مستويات أدائها في المنظمات التي تدعم الإبداع. وكانت عينة الدراسة مكونة من (92) فرد وقد تم توزيع استبانة على أفراد العينة لتقييم تنمية قدرات القيادات. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كما يلي: التحدي الذي يواجه تلك المنظمات يتمثل في إعادة تطوير تنمية قدرات القيادات.

٣- دراسة Kaye, Ellen (2017) بعنوان: تأثير

تطوير تنمية قدرات القيادات في مستويات الأداء

تناولت دراسة (Kaye, Ellen, 2017)

قطاع بنوك الدم التابعة للصليب الأحمر الأمريكي وعددها (7) بنوك بهدف معرفة أثر تنمية قدرات القيادات في مستويات الأداء. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كما يلي: كافة أبعاد تنمية قدرات القيادات لها أثر في مستويات الأداء بشكل متفاوت منها ما هو شديد الأثر، ومنها ما هو متوسط التأثير.

* الدراسات العربية في الإحلال الوظيفي

١- رسالة الماجستير لأفراح عبد الرزاق محسن

(2015): الموسومة بـ ((تأثير مفهوم الإحلال

الوظيفي للاستعمال السكني على تنظيم سوق السكن)

حددت أهداف الدراسة بمعرفة العوامل المؤثرة

على تغيير استعمالات الأرض الوظيفية وعلاقتها

وتركز الدراسة في المقام الأول على العلاقة بين الخلافة والتنمية الإدارية. والتوسع في تنفيذ الخطط المناسبة لعملية التخطيط للخلافة بما يتناسب مع نضوج هذا المجال من الممارسة وقد توسعت الدراسة في بيان المراحل التي تقوم بها المؤسسات في آلية التطوير، وكانت أهم نتائج البحث: أهمية تكوين جيل من القيادات الواعدة التي ترتقي دوريا بالمؤسسة فتح آفاق جديدة من العلاقات التعاونية بين المؤسسة والمؤسسات الخارجية.

٢- دراسة: (Peter 2016) **Organizational climate and corporate performance Applied Research** بعنوان: المناخ التنظيمي وأداء الشركات: بحث تطبيقي في الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وتم توزيع الاستبيانات على 40 شركة. ومن أهم ما انتهت إليه الدراسة من نتائج كما يلي: وجود علاقة ارتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات، الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ

بالاستعمال السكني لاسيما سوق السكن، ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل العلاقة بين استعمالات الأرض المختلفة وقيمة العقار وكذلك استنتاج المحلات السكنية الطاردة والمحلات الجاذبة والأسباب المؤدية للحالتين استنادا على المسح والدراسة الميدانية، وقد تم تناول أسلوبين إحصائيين: الأول: مصفوفة الارتباط لمعرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرات التي اعتمدت في الدراسة، وهي استعمالات الأرض المختلفة (الاستعمال السكني، والاستعمال التجاري، والاستعمال الحكومي، والاستعمال الخدمي، فضلا عن كثافة الحركة وقيمة الأرض) ومعلومات هذه المتغيرات تم الحصول عليها من المسح الميداني والخرائط التي تم إعدادها للدراسة أما قيمة الأرض فتم الحصول عليها من استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على سماسرة العقار وعلى مدى ثلاث حقب زمنية .

* الدراسات الأجنبية في عملية الإحلال الوظيفي

١- دراسة (David Berke,2016): **Succession Planning and Management". Publisher: Center for Creative Leadership (June 24, 2016);** **تخطيط الخلافة والإدارة "**

تقوم الدراسة على مناقشة الغرض من الممارسات المتعلقة بالخلافة والعمل على ضمان أن تكون هناك بدائل جاهزة للمناصب الرئيسية في المنظمة بحيث لا تؤثر سلبا على دوران أداء المنظمة.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير العمر

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد أفراد العينة | المحور |
|-------------------|-----------------|------------------|--------------|
| 0.540 | 3.84 | 50 | من 20-29 |
| 0.410 | 4.12 | 90 | من 30-39 |
| 0.517 | 4.05 | 70 | من 40-49 |
| 0.654 | 3.87 | 40 | 50 سنة فأكثر |
| 0.544 | 3.55 | 50 | من 20-29 |
| 0.541 | 4.02 | 90 | من 30-39 |
| 0.588 | 3.85 | 70 | من 40-49 |
| 0.562 | 3.29 | 40 | 50 سنة فأكثر |

يتضح من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق

ذات دلالات إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير

العمر. وللتعرف على دلالة الفروق بين هذه المتوسطات

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One

Way Anova) كما هو موضح:

جدول رقم (6) دلالة الفروق في عينة البحث تبعاً لمتغير

العمر

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة* |
|----------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|
| تنمية قدرات القيادات | بين المجموعات | 0.69 | 2 | 0.34 | 1.09 | 0.34 |

التنظيمي أو تحديد اتجاهها، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من توصيات كما يلي: ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عالٍ، إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول موضوع الدراسة.

* التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي تنمية قدرات القيادات وعملية الإحلال الوظيفي بالمؤسسات والمواضيع المرتبطة بهما سعياً منهما في إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم تطوير تنمية قدرات القيادات وعملية الإحلال الوظيفي، وسوف تساعدها في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة الحالية.

هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية ($\alpha=0.05$)

بين متوسطي تنمية قدرات القيادات والإحلال

الوظيفي لعينة البحث تعزى لمتغير العمر؟

ولالإجابة على هذا السؤال تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة

على الاستبانة تبعاً لمتغيرات العمر كما هو موضح في

الجدول رقم (5).

هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية ($\alpha=0.05$)

بين متوسطي تنمية قدرات القيادات والاحلال

الوظيفي لعينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة

على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما هو موضح

بالجدول رقم (7): -

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لأفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| التنوع | دبلوم تقني | | | البكالوريوس | | | دراسات عليا | | |
|--------------------|------------|-----------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------------|
| | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| نسبة فترات القيادة | 40 | 3.34 | 0.459 | 140 | 3.62 | 0.452 | 70 | 3.82 | 0.684 |
| | 40 | 3.34 | 0.459 | 140 | 3.95 | 0.368 | 70 | 3.58 | 0.547 |

ويتضح من الجدول رقم (8) وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتعرف

على دلالات الفروق بين هذه المتوسطات تمّ استخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

كما هو موضح:-

جدول رقم (8): دلالة الفروق في عينة الدراسة تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة* |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|
| تنمية قدرات القيادات | بين المجموعات | 0.69 | 2 | 0.34 | 1.09 | 0.34 |
| | داخل المجموعات | 18.28 | 58 | 0.31 | | |

| | | | | | | |
|------|------|------|----|-------|----------------|-----------------|
| 0.34 | 1.09 | 0.31 | 58 | 18.28 | داخل المجموعات | |
| | | | 60 | 18.97 | الكلية | |
| 0.25 | 1.39 | 0.68 | 2 | 1.36 | بين المجموعات | الاحلال الوظيفي |
| | | | 58 | 28.41 | داخل المجموعات | |
| | | | 60 | 29.78 | المجموع | |
| 0.24 | 1.45 | 0.78 | 2 | 1.57 | داخل المجموعات | الدرجة الكلية |
| | | | 58 | 31.41 | بين المجموعات | |
| | | | 60 | 32.99 | الكلية | |

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي

بالجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالات

إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في تنمية قدرات

القيادات تختلف باختلاف العمر، حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (1.09)، وكان مستوى الدلالة (0.34)،

وهو أعلى من ($\alpha=0.05$). وبالرجوع إلى قيم

المتوسطات الحسابية نجد أن أعلى متوسط كان من

نصيب الفئة العمرية (39-30) بمقدار (4.12)،

وذلك يدل على أن هذه الفئة العمرية هي أكثر فئة عمرية

قادرة على تنمية قدرات القيادات.

هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية ($\alpha=0.05$)

بين متوسطي تنمية قدرات القيادات والاحلال

الوظيفي لعينة البحث تعزى لمتغير المركز الوظيفي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة

على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما هو موضح

بالجدول رقم (9):-

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

| المتغير | متوسطات حسابية | | انحرافات معيارية | | مسرورين | |
|---------------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------|-----------------|
| | العدد | المتوسط الحسابي | العدد | المتوسط الحسابي | العدد | المتوسط الحسابي |
| نسبة قدرات القيادات | 40 | 3.63 | 70 | 3.32 | 140 | 3.58 |
| الاحلال الوظيفي | 40 | 3.74 | 70 | 3.44 | 140 | 3.97 |

ويتضح من الجدول رقم (10) عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتعرف على دلالات الفروق بين هذه المتوسطات تم

استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

Anova) كما هو موضح:-

جدول رقم (10) دلالة الفروق في عينة الدراسة تبعاً لمتغير

المركز الوظيفي

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة* |
|----------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|
| تنمية قدرات القيادات | بين المجموعات | 0.69 | 2 | 0.34 | 1.09 | 0.34 |

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة* |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|
| الاحلال الوظيفي | بين المجموعات | 1.36 | 2 | 0.68 | 1.39 | 0.25 |
| | داخل المجموعات | 28.41 | 58 | 0.49 | | |
| | المجموع | 29.78 | 60 | | | |
| الدرجة الكلية | داخل المجموعات | 1.57 | 2 | 0.78 | 1.45 | 0.24 |
| | بين المجموعات | 31.41 | 58 | 0.54 | | |
| | الكلية | 32.99 | 60 | | | |

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي

بالجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالات

إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في تنمية قدرات

القيادات تختلف باختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغت

قيمة (F) المحسوبة (1.09)، وكان مستوى الدلالة

(0.34)، وهو يزيد عن المستوى ($\alpha=0.05$). كما

نجد أن أعلى المتوسطات الحسابية كان من نصيب حملة

مؤهل (البكالوريوس) بمقدار (3.82)، وهو يُفسر بأن

المؤهل العلمي المتصدر في المدارس الحكومية في مديرية

تربية قسبة اربد هو البكالوريوس، وذلك يدل على

حرص الوزارة على حصول غالبية موظفيها على مؤهل

جامعي.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي

بالجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالات

إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في الاحلال الوظيفي

تختلف باختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (1.39)، وكان مستوى الدلالة (0.25)،

وهو يزيد عن المستوى ($\alpha=0.05$).

كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في الإحلال الوظيفي تختلف باختلاف المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.39)، وكان مستوى الدالة (0.25)، وهو يزيد عن المستوى ($\alpha=0.05$). وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية نجد أن فئة المركز الوظيفي "مرؤوس" قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (3.97)، وهو يدل على ارتفاع الإحلال الوظيفي التي يواجهها المركز الوظيفي "مرؤوس".

* اختبار الفرضيات

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى وهي: " يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لتنمية قدرات القيادات على عملية الإحلال الوظيفي بالمدارس الحكومية بمديرية تربية قسبة اربد؟"؛ فقد تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون بين استجابات العينة على استبانة تنمية قدرات القيادات واستجاباتهم على استبانة الإحلال الوظيفي، كما هو موضح بالجدول رقم (11):

جدول رقم (11) دلالة الاثر لتنمية قدرات القيادات على

الإحلال الوظيفي

| المتغير | معامل الانحدار B | الخطأ المعياري Std .Error | المعاملات المعيارية Beta | مستوى الدلالة |
|----------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|---------------|
| الثابت | 36.865 | 0.933 | | 0.000* |
| تنمية قدرات القيادات | 1.499 | 0.014 | 0.835 | 0.000* |

| | | 0.31 | 58 | 18.28 | داخل المجموعات | |
|------|------|------|----|-------|----------------|-----------------|
| | | | 60 | 18.97 | الكلية | |
| 0.25 | 1.39 | 0.68 | 2 | 1.36 | بين المجموعات | الإحلال الوظيفي |
| | | | 58 | 28.41 | داخل المجموعات | |
| | | 0.49 | 60 | 29.78 | المجموع | |
| 0.24 | 1.45 | 0.78 | 2 | 1.57 | داخل المجموعات | الدرجة الكلية |
| | | | 58 | 31.41 | بين المجموعات | |
| | | 0.54 | 60 | 32.99 | الكلية | |

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في تنمية قدرات القيادات تختلف باختلاف المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.09)، وكان مستوى الدالة (0.34)، وهو يزيد عن المستوى ($\alpha=0.05$). وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية نجد أن فئة مدير/ مساعد مدير قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (3.63)، وذلك يُفسر بأن تلك الفئة لها الخبرة وقادرة على تنمية قدرات القيادات نظراً لكثرة الأعباء التي يواجهونها.

| | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| الإحلال الوظيفي | 0.039 | 0.002 | 0.124 | 0.000* |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بين تنمية قدرات القيادات والإحلال الوظيفي كانت بمقدار (0.398)، وهي تشير إلى وجود أثر لتنمية قدرات القيادات والإحلال الوظيفي، حيث كانت معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01).

* الاستنتاجات والتوصيات

بعد اختبار الفرضيات وتحليل نتائج البحث يمكننا في الفصل الرابع توضيح أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث، وهي كما يلي:-

* الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث في الجانب العملي واختبار الفرضيات؛ تمّ التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن أن نوجزها فيما يلي:-

1- تبين أن معدلات تنمية قدرات القيادات ومعدلات الإحلال الوظيفي لدى الموظفين في المدارس الحكومية في مديرية تربية قسبة اربد لا تختلف باختلاف جنس الموظف، وذلك يُفسر بأنه لا يوجد فرق بين الموظفين والموظفات بالنسبة لتنمية قدرات القيادات وبالنسبة للإحلال الوظيفي.

2- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في تنمية قدرات القيادات تختلف باختلاف العمر.

3- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في الإحلال الوظيفي تختلف باختلاف العمر.

4- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في تنمية قدرات القيادات تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

5- اتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في الإحلال الوظيفي تختلف باختلاف المؤهل العلمي

* التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية إلى المختصين بوزارة التربية والتعليم:-

1- إعداد ورش عمل ودورات تدريبية لمساعدة الموظفين والموظفات على التغلب على مفهوم الإحلال الوظيفي.

2- تكثيف البرامج والدورات التدريبية الداعمة لمفهوم تنمية القدرات القيادات ومفهوم الإحلال الوظيفي، والتي بدورها تعزز توزيع المسؤوليات، وتعمل على الفصل بين المسؤوليات المهنية وبين ممارسة مفهوم الإحلال الوظيفي.

3- إعداد رحلات وبرامج متخصصة (ترفيهية، واجتماعية، وثقافية، ورياضية، وتربوية) بشكل دوري للموظفين والموظفات من أجل رفع إنتاجية الموظفين، وتحفيزهم للعمل بشكل أكبر.

* المراجع

أولاً: المراجع العربية

حنفي سليمان، السلوك التنظيمي والأداء الإسكندرية،
دار الجامعة المصرية، ١٩٩٤ م.

خالد محمد علي (2016) بعنوان: "العلاقة بين تنمية
قدرات القيادات والرضا الوظيفي للعاملين:
دراسة تطبيقية على وزارة العمل في الاردن".

خضير حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن، ط ١، ٢٠٠٢ م،
ص81

درة، عبد الباري، 2003م: تكنولوجيا الأداء البشري
في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة
العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية، عمان.

طارق السويدان، محمد العدلوني، مبادئ الإبداع شركة
الإبداع الخليجي للاستشارات والتدريب،
الكويت، ٢٠٠٢م، ص86

الطائي، رعد عبد الله، عيسى قداد، إدارة الجودة
الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،
الاردن، 2008.

العتيبي، صبحي جبر. تطور الفكر والأساليب في الإدارة،
الطبعة الأولى عمان: دار الحامد للنشر
والتوزيع 2005.

علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال،
دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥
م، ص77

أبو النصر، مدحت محمد ((2007إدارة منظمات
المجتمع المدني، ايتراك للنشر والتوزيع،
القاهرة.

أبو الوفا: جمال، دور الإدارة التعليمية في تحقيق السياسة
التعليمية، دراسة علمية مقدمة للمؤتمر الثاني
عشر لرابطة التربية الحديثة بعنوان "السياسات
التعليمية في الوطن العربي"، كلية التربية،
جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية،
المنصورة، 1993م.

احمد الخطيب، إدارة التغير والإبداع: استراتيجيات
وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي، دار وائل
للنشر، عمان، ١٩٨٩ م، ص75

أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "الإدارة
العصرية لرأس المال الفكري"، القاهرة
2004

أفراح عبد الرزاق محسن (2015): الموسومة بـ
((تأثير مفهوم الإحلال الوظيفي للاستعمال
السكني على تنظيم سوق السكن))

جودة، محفوظ احمد، تحديد احتياجات التدريب وأثره في
إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير
منشورة، جامعة الجزائر، 2003.

الحداد، عواطف إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة
الاولى، دار الفكر للنشر، عمان، الاردن،
2009.

المسعودي: خالد بن محمد، تنمية قدرات القيادات

وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي،

مجلة التوثيق التربوي، العدد 46، وزارة

المعارف، الرياض، 2016

المصوري: على بن محمد، دراسة تحليلية للأسس التي يقوم

عليها النظام التعليمي السعودي كما وردت

في سياسة التعليم، مجلة رسالة الخليج العربي،

العدد 40، السنة 12، 1412هـ -

1992م، ص (1-32).

المغربي عبد الحميد، 2007م: دليل الإدارة الذكية لتنمية

الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار

الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

الملحم: محمد بن إبراهيم، مستجدات العصر ومتغيراته في

ضوء السياسة التعليمية للمملكة وخططها

التمنوية، مجلة الفيصل، العدد 269، ذو

القعدة 1419هـ - مارس 1999م.

ناصر السكران "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع

قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة

ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، ٢٠٠٤ م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Cohen,S.(2016),Assessment of
organizational development
in service institutions.
Academy of Management

علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال،

دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥

م، ص118

علي ميا، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب

والمطبوعات الجامعية، جامعة تشرين 2006

عماد الدين، ميني مؤتمن (2004)، آفاق تطوير الإدارة

والقيادة التربوية في البلاد العربية، ط 1، مركز

الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

الغالي، طاهر محسن، صالح أحمد علي. التطوير التنظيمي

مدخل تحليلي دار وائل للنشر الطبعة

الاولى، 2010، عمان، الأردن، ص33

فاطمة الرديني، " تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة

بكليات التربية للبنات في المملكة العربية

السعودية في ضوء معوقات الإبداع الإداري"

رسالة دكتوراه، كلية التربية، بريدة، المملكة

العربية السعودية، ٥١٤٢٥، ص95

فتحي جروان، الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته -

قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية،

دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٢م -

ص58

ماهر، احمد (2009). نظم الأجر والتعويضات، الدار

الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص56

المحياوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة في

الخدمة (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار

الشروق، عمان، الأردن، 2006.

- Horn, ching& huarng, Fenghueih(2002).TQM adoption by hospitals in Taiwan, Francis Group vol. 13, No 4/July/2002, pp 441-463. www.google.com. Retrieved on 7/10/2006.
- Karajewisky L.J.,& Ritz man k.p.,(1996). operation Management: Strategy and analysis, 4th.ed, Addison wisely pub. Co.
- Kaye, Ellen, 2017 "The impact of organizational development in performance levels" British Journal of Industrial Relations, Vol.31 No.3, pp.110-122.
- Lawler, E.E(1994). Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible? Academy of Management Executive, 8,68-76.
- Lowis, M., (2010), Performance development in the public and private sectors. Academy of Management Journal, 2010, 41, PP, 420-513.
- Miller, Phillip & Yasin, Mahmoud M(2005) An empirical investigation of quality improvement initiatives in for-profit and not-for-profit Journal, 2009, 39, PP, 450-510.
- Coyle-Shapiro, J.& Morrow, p.(2003). The role of individual differences in employees adoption of TQM orientation. Journal of Vocational behavior, 62:320-340., [online], London: LSE Research online.
- Ehigie, Benjamin osayawe, Ak pan, Regina clement (2005). Psycho-social factors influencing practice of total quality management in some Nigerian orgs, Journal of management psychology, vol.20, no, 5, 2005, pp.355-379(25). From <http://www.ingen-taconnect.com> Retrieved on 1/11/2006.
- Gavin, 2007, Factors influencing the perceptions of workers to levels of performance, Journal of management psychology, vol.23, no, 7, 2007, pp.320-359(28).
- Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ", 2016, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

Institutional elements in Nursing Home TQM Adoption.

<http://www.pubmedcentral.nih.gov/picrender> from www.google.com. Retrieved on 1/11/2006.

hospitals in Tennessee, USA, From www.emeraldinsight.com retrieved on 20/11/2006.

Mosadegh Rad, Ali Mohammad (2005). A survey of Total quality management in Iran: Barriers to successful implementation in health care organizations, Emerald Group Publishing Limited, Vol., 18 Issue, 3, pp 12-34 From www.emeraldinsight.com/095 retrieved on 20/11/2006.

Peter, Kangies, " Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation ", Red Scores Regional Blood Centers, Dissertation Abstract, Vol. 5, 2016, p. 987

ROBERT J. WHITTON (2006). USE OF SUCCESSION PLANNING TO IMPROVE LEADERSHIP CAPACITY WITHIN THE WHISTLER FIRE RESCUE SERVICE. ROYAL ROADS UNIVERSITY, Robert J. Whitton, 2006.

Weech Robert J. Jacqueline's & Brannon, Diane (2000). Resource Dependence and