



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Impact of Succession Planning on Enhancing Organizational
Citizenship Behavior: A Field Study at Tikrit University**

Nassr Husain Ali Aljnabi*

Dewan Al waqf Alsuni/Al-Imam Al-Adham University of College

Keywords:

Succession Planning (SP),
Organizational Citizenship Behavior
(OCB), Tikrit University.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 05 Apr. 2024

Accepted 12 May. 2024

Available online 30 Sep. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Nassr Husain Ali Aljnabi

Dewan Al waqf Alsuni/Al-Imam
Al-Adham University of College



Abstract: The study aims to determine the extent to which succession planning contributes to enhancing organizational citizenship behavior at Tikrit University. The research hypotheses were the availability of the dimensions of succession planning and the dimensions of organizational citizenship in the university under study, and the existence of significant correlations and influence between each succession planning and organizational citizenship behavior. The research community was identified with the teaching and administrative staff of Tikrit University, consisting of (280) people, and a survey was conducted on a random sample of them, numbering (158) individuals. All distributed questionnaires were retrieved with a recovery rate of 100%, while the questionnaires suitable for analysis were (120), representing (75.9%) of the total questionnaires returned. The data were analyzed and hypotheses were tested using the statistical analysis program SPSS V.26. The study reached a number of results, most notably: There is a high level of application of both succession planning and organizational citizenship behavior at Tikrit University. The results also showed that there is a positive and moderate significant correlation between succession planning and organizational citizenship behavior at the university under study. The results also showed a statistically significant effect of succession planning methods combined in enhancing organizational citizenship behavior at Tikrit University, which explains 29.5% of the changes in the dependent variable. In addition, there was a statistically significant positive effect for all dimensions of succession planning in enhancing organizational citizenship behavior at Tikrit University, where promotion was the most influential on organizational citizenship behavior, followed by job rotation, training, and finally job transfer.

تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة تكريت

نصر حسين علي الجنابي
ديوان الوقف السني/كلية الامام الاعظم الجامعة

المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تخطيط التعاقب الوظيفي بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة تكريت. وتمثلت فرضيات البحث بتوفر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وأبعاد المواطنة التنظيمية في الجامعة محل البحث، ووجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين كل تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، عليه فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وتم تحديد مجتمع البحث بالكادر التدريسي والإداري لجامعة تكريت المكون من (280) شخص، حيث تم إجراء مسح على عينة عشوائية منهم بلغ عددها (158) مفردة، وتم استرداد جميع الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت 100%، فيما كانت الاستبانات المهيأة للتحليل (120) استبيان بنسبة (75.9%) من إجمالي الاستبانات المستردة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تحقق مستوى تطبيق مرتفع لكل من تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة تكريت، كما تبين أيضاً ثبوت علاقة ارتباط معنوية ذات اتجاه موجب ومستوى متوسط بين تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بالجامعة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أيضاً مساهمة أساليب تخطيط التعاقب الوظيفي مجتمعة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة تكريت والتي تفسر ما نسبته 29.5% من التغيرات في المتغير التابع، فضلاً عن التأثير الإيجابي المعنوي لكل أبعاد وأساليب تخطيط التعاقب الوظيفي على المتغير التابع، حيث كانت الترقية هي الأكثر تأثيراً بسلوك المواطنة، يليها التدوير الوظيفي، فالتدريب، وأخيراً النقل الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة تكريت.

المقدمة

يعد المورد البشري في الوقت الحاضر أحد أهم أصول المنظمات، وذلك بسبب حيويته وقدرته على خلق التوازن بين موارد المنظمة الأخرى كافة، وإسهامه في تكيفها مع التطورات المتسارعة ومتطلبات التغيير، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها ونجاحها، الأمر الذي يحتم عليها تنميته والاهتمام بتحسين أدائه من خلال تلبية احتياجاته وتعزيز سلوكياته المقررة وفق مهام وظيفته أو تلك الطوعية والإضافية داخل التنظيم.

وتُعد المواطنة التنظيمية أحد السلوكيات الإيجابية غير الرسمية التي ترغب الإدارة في تحقيقها، حيث تعود بالعديد من الفوائد على المؤسسة نتيجة تبني الموظفين لهذا السلوك، كما ترتبط بالعديد من الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تُحدث تأثيراً على كفاءة وفعالية المنظمة، ويمكن أن تؤدي إلى وفرة الموارد وتشجيع العمل الإبداعي، فضلاً عن زيادة الرضا عن العمل والإنتاجية، فهو سلوك تطوعي يقوم به العامل بشكل اختياري دون أي مقابل مادي أو معنوي، ولكن بدافع الحرص على مصلحة المنظمة، وبسبب انتمائه لها، وحتى يتبنى العاملون لهذا السلوك لا بد من توفر الأجواء الوظيفية التي تشجعهم على ذلك، لذلك سعت المنظمات نحو تبني مداخل إدارية تمكنها من تعظيم هذا

السلوك لدى العاملين لديها وتنميته، ومن هذه المداخل تخطيط التعاقب الوظيفي الذي يعد من الأساليب الإدارية الأكثر اهتماماً بتحقيق كفاءة استغلال الموارد البشرية ومضاعفة العائد عليها، حيث يهتم هذا الأسلوب الإداري بإعداد الموارد البشرية داخل التنظيم، وتجهيزها لشغل المراكز الوظيفية لا سيما القيادية منها فيه، وذلك بإكسابهم المقومات اللازمة لتفاد الوظائف المستقبلية، بحيث يكونوا مستعدين لشغلها عند تكليفهم بها، والقيام بأدوارهم المتعلقة بها.

ف تطبيق التعاقب الوظيفي يسهم في الحفاظ على المواهب في المنظمة، وتحديد من لديهم القدرة على المستقبلية لتولي أدوار قيادية، فضلاً عن تقليل مخاطر وكلفة الأعمال التي تعترض المنظمة بسبب استقطاب موارد بشرية لتولي مواقع قيادية من الخارج، فضلاً عن مساهمته في دفع إنتاجية الأعمال ورفع مؤشرات الأداء الرئيسية للعاملين في المنظمة.

وبما أن المنظمات التعليمية ومنها الجامعات التي تعد من طليعة المنظمات التي تسعى إلى تعظيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدرسيها والعاملين فيها، بما يسهم في تحقيق أهدافها وتعزيز كفاءتها وفعاليتها، عبر اعتماد زمرة من الاستراتيجيات والممارسات الوظيفية، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تطبيق أسلوب تخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية/جامعة تكريت أنموذجاً، وسعت إلى استقصاء أثر هذا الأسلوب في زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين والعاملين فيها، حيث تم تقسيم الدراسة على ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول الإطار العام للدراسة، والمبحث الثاني الإطار النظري للتعريف بمفاهيم البحث ومتغيراته، وأخيراً شمل المبحث الثالث الدراسة الإطار العملي والدراسة الميدانية.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة البحث: تشكل المنظمات التعليمية القاعدة الفكرية للمجتمعات، وتؤدي دوراً رئيسياً في تنميتها وتطويرها، وعليه فالتغيرات الإدارية والتنظيمية التي تواجه هذه المنظمات تفرض عليها دعم متطلبات العمل الرسمي بالعمل التطوعي الإضافي أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية، الذي يسهم وفقاً لـ (Moreno, 2014: 162) في غلو مستوى الإنتاجية، وإحراز الجودة والتميز في الأداء، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل، وزيادة انتمائهم وولائهم للمنظمة. وفي السياق نفسه تسهم برامج تخطيط التعاقب الوظيفي وفق ما ذكره (Olatunji et al., 2017: 21) في تعزيز سلوكيات العاملين، وجعلها أكثر إيجابية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال زيادة معدلات الرضا ومضاعفة الجهد المبذول في العمل، وتقليل معدلات دوران الأيدي العاملة، والتسرب من المنظمة، كما أن تطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي يعزز التعاون والاتجاه نحو الجماعية في العمل، ويرفع من معدلات الشعور بالثقة والعدالة التنظيمية وبالتالي الدافعية للعمل (Kumaran, 2015: 434).

بناءً على ذلك وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بهذه العناوين، إلا أن الباحث لاحظ وجود قصور في الدراسات التطبيقية الإقلينية وغيرها على حد سواء التي تناولت العلاقة بينهما، لاسيما وأن الكوادر البشرية في المؤسسات التعليمية تحتاج أكثر من غيرها لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديها لتحقيق استدامتها، عبر تطبيق برامج التعاقب والإحلال الوظيفي وإعداد القيادات الإدارية وإدارة المواهب. بناءً على ذلك يتطلع الباحث لفحص مدى مساهمة أسلوب تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي/جامعة تكريت أنموذجاً، لتحدد الإشكالية في السؤال الرئيس الآتي:

❖ ما مدى مساهمة أسلوب تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي/جامعة تكريت أنموذجاً؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة محل الدراسة؟
- ما هي سلوكيات المواطنة التنظيمية الأكثر وضوحاً لدى عينة البحث في الجامعة محل الدراسة؟
- ما مدى علاقة الارتباط بين كل من المتغيرين الرئيسيين في الجامعة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية للجامعة محل البحث؟
- هل تؤثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي مجتمعةً على سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعةً في الجامعة محل البحث؟

ثانياً. أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

1. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في (تخطيط التعاقب الوظيفي - سلوك المواطنة التنظيمية) في مجال المؤسسات والمنظمات التعليمية التي تتطلع إلى تحقيق الاستدامة في عملها، ورفع مستوى الفعالية وتحقيق أهدافها الإدارية والتنظيمية.
2. أصالة الموضوع وحدائته، كونه يربط بين متغيرين بالغين الأهمية في نطاق إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
3. تساهم هذه الدراسة في دعم أبحاث ودراسات الباحثين اللاحقة في هذا الموضوع، وتوجيه أنظارهم إليه، لا سيما في مجال عمل المؤسسات والمنظمات التعليمية.

ب. الأهمية العملية:

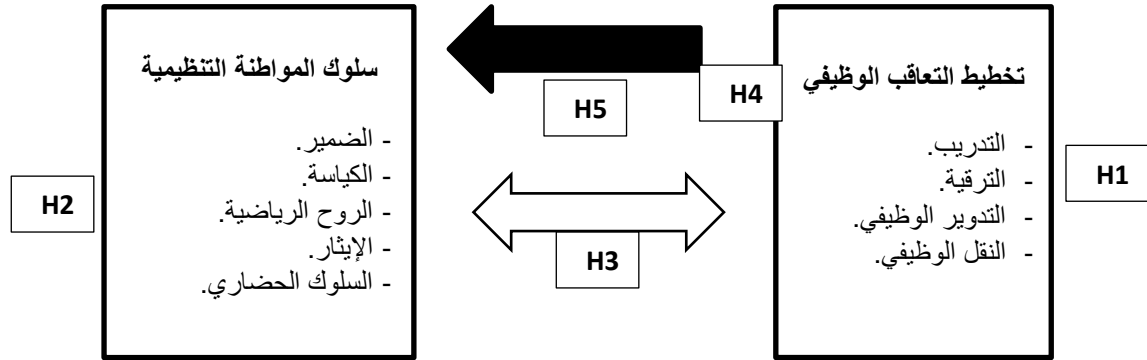
1. تكمن بأهمية قطاع التعليم الذي تم تطبيق الدراسة فيه، إذ تعد مخرجات هذا القطاع من أهم أصول المؤسسات والمنظمات التي تمكنها من تحقيق أهدافها.
2. تساعد هذه الدراسة إدارة جامعة تكريت في الكشف عن مدى تطبيق استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي لديها، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الكادر التدريسي والإداري لديها.
3. تفحص هذه الدراسة الارتباط بين تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتساهم في تحديد شدة واتجاه نوع العلاقة بين هذه المتغيرات ومستوى معنوياتها.
4. تمكن إدارة جامعة تكريت في الاستفادة من نتائجها في تحسين مستويات الاعتماد على استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي، ورفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الكادر التدريسي والإداري فيها.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

1. معرفة مستوى تطبيق استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي في جامعة تكريت.
2. التحقق من درجة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة محل الدراسة.
3. فحص مدى علاقة الارتباط بين كل من متغيري البحث في الجامعة محل البحث.
4. اختبار مدى مساهمة تخطيط التعاقب الوظيفي في زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية في جامعة تكريت.

5. تقديم مجموعة من المقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية تساهم في تعزيز تبني استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي في جامعة تكريت، وتنمي السلوكيات غير الرسمية لدى الكادر التدريسي والإداري فيها.

رابعاً. المخطط الفرضي:



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً. فرضيات الدراسة: تماشياً مع أهداف الدراسة ومضامين المشكلة المطروحة، تعتمد الدراسة الفرضيات الآتية:

H1: تتوفر في الجامعة محل البحث أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويتفرع عنها:

H1-1: تتباين الأهمية النسبية لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة محل البحث.

H1-2: تتباين الأهمية النسبية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة محل البحث.

H2: توجد في الجامعة محل البحث علاقة ارتباطية بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي، وكذلك أبعاد المواطنة التنظيمية، ويتفرع عنها:

H2-1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة محل البحث.

H2-2: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة محل البحث.

H3: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة محل البحث.

H4: تتباين الأهمية النسبية لتأثير أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية للجامعة محل البحث.

H5: تؤثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي مجتمعةً على سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعةً في الجامعة محل البحث.

سادساً. دراسات السابقة: اطلع الباحث في دراسته على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بمضمون الدراسة، إذ كان هناك صعوبة في الحصول على دراسات تجمع بين المتغيرين معاً، لذلك فقد اجتهد الباحث في الوصول إلى مجموعة من الدراسات الحديثة ذات العلاقة النسبية بموضوع البحث والمطبقة في مجالات أخرى:

1. دراسة (البحيري، 2023) التي ركزت على بناء نموذج يحدد طبيعة العلاقة بين منهج إعادة تشكيل الوظيفة Job Crafting وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، والتعرف على مساهمة الكفاءة الذاتية للموظف كمتغير معدل في تلك العلاقة، طُبقت الدراسة في قطاع البنوك التجارية المصرية، واستخدم الباحث قائمة الاستبيان لقياس المتغيرات عبر توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين في هذه البنوك بلغ حجمها (139) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير طردي معنوي مباشر لإعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير طردي معنوي مباشر للكفاءة الذاتية للموظف على المتغير التابع، كما اتضح وجود تأثير معدل للكفاءة الذاتية للموظف على العلاقة بين إعادة تشكيل الوظيفة Job Crafting وسلوك المواطنة التنظيمية.
2. دراسة (Albedwawi et al., 2023) التي سعت إلى فحص أثر إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي على القدرة التنافسية التنظيمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، ووزع استبيان لقياس المتغيرات والعلاقة بينها على عينة البحث المكونة من (349) شخص من العاملين في مؤسسات العام في دولة الإمارات العربية المتحدة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارة المواهب من العوامل الهامة في تخطيط وإدارة القوى العاملة، ويؤثران بشكل إيجابي على القدرة التنافسية التنظيمية والتنمية المستدامة.
3. دراسة (العامر، 2023) التي تناولت فحص أثر متغيرات البيئة الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، المورد المادي، المورد التكنولوجي، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الحوافز والمكافآت) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي وزارة المالية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر الاستبانة التي تضمنت (37) فقرة وزعت إلكترونياً بشكل عشوائي على (188) موظف وموظفة في الوزارة ثم تم تحليلها إحصائياً، وبينت النتائج وجود مستوى تقييم مرتفع لكل من متغيرات البيئة الداخلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن وجود أثر لكل من متغيرات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الحوافز والمكافآت) فقط على المتغير التابع.
4. دراسة (محمد وآخرون، 2023) التي حددت أهدافها في التعرف على الأسس المفاهيمية لتخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات، وتحديد واقع متطلباته الحالي في مكتبات جامعة جنوب الوادي ومعوقاته، وتقديم تصور مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي فيها، إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم في وضع التصور المقترح، وكانت الاستبانة أداة الدراسة التي وزعت على (26) مدير مكتبة بمكتبات جامعة جنوب الوادي، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي تخضع لأسس ومعايير غير فعالة (مثل الأقدمية)، وقلة اهتمام الإدارة العليا بالجامعة ببرامج تخطيط التعاقب الوظيفي، ولا يوجد نظام موضوعي لتقييم الأداء يمكن من خلاله التعرف على المواهب القيادية المحتملة لدى أمناء المكتبات بالجامعة.
5. دراسة (Imagha et al., 2022) التي ركزت على فحص وجود علاقة بين ممارسات إدارة الحياة الوظيفية (الإرشاد الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من غير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفيدرالية/أوتوكي في نيجيريا، تم استخدام تصميم البحث المسحي كمنهج للدراسة، عبر تصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من 294 مفردة من الموظفين من غير أعضاء الهيئة التدريسية الجامعة محل البحث، وقد كشفت نتائج الدراسة أن الإرشاد الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي يرتبطان بشكل كبير بسلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين غير التدريسيين فيها.

6. دراسة (Okolocha & Anugwu, 2022) التي هدفت إلى اختبار مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي النيجيرية في ولاية إينوجو. استخدم الباحثان تصميم البحث المسحي على عينة مكونة من 384 موظفاً من مجمل حجم المجتمع المكون من 9793 شخصاً، وقد كشفت النتائج أن التعاقب الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على فعالية مؤسسات التعليم العالي في ولاية إينوجو.

7. دراسة (السليحات وغانم، 2021) التي تناولت في علاقة التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وعليه فقد اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة المكونة من (352) معلم ومعلمة، وقد بينت النتائج أن مستوى التعاقب الوظيفي للقادة التربويين جاء بمستوى متوسط، فيما كان الأداء الوظيفي للعاملين بمستوى مرتفع، كما تبين وجود ارتباط إيجابي بين التخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

8. دراسة (Ahmed, 2020) التي سعت إلى تحليل تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على أداء بنك الأسرة في كينيا. استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي في هذه الدراسة، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيانات المنظمة التي كانت تدار ذاتياً والتي وزعت على عينة الدراسة المتكونة من 92 موظفاً من البنك محل البحث، واستخدمت الباحثة اختبارات الاتساق والتحليلات الوصفية وتحليل الانحدار والارتباط لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات، وقد أشارت النتائج إلى أن البنك يتبع نهجاً منظماً لجذب الموظفين ذوي الأداء العالي والاحتفاظ بهم من خلال إدارة المواهب التي عززت كفاءة القوى العاملة وإنتاجيتها داخل البنك، كما تبين وجود تأثير لتوظيف واختيار الموظفين على أداء البنك.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تختلف هذه الدراسة في ربطها بين متغيري تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية، فيما تناولت باقي الدراسات علاقة تخطيط التعاقب الوظيفي مع متغيرات تابعة أخرى كالأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية، كما تناولت تلك الدراسات علاقة سلوك المواطن التنظيمية بمتغيرات مستقلة أخرى كمنهج إعادة تشكيل الوظيفية وممارسات إدارة الحياة الوظيفية والبيئة الداخلية.

2. تختلف هذه الدراسة في نطاق التطبيق عن باقي الدراسات، حيث تم إعمالها في مجال المؤسسات التعليمية الجامعية، فيما طبقت تلك الدراسات في مجالات أخرى متنوعة كالبنوك ومؤسسات القطاع الحكومي والمدارس.

3. تختلف الأبعاد المعتمدة للمتغير المستقل في هذه الدراسة عن الأبعاد التي تناولتها باقي الدراسات حيث ركزت الدراسة على أساليب (التدريب – الترقية – التدوير الوظيفي – النقل الوظيفي).

الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. أدت لتكوين فكرة أوضح لدى الباحث عن مضامين متغيري تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوكيات المواطن التنظيمية، ودورهما الإيجابي الكبير في تحقيق أهداف المنظمات.

2. ساعدت بإرشاد الباحث إلى تحديد المنهج المناسب وأدوات جمع البيانات، فقد تنوعت الدراسات في مناهجها وأدواتها بين الملاحظة والاستبانة والاستطلاعات عبر الانترنت.

3. ساعدت في تكوين المفاهيم النظرية وتصميم أداة الدراسة ومقاييسها.

سابعاً. مصطلحات الدراسة:

تخطيط التعاقب الوظيفي: الجهود المنهجية التي تبذلها المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال البشري وتطويره، وتشجيع النمو الشخصي (Guise, 2016: 6).

سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك إرادي اختياري إيجابي يمارسه الفرد في المنظمة بمحض إرادته، ودون تكليف رسمي غير موجود في الوصف الوظيفي لشاغل الوظيفة، والذي يهدف إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل المنظمة وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها واستمرارها (العاني، 2018: 6-7).
ثامناً. نوع الدراسة ومنهجها: تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعد بمثابة مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية، كما أنه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الأبحاث الاجتماعية ومعالجة المشاكل الإدارية، وهو يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يركز على أساس تحديد خصائصها وتوصيفها واختبار العلاقة بين متغيراتها واتجاه وشدة العلاقة، وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع.

تاسعاً. أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وذلك بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، حيث صُممت الاستبانة لقياس المتغيرات المدروسة والعلاقة بينها باستخدام مقياس لا يكرت الخماسي، بحيث تحتوي على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية التي تشمل: الجنس – العمر – سنوات الخبرة – الصفة.

القسم الثاني: العبارات التي تقيس أساليب تخطيط التعاقب الوظيفي وتشمل 20 عبارة.

القسم الثالث: العبارات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية وتشمل 20 عبارة.

وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistic Ver. 26 وذلك لوصف متغيرات الدراسة والتحقق من صحة الفروض.

عاشراً. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع التدريسيين والإداريين في جامعة تكريت المكون من (280) تدريسي وإداري، وقد وُزعت أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (158) مفردة تم تحديدها بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات في حال كان مجتمع البحث معروف، وتم استرداد جميع الاستبيانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت 100%، فيما كانت الاستبيانات الصالحة للتحليل (120) بنسبة (75.9%) من إجمالي الاستبيانات المستردة.

المحور الثاني: الإطار النظري**أولاً. تخطيط التعاقب الوظيفي:**

1. مفهومه: إن مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أن الدعوة لوجود برامج لتخطيط القوى العاملة في المنظمات قد ذُكر في الأدبيات والنظريات الإدارية منذ كتابات فايول Fayol عام 1949 (أحمد، 2017: 211)، كما أن كتابات رثول Rathwall عام 2001 كانت قد مهدت لوضع إطار واضح وخطوات محددة لها بعدها من أهم استراتيجيات تخطيط الكوادر البشرية التي تتماشى مع الرؤية الشاملة للمنظمة، وإحدى آليات إدارة الموارد البشرية لتنمية وتدريب

الموظفين الداخليين لتلبية احتياجات المنظمة من الكوادر التي بإمكانها تولي المناصب القيادية مستقبلاً (Soltani & Moghadam, 2016: 96).

ويعد هذا المفهوم قصة نجاح في القيادة للمنظمات، حيث تكمن الفكرة الأساسية له هي تحديد أفضل وألمع الموظفين داخل المنظمة للاستعداد لتولي مراكز وظيفية مهمة فيها (Kreilers, 2016: 15)، كما أنه عملية لتحديد وتطوير القادة الرئيسيين داخل المنظمة (Budhiraja & Pathak, 2018: 31).

ويعرف (Seniwoliba, 2015: 31) تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه الجهد المتعمد والمنهجي الذي تقوم به قيادة المنظمات لتوظيف والاحتفاظ بالأفراد القادرين على تنفيذ الأهداف التنظيمية، ويعرفه (Gordon & Overbey, 2018:6) أيضاً بأنه استراتيجية تستخدمها العديد من المنظمات لتكون قادرة على استثمار وتهيئة الموارد البشرية لأدوار قيادية، مما يعزز الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية ويسمح بالاستمرارية في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ويعزز ثقافتها التنظيمية. فيما يرى (Ali & Mehreen, 2019: 216) بأنه مدخل استباقي (استراتيجي) يهدف إلى تطوير المهارات والمواهب داخل المنظمة استعداداً لتوليهم الأعباء القيادية في المستقبل القريب والبعيد.

بناءً على التعريفات السابقة يرى الباحث إن تخطيط التعاقب الوظيفي هو منهجية موسعة تتضمن العديد من النشاطات الضامنة لإنماء وتدريب الأفراد المميزين وتوويرهم لنقلهم وترقيتهم لشغل مراكز وظيفية قيادية في المستويات الإدارية المختلفة، بما يضمن استمرار قيادة وإدارة المنظمة بكفاءة وفعالية حالياً ومستقبلاً، وبالنتيجة تحقيقها لأهدافها القريبة والبعيدة.

2. أهميته: يعد تخطيط التعاقب الوظيفي من الأمور الحيوية لاستدامتها في ظل يغلب عليها طابع التنافس، وما ينتج عن ذلك التنافس من تحديات يمكن تجاوزها من خلال المواهب والخبرات في المنظمة، ويتم من خلاله التطلع للمستقبل من أجل ضمان استمرار وجود أشخاص مميزين لقيادة الأعمال على جميع الأصعدة في المنظمة، إذ يعد البحث عن بديل أو وريث للقيادات التي تصل إلى سن التقاعد، أو الذين لا يرغبون باستكمال أدوارهم الوظيفية في المنظمة، أو الذين أنهوا المهمات التي أنيطت بهم، أمر في غاية الصعوبة دون وجود منهجية مناسبة تتضمن التخطيط لتعاقب العاملين (Adebola, 2019: 17)، ومن ثم فهو بمثابة خارطة طريق يوفر للمنظمات عمليات متسلسلة ومنظمة لتحديد وتنمية وتطوير المواهب ذوي الإمكانات العالية في المنظمة، والذي يساعد على إعداد الموارد البشرية المناسبة لوضعها في المكان والوقت المناسبين (Gordon & Overbey, 2018: 10)، كما يساعد تخطيط التعاقب الوظيفي الإدارة العليا في معرفة الموظفين ذوي المؤهلات المتميزة والكفاءات والخبرات والمهارات العالية الذين يبحثون عن فرص للترقية وبلوغ مستويات قيادية، إذ تقوم المنظمة بتوفير التدريب المناسب لهم وتوسيع آفاقهم لتهيئتهم لتولي المسؤوليات القيادية مستقبلاً، الأمر الذي يؤدي بالنهاية إلى تعزيز ثقافة عالية الأداء في المنظمات (محمد، 2019: 52).

ويرى بعض الباحثين إن أهمية هذه الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة يمكن أن ينظر إليه من زاويتين، أولهما الأداء الإداري والإنساني والذي يتمثل في استمرار القيادة الفعالة، تطوير المهارات، تحقيق درجة عالية من الالتزام نحو التغيير والتطوير المستمرين، إضافة إلى سرعة وجودة اتخاذ القرارات (Kumaran, 2015: 438)، وثانيهما الأداء المالي الذي يظهر في صورة كفاءة العمليات

الإدارية من خلال زيادة الربحية والإنتاجية، وخفض التكلفة، فضلاً عن زيادة معدل العائد على الاستثمار، وزيادة الأصول وحقوق الملكية (Mokhber et al., 2017: 330).

وتتلخص أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً لـ (Rothwell, 2015: 50) و (Dauda, 2013: 59) بما يأتي:

- وضع وإنجاز استراتيجية المنظمة.
 - توفير فرص أكبر لتمكين الموظفين من ذوي الإمكانيات العالية.
 - يسهل تدفق المواهب الناشئة من داخل المنظمة.
 - يساهم في جذب المواهب الخاصة والاحتفاظ بها وتعزيزها.
 - تحسين معنويات الموظفين ومستويات الثقة لديهم.
 - تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
 - يمنح المنظمات وقتاً كافياً لتقديم التطوير المهني للموظفين الموهوبين.
 - يساهم بتقييم أداء الموظفين، ومن ثم يشترك في سد الفجوات والمهارات لمستقبل المنظمة.
- ويرى الباحث إن تطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي يساهم في تحسين الروابط المعنوية بين العاملين والمنظمة والذي يظهر في صور الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والدافعية للعمل والاستغراق فيه، وانخفاض الرغبة بتركه، فضلاً عن الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية داخل بيئة العمل، وهو ما ينعكس إيجابياً على كل من الممارسات والأداء بشكل عام.
3. أساليبه: يرى أغلب الباحثين أن تخطيط التعاقب الوظيفي يمكن أن يتم بأسلوبين (المحيسن والكساسبة، 2021: 130):

- ❖ داخلياً من خلال تنمية واستخدام المواهب داخل المنظمة.
 - ❖ خارجياً من خلال استقطاب المواهب من سوق العمل.
- ولا يوجد خيار صحيح دائماً في اختيار أسلوب تخطيط التعاقب الوظيفي المبني على المصادر الداخلية أو الخارجية، فلكل أسلوب ميزاته ومساوئه، ففي الوقت الذي يساهم تطوير المواهب من داخل المنظمة في تطوير مهارات العاملين في اختصاصات تحتاجها المنظمة، ويقلل من التكاليف، ويساهم بتعزيز تحريك مسار العاملين الوظيفي وارتباطهم بالمنظمة، فإن فرص الحصول على الخبرات والطاقت الجديدة تكون محدودة، في حين أن استقطاب المواهب من سوق العمل يساهم برفد المنظمة بالأفكار والخبرات الجديدة، فإن هذا الأسلوب يتسم بالخطورة نتيجة عدم وجود روابط بين المستقبين والمنظمة، فضلاً عن التكاليف المرتفعة لهذا الخيار (Grag & weele, 2012: 96).
- وفي هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث تخطيط التعاقب الوظيفي المبني على المصادر الداخلية والذي يمكن أن يتم من خلال الأساليب الأربعة الآتية:
- أ. التدريب: وهو عملية منظمة ومخططة مسبقاً يتم انتهاجها ضمن أساليب تخطيط التعاقب الوظيفي، وتهدف إلى تنمية معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات الأفراد وصقلها، لجعلهم قادرين على تولي المراكز الوظيفية مستقبلاً، بما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتطوير أعمال المنظمة وتحسين أدائها وتحقيق جميع أهدافها.
- ب. الترقية: وهي نظام يسمح بتدرج الفرد على السلم الوظيفي من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي أعلى بعد اكتسابه الخبرة والمؤهلات التي تجعله مؤهلاً للمركز الوظيفي الذي تتم ترقيته إليه، ويتمتع

الفرد بهذا الأسلوب بمزايا مادية أدبية تتمثل في زيادة الصلاحيات والأجر والتعويضات المادية، بما يقابل ذلك من زيادة الواجبات والمسؤوليات التي تترتب عليه.

ج. التدوير الوظيفي: وهو مدخل وأسلوب إداري من أساليب التعاقب الوظيفي، يتم من خلاله نقل تحريك العاملين بشكل منظم ومخطط من وظيفة إلى أخرى، ويهدف إلى تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم وقدرتهم على مواجهة العقبات التي من الممكن أن تعترضهم أثناء عملهم بتقنية عالية، وتأهيلهم لتولي المراكز الوظيفية القيادية مستقبلاً من خلال بناء صف ثاني من القيادات، بما يساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

د. النقل الوظيفي: وهو أسلوب من أساليب التعاقب الوظيفي يتم من خلاله إلى نقل الفرد من وظيفته إلى وظيفة أخرى تتطلب مؤهلات مماثلة وبالدرجة الوظيفية نفسها، وتلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب عادةً لتعريف الموظفين بباقي الوظائف، وزيادة خبرتهم وتوسيع معارفهم الوظيفية بأعمال المنظمة، أو لسد الاحتياج أو ملء الشواغر الوظيفية الشاغرة لديها، ولا تتم عملية النقل عادة بشكل عشوائي وإنما ضمن منهجية معينة تتطلب التوافق بين الفرد والوظيفة التي يتم نقله إليها.

4. مراحله: يهدف تخطيط التعاقب إلى وضع إطار عمل لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة للمراكز المهمة، وقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، حيث أوضح (Kasich, 2011) أن هناك ست خطوات تساعد المنظمة على تخطيط عملية التعاقب الوظيفي هي: (تحديد المراكز القيادية المهمة – تقييم جدارات القيادة – صياغة خطة التعاقب – تطوير استراتيجيات نقل المعرفة – تنفيذ خطة التعاقب وتقييمها – النقاط الدروس المستفادة)، كما أشارت كل من دراسة (Huynh, 2016) و (Huynh et al., 2017) إلى أن أسلوب تخطيط التعاقب يمر بست عمليات هي: (تحديد القادة المرشحين- التقييم - موافقة الإدارة على قائمة المرشحين - تدريب المرشحين المحتملين- المراجعة - اختيار الخلفاء).

بناءً عليه يرى الباحث إن عملية تخطيط التعاقب الوظيفي يمكن أن تشمل على ست خطوات رئيسية هي:

أ. تحديد الوظائف المستهدفة: وهي الوظائف التي يمكن أن يؤدي تركها أو شغلها بشخص غير مناسب إلى تعطيل أعمال المنظمة والإضرار بقدرتها على الأداء الجيد.

ب. تحديد المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف: من خلال وضع قائمة بالمهارات والخبرات المفترض توفرها بالمرشحين لشغل المراكز الوظيفية المستهدفة.

ج. تحديد الكوادر المستهدفة: عبر اختيار العاملين المميزين الذين يحملون المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف المستهدفة.

د. تدريب وتطوير الكوادر المستهدفة: من خلال تدريب الكوادر المشرحة وتطوير مؤهلاتهم وأدائهم ليكونوا قادرين على تحمل المسؤوليات والأدوار المتقدمة في المستويات القيادية.

هـ. تنفيذ عملية التعاقب الوظيفي: من خلال إسناد الوظيفة الشاغرة للموظف المتعاقب الذي تنطبق عليه شروط شغله بعد تدريبه وتجهيزه لذلك.

و. تقييم فاعلية العملية: من خلال إجراء مراجعة لأداء شاغلي الوظائف بهدف إجراء التحسينات المستمرة. **ثانياً. سلوك المواطنة التنظيمية:**

1. مفهومه: يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أهم القضايا والمواضيع التي شغلت المفكرين في الآونة الأخيرة لأنها حركت العلاقات غير الرسمية داخل المنظمات، وعملت على تحسين مستوى أداء الأفراد

والمنظمات وتطورها، ولم يلق هذا المفهوم اتفاقاً بين الباحثين، حيث يعد أورغان Dennis Organ من أوائل من استخدم هذا المصطلح لوصف السلوك الإيجابي للعاملين بصفة اختيارية وطوعية من أجل تعزيز الأداء الفعال للمنظمة (عمام، 2019: 274)، وبحسب (Timothy et al., 2016: 3982) فإنه السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة التي تساعد على إنجاز المهام بنجاح، مثل التعاون مع الزملاء والحفاظ على أنظمة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصهم، ويعرفه (عبد المجيد وصدر الدين، 2018: 314) بأنه سلوك يتخطى البروتوكولات الرسمية، إذ يعزز الأداء والفعالية التنظيمية بالمنظمات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة. كما يُعرف بأنه مجموعة من السلوكيات الطوعية في التنظيم التي تتجاوز المتطلبات الأساسية للوظيفة لتعزيز فعالية المنظمة دون مقابل (حمدي، 2019: 57).

بناءً على ذلك يعرف الباحث هذا المفهوم بأنه سلوك طوعي غير رسمي يتم بشكل اختياري من قبل الأفراد في التنظيم، لا يدخل ضمن الواجبات المحددة في التوصيف الوظيفي واللوائح الرسمية المنظمة للعمل، ولا يترتب عليه زيادة في الأجور والحوافز والمكافآت، أو تحقيق مكاسب أو مصالح شخصية، ويسهم بشكل إيجابي في الارتقاء بكفاءة منظماتهم.

2. خصائصه: مما خلال العرض السابق لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، نجد أن هذا السلوك يتسم بعدد من السمات والخصائص، وقد تعددت آراء الباحثين في هذا الصدد، حيث يشير (شقرة، 2020: 57-58) إلى الخصائص الآتية:

- يتجاوز الدور الرئيسية المحددة لكل وظيفة.
- يمتاز بالطبيعة الاختيارية.
- شموليته لأكثر من نمط سلوكي فقد يتضمن الأفعال الإيجابية لفعل شيء ما، كما يتضمن الامتناع عن الممارسات طوعية.
- عدم وجود إطار يحدد العلاقة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي واللوائح في المنظمة.
- سلوك غير محدود يتضمن عدد من الأنشطة التي تختلف من تنظيم إلى آخر.
- يمثل ولاء الفرد للمنظمة.
- ليس له أي صلة بأنظمة التحفيز المادية أو المعنوية.

ويلخص (عبد المجيد وصدر الدين، 2018: 322) خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بأربع سمات رئيسية (الطوعية – الاختيارية – التجرد من الرسمية – النفعية).

وتضيف (بوقفة، 2020: 16) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتميز عن غيره بأنه لا ينتظر الفرد مقابله أي مكافأة، كما أنه لا يعاقب على عدم القيام به.

مما تقدم يرى الباحث إجماع الباحثين على أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد سلوكاً فردياً تطوعياً نابع من الإدارة الحرة للفرد، ولا يدخل ضمن المهام الرسمية للفرد في وظيفته، كما إنه سلوك مفيد للأفراد والتنظيم على حد سواء.

3. أهميته: تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية إيجابياً على عدة جوانب في التنظيم مما يحقق تحسين قدرة الموظفين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل فاعل، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة في الوصول إلى أهدافها في ظل البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة (مناصرية وبن ختو، 2015: 82).

وقد عزا حسون (2016: 55) أهمية هذا السلوك إلى الفوائد التي يحققها للتنظيم وهي كما يأتي:

- ❖ تحسين الإنتاجية إذ يعتبر مصدر مجاني لها.
- ❖ تعزيز مؤهلات الموارد البشرية في التنظيم.
- ❖ حل المشكلات وتحقيق الالتزام التنظيمي.
- ❖ رفع مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها.
- ❖ الحد من معدل الدوران الوظيفي.
- ❖ تعزيز الروح الإيجابية للعاملين.
- ❖ تحقق ميزة تنافسية للتنظيم.

ويرى الباحث إن لسلوك المواطنة التنظيمية دور حيوي في نجاح المنظمة واستمرارها، فهو يساهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتخصيصها، ويوفر مصدر مستدام للميزة التنافسية، ويؤدي إلى رفع فاعلية الأداء التنظيمي. إضافة إلى دوره في تخفيض معدلي التسرب الوظيفي والتغيب ومن ثم يساهم في تحقيق الاستقرار داخل التنظيم وزيادة مستويات الأداء وتحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي وتقليل الصراعات السلبية داخل التنظيم.

4. أبعاده: رغم الاهتمام الكبير بدراسة هذا السلوك، إلا أن هناك اختلاف بين الباحثين حول الأبعاد المكونة له، فقد بينت الأدبيات إلى أن هناك عدد كبير من الأبعاد المحتملة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي من الممكن أن تتداخل فيما بينها، إلا أن الأبعاد التي اتفقت عليها أغلب الدراسات هي خمس أبعاد كالتالي:

أ. الضمير الوظيفي: وهو التزام الفرد لمعايير يضعها لسلوكياته، فيتجه لإنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الفرد بالسلوك الذي يتعدى الحد الأدنى للعمل الرسمي، ويمارس عمله بجدية، ويرجع المصلحة العامة على مصلحته الخاصة (عون وبوزيدي، 2018: 139).

ب. الكياسة: وهو السلوك التلقائي الذي يهدف لمنع حدوث المشكلات في العمل، كما يتضمن المعاملات التي تقوم على الصداقة والتفاهم ومراعاة مشاعر الآخرين، ومراعاة والأخذ بعني الاعتبار تأثير السلوك على الغير (مشمش، 2016: 9).

ج. الروح الرياضية: وهي تحمل المصاعب عند أداء العمل وتقبلها، والتحلي بالتسامح والصبر، والتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية (هويدي وبو درهم، 2018: 98).

د. الايثار: وهو سلوك اختياري وتقدير ي يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم، أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين كالرؤساء أو زملاء العمل أو العملاء (سعدون وآخرون، 2017: 184).

هـ. السلوك الحضاري: وهو سلوك طوعي يعد فيه الفرد نفسه جزء من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير أعمالها مثل حضور الاجتماعات وورشات العمل، وأداء وظائف إضافية، وتقديم الدعم لزملائه (أحمد، 2014: 117).

ثالثاً. العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: اهتم الباحثون بدراسة العوامل التي تؤثر على السلوكيات الوظيفية للعاملين وتحفزهم للانخراط في السلوكيات والأدوار الإضافية غير الرسمية في العمل، حيث يتزامن تطبيق هذه البرامج مع زيادة حصول العاملين على

بعض المزايا مثل التمكين، الترقية والنمو الوظيفية، الأمر الذي يزيد من رضاهم الوظيفي (Hills, 2009: 3-8)،

ويؤكد (Belasen & Belasen, 2015: 1149) أن تطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي التي تركز على الإدارة الوسطى بشكل خاص يكون لها تأثير كبير على معنويات العاملين (وبالأخص من حيث الثقة بالنفس والالتزام) ذلك أن هذا المستوى الإداري هو صاحب التأثير الأكثر على العاملين، وأوضح (Olatunji et al., 2016: 21) أن تخطيط التعاقب الوظيفي يرتبط إيجابياً وبشكل مباشر بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين. ويرى الباحث إن تطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي تسهم في تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين نتيجة شعورهم بالعدالة التنظيمية وبتساوي الفرص بين جميع العاملين في التدرج والتعاقب الوظيفي، مما يحذوهم لمضاعفة الجهود المبذولة في العمل والاستمرار فيه، ويعزز من اتجاهاتهم الإيجابية تجاه المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها التنظيمية، ويقلل من فرص التسرب ودوران الأيدي العاملة فيها.

المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تحليل البيانات واختبار الفروض:

1. **مواصفات العينة:** اشتملت عينة الدراسة من 120 مفردة من الكوادر التدريسية والإدارية في الجامعة محل البحث، حيث يبين الجدول الآتي خصائص أفراد العينة:

جدول (1): مواصفات عينة الدراسة

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع
	79		41		120
	65.8%		34.2%		100%
العمر	أصغر من 35 عام		أكثر من 45 عام		المجموع
	18		47		120
	15%		39.2%		100%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات		من 7-10 سنوات		المجموع
	6		34		120
	5%		28.3%		100%
الصفة	تدريسي		إداري		المجموع
	68		52		120
	56.7%		43.3%		100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتبين أنفاً أن نسبة عدد الذكور أكثر من عدد الإناث في العينة المدروسة حيث تبلغ نسبتهم 65.8%، كما إن أكثرية أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 35-45 عام بنسبة 45.8%، أما فيما يخص معيار سنوات الخبرة فقد كانت نسبة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 61.7% هي الأعلى، كما يتبين أن عدد التدريسيين في العينة يزيد على عدد الإداريين حيث بلغت نسبتهم 56.7%.

2. **صدق وثبات المقياس:** قام الباحث بفحص صدق أداة الدراسة من خلال مراجعة الاستبانة وعرضها على عدد من الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية، أما بالنسبة لثبات الاستبانة والذي يعني الحصول على نفس النتائج في حال القياس

عدة مرات، فقد استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس المستخدمة، ويبين الجدول رقم (2) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة:

جدول (2): اختبار الثبات

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
التدريب	0.882
الترقية	0.820
التدوير الوظيفي	0.873
النقل الوظيفي	0.840
تخطيط التعاقب الوظيفي	0.944
الضمير الوظيفي	0.767
الكياسة	0.808
الروح الرياضية	0.816
الإيثار	0.817
السلوك الحضاري	0.823
سلوك المواطنة التنظيمية	0.936
كامل المقياس	0.955

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح مما ورد آنفاً أن القيم لمحاوّر تخطيط التعاقب الوظيفي تتراوح بين 0.820-0.882 ولكامل المحور 0.944، فيما تتراوح قيم هذا المعامل لأبعاد المتغير التابع بين 0.767-0.823 ولكامل المحور 0.936، كما تبلغ قيمته لكامل المقياس 0.955، وجميع هذه المعاملات أكبر من الحد المقبول 0.60 مما يدل على ثبات أسئلة الاستبيان وجودتها وصلاحياتها في كل مرة يتم فيها إعادة الاختبار، أي أن اعتمادية المقياس محققة والبيانات صالحة للتحليل والإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته (Mamahit & Worng, 2016).

3. اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: تتوفر في الجامعة محل البحث أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويتفرع عنها:

H1-1: تتباين الأهمية النسبية لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة محل البحث.

H1-2: تتباين الأهمية النسبية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة محل البحث.

الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل مع المتوسط الحسابي الحيادي (3.4)، حيث يبين الجدول رقم (3) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول (3): نتائج اختبار T العينة الواحدة لكل من أبعاد المتغير المستقل

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	الأهمية النسبية	الترتيب
التدريب	4.08	0.922	0.000	يوجد فرق معنوي	81.6%	1
الترقية	3.81	0.925	0.000	يوجد فرق معنوي	76.2%	3

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	الأهمية النسبية	الترتيب
التدوير الوظيفي	3.89	0.950	0.000	يوجد فرق معنوي	77.8%	2
النقل الوظيفي	3.73	1.001	0.000	يوجد فرق معنوي	74.6%	4
تخطيط التعاقب الوظيفي	3.87	0.949	0.000	يوجد فرق معنوي	77.4%	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة حول مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي يبلغ (3.87) وهو أكبر من درجة الموافقة المتوسطة، وبانحراف معياري يبلغ (0.949) مع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ بأهمية نسبية بلغت 77.4%، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود تخطيط التعاقب الوظيفي في جامعة تكريت، وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً تباين الأهمية النسبية لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الأولى، حيث كانت أهمية التدريب النسبية هي الأعلى بقيمة 81.6%، يليه التدوير الوظيفي بأهمية نسبية بلغت 77.8%، ثم الترقية بأهمية نسبية بلغت 76.2%، وأخيراً النقل الوظيفي والذي بلغت أهميته النسبية 74.6%.

الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع مع المتوسط الحسابي الحيادي (3.4)، حيث يبين الجدول رقم (4) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول (4): نتائج اختبار T العينة الواحدة لكل من أبعاد المتغير التابع

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	الأهمية النسبية	الترتيب
الضمير الوظيفي	4.35	0.705	0.000	يوجد فرق معنوي	87%	1
الكياسة	3.81	0.952	0.000	يوجد فرق معنوي	76.2%	2
الروح الرياضية	3.81	0.961	0.000	يوجد فرق معنوي	76.2%	2
الإيثار	3.75	0.997	0.000	يوجد فرق معنوي	75%	3
السلوك الحضاري	3.65	1.034	0.009	يوجد فرق معنوي	73%	4
سلوك المواطنة التنظيمية	3.87	0.929	0.000	يوجد فرق معنوي	77.4%	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية يبلغ (3.87) وهو أكبر من درجة الموافقة المتوسطة، وبانحراف معياري يبلغ (0.929) مع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ بأهمية نسبية بلغت 77.4%، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين والإداريين في جامعة تكريت، وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً تبين الأهمية النسبية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الثانية، حيث كانت أهمية الضمير الوظيفي النسبية هي الأعلى بقيمة 87%، يليه كل من الكياسة والروح الرياضية بذات قيمة الأهمية النسبية التي بلغت 76.2%، ثم الإيثار بأهمية نسبية بلغت 75%، وأخيراً السلوك الحضاري والذي بلغت أهميته النسبية 73%.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: توجد في الجامعة محل البحث علاقة ارتباطية بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي، وكذلك أبعاد المواطنة التنظيمية، ويتفرع عنها:

- H1-1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة محل البحث.
H1-2: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة محل البحث.

الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط عبر معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، حيث يبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول (5): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده

المتغير	الارتباط مع تخطيط التعاقب الوظيفي		درجة الارتباط	اتجاه العلاقة
	معامل بيرسون	قيمة الدلالة sig.		
التدريب	0.666	0.000	متوسطة	موجب
الترقية	0.852	0.000	مرتفعة	موجب
التدوير الوظيفي	0.875	0.000	مرتفعة	موجب
النقل الوظيفي	0.818	0.000	مرتفعة	موجب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS
تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن مستوى دلالة علاقة الارتباط بين تخطيط التعاقب الوظيفي وجميع أبعاده $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل، وبين جميع أبعاده في المنظمة المبحوثة، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الثانية، ويشير معامل الارتباط بيرسون لعلاقة المتغير المستقل بكل من أبعاده إلى:
- وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة بين كل من (الترقية - التدوير الوظيفي - النقل الوظيفي) وتخطيط التعاقب الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الترقية بتخطيط التعاقب الوظيفي ($P = 0.852$)، و($P = 0.875$) لعلاقة التدوير الوظيفي بالمتغير المستقل، و($P = 0.818$) لعلاقة النقل الوظيفي بالمتغير المستقل عند مستوى دلالة 0.05 في المنظمة المبحوثة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التدريب وتخطيط التعاقب الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($P = 0.666$) عند مستوى دلالة 0.05 في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط عبر معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، حيث يبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول (6): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغير التابع وأبعاده

أبعاد المتغير التابع	الارتباط مع تخطيط التعاقب الوظيفي معامل بيرسون	قيمة الدلالة sig.	درجة الارتباط	اتجاه العلاقة
الضمير الوظيفي	0.657	0.000	متوسطة	موجب
الكياسة	0.495	0.000	مرتفعة	موجب
الروح الرياضية	0.455	0.000	مرتفعة	موجب
الإيثار	0.454	0.000	مرتفعة	موجب
السلوك الحضاري	0.366	0.000	مرتفعة	موجب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن مستوى دلالة علاقة الارتباط بين سلوك المواطن التنظيمية وجميع أبعاده $\text{sig}=0.000<0.05$ ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التابع المتمثل بسلوك المواطن التنظيمية، وبين جميع أبعاده (الضمير الوظيفي – الكياسة – الروح الرياضية – الإيثار – السلوك الحضاري) في المنظمة المبحوثة، ومن ثم تُقبل الفرضية الفرعية الثانية، ويشير معامل الارتباط بيرسون لعلاقة المتغير المستقل بكل من أبعاده إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين سلوك المواطن التنظيمية وجميع أبعاده، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الضمير الوظيفي بسلوك المواطن التنظيمية ($P=0.657$)، و ($P=0.495$) لعلاقة الكياسة بالمتغير التابع، و ($P=0.455$) لعلاقة الروح الرياضية بالمتغير التابع، و ($P=0.454$) لعلاقة الإيثار بسلوك المواطن التنظيمية، وأخيراً ($P=0.366$) لعلاقة السلوك الحضاري بالمتغير التابع عند مستوى دلالة 0.05 في المنظمة المبحوثة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية في الجامعة محل البحث.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط عبر معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، حيث يبين الجدول رقم (7) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول (7): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الدلالة sig.	معامل بيرسون	درجة الارتباط	اتجاه العلاقة
تخطيط التعاقب الوظيفي	سلوك المواطن التنظيمية	0.000	0.477	متوسطة	موجب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن مستوى دلالة علاقة الارتباط بين تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية $\text{sig}=0.000<0.05$ ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بتخطيط التعاقب الوظيفي، وبين المتغير التابع المتمثل بسلوك المواطن التنظيمية في المنظمة المبحوثة وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسية الثالثة، ويشير معامل الارتباط

بيرسون ($P=0.477$) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين المتغير المستقل والتابع عند مستوى دلالة 0.05 في جامعة تكريت.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4: تتباين الأهمية النسبية لتأثير أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية للجامعة محل البحث.

لاختبار هذه الفرضية وتحديد وتوضيح التأثيرات بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بدلالة المتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي) بأبعاده (التدريب – الترقية – التدوير الوظيفي – النقل الوظيفي) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل:

$$(Y = B_0 + B_1X)$$

حيث يمثل Y سلوك المواطنة التنظيمية، ويمثل X أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي.

ويبين الجدول رقم (8) الآتي تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

المتغير المستقل	p-value لاختبار ANOVA	قيم معامل الميل B1	معادلة الانحدار	F معنوية	R	R2	نسبة التفسير
التدريب	0.000	0.297	$Y = 3.077 + 0.297X_1$	18.902	0.372	0.138	13.8%
الترقية	0.000	0.426	$Y = 2.667 + 0.426X_2$	47.109	0.534	0.285	28.5%
التدوير الوظيفي	0.000	0.351	$Y = 2.925 + 0.351X_3$	30.405	0.453	0.205	20.5%
النقل الوظيفي	0.000	0.271	$Y = 3.281 + 0.271X_4$	18.426	0.368	0.135	13.5%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة p-value لمعامل الميل B_1 في علاقة جميع أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي، وإن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ومن ثم يمكن استخدام نموذج الانحدار المتمثل بأبعاد (التدريب – الترقية – التدوير الوظيفي – النقل الوظيفي) لشرح تغيرات المتغير التابع.

ويمكن تفصيل علاقة كل من أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع على حدة كما يأتي:

1. تأثير التدريب في سلوك المواطنة التنظيمية: يتبين من الجدول رقم (8) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التدريب بسلوك المواطنة التنظيمية هي:

$$Y = 3.077 + 0.297X_1$$

أي أن زيادة X_1 (التدريب) بمقدار 1 ستواكبه زيادة Y (سلوك المواطنة التنظيمية) بمقدار 0.297. وكانت قيمة F معنوية متوسطة حيث بلغت $F = 47.109$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R = 0.372$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.138$ فتشير إلى أن ما نسبته 13.8% من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من خلال التدريب، والباقي 86.7% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى.

2. **تأثير الترقية في سلوك المواطنة التنظيمية:** يتبين من الجدول رقم (8) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الترقية بسلوك المواطنة التنظيمية هي:

$$Y = 2.667 + 0.426X_2$$

أي أن زيادة X_2 (الترقية) بمقدار 1 ستواكبه زيادة Y (سلوك المواطنة التنظيمية) بمقدار 0.426.

وكانت قيمة F معنوية متوسطة حيث بلغت $F = 18.902$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R = 0.453$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.205$ فتشير إلى أن ما نسبته 20.5% من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من خلال الترقية، والباقي 71.5% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى.

3. **تأثير التدوير الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية:** يتبين من الجدول رقم (8) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التدوير الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية هي:

$$Y = 2.925 + 0.351X_3$$

أي أن زيادة X_3 (التدوير الوظيفي) بمقدار 1 ستواكبه زيادة Y (سلوك المواطنة التنظيمية) بمقدار 0.351.

وكانت قيمة F معنوية متوسطة حيث بلغت $F = 30.405$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R = 0.453$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.205$ فتشير إلى أن ما نسبته 20.5% من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من خلال التدوير الوظيفي، والباقي 79.5% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى.

4. **تأثير النقل الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية:** يتبين من الجدول رقم (8) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة النقل الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية هي:

$$Y = 3.281 + 0.271X_4$$

أي أن زيادة X_4 (النقل الوظيفي) بمقدار 1 ستواكبه زيادة Y (سلوك المواطنة التنظيمية) بمقدار 0.271.

وكانت قيمة F معنوية متوسطة حيث بلغت $F = 18.426$ ، كما إن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R = 0.368$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.135$ فتشير إلى أن ما نسبته 13.5% من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من خلال النقل الوظيفي، والباقي 86.5% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى.

وتبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط من الجدول السابق أيضاً تباين الأهمية النسبية لتأثير أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة المبحوثة ومن ثم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، حيث كانت قيمة معامل الانحدار الذي يبين نسبة تأثير الترقية في سلوك المواطنة التنظيمية هو الأعلى حيث بلغت نسبته 28.5%، يليه التدوير الوظيفي بمعامل انحدار بلغت قيمته 20.5%، ثم التدريب والذي بلغت نسبة تفسيره للمتغير التابع 13.8%، وأخيراً النقل الوظيفي بأقل مستوى تأثير حيث بلغت قيمة معامل انحداره 13.5%.

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

H5: تؤثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي مجتمعةً على سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعةً في الجامعة محل البحث.

لاختبار هذه الفرضية وللتنبؤ بقيمة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي مجتمعةً، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter، حيث يبين الجدول رقم (8) قيم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع بطريقة Enter:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع بطريقة Enter

المتغير	p-value اختبار ANOVA	قيم معامل الميل B1	F معنوية	R	R2	نسبة التفسير
التدريب	0.000	0.054	12.054	0.544	0.295	29.5%
الترقية		0.374				
التدوير الوظيفي		0.086				
النقل الوظيفي		0.060				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (9) ما يأتي:

إن قيمة p-value لاختبار ANOVA في علاقة المتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعةً) بالمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) هي أصغر من 0.05، وهذا يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، كما إن الانحدار معنوي ونموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار المتمثل بالمتغير المستقل لشرح تغيرات المتغير التابع، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

وكانت قيمة F معنوية متوسطة حيث بلغت $F = 12.054$ ، كما إن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R = 0.544$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2 = 0.295$ مما يشير إلى أن ما نسبته 29.5% من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من خلال تخطيط التعاقب الوظيفي، والباقي 70.5% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: بناءً على الدراسة الميدانية، أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1. تستخدم جامعة تكريت استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي لإعداد الموارد البشرية وتجهيزها لشغل المراكز الإدارية الشاغرة والمناصب القيادية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السليحات وغانم، 2021) التي بينت أن مستوى التعاقب الوظيفي للقادة التربويين في العاصمة عمان جاء بمستوى متوسط.
2. كانت ملامح التدريب هي الأكثر وضوحاً بين أساليب تخطيط التعاقب الوظيفية المتبعة في المنظمة المبحوثة، يليه التدوير الوظيفي، ثم الترقية، وأخيراً النقل الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ومرتفعة بين أبعاد (الترقية – التدوير الوظيفي – النقل الوظيفي) وتخطيط التعاقب الوظيفي، حيث كان التدوير الوظيفي الأكثر ارتباطاً، يليه الترقية، ثم النقل الوظيفي، فيما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين بُعد التدريب وتخطيط التعاقب الوظيفي.
4. يوجد مستوى تطبيق جيد لسلوك المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين والإداريين في جامعة تكريت، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العامر، 2023) التي توصلت إلى وجود مستوى تقييم مرتفع لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة المالية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية.
5. تتباين الأهمية النسبية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة تكريت، حيث كان الضمير الوظيفي الأكثر وضوحاً من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، يليه كل من الكياسة والروح الرياضية بنفس المستوى، ثم الإيثار، وأخيراً السلوك الحضاري.
6. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ومتوسطة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعاده، حيث كان الضمير الوظيفي الأكثر ارتباطاً، يليه الكياسة، ثم الروح الرياضية، فالإيثار، وأخيراً السلوك الحضاري.
7. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ومتوسطة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة تكريت، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن تبني برامج تخطيط التعاقب الوظيفي لإعداد الكوادر البشرية لتولي المناصب القيادية، يساهم بشكل أو بآخر في تعزيز انتماء هؤلاء للجامعة، ومن ثم تعظيم سلوكياتهم غير الرسمية الإيجابية التي تؤثر بدورها في رفع كفاءة وفعالية الجامعة. وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Imagh et al, 2022) التي أظهرت أن الإرشاد الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي يرتبطان بشكل كبير بسلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين غير التدريسيين في الجامعة الفيدرالية، أوتوكي في نيجيريا.
8. تساهم جميع أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة تكريت، وقد بينت النتائج أن الترقية هي الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية، يليها التدوير الوظيفي، فالتدريب، وأخيراً النقل الوظيفي. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن أسلوب الترقية هو أساس عملية تخطيط التعاقب الوظيفي التي تهدف إلى تعزيز إمكانات الكوادر البشرية في المنظمة وترفيعها إلى مستويات أعلى تقدراً لمواهبها وإنجازاتها، فضلاً عن الاستفادة من الموارد البشرية المميزة لشغل مراكز وظيفية في مستويات إدارية أعلى.
9. يساهم تطبيق أساليب تخطيط التعاقب الوظيفي مجتمعةً في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة تكريت. ويفسر الباحث هذه النتيجة في أن برامج تخطيط التعاقب الوظيفي تعزز مؤشرات

الرضا لدى التدريسيين والإداريين في الجامعة ودافعيتهم للعمل، ومن ثم مضاعفة جهودهم وتنمية سلوكياتهم بشكل إيجابي نحو تحقيق أهداف الجامعة التنظيمية. وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البحيري، 2023) التي توصلت إلى وجود تأثير طردي معنوي مباشر لإعادة تشكيل الوظيفة على سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية المصرية.

ثانياً. التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز تطبيق استراتيجية التعاقب الوظيفي في جامعة تكريت لمساهمتها الكبيرة في تحسين سلوك المواطن التنظيمية لدى التدريسيين والإداريين فيها، وتقديم الدعم اللازم لذلك من إدارة الجامعة بحيث يكون تخطيط التعاقب الوظيفي جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي المتكامل لإدارة الموارد البشرية فيها.
2. إجراء عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري، وتقييم المراكز الإدارية وتحديد أهميتها، حيث يعتبر هذا الإجراء أساس لباقي خطوات وأساليب عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.
3. لما كانت الترقية تنصدر أساليب تخطيط التعاقب الوظيفي التي تعزز من سلوك المواطن التنظيمية، فينبغي إيلاء الاهتمام الأكبر بها من خلال وضع معايير واضحة تتم ترقية العاملين بناءً عليها، والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية في تنفيذها، بحيث يتم التقييم للترقية بناءً على مستوى الأداء والخبرة الوظيفية والتدريب التخصصي بما يساهم في تطوير المسار الوظيفي للمدرس أو الإداري، ومنحهم الصلاحيات اللازمة بعد ترفيتهم.
4. نشر ثقافة التناوب والتدوير الوظيفي في الجامعة، وإضفاء الطابع الممنهج عليها من خلال وضع مخططات للجدارات المطلوبة لكل مركز وظيفي، وإنشاء تجمع للمواهب في جميع المراحل والمستويات الإدارية، وتشجيع العاملين المتميزين لتولي أدوار جديدة، بما يساهم في تعزيز التطوير الفردي لهؤلاء، والتأكد من أن الجامعة لديها مرشحين مناسبين وجاهزين لجميع المواقع الوظيفية الرئيسية فيها.
5. تنمية السلوكيات التنظيمية لدى العاملين في الجامعة من خلال توفير فرص البرامج التدريبية والتطويرية الأكثر ملاءمة وفاعلية لكل منهم، من أجل إعدادهم لمواقع وظيفية مستقبلية، حيث يمكن أن تتضمن هذه البرامج التدريبية أساليب التدريب المنفرد أو الإشرافي، الرعاية المهنية، التعلم بالواقع، برامج ماجستير الإدارة التنفيذية، وبرامج أخرى مثل الألعاب الإدارية أو ألعاب الأعمال،... الخ.
6. زيادة مستوى مرونة النقل الوظيفي في الجامعة والذي بينت النتائج أنه أقل أساليب تخطيط التعاقب الوظيفي استخداماً في الجامعة والأقل تأثيراً على سلوكيات المواطن التنظيمية، وذلك من خلال تبسيط عملية استقطاب المواهب والجدارات البارزة إلى الوظائف التدريسية والإدارية المهمة التي تحتاجها الجامعة بالاستناد إلى معايير تقييم للأداء، وتهيئة البيئة التنظيمية اللازمة لإمكانية الانتقال من وظيفة إلى أخرى.

7. دعم متطلبات تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في جامعة تكريت من خلال:

- وضع خطة تعاقب وظيفي واضحة للمستقبل المنظور.
- تحديد مدة زمنية واضحة ومعلنة لتولي المناصب الوظيفية في الجامعة.
- بناء قاعدة بيانات عن الموهوبين وأصحاب الأداء المرتفع في الجامعة.
- استثمار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إجراءات عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة.
- توفير المتطلبات المادية في موازنة الجامعة لدعم تنفيذ عملية تخطيط التعاقب الوظيفي فيها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أحمد، محمود موسى، (2014)، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، دار النشر مكتبة وفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، مصر.
2. أحمد، مها ياسر حسام الدين، (2017)، أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
3. البحيري، هشام محمد صبري، (2023)، أثر تطبيق منهج إعادة تشكيل الوظيفة في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور المعدل للكفاءة الذاتية للموظف: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 4، العدد 2، جامعة دمياط، مصر.
4. بوقفدة، فطيمة، (2020)، أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-جبل-، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جبل-، الجزائر.
5. حسون، محمد ياسين، (2016)، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
6. حمدي، أبو القاسم الأخضر، (2019)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (1)، لبنان.
7. سعدون سمية، وآخرون، (2017)، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك وهران، مجلة آفاق الفكرية، المجلد 3، العدد 7، جامعة وهران، الجزائر.
8. شقرة أمينة، (2020)، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر.
9. العامر، شادن محمد عبد العزيز، (2023)، أثر متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي وزارة المالية بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، الإصدار السادس، العدد 57.
10. العاني، أريج سعيد خليل، (2018)، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (54)، العدد 12.
11. عبد المجيد نجم نجيب، وصدر الدين كريم خولة، (2018)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 2.
12. عمام، ريم، (2019)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لموظفي اتصالات الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد (8)، العدد (1)، جامعة الجزائر.
13. عون علي، بوزيدي عطية عصام، (2018)، سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لفعالية المنظمة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 6، الجزائر.
14. محمد، شادي حابس عبد الفتاح، (2019)، أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعان شركات مالترانس، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
15. محمد ياسمين علي محمود، عبد الحكيم إيمان سيد، سعيد طه محمود خضر، (2023)، تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة كلية الآداب بقنا، المجلد 32، العدد 61، جامعة جنوب الوادي، مصر.

16. المحيسن فيصل أسامة، الكساسبة محمد مفضي، (2021)، أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ المواهب في شركة أورانج – الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 17، العدد 1.
17. مشمش، أشرف محمد زيدان، (2016)، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاستشرافية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد 4، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
18. مناصرية رشيد، بن ختو فريد، (2015)، سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 8، الجزائر.
19. هويدي عبد الباسط، بودهم طيب، (2018)، ثقافة المواطنة التنظيمية كأحد أوجه السلوك المواطن العام: قراءة في المفهوم ودعامات التأسيس، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 6، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adebola, S., (2019), Why do organizations run talent programs? Insights from UK organizations In Managing Talent. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95201-7_9
2. Ahmed Mariam A., (2020), Effect of Succession Planning on Organizational Performance: A Case Study of Family Bank, Kenya, Master Thesis in Business Administration (MBA), United States International University- Africa.
3. Ali Zulqurnain & Mehreen Aqsa, (2019), Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions, Journal of Advances in Management Research, Vol. 16 No. 2, pp. 216-223.
4. Belasen, Alan & Belasen, Ariel, (2015), Value in the Middle: Cultivating Middle Managers in Healthcare Organizations, Journal of Management Development, Vol.35, No.9, PP.1149-1162.
5. Bedwawi A. AL., Mutalib R. A., and Senasi V., (2023), Impact of Talent Management and Succession Planning on the Organizational Competitiveness in the UAE Public Sector, Journal of Statistics Applications & Probability, Pro. 12, No. 2, 855-863.
6. Dauda, A., (2013), Business continuity and challenge of succession in Nigeria: What happens when the CEO leaves. IOSR Journal of Business and Management IOSR-JBM, Volume 8, Issue 4, pp. 59-65. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-0845965>
7. Gordon, Pamela & Overbey, Julie, (2018). Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability. (1th ed). USA: Palgrave Macmillan by Springer Nature
8. Guise, J., (2016), Succession Planning in Canadian Academic Libraries. UK: Chandos Publishing, Elsevier Ltd.
9. Garg, A.K. and Weele, E.V. 2012. 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. doi:10.5539/ijbm.v7n9p96. <http://myrepositori.pnm.gov.my/handle/123456789/4181>.
10. Hills, Angela, (2009), Succession Planning –or Smart Talent Management? Industrial & Commercial Training, Vol.41, No.1, PP.3-8

11. Huynh, T. T., (2016), Library succession planning process in Vietnam. *New Library World*, Vol. 117 No. 11/12, 756-767. <http://dx.doi.org/10.1108/NLW-08-2016-0059>
12. Huynh, Thi Trang., Reynolds, Sue. & Mercieca, Paul, (2017), Succession Planning in Vietnamese Libraries: Challenges and Solutions. In N. Muenjohn, & A. McMurray, *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* (pp. 381-396). UK: Palgrave Macmillan. http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9_21 .
13. Imagha Orok A. Ugwunwanyi Ananaba & Akpaetor Ubong A., (2022), Career Management Practice and its Influence on Organizational Citizenship Behavior amongst Non-Teaching Staff in Federal University, Otuoke, Bayelsa State, Nigeria, *Journal of Administration and Corporate Governance (AKSUJACOG)* Volume 1 Number 2.
14. Keilers, L. W., (2016), Leadership, succession planning, and transitions: How do we balance them. *Rural Health Innovations & the National Rural Health Resource Center*. Power Point. Retrieved from.
15. Krejcie, R & Morgan, D., (1970), determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*.
16. Kumaran, Maha. (2015), Succession Planning process that Includes Visible Minority Librarians, *Library Management*, vol.36, No.6/7, PP.434-447.
17. Mokhber, Mozhden., GiGi, Tan., Siti, Zaleha & Rasid, Abdul, (2017), Succession Planning and Family Business Performance in SMSs, *Journal of Management Development*, Vol,36, No.3, PP.330-347.
18. Moreno, E. A., (2014), Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Principal's Influence, Un Puplished Doctoral Dissertations, San Diego State University, USA.
19. Okolocha Chizoba Bonaventure and Anugwu Chika Clara, (2022), Succession Planning and Organizational Effectiveness of Tertiary Institutions in Nigeria, *Advance Journal of Management and Social Sciences*, Volume: 6; Issue: 06.
20. Olatunji, F., Kehinde, O, Nwachukwu. C., (2017), Succession Planning and Job Commitment: Moderating Role of Employees satisfaction in selected beverages companies, *Trendy Economy & Management*, vol.30, No.3, PP.21-36.
21. Rothwell, W. J., (2015), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (Fifth edition ed.). New York, USA: AMACOM
22. Seniwoliba A. J., (2015), Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies, *Research Journal of Educational Studies and Review* Vol. 1 (1), pp. 1-10, April.
23. 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.
24. Timothy A. Hart T.A, Gilstrap J. B., and Mark C. B., (2016), Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity, *Journal of Business Research*, Vol. 69, 3981–3988.

استبيان

السادة المدرسون والعاملون الإداريون في جامعة تكريت:
أرجو المساعدة في ملء الاستبيان التالي الذي يندرج في إطار دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الترقية في الجامعة والتي تحمل عنوان:
"تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/جامعة تكريت"

وذلك من خلال وضع علامة (√) في الخانة المناسبة المعبرة عن درجة موافقتكم على عبارات الاستبيان، علماً أن الإجابات ستحاط بالسرية التامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:

الجنس	نكر	أنثى
العمر	أصغر من 25 عام	من 25-35 عام
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنة	من 3-6 سنة
الصفة	مدرس □	موظف إداري □

القسم الثاني: أساليب تخطيط التعاقب الوظيفي:

1. التدريب:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
1	تعتمد إدارة الجامعة برامج سنوية في تدريب الأساتذة لزيادة قدراتهم.				
2	تنوع إدارة الجامعة البرامج التدريبية لإكساب الموظفين خبرات معرفية في كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها.				
3	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية وفق الأساليب العلمية في الاختصاص.				
4	تساهم البرامج التدريبية في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين في الجامعة.				
5	تساهم البرامج التدريبية في الجامعة في تطوير التعاقب الوظيفي.				

2. الترقية:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
6	تمنح إدارة الجامعة العامل مسؤولية أعلى بعد حصوله على فرصة تدريبية مناسبة.				
7	تمنح الترقية الوظيفية بناءً على: أ. المثابرة في العمل. ب. الأقدمية. ت. اعتبارات شخصية.				

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
8	تتاح لي فرص وظيفية متنوعة تسهم في تطوير مساري الوظيفي بعد الترقية.				
9	تسهم الترقية في تطوير التعاقب الوظيفي.				
10	تمنح إدارة الجامعة الموظف مسؤولية أعلى بعد حصوله على الترقية.				

3. التدوير الوظيفي:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
11	فرص النمو المهني في المستوى الوظيفي التي تقدمها لي الجامعة تحقق لي التميز.				
12	وضوح المهام الخاصة بوظيفتي في الجامعة تحقق الأمان الوظيفي.				
13	تعتمد الجامعة التدوير الوظيفي لتحقيق فوائد نفسية لتقليل الضغط الوظيفي.				
14	تعتمد عمادة الجامعة التدوير الوظيفي لاكتشاف واستثمار المواهب والطاقات الكامنة لدى العاملين.				
15	يساعد التدوير الوظيفي على زيادة المشاعر الايجابية بعد حدوثه.				

4. النقل الوظيفي:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
16	يساهم النقل الوظيفي في تعزيز تخطيط التعاقب الوظيفي.				
17	يساهم نقل العاملين في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.				
18	يستند النقل الوظيفي الذي تقوم به إدارة الجامعة على نتائج تقييم الأداء.				
19	تتيح بيئة العمل الجامعي إمكانية الانتقال بين وظيفة وأخرى.				
20	تحقق إدارة الجامعة مرونة في التنظيم أثناء نقل الموظفين.				

القسم الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية:

1. الضمير الوظيفي:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
1	أحرص على تنفيذ توجيهات رؤسائي في العمل في الجامعة				
2	أواظب على قضاء ساعات العمل في أداء واجباتي ومسؤولياتي الوظيفية				
3	أهتم بالارتقاء بمستويات أدائي عن المستوى المتوقع				
4	أفاعل بشكل إيجابي مع كل التغييرات التي تحدث في العمل				

2. الكياسة:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
5	أتفادى المشكلات التي من الممكن أن تحدث في العمل				
6	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي أو الطلاب				
7	أقوم بتقديم المبادرات لتطوير أداء العمل في الجامعة				
8	أشجع زملائي في العمل والطلاب معنوياً في الأوقات الصعبة				

3. الروح الرياضية:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
9	أقبل الانتقاد الموجه إلي بصدر رحب				
10	أظهر الاحترام لزملائي وللطلاب حتى في أوقات التوتر				
11	أقدم بالاعتذار لزملائي أو للطلاب إذا ما أخطأت بحق أحد منهم				
12	أتحمل ضغط العمل دون شكوى أو تذمر				

4. الايثار:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
13	أبادر في تقديم الدعم والمساعدة لزملائي أو للطلاب حتى لو لم يطلب مني				
14	أنوب عن زملائي في أداء مهامهم في حال غيابهم لظروف طارئة				
15	أطوع للقيام بأعمال وأنشطة إضافية تسهم في إنجاز وتطوير العمل				
16	أقدم مصلحة العمل في الجامعة على مصلحتي الشخصية				

5. السلوك الحضاري:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
17	أبذل قصارى جهدي لتطوير مهاراتي وتعزيز خبرتي بما يخدم العمل في الجامعة				
18	أحرص على المشاركة الفعالة في أنشطة الجامعة وأعمالها				
19	أقبل التغييرات الحاصلة في الجامعة				
20	أسعى دوماً لتحسين صورة الجامعة أمام الطلاب				