

أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية

سحر سامي الرياحي*

د. غفران سعيد حجاوي**

تاريخ وصول البحث: 2021/8/5 م

تاريخ قبول البحث: 2021/11/24 م

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية، حيث استهدفت الدراسة المديرين من مستوى الإدارة العليا والوسطى في المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المكون من (480) مدير، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (214) مدير. تم تطوير الاستبانة لأغراض جمع البيانات، وتم توزيع (250) استبانة ضماناً لتمثيل مجتمع الدراسة واسترد منها (196) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (91.6%).

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمية) في المصارف الإسلامية الأردنية.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف الإسلامية الأردنية بالتخطيط المبكر للاحتياجات من القوى العاملة مما يساعدها على تحقيق استدامة العمل وهو أمر ضروري للبقاء والتميز. وأيضاً الحرص على توفير البيئة الداعمة للإبداع لتحقيق التميز ومنح فرص متكافئة للموظفين للتقدم الوظيفي دون تمييز، والتأكيد على إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب الوظيفي، التميز المنظمي، تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز الثقافة المنظمية، المصارف الإسلامية الأردنية.

* باحثة.

** أستاذ مشارك، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Succession Planning on Organizational Excellence in Jordanian Islamic Banks

Abstract

This study aimed to identify the impact of Succession Planning on Organizational Excellence in Jordanian Islamic Banks (JIB). The study targeted managers at top and middle levels in the three JIB. The study adopted the descriptive analytical approach to achieve the aim of the study, the researcher developed a questionnaire for data collecting purposes and the study relied on a proportional stratified random sample of (214) manager out of the whole population of (480) manager. Out of (250) questionnaires distributed to the managers, (196) valid questionnaires were returned with a response rate of (91.6%).

The results of the study showed that there is a statistically significant impact of Succession Planning on Organizational Excellence with its all dimensions (Leadership Excellence, Strategy Excellence, Human Resources Excellence, Organizational Culture Excellence) in JIB.

The study recommended that it is important for JIB to plan early for their needs of workforce; therefore, they sustain the work, which is essential for survival and excellence. as well as to ensure offering an environment that supports creativity in order to achieve excellence, provide equal opportunities for employees to develop their jobs without discrimination, and emphasize the involvement of employees in decision-making processes.

Keywords: Succession Planning, Organizational Excellence, human resources excellence, strategic excellence, leadership excellence, organizational culture excellence, Jordanian Islamic Banks.

المقدمة:

عندما يغادر الأشخاص الرئيسيون المنظمة فإنها تواجه مهمة استبدالهم، وإذا لم تكن لديها خطة تعاقب فقد يؤدي ذلك إلى انتشار موجات من الاضطراب في المنظمة ويعرض مستقبلها للخطر، وقد تجد نفسها تخسر أمام المنظمات المنافسة التي لديها خطط تعاقب تمكنها من تغطية الخسائر المحتملة في المواهب.

وفي هذا العالم عالي التنافسية وسريع الخطى، تحتاج المنظمة إلى كل مورد يمكنها الحصول عليه، وفي كل منصب تحتاج إلى المواهب المطلوبة لمواكبة العصر. وتحتاج المنظمات التركيز على إنشاء مناهج وأساليب جديدة لتمكينها من التطور، ويجب أن توفر هذه الأساليب والمناهج الثقة في قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الأمد ومستدام. حيث يمثل التميز المنظمي واحداً من أكثر المفاهيم المعروفة الذي يمكن أن يضمن مثل هذه القدرة للمنظمات. تزداد الحاجة إلى قيادة فعالة في عالم اليوم سريع التغيير، حيث إن القيادة هي واحدة من أهم العوامل المؤثرة التي تضمن التميز المستمر في العمل.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نتيجة للتحديات والتغيرات التي طرأت على قوى الاقتصاد العالمي التي أثرت بشكل مباشر على الاقتصاد المحلي، وأدت بدورها إلى زيادة التوسع والمنافسة في قطاع المصارف، استوجب على المصارف زيادة قدرتها التنافسية والتفوق في الأداء لضمان وجودها وبقائها في الأسواق، ونظراً لأهمية التميز المنظمي الذي يساعد المنظمات على التفوق النوعي والكمي وطويل الأجل على المنافسين، استوجب على تلك المنظمات اكتشاف العوامل التي يمكن أن توجه منظماتهم نحو تحقيق مزيداً من التميز والكمال التنظيمي. تتطلب الخدمات المصرفية اليوم موارد بشرية مؤهلة لتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، حيث يلعب مستوى المهارة والسلوك والمعرفة للموظفين دوراً مهماً في تحديد القدرة التنافسية للمصارف (Lone, 2016, 63).

بالنظر إلى أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمات والذي يوفر عمليات منظمة ومتناسقة لتحديد وتطوير الموارد البشرية والذي يضمن استمرار تنمية القيادة والموهبة الفكرية (Singer & Griffith, 2010, 1)، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء. بذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس: ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تميز القيادة؟
2. ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الاستراتيجية؟
3. ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الموارد البشرية؟
4. ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الثقافة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية.
2. التعرف على مستوى أهمية التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية.
3. التعرف على مستوى أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين كما يلي:

الجانب النظري: تنبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة حيث يعدّ تخطيط التعاقب الوظيفي وسيلة مهمة لتحديد المهارات الحالية والمحتملة للموظف التي يمكن تطويرها لمساعدة المنظمات على تسريع أدائها والحفاظ عليه في المستقبل (Odhiambo, Njanja & Zakayo, 2014)، كما يعدّ التميز المنظمي عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال تطبيق الممارسات التنظيمية المتميزة وتحقيق التكامل الناجح بين جميع العناصر التنظيمية (Al-Adaileh, 2017).

الجانب العملي: تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في استفادة متخذي القرار في المصارف الإسلامية الأردنية من النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة فيما يتعلق بتخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تحقيق التميز المنظمي. كما أن هذه الدراسة ستقدم توصيات من شأنها حث المصارف على ربط تخطيط التعاقب الوظيفي بالتخطيط الإستراتيجي للمصارف حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ومستوى عال من الأداء لتحقيق التميز المنظمي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في تميز القيادة في المصارف الإسلامية الأردنية.

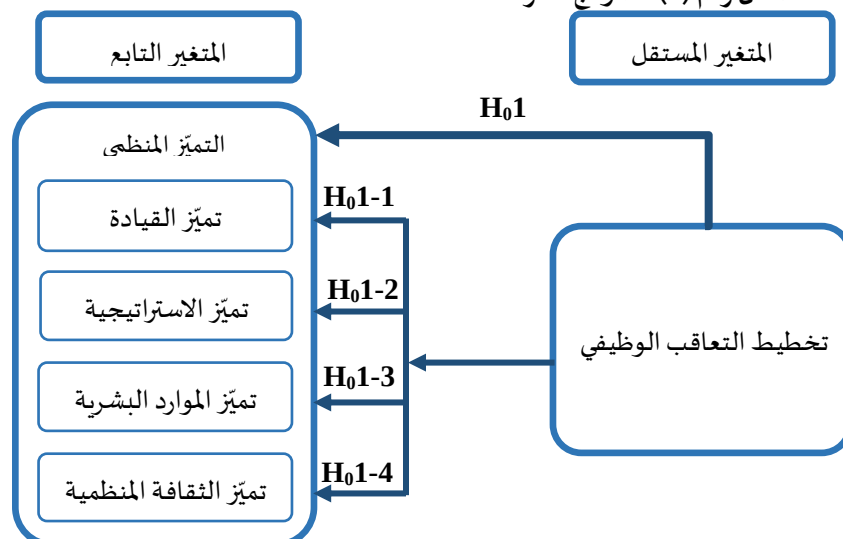
H₀₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية.

H₀₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الأردنية.

H₀₁₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الثقافة المنظمة في المصارف الإسلامية الأردنية.

أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المرجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- المتغير المستقل: (Rothwell, 2016), (Farashah, Nasehifar & Karahrudi, 2011)

- المتغير التابع: (EFQM, 2019), (Al-Adaileh, 2017)

التعريفات الإجرائية:

تخطيط التعاقب الوظيفي: عملية وضع خطط وإجراءات تضمن التشغيل المستمر للمصارف الإسلامية الأردنية الذي تتمكن من خلاله تعيين الموظفين والتدريب والتطوير المستمر لهم لشغل جميع الوظائف المهمة ولسد الشواغر الناتجة عن توسع المصارف أو فقدان الموظفين المهمين فيها. إدارة العملية والتغيير: تلتزم الإدارة العليا في المصارف الإسلامية الأردنية بالتخطيط والتقييم المنظم للتعاقب الوظيفي، بحيث تقوم بتحديد متطلباته وتعمل على ربطه بالخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية، وتقوم بتقييم متطلبات العمل الحالية لتحديد المناصب الرئيسية وتقييم الأداء الفردي لتحديد المواهب المتوفرة.

اختيار المواهب: تقوم المصارف الإسلامية الأردنية بتقييم وتحديد متطلبات العمل المستقبلية والكفاءات المهارات المطلوبة لشغل المناصب الرئيسية، وتحديد المرشحين الداخليين لشغل الوظائف الرئيسية، ويتم تزويدهم بالخبرات التي يحتاجونها للمنى المناصب المستقبلية.

تطوير المواهب: امتلاك المصارف الإسلامية برنامج مستمر لتطوير المواهب يمكنها من تلبية احتياجات تخطيط التعاقب الوظيفي، ويهدف الى بناء قادة مؤهلين لشغل الوظائف المهمة، من خلال خطط تطوير وظيفية تعمل على تضيق الفجوة بين احتياجات العمل الحالي ومتطلبات العمل المستقبلي.

التميز المنظمي: قدرة المصارف الإسلامية الأردنية على تحقيق مستويات عالية من الأداء والمحافظة عليه من خلال تعزيز وتكامل العوامل التنظيمية المتميزة والتي تمكنها من تلبية متطلبات وتوقعات أصحاب المصالح والتفوق على منافسها، وامتلاكها نظام للتميز يمتاز بالقدرة على التكيف والمرونة بحيث تصبح جميع قرارات وسياسات المصارف فريدة من نوعها وتحقق نتائج غير مسبقة.

تميز القيادة: تمتلك المصارف الإسلامية الأردنية مدراء لديهم القدرة على تأمين المستقبل من خلال تعريف الغرض الأساسي وتحديد الرؤية والمهمة والسلوك المنظمي، وتطوير وتعزيز سمعة المصارف وتسهيل تحقيق مهمتها ورؤيتها وأهدافها، وضمان إشراك الموظفين والحرص على زيادة الوعي لاعتماد إطار التميز، والقيام بإعداد خطة العمل وتحديد المسؤوليات وتشكيل فريق العمل الأساسي في المصارف، كما أنهم قدوة في السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية.

تميز الاستراتيجية: قدرة المصارف الإسلامية الأردنية على وضع أهداف وغايات واضحة تشجع على التميز في أعمالها وصقل تلك الأهداف والغايات لتتوافق مع الإنجازات المتحققة، وتوجه مهمتها نحو رعاية أصحاب المصالح، والقدرة على تطوير الاستراتيجية من خلال فهم الأداء الداخلي للمصارف وقدراتها واحتياجات وتوقعات أصحاب المصالح والبيئة الخارجية التي تعمل بها.

تميز الموارد البشرية: سعي المصارف الإسلامية الأردنية الى تميز مواردها البشرية من خلال تمكين موظفيها ومواءمة أهدافهم الفردية مع الأهداف التنظيمية والاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم، وتقوم بتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والدعم المستمر لهم، وتسعى الى تطوير ثقافة تشجع على التحسين المستمر والعمل الجماعي والمشاركة، وتوفير بيئة تشجع على الإبداع والابتكار لتمكينهم من الاستجابة السريعة للتحديات التي قد تواجه المصرف.

تميز الثقافة المنظمة: حرص المصارف الإسلامية الأردنية على خلق ثقافة عمل متميزة وتحديد القيم الأساسية والمعايير السلوكية والاجتماعية التي تدفع بالمصارف للاتجاه المطلوب، وتنعكس تلك القيم في جميع جوانب المصارف بما في ذلك الموظفين وكذلك في النظم والسياسات والإجراءات التنظيمية الأخرى. **حدود ومحددات الدراسة:**

الحدود الموضوعية: تلخصت حدود هذه الدراسة في الاعتماد على دراسة المتغير المستقل والمتمثل في (تخطيط التعاقب الوظيفي) بأبعاده (إدارة العملية والتغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) والتعرف على أثره في المتغير التابع والمتمثل في (التميز المنظمي) بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة).

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020.

الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على المصارف الإسلامية الأردنية والتي تتضمن (3) مصارف وهي: البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك صفوة الإسلامي.

الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على المديرين في مستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية الأردنية.

محددات الدراسة: تأثرت الدراسة بجائحة كورونا وبالإجراءات التي تم اتخاذها والمتمثلة بإغلاق القطاعات، حيث أدى ذلك إلى صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة وصعوبة استرداد الاستبيانات وعدم التجاوب الكامل من قبل عينة الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات والأدبيات السابقة أن موضوعات تخطيط التعاقب الوظيفي والتميز المنظمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين؛ لهذا تناولت هذه الدراسة معرفة أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة)، ولكن تعدّ هذه الدراسة من الدراسات النادرة في حدود علم الباحثين التي جمعت كلّاً من المتغيرين معاً حيث لم يجد الباحثان أي دراسات مشابهة لها. كما اختلفت هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة المتمثل بالمصارف الإسلامية الأردنية حيث تعدّ المصارف أهم الركائز الداعمة للاقتصاد الوطني، وأيضاً ما قدمته المصارف الإسلامية من إضافات جديدة على المهام التقليدية للبنوك التجارية لتجعل منها أداة تحقيق وتعميق لكل ما هو مرتبط بالقيم الروحية، وسبيلًا عملياً إلى حياة كريمة لأفراد الأمة الإسلامية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning:

يعد تخطيط التعاقب الوظيفي جزءاً من تخطيط الموارد البشرية وبما يتماشى مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، ويعدّ أداة حيوية لاتخاذ القرارات اليومية وأداة مهمة لتحسين الموارد البشرية أيضاً، كما أنها واحدة من أهم الآليات المتاحة لضمان تدريب الموظفين الداخليين في المنظمة لتلبية احتياجاتها من القوة العاملة في المستقبل (Soltani & Moghadam, 2016)، حيث إن الهدف من تخطيط التعاقب الوظيفي هو استنباط عملية منهجية لمواجهة تحديات الأعمال الحديثة والتي تتضمن تطوير التنظيم وتطوير الفريق والعودة وإدارة المواهب (Ali, 2014).

يعرف تخطيط التعاقب الوظيفي على أنه وسيلة لتحديد المناصب الإدارية الحرجة بدءاً من المستويات الإشرافية ووصولاً إلى أعلى منصب في المنظمة، ويصف أيضاً المناصب الإدارية لتوفير أقصى قدر من المرونة في تحركات الإدارة وللتأكد من أن الأفراد عند تحقيقهم الأقدمية فإن مهاراتهم الإدارية سوف تتوسع وتصبح أكثر عمومية فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية الكلية بدلاً من الأهداف الإدارية البحتة (Rothwell, 2016, 6).

و عرف كل من Gordon & Overbey (2018, 6) تخطيط التعاقب الوظيفي على أنه إستراتيجية تستخدمها العديد من المنظمات لتكون قادرة على توظيف وترقية الموارد البشرية إلى أدوار قيادية، مما

يعزز الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية ويسمح بالاستمرارية في الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة ويعزز الثقافة المنظمة. فهو الجهد المتعمد والمنهجي الذي تقوم به قيادة المنظمات لتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأفراد متضمنًا مجموعة من الكفاءات القيادية القادرة على تنفيذ الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية (Seniwoliba, 2015). وهذا يتماشى مع دراسة أبوشافع (2020) التي هدفت للتعرف على أثر التعاقب الوظيفي بأبعاده (تحديد الوظائف المهمة، تحديد الجدارات والمواهب لشغل الوظيفة، إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة، التقييم الفعال لدرجة الجاهزية) على أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، كفاءة الاداء) والتي أجريت على كافة العاملين ومن جميع المستويات الادارية لمصرف الراجحي في الاردن، بلغ حجم عينة الدراسة 170 موظف، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتعاقب الوظيفي على أداء العاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة الى ان ممارسة التعاقب الوظيفي في مصرف الراجحي كانت مرتفعة. كما أشارت دراسة (Hassan and Siddiqui, 2020) والتي قامت بدراسة أثر ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة على الاحتفاظ بالموظفين، وأيضًا تحديد أثر ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة على الفعالية التنظيمية، وتم ذلك من خلال جمع 300 استبانة وتحليل البيانات من خلال الاحصاءات الوصفية، أشارت النتائج إلى أن ممارسات التخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة ترتبط ارتباطًا ايجابيًا بالاحتفاظ بالموظفين.

وأضافت دراسة المحيسن (2018) التي أجريت للتعرف على أثر التخطيط التعاقبي على الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج - الاردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أورانج للاتصالات، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 317 موظف، توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي بأبعاده (مواءمة التخطيط التعاقبي مع استراتيجية الشركة، تحديد المواهب القيادية، صياغة خطة التعاقب الوظيفي، تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي، تقييم خطة التعاقب الوظيفي) على الاحتفاظ بالمواهب (التعويضات، خصائص العمل، فرص التقدم الوظيفي، دعم المشرفين) في شركة أورانج - الاردن.

ومن هنا يتضح للباحثين أن اعتماد منهجية التعاقب الوظيفي تسرع من نمو الكفاءات والمواهب وتقلل من تكاليف استقطاب كفاءات عالية وبالتالي ترفع من مستوى الأداء ومستوى النجاح.

مبررات تخطيط التعاقب الوظيفي:

من المهم ألا تتجاهل المنظمات غالبية القوى العاملة التي على الرغم من عدم كونها موهوبة إلا انها الأداء القوي الذي يحافظ على تقدم المنظمة على مر السنين، كما تكشف البحوث أنه من المخاطرة جدًا تعيين مدراء جدد من خارج المنظمة. لذلك فإن التركيز غير المبرر على جذب المواهب غالبًا ما يهدر المال ويدمر الروح المعنوية. كما تتمتع المنظمات التي تستخدم ما يسمى بتخطيط التعاقب الوظيفي -التي يتم فيها تعيين مرشح معين لتولي منصب الرئيس التنفيذي- بأداء أعلى بكثير من المنظمات التي توظف شخصًا من الخارج (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018, 342).

ويعد تخطيط التعاقب الوظيفي وسيلة مهمة لتحديد المهارات الحالية والمحتملة للموظف التي يمكن تطويرها لمساعدة المنظمات على تسريع أدائها والحفاظ عليها في المستقبل، ويوفر تخطيط التعاقب الوظيفي للمنظمات عمليات منظمة ومتناسقة لتحديد وتطوير وتعزيز نمو الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في المنظمة (Odhiambo, Njanja & Zakayo, 2014).

وتكمن أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه يساعد على وضع خطة لتوظيف وتطوير المهام والحفاظ على الموظفين، ويوفر تخطيط التعاقب الوظيفي استمرارية القيادة وهو أمر ضروري لبقاء المنظمات، ويسمح بوضع الأشخاص المناسبين في المناصب القيادية المناسبة في المستقبل، ويوفر أيضاً للمنظمات خططاً لقيادة الطوارئ عندما تخلق الأحداث الطارئة شواغر غير متوقعة بسبب الوفاة أو الإصابات الخطيرة (Seniwoliba, 2015).

عملية تخطيط التعاقب الوظيفي:

يمكن تقسيم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي إلى ثلاث مراحل رئيسية (Farashah, Nasehifar & Karahrudi, 2011):

1. مرحلة ادارة العملية والتغيير: وتتضمن هذه المرحلة دعم الإدارة العليا الدور الهام لتخطيط التعاقب الوظيفي، بحيث يتم ربط تخطيط التعاقب الوظيفي بالاستراتيجية، ويتم تصميم خطة التعاقب الوظيفي من خلال تقييم الاحتياجات الداخلية للمنظمة، وتقوم بتحديد المناصب الرئيسية في المنظمة وتشجع الموظفين على تطوير قدراتهم لتمكينهم من شغل هذه المناصب في المستقبل.
2. مرحلة اختيار المواهب: ويتم في هذه المرحلة اختيار المواهب على أساس الخبرة السابقة، ومن المهم جداً تحديد المناصب الحرجة التي تعتبر ضرورية للمنظمة لتحقيق نتائج العمل، بالإضافة إلى تحديد المهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية، والتأكيد على الاستفادة من احتياجات التعاقب الوظيفي لتطوير الموظفين وتأهيلهم للمناصب الرئيسية.
3. مرحلة تطوير المواهب: وفي هذه المرحلة يتم انشاء نظام لتحليل الفجوة بين احتياجات العمل ومتطلبات العمل المستقبلي بحيث يتم وضع خطط لتطوير قدرات الموظفين تهدف الى تضييق تلك الفجوة، والعمل على تعميق خبرات مهارات الموظفين من خلال استخدام التدريب المكثف أثناء العمل، وترتبط برامج التطوير الوظيفي بالخطط والأهداف التنظيمية لقياس التقدم وتقييم مدى نجاح خطة التعاقب الوظيفي ولإجراء التحسينات المستمرة.
4. ويتضح من خلال المراجعة الأدبية للدراسات السابقة أن ممارسة وتحقيق التعاقب الوظيفي يمثل أنجح الطرق للتحسين والنجاح.

التميز المنظمي Organizational Excellence:

أن تحقيق التميز ليس هدفاً سهلاً كما أنه ليس هدفاً نهائياً وليس نجاحاً يمكن تحقيقه بسهولة في وقت قصير، فهو رحلة يجب على المنظمة أن تخوضها، بالتالي فإن جميع المنظمات تمر بمرحلة النضج، وأن مرحلة النضج هذه يجب أن تسبق التميز. إن تنفيذ أي نموذج للتميز يجب أن يبدأ بالتزام صادق بالتميز، ونشر نموذج التميز الذي تم اختياره ثم التقدم خلال العملية ومراجعة العملية وإجراء أي تعديلات مطلوبة ومن ثم التعلم من رحلة التميز، وأخيراً الانتقال إلى مرحلة الحفاظ على نتائج التميز للمنظمة (Lasrado, 2018, 10-11).

التميز يعني اتخاذ خطوات لضمان تنفيذ التقنيات والإستراتيجيات التي تعمل اليوم بطريقة أفضل وأكثر حكمة غداً. وفي السياق التنظيمي، يتجلى التميز من خلال القادة والإدارة الذين يكرسون جهودهم لتحسين المستمر للعمليات الرئيسية في المنظمة، وظروف العمل، والروح المعنوية، والثقافة المنظمة، وهذا ما تؤكدته دراسة (Alhefiti, Ameen, and Bhaumik (2019)، والتي هدفت إلى تحديد قوة تأثير إدارة الاستراتيجية والثقافة المنظمة على التميز في المنظمة، حيث تم جمع البيانات من 218 مفردة في بلدية الفجيرة باستخدام العينة العشوائية، وكشفت نتائج الدراسة أن إدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التميز المنظمي وأن الثقافة المنظمة لها تأثير إيجابي على التميز المنظمي. وجاء التأكيد على أهمية الثقافة المنظمة لتحقيق التميز من خلال دراسة (Ahmad, Keerio, Jameel and Kareem (2020) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة الوطنية وتخطيط التعاقب الوظيفي، استهدفت الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العامة في ماليزيا، وتم جمع البيانات من خمس جامعات في ماليزيا وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، تم جمع البيانات باستخدام استبيان المسح، أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الثقافة الوطنية تؤثر بشكل كبير على تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي.

لذلك فإن المنظمة "الجيدة" تستخدم الاستدامة والابتكار والتنوع وإدارة المخاطر لتوفير جودة المنتج والعملية، وهذا ما تؤكدته دراسة (Hijjawi (2020) والتي هدفت للتعرف على أثر ريادة الأعمال في التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للقيادة الحكيمة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين من مختلف المستويات الإدارية في البنك التجاري الأردني، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة 183. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لريادة الأعمال على التميز المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، كما توصلت أيضاً إلى أن هناك تأثيراً لريادة الأعمال على القيادة الحكيمة مما يؤدي إلى تحقيق التميز المنظمي.

بينما المنظمة المتميزة تذهب إلى أبعد من ذلك من خلال إرضاء عملائها وموظفيها وأي أصحاب مصلحة، مع تقديم رؤية واضحة لتحقيق نفس النتائج أو نتائج أكبر في المستقبل (Lasrado & Vijay, 2018, 2).

ويعرف التميز المنظمي على أنه نتيجة للتحسين المستمر، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الحد المنتظم من العيوب والاختلافات في أنشطة العملية (Muralidharan, 2015, 5). فهو أسلوب فكري وفلسفي إداري يستند إلى منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق توازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، وذلك يتم من خلال ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر (Abu Naser & Al Shobaki, 2017).

ويشمل التميز المنظمي التميز في عدة مجالات، والتي وضحتها دراسة المشاقبة التي أجريت في 2016 وكانت بعنوان "الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية)": هدفت هذه الدراسة للتعرف على الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة الادارية، تميز الاستراتيجيات والسياسات، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في الجامعات الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الجامعات العامة والخاصة الواقعة في إقليم الوسط من المملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيار عينة من هذه الجامعات تكونت من (6)، وكان عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (371) استبانة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) للحاكمية المؤسسية بأبعادها (الشفافية والافصاح، مشاركة أصحاب المصالح، مسؤوليات مجالس الجامعة، عدالة التعامل مع اصحاب المصالح، تطبيق قوانين وأنظمة التعليم العالي) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الاردنية.

كما يعبر التميز المنظمي عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال تطبيق الممارسات التنظيمية المتميزة وتحقيق التكامل الناجح بين جميع العناصر التنظيمية بما في ذلك القيادة والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية والثقافة المنظمة (Al-Adaileh, 2017).

وهذا يتماشى مع ما جاء في دراسة-Mohamed, Khalifa, Nusari, Ameen, AlShibami and Abu Elhassan (2018) التي هدفت الى تطبيق نهج مبتكر لتقييم تأثير التميز المنظمي من حيث المبادئ والممارسات جنباً إلى جنب مع أداء الموظفين على الإنتاجية المنظمة في هيئة الصحة في أبوظبي، وتم جمع البيانات من (256) موظف في هيئة الصحة في أبوظبي، أظهرت الدراسة أن للتميز المنظمي (مبادئ التميز وممارسات التميز) تأثير إيجابي على الإنتاجية المنظمة. وأضافت دراسة Rookhandeh and Ahmadi (2016) والتي ركزت على دراسة العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز المنظمي في البنوك الحكومية لمدينة ماريفان الإيرانية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك الحكومية في مدينة ماريفان، وبلغت عينة الدراسة (120) موظف، توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة مهمة وإيجابية بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز المنظمي.

أبعاد التميز المنظمي:

1- تميز القيادة Leadership Excellence

تميز القيادة يمثل درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية واستغلال الموارد المادية والبشرية وتوفير فرص التطوير، وقبول عمل التحدي بطريقة تساعد المنظمة على التعامل مع مختلف العمليات والأزمات (Al-Lozi et al., 2017).

ففي المنظمات المتميزة يقوم القادة بصياغة مستقبل المنظمة ويعملون بجهد لتحقيقه، كما يسعون ليكونوا المثل الأعلى في التزامهم بقيم ومبادئ المنظمة ويلهمون الثقة لمن حولهم وفي جميع الأوقات، ويجب أن يتسم القائد بالمرونة والعمل على تمكين المنظمة من التنبؤ بالمستقبل والتفاعل الإيجابي مع التغيرات بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب وضمان استمرارية التميز. حيث يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ للمنظمة ويمثلون القدوة الحسنة ونماذج يحتذى بها في المنظمة، ويقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المنظمي، ويتفاعل القادة مع أصحاب المصالح والاستجابة لتوقعاتهم واحتياجاتهم، ويرسخون ثقافة التميز بين العاملين في المنظمة (EFQM, 2013). إن السلوكيات القيادية المتضمنة تحديد اتجاه وقيم واضحة للمنظمة، وخلق التركيز على العملاء، وتمكين المنظمة ومواردها البشرية في سعيهم للتميز هي مفتاح جميع مناهج التميز (Porter & Tanner, 2004, 6).

2- تميز الاستراتيجية Strategy Excellence

تشكل الاستراتيجية نهجاً رئيسياً شاملاً يحدد كيفية تحقيق المنظمة لمهمتها وأهدافها، فهي تزيد من الميزة التنافسية وتقلل من الحرمان التنافسي (Wheelen et al., 2018, 50).

كما تعدّ الاستراتيجية واحدة من الممكنات التي تؤدي الى التميز المنظمي، لذلك يجب أن يتم نشر الاستراتيجية بطريقة منهجية لتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. المنظمات المتميزة هي تلك التي تضع أهدافاً وغايات واضحة لتحفيز الابتكار داخل أعمالها وصقل تلك الأهداف والغايات لتتوافق مع الإنجازات المبتكرة للمنظمة. لذلك عند التخطيط لمستقبل المنظمة يجب أن يكون لديها مهمة استراتيجية موجهة نحو رعاية مصالح أصحاب المصالح، وتطوير الاستراتيجية بشكل أفضل من خلال فهم الأداء الداخلي للمنظمة وقدرات المنظمة واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وبيئة المنظمة الخارجية. وأيضاً تتحمل المنظمة مسؤولية ضمان استدامة عملياتها اقتصادياً واجتماعياً. كما ينبغي على المنظمة بمجرد فهم احتياجات أصحاب المصالح بذل جهد ووضع آليات من شأنها تسهيل تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصالح (Lasrado, 2018, 2).

3- تميز الموارد البشرية Human Resources Excellence

يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة والمهارات والإبداع والدافع لدى موظفيها. كما يتم تسخير إمكانات الموظفين بشكل أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين. حيث يُعد

تمكين الموظفين عنصراً حاسماً في نهج التميز. وبالتالي، يعد رأس المال البشري مورداً كبيراً لا يمكن لأحد المنافسين تقليده بسهولة. لذلك يجب على المنظمات أن تضع باستمرار استراتيجيات لجعل القوى العاملة لديها ميزة تنافسية رئيسية (Lasrado & Vijay, 2018, 12).

يجب على المنظمات من أجل البقاء أن تجد طرقاً لإدارة موظفيها وتحسين أدائهم وتطويرهم، من خلال اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل أنشطة توفير الموارد، وتصميم الوظائف، ومشاركة الموظفين وتمكينهم، وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الفريق، والتدريب المكثف للموظفين، وتوحيضهم وتحفيزهم، ويجب أن يكونوا الموظفين مدربين تدريباً جيداً لتحسين مهاراتهم، ذلك لأن التدريب الفعال سيزيد من معرفة الموظفين وقدرتهم على التعلم، وبالتالي تعزيز ولائهم للمنظمة، ودوافعهم وأداء عملهم مما سيعزز الأداء التنظيمي ويعزز رضا العملاء (Samawi, Abu-Tayeh, Yosef & Al-Qatawneh, 2018).

4- تميز الثقافة المنظمة Organizational Culture Excellence

هي مجموعة من القيم والقواعد والافتراضات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة والتي يمكن تشكيلها من خلال توصيل معايير السلوك المتوقعة وضمان توافق السياسات والإجراءات والترقيات والقرارات اليومية بشكل مناسب (Westcott, 2006, 14)، ويُعد أحد المتطلبات الأساسية للنجاح التنظيمي هو الفهم الشامل لمفاهيم ثقافة المنظمة، فهي تؤثر على سلوك كل فرد داخلها وتؤثر أيضاً على النجاح التنظيمي، لذلك يجب أن تعكس ثقافة المنظمة القيم التي تؤدي إلى تحقيق الهدف التنظيمي وتضمنها في الاستراتيجية التنظيمية للمساعدة في بناء ميزة تنافسية (Certo & Certo, 2016, 369).

والثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الروح المعنوية العالية، الثقة المتبادلة والدعم واحترام القرارات والانفتاح والنزاهة، الاعتراف بالمخاطر والمشاركة في النجاح، حرية العمل من خلال المساءلة والاعتزاز والمشاركة في صنع القرار، الالتزام والشعور بالانتماء، التعاون والعمل الجماعي والمساعدة المتبادلة وتقليل التوتر، وتوفير التدريب وفرص للتعلم داخل وخارج العمل (Muralidharan, 2015, 35). وتوفر الثقافة التنظيمية المتميزة الصفات الثقافية الداعمة التي يمكن أن تشجع الانفتاح على التغيير، وتبادل المعلومات، والابتكار، والعمل الجماعي، والتميز فيما يتعلق بالعمليات التجارية والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية (Al-Adaileh, 2017).

من خلال المراجعة للدراسات السابقة يتضح أنه في زمن المنافسة الشديدة والمتسارعة أصبح النجاح وإرضاء الزبائن ليس كافياً؛ لذلك أصبحت المنظمات تتطلع إلى التميز والتعرف على الطرق والوسائل التي تساعد وتسرع الوصول إليه.

التعاقب الوظيفي والتميز المنظمي:

نظراً للتحويلات الكبيرة في طبيعة الأصول التي تمتلكها المنظمات، ومن أهمها تزايد أهمية رأس المال البشري في بناء المنظمات وتميز أدائها، وتحقيق النجاحات المستدامة وتحقيق التقدم التنافسي (Azhar,

(Mahmood, 2015, 102) & ظهر التوجه لدى المهتمين بإدارة المنظمات وبأهمية حيازة كفاءات ومواهب تنظيمية أساسية تميز المنظمة عن غيرها والعمل على تطويرها والاحتفاظ بها (الحبيب والجيلالي، ٢٠٠٩، ص. ١٠٩). ذلك أن هذه الكفاءات والمواهب هي مصدر الإبداع والتميز، وبالتالي فإنها تمثل مصدر استراتيجي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، كما أنه بحاجة إلى تعميق وصقل لمهاراته، كل ذلك من خلال عمليات الاختيار التطوير للكفاءات والتي تتمثل في عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي. وبما أن التميز يتحقق بتوظيف موارد بشرية وكفاءات عالية، صعبة التقليد، ونادرة؛ لذلك أصبح من الضروري صياغة استراتيجيات للمنظمات التي تتجه نحو الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات، وهو ما يتطلب تحديد أفضل الاستثمارات، والبحث عن طرق لاستثمارها بالطريقة الأمثل (الحبيب والجيلالي، ٢٠٠٩، ص. ٢١٥).

ومن هنا جاءت الفرضية والتساؤل الأساسي للدراسة:

هل يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية؟
منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على تخطيط التعاقب الوظيفي وأثره في التميز المنظمي. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية الأردنية وعددها (3) مصارف إسلامية أردنية، والتي بلغ عدد المديرين في الإدارة العليا والوسطى فيها (480) مديراً، اعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (214) مدير حسب جدول العينات اعتماداً على حجم المجتمع الكلي (Sekar & Bougie, 2016, 264)، تم توزيع (250) استبانة ضماناً لتمثيل مجتمع الدراسة، وتم استرداد (210) استبيان، وتم إرسال البيانات للتحليل الإحصائي لمعينة صلاحية البيانات، وبهذا أصبحت العينة النهائية الصالحة للتحليل تتكون من (196) عينة أي ما نسبته (91.6%) من حجم العينة المطلوب وكما هو موضح بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): مجتمع وعينة الدراسة، الاستجابات المجمعة، المستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

البنك	عدد المديرين	حجم العينة المطلوب	الاستجابات المجمعة	الاستجابات المستبعدة	الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد
البنك الإسلامي الأردني	250	111	112	8	104	94%
البنك العربي الإسلامي الدولي	127	57	57	6	51	89%
بنك صفوة الإسلامي	103	46	41	--	41	89%
المجموع	480	214	210	14	196	91.6%

تم استخراج إحصاءات وصفية من خلال النسب والتكرارات لمعرفة توزيع العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية والجدول رقم (2) يعرض النتائج:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	151	77%
	أنثى	45	23%
	المجموع	196	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	--	--
	5 - أقل من 10 سنوات	39	19.9%
	10 - أقل من 15 سنة	73	37.2%
	15 سنة فأكثر	84	42.9%
	المجموع	196	100%
المستوى الوظيفي	مدير عام	2	1.0%
	مدير دائرة	58	29.6%
	مدير تنفيذي	52	26.5%
	مدير فرع	84	42.9%
	المجموع	196	100%

بينت التكرارات والنسب الخاصة بتوزيع عينة الدراسة أن عدد الذكور بلغ (151) بنسبة (77%) من العينة، بينما بلغ عدد الإناث (45) بنسبة (23%) من العينة، ويشير مجمل توزيع العينة على الخصائص الوظيفية، إلى وجود مستويات متوسطة إلى مرتفعة من الخبرة لدى هذه العينة، إلى جانب شمول العينة على مبحوثين من مختلف المستويات الوظيفية، وهذا يدل على استهداف العينة للمبحوثين ذوي المناصب الإدارية وهذا يعكس قدرة أعلى على الإجابة على أسئلة الاستبانة كون الموضوع المبحوث يتطلب معرفة موسعة في هذه الممارسات، وبهذا يمكن القول إن عينة المبحوثين مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

طرائق جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بمحاولة للوصول إلى معرفة دقيقة حول ظاهرة معينة بالاعتماد على جمع البيانات اللازمة من مجموعة من المبحوثين المرتبطين بتلك الظاهرة من خلال المصادر التالية (النجار، النجار والزعي، 2018، 77):

المصادر الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من خلال الأدبيات السابقة والتي تمثلت بالكتب والمؤلفات العربية والأجنبية ذات الصلة، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة، الأطروحات الجامعية (الدكتوراة ورسائل الماجستير)، الشبكة العنكبوتية، وقواعد البيانات المختلفة.

المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة الذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على فرضيات الدراسة ومتغيراتها، لقياس أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية، وفق محاور الدراسة الرئيسية، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يشمل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يشمل فقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي)، وتم قياسها في أداة الدراسة بالفقرات (10-1).

الجزء الثالث: يشمل فقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع (التميز المنظمي)، وتم قياسها في أداة الدراسة بالفقرات (11-30).

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة للتأكد من صدقها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وأصحاب الاختصاص في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة وإبداء الرأي فيها والتأكد من أنها ستحقق أهدافها.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (α Cronbach)، حيث تعدّ قيم معامل الثبات الأقل من 0.60 ضعيفة، والتي تقع ضمن نطاق 0.70 مقبولة، وتلك التي تزيد عن 0.80 تعدّ جيدة وفقاً لتوصيات (Sekaran & Bougie, 2016, 290)، تم جمع قيم معامل الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تجاوزت جميعها الحد الأدنى وكانت ضمن الحدود المقبولة، كما سجلت متغيرات الدراسة مستويات مرتفعة لهذا المعيار، وتؤكد هذه القيم على ثبات جيد لأداة الدراسة وبهذا تعدّ الأداة مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية، كما هو موضح بالجدول رقم (3):

الجدول رقم (3): معاملات الثبات (Cronbach α) لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا (α)
تخطيط التعاقب الوظيفي		0.889
التميز المنظمي	تميز القيادة	0.726
	تميز الاستراتيجية	0.877
	تميز الموارد البشرية	0.798
	تميز الثقافة المنظمة	0.778
التميز المنظمي ككل		0.929

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.25)، وذلك لغايات ترميز البيانات وإجراء عملية التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام العديد من الأدوات والاختبارات ومنها: مقاييس الإحصاء الوصفي حيث تم عرض وصف لعينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستويات موافقة العينة على فقرات الاستبانة، ومعامل الالتواء ومعامل التفلطح للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ومعاملات الارتباط بيرسون معامل التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين للتحقق من وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل والتابع، ومعامل الثبات (Cronbach α) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، والانحدار الخطي المتعدد والبسيط والمتدرج لاختبار فرضيات الأثر بين المتغير المستقل والتابع.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: وصف متغيرات الدراسة: فيما يأتي يتم عرض إحصاءات وصفية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لعرض مستويات تصورات عينة الدراسة تجاه المتغيرات المطروحة.

يشير الجدول رقم (4) إلى المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي)، حيث ترى عينة الدراسة من المبحوثين في المصارف الإسلامية الأردنية أن مستويات ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.94).

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتخطيط التعاقب الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
المتوسط الحسابي لتخطيط التعاقب الوظيفي	3.94	مرتفع

ويشير الجدول رقم (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد التي تقيس المتغير التابع التميز المنظمي، حيث بينت عينة الدراسة أن مستويات التميز المنظمي لدى المصارف التي يعملون بها هي مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86). جاءت ثلاثة أبعاد من الأبعاد التي تقيس التميز المنظمي بمستويات موافقة مرتفعة (تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز الثقافة المنظمة)

أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي سحر الرياحي وغفران حجاوي

بمتوسطات حسابية على التوالي (4.08، 3.86، 3.84)، بينما جاء بعد تميز الموارد البشرية بمستويات موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.67).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التميز المنظمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تميز القيادة	3.86	0.56	2	مرتفع
2	تميز الاستراتيجية	4.08	0.55	1	مرتفع
3	تميز الموارد البشرية	3.67	0.68	4	متوسط
4	تميز الثقافة المنظمية	3.84	0.60	3	مرتفع
المتوسط الحسابي ككل		3.86		مرتفع	

ثانياً: اختبار الفرضيات: تم تطبيق معادلة الانحدار الخطي المتعدد ، وذلك لتحديد مقدار التباين الذي يفسره العامل المستقل في العامل التابع، وتم تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية، وكانت النتائج كما يلي:

- الفرضية الرئيسة:

H₀₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (إدارة العملية و التغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمية) في المصارف الإسلامية الأردنية".

الجدول رقم (6): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery ^b		تحليل ANOVA ^b			أبعاد المتغير			معاملات الانحدار Coefficients ^a		
	R معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	df درجة الحرية	F المحسوبة	Sig F مستوى الدلالة	المستقل	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig t. مستوى الدلالة	التميز النظري	
	0.798	0.631	3 الانحدار	112.097	0.000	إدارة العملية والتغيير	0.025	0.374	0.708		
			192 البواقي			اختيار المواهب	0.263	4.254	0.000		
			195 المجموع			تطوير المواهب	0.574	8.043	0.000		

a: المتغير المستقل: تخطيط التعاقب الوظيفي

b: المتغير التابع: التميز المنظمي

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج السابقة كما هو موضح بالجدول رقم (6) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثراً دالاً إحصائياً في التميز المنظمي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دالاً إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F = 112.097$) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.798$) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (63.1%) من التباين الحاصل في التميز المنظمي. بينت دلالة (T) أن بُعد إدارة العملية والتغيير لم يحقق أثراً معنوياً حيث تجاوزت الدلالة (0.05)، أما بُعد اختيار المواهب وبُعد تطوير المواهب فحققا أثر معنوي، حيث حقق بُعد تطوير المواهب أعلى أثر حيث بين معامل ($Beta = 0.574$) أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تطوير المواهب يقابله ازدياد بنسبة (57.4%) في التميز المنظمي، أما معامل ($Beta = 0.263$) لبُعد اختيار المواهب فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في اختيار المواهب يقابله ازدياد بنسبة (26.3%) في التميز المنظمي. بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (إدارة العملية والتغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية) في المصارف الإسلامية الأردنية".

- الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₁₋₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز القيادة في المصارف الإسلامية الأردنية".

الجدول رقم (7): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز القيادة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary ^b		تحليل التباين ANOVA ^b			معاملات الانحدار Coefficients ^a			
	R	(R ²)	F	df	Sig. F	البيان	β	الخطأ المعياري	t
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	معامل	المعيار	المحسوبة
تميز القيادة	0.757 ^a	0.571	260.989	1	0.000 ^a	تخطيط التعاقب الوظيفي	0.757	0.046	16.155
									0.000

b: المتغير التابع: تميز القيادة

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج الموضحة بالجدول (7) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثراً دالاً إحصائياً في تميز القيادة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دالاً إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F = 260.989$) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.757$) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (57.1%)

من التباين الحاصل في تميز القيادة، أما معامل ($Beta = 0.757$) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تخطيط التعاقب الوظيفي يقابله ازدياد بنسبة (75.7%) في تميز القيادة وهي نسبة مرتفعة. بناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفريّة المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز القيادة في المصارف الإسلامية الأردنية".

- الفرضية الفرعية الثانية:

H_01-2 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية".

الجدول رقم (8): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الاستراتيجية

معاملات الإبحار Coefficients ^a					تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع
Sigt.	t	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig F	df	F	(R ²)	R	
مستوى الدلالة	المحسوبة		معامل الاحدار		مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	13.606	0.050	0.699	تخطيط التعاقب الوظيفي	0.000 ^a	1	185.110	0.486	0.699 ^a	تميّز الاسر اتيجية

b: المتغير التابع: تميز الاستراتيجية

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثر دال إحصائياً في تميز الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F = 185.110$) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.699$) فقد أشار الى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) الى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (48.6%) من التباين الحاصل في تميز الاستراتيجية، أما معامل ($Beta = 0.699$) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تخطيط التعاقب الوظيفي يقابله ازدياد بنسبة (69.9%) في تميز الاستراتيجية وهي نسبة مرتفعة. بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفريّة المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية".

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_01-3 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الأردنية".

الجدول رقم (9): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الموارد البشرية

معاملات الإحدار Coefficients ^a					تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع
Sigt.	t	الخطأ المعياري	β معامل الانحدار	البيان	Sig	F	df	F	(R ²) معامل التحديد	R
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	درجة الحرية		المحسوبة		معامل الارتباط
0.000	11.185	0.068	0.626	تخطيط التعاقب الوظيفي	0.000	1		125.100	0.389	0.626

b: المتغير التابع: تميز الموارد البشرية

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثر دال إحصائياً في تميز الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة $F = 125.100$ بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.626$) فقد أشار الى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) الى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (38.9%) من التباين الحاصل في تميز الموارد البشرية، أما معامل ($Beta = 0.626$) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تخطيط التعاقب الوظيفي يقابله ازدياد بنسبة (62.2%) في تميز الموارد البشرية. بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الأردنية".

- الفرضية الفرعية الرابعة:

H_01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الثقافة المنظمة في المصارف الإسلامية الأردنية.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الثقافة المنظمة

معاملات الانحدار Coefficients ^a					تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع
Sigt.	t	الخطأ المعياري	β معامل الانحدار	البيان	Sig	F	df	F	(R ²) معامل التحديد	R
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	درجة الحرية		المحسوبة		معامل الارتباط
0.000	13.776	0.054	0.703	تخطيط التعاقب الوظيفي	0.000	1		189.785	0.492	0.703

b: المتغير التابع: تميز الثقافة المنظمة

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح الجدول رقم (10) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثر دال إحصائياً في تميز الثقافة المنظمة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة $F = 189.785$ بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.703$) فقد أشار الى وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة، وأشار معامل التباين المفسر (R^2) الى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (49.2%) من التباين الحاصل في تميز الثقافة المنظمة، أما معامل ($Beta = 0.703$) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تخطيط التعاقب الوظيفي يقابله ازدياد بنسبة (70.3%) في تميز الثقافة المنظمة وهي نسبة مرتفعة. بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفريّة المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الثقافة المنظمة في المصارف الإسلامية الأردنية".

النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج:

1. تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن الأهمية النسبية للمتغير المستقل تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده (إدارة العملية والتغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) في المصارف الإسلامية الأردنية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتخطيط التعاقب الوظيفي (3.94) مما يدل على أن مستويات ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية مرتفعة، وكان بُعد إدارة العملية والتغيير الأعلى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، يليه بُعد اختيار المواهب وبأهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وجاء بُعد تطوير المواهب جاء في المرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.88). وبناءً على ما سبق يتبين مدى إدراك ووعي الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالمصارف الإسلامية الأردنية بأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي وسعيها الى توظيف الكفاءات وتطويرها للمناصب القيادية المهمة للحفاظ على استمرارية القيادة وذلك لضمان بقاءها وتميزها.
2. وهذا تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو شافع (2020) التي توصلت الى ان ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي في المصرف الراجحي كانت مرتفعة، واتفقت أيضاً مع دراسة محمد (2019) والتي أشارت نتائجها الى ارتفاع الأهمية النسبية لتطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة شركات مالترايس.
3. تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن الأهمية النسبية للمتغير التابع التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتميز المنظمي (3.86) مما يدل على أن مستويات التميز المنظمي في المصارف الإسلامية مرتفعة، جاء بُعد تميز الاستراتيجية في الترتيب الأعلى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد تميز القيادة وبأهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، يليه بُعد تميز الثقافة المنظمة وبأهمية نسبية

- مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، أما بُعد تميز الموارد البشرية فقد جاء بأدنى ترتيب وبأهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.67). ومن خلال ما جاء سابقاً يتبين مدى إدراك الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية الأردنية لأهمية التميز المنظمي وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية الأردنية تمتلك نظام للتمييز يمكنها من تحقيق نتائج غير مسبقة.
4. وبهذا تتفق هذه النتيجة مع دراسة الدغمي (2019) والتي بينت نتائجها أن الأهمية النسبية للتمييز المنظمي كانت مرتفعة، واتفقت أيضاً مع دراسة Alhefeti et al. (2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن الأهمية النسبية للتمييز المنظمي كانت مرتفعة.
5. تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (إدارة العملية والتغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية، واتفقت هذه النتائج مع دراسة Hassan and Siddiqui (2020) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة في الاحتفاظ بالموظفين، وكما اتفقت مع دراسة Al-Lozi et al. (2017) والتي توصلت إلى أن إدارة المواهب كان لها تأثير كبير وإيجابي على التميز المنظمي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في تقديم الخدمات، التميز في إدارة العمليات)، واتفقت أيضاً مع دراسة Soltani and Moghadam (2016) والتي توصلت إلى وجود علاقة مهمة بين جميع عناصر تخطيط التعاقب الوظيفي (العوامل التنظيمية، عوامل العملية، والعوامل الفردية) والفعالية التنظيمية، وأيضاً اتفقت مع دراسة أبو عودة (2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات والتي تتلخص فيما يلي:

1. ضرورة زيادة اهتمام المصارف الإسلامية الأردنية بتخطيط التعاقب الوظيفي واعتباره أهم العوامل التي تسهم بتطوير وتجهيز القيادات والتي تسهم بالحفاظ على استمرارية العمل وتفوقها على منافسيها.
2. ضرورة اهتمام المصارف الإسلامية الأردنية بالتخطيط المبكر للاحتياجات من القوى العاملة مما يساعدها على تحقيق استدامة العمل وهو أمر ضروري للبقاء والتميز.
3. الحرص على تكثيف الخطط المتعلقة بتطوير قدرات الموارد البشرية لتضييق الفجوة بين احتياجاتهم ومتطلبات العمل.
4. التأكيد على الإدارة العليا في المصارف الإسلامية الأردنية لمنح صلاحيات واسعة للموظفين لأداء أعمالهم من خلال استخدام أساليب اللامركزية.

5. التأكيد على زيادة اشراك الموظفين في عمليات صنع القرار في المصارف الإسلامية الأردنية، وتوفير البيئة الداعمة للإبداع لتحقيق التميز ومنح فرص متكافئة للموظفين للتقدم الوظيفي دون تمييز، وتعزيز اهتمام الإدارة العليا بالمقترحات الواردة من الموظفين.
6. إنشاء نظام حوافز ومكافآت في المصارف الإسلامية الأردنية وربطه بالإبداع والابتكار لتمكين الموظفين من تطبيق معارفهم وخبراتهم ولتشجيعهم على التميز.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الحبيب، ثابتي؛ الجليلي، بن عبو (٢٠٠٩). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية الألفية الثالثة. الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
2. الدغني، هيفاء راشد (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
3. أبو شافع، نيفين ربيعي (2020). أثر التعاقب الوظيفي على أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
4. أبو عودة، محمود اسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. المشاقبة، خليل طحيطر سلمان (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
6. محمد، شادي حابس (2019). أثر التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
7. المحيسن، فيصل أسامة (2018). التخطيط التعاقبي على الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج - الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
8. النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2018). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط5). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abu-Naser, Samy & Al-Shobaki, Mazen. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 10-22.
2. Ahmad, Abd Rahman., Keerio, Nazia., Jameel, Alaa & Karem, Mohammed. (2020). The Relationship between National Culture and Succession Planning in Malaysian Public Universities. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(3), 242-249.
3. Al-Adaileh, Raid. (2017). The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(5), 85-92.
4. Alhefity, Saeed., Ameen, Ali & Bhaumik, Amiya. (2019). Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 11(6), 748-759.
5. Ali, Zulqurnain. (2014). Impact of Succession Planning on Employee's Performance: Evidence from Commercial Banks of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 44(2), 213-220.
6. Al-Lozi, Musa., Almomani, Reham & Al-Hawary, Sulieman. (2017). Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(7), 15-25.
7. Certo, Samuel & Certo, Trevis. (2016). *Modern management: concepts and skills*. (14thed). USA: Pearson Education, Inc.
8. EFQM, (2013). *EFQM Excellence Model*.
9. EFQM, (2019). *EFQM Excellence Model*.

10. Farashah, Ali., Nasehifar, Vahid & Karahrudi, Ahmadreza. (2011). Succession planning and its effects on employee career attitudes: Study of Iranian governmental organizations. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3605-3613.
11. Gordon, Pamela & Overbey, Julie. (2018). *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*. (1thed). USA: Palgrave Macmillan by Springer Nature.
12. Hassan, Sayed & Siddiqui, Ahmed. (2020). Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 21-55.
13. Hijjawi, Ghufuran. (2020). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(2021), 57-66.
14. Lasrado, Flevey & Vijay, Pereira. (2018). *Achieving Sustainable Business Excellence: The Role of Human Capital*. (1thed). UAE: Palgrave Macmillan by Springer Nature.
15. Lasrado, Flevey. (2018). *Achieving Organizational Excellence: A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations*. (1thed). UAE: Springer International Publishing.
16. Lone, Fayaz. (2016). *Islamic Banks and Financial Institutions: A Study of Their Objectives and Achievements*. (1thed). USA: Palgrave Macmillan by Springer Nature.
17. Mohamood, K. ; Azhar, S. M. (2015). *Impact of Human Capital on Organizational Performance, A Case of Security Forces*. Pakistan Journal Science, 67 (1), 102- 109
18. Mohamed, Mona., Khalifa, Gamal., Nusari, Mohammed., Ameen, Ali., AlShibami, Ahmes & Abu-Elhassan, Abu- Elhassan. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity within Healthcare Sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Science*, 13(15), 6199-6210.
19. Muralidharan, K. (2015). *Six Sigma for Organizational Excellence: A Statistical Approach*. (1thed). India: Springer.
20. Odhiambo, Monyango., Njanja, Lily & Zakayo, Charles. (2014). Effects of Succession Planning Practices on Organization Performance among the Non-Governmental Organizations in Kenya. *European Journal of Business Management*, 2(1), 1-23.
21. Porter, Les & Tanner, Steve. (2004). *Assessing Business Excellence*. (2thed). Uk: Elsevier Butterworth-Heinemann.
22. Rookhandeh, Naseh & Ahmadi, Kumars. (2016). Exploring the Relationship between Applying Information Technology and Achieving Organizational Excellence in State Banks. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(2), 105-122.
23. Rothwell, William. (2016). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. (5thed). USA: AMACOM.
24. Samawi, Ghazi., Abu-Tayeh., Yosef, Fathi., Al-Qatawneh, Manar. (2018). Relation between Total Quality Management Practices and Business: Evidence from Private Service Firms in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), 28-35.
25. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. (7thed). John Wiley & Sons. US.
26. Seniwoliba, A. J. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
27. Singer, Paula & Griffith, Gail. (2010). *Succession planning in the library: developing leaders, managing change*. (1thed). USA: American Library Association.

28. Soltani, Hassan & Moghadam, Nasibollah. (2016). Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small Micro Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 96-107.
29. Westcott, Russell. (2006). *Certified manager of quality / organizational excellence handbook*. (3thed). Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
30. Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David., Hoffman, Alan N. & Bamford, Charles E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. (15thed). United Kingdom: Pearson Education.