



**دور تخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات لتحقيق الاستدامة
التنظيمية
دراسة تطبيقية على الشركات المصرية**

د/ مي محمد حسن
أستاذ مساعد الصحة النفسية
الجامعة الإسلامية بمينيسوتا
dr.may.hassan.official@gmail.com

د/ سمر محمود شيخ السوق
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة المنوفية
Samarm000@gmail.com

د/ يسرا عيد محمد عبد الرحمن
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال جامعة الإسكندرية
yusra.eaid@alexu.edu.eg

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد (١١) - العدد (٢١) - الجزء الثاني
يوليو ٢٠٢٥م

رابط المجلة: <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي دراسة دور تخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات التي تواجهها الشركات محل الدراسة وذلك لتحقيق الاستدامة التنظيمية. ويتم ذلك من خلال التعرف على مدى قيام الشركات محل الدراسة بتخطيط التعاقب القيادي، وتحديد العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي وإدارة الأزمات، ومعرفة العلاقة بين إدارة الشركات محل الدراسة للأزمات وتحقيق الاستدامة التنظيمية. بالتطبيق على (399) مفردة من مديري الإدارة ومديري العموم والفنيين والإداريين بالشركات المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام والخاص والأعمال الحرة بالسوق المصرية، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، واستخدام برنامج النماذج المتعددة AMOS توصلت النتائج الى وجود تأثير معنوي لدور تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات المصرية. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن إدارة الأزمات (بأبعادها المختلفة) لها تأثير معنوي في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات المصرية. كما أن تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) له تأثير معنوي في إدارة الأزمات في الشركات المصرية. وأخيرا توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لدور تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) على تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال إدارة الأزمات في الشركات المصرية. وتم التوصية بإنشاء وحدة تنظيمية للبحث عن القيادات الواعدة، واستخدام آليات متكاملة لإدارة الأزمات مع وجود دعم الإدارة العليا المستمر في هذا الصدد، والعمل على تعزيز ثقافة وسلوكيات الاستدامة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.

الكلمات الافتتاحية: إدارة الأزمات، تخطيط التعاقب القيادي، الاستدامة التنظيمية.

Abstract

The current research aims to study the role of leadership succession planning in managing the crises faced by the companies under study to achieve organizational sustainability. This is done by identifying the extent to which the companies leadership succession planning, identifying the relationship between leadership succession planning and crisis management, and identifying the relationship between the study companies' management of crises and achieving organizational sustainability. Applied to (399) individuals from management directors, general managers, technicians, and administrators in Egyptian

companies belonging to the public, private, and free business sectors in the Egyptian market. By using the statistical analysis program, SPSS and using the AMOS (Analysis of moment structure) program. The results found that there is a significant impact of the role of succession planning (with its various dimensions) in achieving organizational sustainability in achieving organizational sustainability in Egyptian companies. Moreover, the results showed that crisis management (with its various dimensions) has a significant impact on achieving organizational sustainability in Egyptian companies. Also, Leadership succession planning (with its various dimensions) has a significant impact on crisis management in Egyptian companies. Finally, the study found that there is a significant effect of the role of leadership succession planning (with its various dimensions) on achieving organizational sustainability through crisis management in Egyptian companies. Besides, the study concluded by some important recommendations for instance, the need for establishing an organizational unit to search for promising leaders, and the use of integrated mechanisms for crisis management with the support of senior management support in this regard, and work to promote the culture and behaviors of organizational sustainability in the studied companies.

Keywords: Crisis management, leadership succession analysis, organizational sustainability.

مقدمة:

تعد الاستدامة التنظيمية من الأولويات الرئيسية في الاستراتيجية المعتمدة من قبل أغلب المنظمات لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في العالم المعاصر (أحمد، ٢٠٢٤). تكافح المنظمات للحفاظ على مواردها البشرية وتخطيطها وتطويرها لمواجهة فقدان الكفاءات الماهرة بالإضافة لتغيير اتجاهات سوق المهارات. فيعد الاحتفاظ بالعاملين وتطويرهم أولوية للشركات المتنافسة في سوق المواهب. ويتمثل السبب الرئيسي لتخطيط التعاقب القيادي في اتخاذ إجراءات استباقية ومواءمتها مع الاستراتيجية العامة للمنظمات لدعم استدامة المنظمات (Susilo & Winarto, 2023).

فمع تزايد حدوث الأزمات وتأثيرها الشديد وتداعياتها المحتملة المدمرة، بدأ قادة المنظمات بالتركيز على استراتيجيات إدارة الأزمات لمجابهتها وحلها أو على الأقل التقليل من أثارها السلبية. تعد إدارة الأزمات عملية إدارية تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف المفاجئة وإتخاذ قرارات سريعة وحاسمة تتفق مع خطورة الموقف واختيار الحلول السديدة (الحلي، ٢٠٢٢).

كما تواجه المنظمات في العصر الحالي العديد من التحديات المتواصلة والتغيرات السريعة التي قد تؤدي لحدوث أزمات مختلفة. ومن بين تلك التحديات الحصول على عاملين موهوبين وقيادات إدارية تتمتع بالجدارة اللازمة لمواجهة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسمة بسرعة التغير والمنافسة الشديدة ومن أهمها التنافس الحاد بين المنظمات على استقطاب الكفاءات المتميزة، مما أظهر الحاجة لدى المنظمات لتبني خطط وبرامج فاعلية لتحديد الوظائف المهمة، وتحديد المواهب والكفاءات المناسبة لشغل تلك الوظائف والبحث عنها واستقطابها بطرق غير تقليدية وتدريبها وتنميتها ورعايتها لتمثل صفا ثانيا يحل محل القيادات الأساسية في أي وقت لتفادي تعرض المنظمة لأي اختلال أو فراغ على مستوى الوظائف المحورية وهو ما تمثله عملية تخطيط التعاقب القيادي (المخلافي & القحطاني، ٢٠١٩).

يعد وضع خطط التعاقب القيادي من أهم جوانب إدارة وتخطيط الموارد البشرية حتى تحافظ المنظمة على استمراريتها وبقائها، والذي يركز على وضع خطط طويلة الأجل لتطوير أداء العاملين الذين ينظر إليهم على أنهم مواهب محتملة قادرة على شغل الوظائف القيادية في حال خلوها، الأمر الذي يتطلب تحديد هؤلاء العاملين ومنحهم الفرص والتجارب والخبرات اللازمة لصقل مواهبهم، وإعدادهم لتولي المهام والوظائف القيادية بالمنظمة (غني، ٢٠١٦).

من ثم تهدف الدراسة إلى تحديد دور تخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات وذلك لتحقيق الاستفادة التنظيمية بالتطبيق على الشركات المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام والخاص والأعمال الحرة بالسوق المصرية.

تخطيط التعاقب القيادي:

تعد عملية تخطيط التعاقب القيادي عملية أساسية داخل المؤسسات تهدف لضمان الاستمرارية والاستقرار من خلال التحضير لانتقال الأدوار الرئيسية. ويتمثل الهدف الأساسي لتخطيط التعاقب القيادي في ضمان امتلاك المؤسسات للأشخاص المناسبين للحفاظ على الإنتاجية وتخفيف الإضطرابات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل (Onunwor, 2025).

قد ظهر مصطلح تخطيط التعاقب القيادي مع مطلع القرن الواحد والعشرين في الشركات العائلية لمعالجة مسألة توريث ملكيتها، ثم التوسع ليشمل الشركات الخاصة المهمة بتغيير الرؤساء التنفيذيين كمدخل لتحقيق استراتيجياتها ليصبح موضوعا مركزيا في حياة المؤسسات، وأصبح الآن اتجاها إداريا في تطوير تنمية الموارد البشرية عامة وتطوير القيادات وتأهيلهم للمستقبل (الشريف، ٢٠٢١).

فيعد تخطيط التعاقب القيادي ركيزة ديناميكية نحو تطوير المنظمات، برزت فكرة تخطيط التعاقب القيادي أو الاستخلاف القيادي باعتباره آلية منظمة الغرض منها الاستكشاف والبحث عن المواهب القيادية واستقطابها وتقييمها بهدف اعداد صف ثان لتولي الوظائف المحورية والقيادية المحتمل شغورها في المنظمة مستقبلا (المخلافي & القحطاني، ٢٠١٩). فتتجاوز عملية تخطيط التعاقب القيادي الإستبدال الفوري للقادة، وتركز على تنمية قاعدة من المواهب التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة،

ويشمل ذلك تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية عادة من خلال مراجعات الأداء وتقييم المهارات وتقييم التوافق الثقافي داخل المؤسسة. ومن خلال ذلك تنشأ المؤسسات مجموعة من الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون مهارات القيادة والصفات اللازمة لتولي أدوار قيادية في المستقبل. كما تتضمن خطة التعاقب القيادي برامج تطويرية مثل التدريب على القيادة والتوجيه والخبرات الوظيفية المتعددة لإعداد هؤلاء الأفراد لأدوارهم المستقبلية (Onunwor, 2025).

فبرنامج تخطيط التعاقب القيادي المصمم جيدا سوف يمكن المنظمة من مواصلة احتياجات قوتها العاملة بشكل مباشر مع التخطيط الاستراتيجي والعمليات التنظيمية، وتحديد استراتيجيات انتقال القوة العاملة الجاهزة للعمل وبناء القدرة على الاستمرار في بناء القوة العاملة لمواجهة التحديات والتغيرات التكنولوجية (Rajagani & Mansor, 2021).

وتعرف (حسن، ٢٠٢١) تخطيط التعاقب القيادي بأنه عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة، وتحديد وتقييم المؤهلين لتولي المناصب القيادية، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، بحيث يكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، ويكونوا على استعداد لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك.

كما عرفها (الشريف، ٢٠٢١) بأنها عملية إدارية منظمة تنتهجها المؤسسات لإعداد القيادات الأكاديمية المحتملة لشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الحالية والمستقبلية لتجنب الفراغ القيادي المحتمل نتيجة عمليات النقل أو الترقية أو الاستقالة أو الإقالة أو التقاعد أو الوفاة، ولضمان ديمومة المحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره.

ويعرفها (نبيل وآخرون، ٢٠٢٢) بأنها اتخاذ إجراءات ووضع أنظمة وقواعد بهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها.

وعرفها (مشمش، ٢٠٢٣) بأنها عملية استباقية ذات نظام منهجي تهدف للبحث عن قيادات المستقبل من العاملين الحاليين وتجهيزهم من ناحية المهارات القيادية لتولي مواقع مهمة في المنظمة فيما لو تعرضت لشواغل في المستقبل.

فتخطيط هو أحد الطرق لتحديد القدرة القيادية التي يتمتع بها الموظفون الصغار فهي جهد متعمد ومنهجي لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية (Dahlan, 2024) والحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي وبناءه للمستقبل وتعزيز التقدم الفردي (Mabhandha & Masukume, 2025) ومن أهم وسائل تخطيط التعاقب القيادي النقل والترقية وجدولة تدفق العمالة وخرائط الاحلال وقائمة التدرج الوظيفي وخرائط المسار الوظيفي ومخزون المهارات والتدريب (نبيل وآخرون، ٢٠٢٢).

تسعى استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي إلى تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة وهو استمرارية الأداء المؤسسي، وتحقيق النمو للمؤسسة على المدى الطويل، والتفاعل والاستجابة السريعة للمتغيرات والظروف الخارجية المحيطة بنشاط المنظمة، وتعزيز المشاركة الفعالة والقيم الأخلاقية على جميع المستويات بالمنظمة، وتشجيع وتوطيد الحوار والاتصال الفعال بين جميع الإدارات وبمختلف المستويات التنظيمية، ووضع أهداف وتوجيهات لتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة والتطلعات التي تحقق استدامتها (الدوسري وآخرون، ٢٠٢٣).

فمن خلال تخطيط التعاقب القيادي تحقق المؤسسات استقرارها، فعندما تطور قادة المستقبل داخلها تقلل المؤسسات من المخاطر المرتبطة بالشواغر الغير متوقعة وتضمن انتقالاً أكثر سلاسة عند شغور الأدوار الرئيسية. كما أن المؤسسات عندما تطبق تخطيط التعاقب القيادي تكون أكثر تأهيلاً للتكيف مع التغيرات سواء الناجمة عن التقاعد أو الترقيات أو أي عوامل أخرى. فيوفر تخطيط التعاقب نهجاً استباقياً لتجنب مثل هذه الإضطرابات. حيث يكون الخلفاء جاهزون لتولي أي أدوار رئيسية دون المساس بأداء المؤسسة. كما يلعب تخطيط التعاقب القيادي دوراً في استبقاء المواهب حيث يظل الأفراد ملتزمين في العمل عندما يرون فرصاً للنمو والتقدم الوظيفي داخل مؤسساتهم، مما يعزز ولائهم للمنظمة ويقلل من دوران العمالة بتلك المؤسسات (Onunwor, 2025).

من نماذج تخطيط التعاقب القيادي (الشريف، ٢٠٢١) :

- نموذج شاتينورفدي ٢٠١٤: يتضمن إيجاد جدارات رئيسية يمكن أن تشكل ميزة تنافسية فريدة، من خلال تحديد الوظائف المهمة وخصائص كل وظيفة، وتحليل الفجوة في الجدارات، وتحديد الفرص المتوفرة، واعداد خطط تطوير شخصية للمرشحين ومتابعتها.
- نموذج الهيئة الملكية بالجبيل وينبع لتخطيط التعاقب الوظيفي، يتضمن تحديد الوظائف المهمة واختيار المرشحين وتحديد الفجوة والتخطيط والتطوير والمتابعة.
- نموذج روثويل وباشرود ٢٠٠٢: ويتضمن التزام صناع القيادات لنظام إدارة وتخطيط التعاقب، وبناء البرنامج، وتقييم العمل الحالي ومتطلبات العاملين، وتقديم كيف يؤدي أعمالهم، وتقييم العمل المستقبلي، وتقييم الأفراد المحتملين للمستقبل، وسد الفجوة في التطوير وتقييم برنامج التخطيط للتعاقب.
- إدارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات عملية إدارية فريدة تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف المفاجئة والسريعة واتخاذ القرارات السريعة الحاسمة التي تتفق مع خطورة الموقف المتطور وتقرز الحلول السديدة (الحلي، ٢٠٢٢). وتعتبر عملية التخطيط العلمي المنظم والإعداد الجيد لمواجهة وإدارة الأزمات المحتملة التي تهدد المنظمة من العوامل الضرورية التي تساعد في حمايتها، كما أن إدارة الأزمات لا تحتاج إلى مهارة اتخاذ القرار فحسب بل لابد من وجود فكر مؤسستاي على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية في الوقت ذاته لكي تضمن سرعة القرار وفاعليته (العمد، ٢٠٢٠).

يعرف (بوزراع & الهواري، ٢٠٢٣) إدارة الأزمات بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تقوم على استخدام المناهج المناسبة التي تسمح بتحليل المتغيرات والأحداث التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بغية الاستشعار المبكر بالأزمات الشان الذي يمكن فريق إدارة الأزمة من الإعداد المبكر للخطط والاستعدادات التي تمكن من تلافي الأزمة أو إدارتها بالشكل الأمثل وذلك بتوفير وتهيئة مختلف الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لحل الأزمة وذلك من خلال التخطيط المسبق والتقييم الأني والبعدى للأداء فضلاً عن التطبيق الدقيق والسريع للمخططات من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من جودة الأداء وتجنب تداعيات الأزمة بأقل تكلفة ممكنة لضمان سير أنشطة المنظمة بشكل سليم وتعظيم قيمتها ومنتجاتها.

يعرف (الخلايلة، ٢٠٢٢) إدارة الأزمات بأنها نظام إداري قائم على الموقف يتضمن أدوارا ومسؤوليات واضحة ومتطلبات عملية متعلقة بالشركة والإدارة الفعالة للأزمات تتعامل مع التهديدات بالتتابع ضمن خطة استراتيجية تم تجهيزها وإعدادها مسبقا. وتعرفها (ناجي، ٢٠٢٢) بأنها الممارسات ومجموعة الإجراءات والجهود والعمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة للتغلب على تأثير الأزمة مما يساعدها على استعادة السيطرة وتقديم الخدمات من خلال التفكير العلمي، والوفرة في المعلومات المناسبة.

وتعرف (العمد، ٢٠٢٠) إدارة الأزمات بأنها وضع الخطط اللازمة لمواجهة أي حدث سلبي قد تواجهها المنظمات، ووضع السيناريوهات اللازمة لمواجهةها والتقليل من آثارها السلبية ومعالجتها بتطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد وتحليل ومعالجة الأزمة.

أبعاد إدارة الأزمات: صنفت دراسة (السعيدى & نعمة، ٢٠٢٣)، (الخلايلة، ٢٠٢٢) أبعاد إدارة الأزمات إلى الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، إستخلاص الدروس، التعلم. في حين اعتمد بعض الباحثين على عدد من الأبعاد لتمثيل وقياس متغير إدارة الأزمات تم اشتقاقها من دراسة المراحل الأساسية الثلاث للتعامل مع الأزمة مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، وأثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة (العمد، ٢٠٢٠) وهى الأبعاد التي اعتمد عليها البحث الحالي.

■ الاستدامة التنظيمية:

لم تعد الاستدامة اعتبارا اختياريا للمنظمات بل أنها محرك رئيسي للتغيير، ظهر مفهوم الاستدامة في نهاية القرن العشرين بعد التدهور البيئي الكبير نتيجة الاستخدام السيئ للموارد (جهلول & خضير، ٢٠٢٤). للاستدامة التنظيمية أهمية بالغة من حيث كونها أولوية اقتصادية للنجاح في المستقبل على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لاسيما عقب ظهور الاعتراف الدولي باستدامة المنظمات عبر مجموعة من المؤشرات كما تؤدي الاستدامة التنظيمية إلى بعض التأثيرات ذات الأثر الإيجابي على تماسك أعضاء التنظيم وتحقيق التعاون وتقليل الصراعات التنظيمية وإحداث تعاون تنظيمي فاعل وبناء (عثمان، ٢٠٢٢). تزيد الاستدامة التنظيمية من فرص النمو والتوسع للمنظمات وتحسن كفاءة الأداء التشغيلي وتعزز قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي (البطل، ٢٠٢٤).

فيسهم التخطيط للاستدامة في تحقيق نوعية حياة أفضل عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للتنمية وليس الكمية منها بشكل عادل وملئم بين الأجيال الحالية، وتحقيق استثمار أمثل للموارد والتعامل معها على أنها محدودة، وإحداث تغيير مستمر في تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على مشكلات البيئة (عثمان، ٢٠٢٢).

تعرف (البطل، ٢٠٢٤) الاستدامة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على البقاء والازدهار والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية مع تحقيق هدفها. كما عرفها (عسيري & مهدي، ٢٠٢٤) الاستدامة التنظيمية بأنها الاستراتيجيات التي تمارسها المنظمة بشكل استباقي للمحافظة على ديمومة عملها وتحقيق الإزدهار التنظيمي دون المساس باحتياجات المستقبل من خلال تحقيق توازن مستدام على المستويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وعلى نفس السياق يعرفها (الحميدي، ٢٠٢٣) على أنها استمرارية المنظمات وتحقيق ازدهارها ومرونتها

وتعزيز قدرتها على استيعاب ومواجهة التحديات بشكل فعال وكفاءة عالية مع الحفاظ على وظائفها الهيكلية وقدرتها التشغيلية وتحقيق جدوى اقتصادية في الوقت الحاضر وفي المستقبل مع تحقيق قيمة مضافة للمجتمع والمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية وعدم التأثير عليها سلباً. ويعرف (جهلول & خضير، ٢٠٢٤) الاستدامة التنظيمية بأنها جميع الأنشطة التي تساعد في الحفاظ على استمرار العنصر البشري من خلال المحافظة على بيئته والصحة العامة والقضاء على كل ما يهدد رفاهيته الاجتماعية والاقتصادية. كما يعرف (المالي & الحسني، ٢٠٢٣) الاستدامة التنظيمية على أنها استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتعرفها (الركابي، ٢٠٢٣) بأنها استراتيجية الأعمال المتقدمة نحو تحقيق الابتكار والإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عكس التحديات التي تواجهها المنظمة عن طريق تسخير نقاط القوة في مواجهة نقاط الضعف واستغلال الفرص في مواجهة التهديدات بالشكل الذي يولد حالة التحدي لإدارة المنظمة لتكون بمثابة الرابطة القوية ما بين الاستدامة والفرص والابتكار والإبداع. وعرف (الحدراوي وآخرون، ٢٠٢٠) الاستدامة التنظيمية بأنها الممارسات التي تؤديها المنظمة ومن شأنها أن تحافظ على ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفاعلية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أهمية الاستدامة التنظيمية (الخميس، ٢٠٢٤): لتحقيق الاستدامة التنظيمية مزايا ونتائج إيجابية عديدة مثل تحسين سمعة المنظمة (تتمتع المنظمات المستدامة بسمعة جيدة بين أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وجذب المواهب)، جذب واستبقاء أفضل العاملين (يرغب العديد من العاملين في العمل في منظمات لديها مسؤولية اجتماعية وبيئية، زيادة رضا العملاء (يقدر العملاء الجهود التي تبذلها المنظمات المستدامة لحماية البيئة والمجتمع)، تقليل المخاطر (يمكن أن تساعد الاستدامة التنظيمية المنظمة على تقليل المخاطر المالية والقانونية)، تحسين الربحية (يمكن أن تؤدي الاستدامة التنظيمية لتحسين الربحية من خلال خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية).

أهداف الاستدامة التنظيمية (الخميس، ٢٠٢٤): للاستدامة التنظيمية ثلاثة أهداف رئيسية أهداف بيئية وأهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية. تتمثل الأهداف البيئية للاستدامة التنظيمية في الحد من التأثير السلبي للمنظمة على البيئة ويمكن تحقيق ذلك من خلال (التحول للطاقة المتجددة، خفض استخدام المياه والموارد، تحسين كفاءة الإنتاج، والتخلص السليم والأمن من النفايات). وتشمل الأهداف الاقتصادية للاستدامة التنظيمية زيادة الكفاءة وتحسين الربحية من خلال (تحسين كفاءة الإنتاج، خفض التكاليف، وزيادة رضا العملاء)، وتتمثل الأهداف الاجتماعية للاستدامة التنظيمية في تحسين صحة ورفاهية العاملين من خلال (توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين، دعم المجتمعات المحلية في أماكن عمليات المنظمة، تقليل التفاوت الاجتماعي والاقتصادي).

أبعاد الاستدامة التنظيمية : حدد بعض الباحثون عدد من الأبعاد التي تركز عليها الاستدامة التنظيمية في المنظمات وفق خمس أبعاد (التوجه، الموقف، التنظيم، السلوك، التقويم) (الحميدي، ٢٠٢٣). في حين صنفها (الراعي، ٢٠٢٤) إلى الاستدامة البيئية والاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية. وقسمتها (الركابي، ٢٠٢٢) إلى الإبداع وفرق تحسين الجودة والأداء العالي، والكفاءة والفاعلية. وتمثلت أبعاد الاستدامة التنظيمية وفقاً ل(محمد & رفاعي، ٢٠٢٠) في بناء مستقبل

مستدام، تنمية القدرة المؤسسية، تسخير الابتكار والإبداع، استدامة النتائج الباهرة، وفي البحث الحالي تم الاعتماد على الاستدامة التنظيمية بشكل إجمالي.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة ويمكن تقسيم تلك الدراسات إلى:

■ **الدراسات السابقة المتعلقة بتخطيط التعاقب القيادي:**

تنوعت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع تخطيط التعاقب القيادي ومن بين تلك الدراسات دراسة (Onunwor, 2025) التي تناولت العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي والنجاح التنظيمي لـ ٥٥ فندق في ولاية ريفرز، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب القيادي والنجاح التنظيمي للفنادق في ولاية ريفرز، كما خلصت الدراسة إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي عملية استراتيجية تضمن شغل المناصب القيادية والرئيسية في المؤسسة بسلاسة مع مرور الوقت مما يقلل الاضطرابات ويضمن استدامة طويلة الأمد لنجاح تلك الفنادق.

كما هدفت دراسة (صابرين، ٢٠٢٤) لتقديم تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالتطبيق على عينة من ٣٧٧ من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت النتائج إلى أن واقع تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي جاء بدرجة توافر متوسطة، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة. كما قامت دراسة (الحسين، ٢٠٢٣) باكتساب رؤى أعمق في بناء نموذج حول كيفية إنشاء تعاقب قيادي فعال داخل الشركات العائلية، بالتطبيق على العاملين في إحدى الشركات المصرية الخاصة العاملة في مجال صناعة الدواء، وأوضحت نتائج الدراسة باستخدام الوصف والتحليل والاستبيان ودراسة الحالات وجود علاقة إيجابية كبيرة بين فعالية تخطيط التعاقب القيادي واستمرارية الشركات العائلية. وهدفت دراسة (علي، ٢٠٢٣) للتعرف على تخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج بالتطبيق على عينة من ٢٩٧ فرد من القيادات، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى وارتفاع المعوقات التي تحد من تخطيط التعاقب القيادي وتحقيق التميز المؤسسي، كما تبين كذلك وجود علاقة طردية بين تخطيط التعاقب القيادي وتحقيق التميز المؤسسي. واستعرضت دراسة (الشريف، ٢٠٢١) واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية ومعوقاته من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة بالتطبيق على ١٩٩ قائد أكاديمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة من وجهة نظرهم بدرجة ضعيفة ومعوقاته بدرجة كبيرة. وبينت دراسة (العسكري، ٢٠٢١) مدى رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة على تخطيط التعاقب القيادي للمناصب الإدارية على عينة من ٣٩٠ مفردة من العاملين في المستويات الإدارية بالهيئة العامة للاستثمار، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود أثر لأبعاد رأس المال النفسي على عملية تخطيط

التعاقب القيادي. كما قامت دراسة (حسن، ٢٠٢١) بتحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (التنبؤ التنظيمي، تنمية المهارات القيادية، نقل المعرفة التنظيمية، التقييم الشامل للعملية) على إدارة المواهب بمستشفيات محافظتي (الاسماعيلية والدقهلية) بالتطبيق على عينة ٣٤٣ من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي لتخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب في مستشفيات محافظتي الاسماعيلية والدقهلية. كما هدفت دراسة (الداود، ٢٠٢٠) لمعرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توافرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات. بالتطبيق على عينة من ٢١ عميد من دامة شقراء و ٣٨ عميد من جامعة القصيم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تخطيط التعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية متحقق بدرجة ضعيفة وإن تبني برنامج للتخطيط الإداري وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية مستقبلاً، وأهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وتطوير نماذج تقييم الأفراد بما يتناسب ومتطلباتهم الوظيفية، وإن يتم ربط التدريب والاعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني وتحديد متطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب واعداد مسبق للقيادات.

كما هدفت دراسة (عثمان، ٢٠٢٠) لتحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي، تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، سد فجوة تنمية المهارات القيادية) على الانتماء العاطفي للعاملين بشركات قطاع الأدوية المصري بجمهورية مصر العربية، وقد توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي لتخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري، كما توجد فروق معنوية في آراء الإدارة العليا والوسطى والعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري حول تأثير تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي. وسعت دراسة (المخلافي & القحطاني، ٢٠١٩) للتعرف على واقع عملية إحلال القيادات الإدارية في مدينة الملك عبد العزيز الطبية في مدينة الرياض، ومدى حاجة المدينة لتبني منهج التعاقب القيادي، والتحقق من توفر متطلباته وتحديد أبرز معوقاته بالتطبيق على عينة من ٢٨٠ فرد من القيادات. وكشفت الدراسة عن عدة ممارسات يتم اتباعها عند إحلال القيادة الإدارية في المدينة منها الاعتماد على تركية القيادات الحالية عند تعيين القيادات البديلة، مراعاة نزاهة المرشح عند التعيين، واستقطاب كفاءات قيادية من خارج المدينة، وتقييم القدرة القيادية للفرد قبل التعيين وفي المقابل كشفت عن عدم الاعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة، وضعف الاهتمام بتهيئة واعداد قادة بدلاء قبل شعور الوظيفة القيادية، وعدم البحث عن المواهب القيادية وإعدادها للمستقبل، وعدم اختيار معايير موضوعية في اختيار القيادات الإدارية. كما أكدت الدراسة حاجة المدينة الطبية ل خطة متكاملة للتعاقب القيادي. كما توصلت الدراسة إلى أن من معوقات تخطيط التعاقب القيادي مقاومة بعض القيادات الحالية وإصرارها على البقاء في وظائفها، وعدم وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على انتهاج التعاقب القيادي.

■ الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات:

تنوعت الدراسات العربية والأجنبية التي ناقشت موضوع إدارة الأزمات ومن بين تلك الدراسات دراسة (القحطاني، ٢٠٢٥) التي هدفت إلى تحليل تأثير القيادة الملهمة على إدارة الأزمات بالتطبيق على عينة طبقية مكونة من ٣٨٤ مفردة من العاملين في القوات الجوية الملكية السعودية، وأوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد إدارة الأزمات. ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على أبعاد إدارة الأزمات. وتناولت دراسة (السبع، ٢٠٢٥) بيان تأثير إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على ٢٩١ من العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة موبكو، وقد توصلت الدراسة لوجود ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد كل من إدارة الأزمات وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود تأثير لأبعاد إدارة الأزمات على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية. في حين تناولت دراسة (الشريف وآخرون، ٢٠٢٤) دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، بالتطبيق على عينة من ٢١١ مفردة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، وأشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، ووجود علاقة موجبة بين دور القيادة الاستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

كما سعت دراسة (عوضي & علي، ٢٠٢٤) لفحص تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى موظفي جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الخليل، بالتطبيق على ٣٩٩ موظف وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى الموظفين. كما توصلت الدراسة لأهمية ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات بفعالية.

وأوضحت دراسة (الأمير، ٢٠٢٣) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وما بعد الأزمة، بالتطبيق على العاملين في شركات قطاع الأدوية في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية وتأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية.

وهدف دراسة (قيلان، وعثمان، ٢٠٢٣) للتعرف على أثر العوامل التنظيمية على إدارة الأزمات في جامعة الدول العربية، بالتطبيق على ٥٣٤ مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بجامعة الدول العربية، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الكفاءة البشرية، التمويل، تكنولوجيا المعلومات، التمكين الإداري على إدارة الأزمات. كما تبين أن أبعاد العوامل التنظيمية مجتمعة تفسر حوالي ٦٤,٢٪ من إجمالي التغيرات في درجة ممارسة إدارة الأزمات بالجامعة العربية.

الدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة التنظيمية:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستدامة التنظيمية ومن بين تلك الدراسات دراسة (Nakra & Kashyap, 2025) التي تهدف لتحديد دور القيادة المسؤولة في التأثير على أداء الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة داخل

المنظمة. بالتطبيق على الموظفين في ١٠٠ منظمة مدرجة في بورصة الأوراق المالية الهندية في الهند. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين القيادة المسؤولة وأداء الاستدامة التنظيمية، كما يمكن تفسير تلك العلاقة بشكل أفضل من خلال الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة داخل المنظمة.

(الخميس، ٢٠٢٤) التي هدفت لرصد ملامح واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية، حيث وجد أنها تواجه عددا من التحديات في تطبيق الاستدامة التنظيمية من أهمها ضعف الوعي بمفهوم الاستدامة، الافتقار إلى الموارد والاستخدام غير الرشيد لها وعدم الاهتمام الكافي بالتدريب.

كما تناولت دراسة (الراعي، ٢٠٢٤) الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية بالتطبيق على ٣٦٣ مفردة من العاملين في شركة المياه والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، وقد توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للاستدامة التنظيمية على التميز المؤسسي، كما يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على كل من الاستدامة التنظيمية والتميز المؤسسي، كما تتوسط الاستدامة التنظيمية جزئيا العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي.

وقامت دراسة (عبد المحسن، ٢٠٢٤) بالتعرف على أثر التطوير التنظيمي على استدامة شركة دمياط وبلقاس بالتطبيق على ٤٠٠ موظف، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة بين التطوير التنظيمي والاستدامة مما يؤدي إلى استمرارية الشركة. فلأبعاد التطوير التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على أبعاد الاستدامة.

وأوضحت دراسة (عبد الواحد، ٢٠٢٤) أثر تطبيق نموذج التميز الأوربي (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) على الاستدامة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لتطبيق نموذج التميز الأوربي على الاستدامة التنظيمية على البعد البيئي والبعد الاقتصادي، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي.

■ الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي وإدارة الأزمات.

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط التعاقب القيادي وإدارة الأزمات ومن بين تلك الدراسات دراسة (Bozhinovska & Eftimov, 2022) التي تناولت كيفية مشاركة مجالس الإدارة في عملية تخطيط التعاقب القيادي في بيئة داخلية وخارجية مستقرة نسبيا، وكيفية مشاركتها في بيئة غير مستقرة. بالاعتماد على البيانات الثانوية المتاحة على موقع بورصة الأوراق المالية المقدونية، أكدت جائحة كوفيد ١٩ أهمية تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق مستوى أعلى من المرونة التنظيمية، كما أظهرت الأزمة التي أحدثتها جائحة كوفيد أن مشاركة مجالس الإدارة في عملية التعاقب القيادي أمر بالغ الأهمية. كما أن خلال جائحة كوفيد تحتاج مجالس الإدارة إلى المشاركة بنشاط في عملية تخطيط التعاقب القيادي والمساعدة في انتقال هياكل القيادة. أن في بيئة خارجية وداخلية مستقرة نسبيا وفي حالة وجود توافق بين أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الحالي على المرشح المناسب لتسيير عملية التعاقب القيادي دون أن تؤثر على الأداء التنظيمي العام. أما في حالة البيئة الخارجية الغير مستقرة قد ينشأ الصراع على السلطة داخل المنظمة مما يسبب خلا في الأداء التنظيمي العام.

■ الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الأزمات والاستدامة التنظيمية.

تتكامل أهداف وغايات إدارة الأزمات والاستدامة بشكل ملحوظ، ففي إدارة الأزمات تسعى المنظمات والمجتمعات إلى تجنب الأحداث المؤسفة أو تقليلها أو التخفيف منها أو الاستفادة من الفرص، وفي الاستدامة تسعى المنظمات والمجتمعات إلى ضمان استقرار الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتوافرها وقابليتها للتجديد بطريقة تدعم المنظمة الحالية مع إتاحتها للجيل القادم من المستخدمين. فكلًا من إدارة الأزمات والاستدامة يسعى إلى تعزيز التعلم والتغيير على المستوى التنظيمي. تعد إدارة الأزمات عنصرا مهما في الاستدامة والعكس صحيح ويجب دمج كليهما في الخطط الاستراتيجية للمنظمات (Barham, 2023).

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين إدارة الأزمات والاستدامة التنظيمية ومن بين تلك الدراسات دراسة (Leung et al, 2025) التي توضح كيف تؤثر الأزمات الاقتصادية على أبعاد الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات الوطنية للاستدامة باستخدام السلاسل الزمنية للتحقيق في العلاقة بين الأزمات الاقتصادية وأداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في ١٠٠ دولة من عام ١٩٩٠ إلى ٢٠١٩، وتشير النتائج إلى أن الأزمات الاقتصادية ترتبط بإنخفاضات كبيرة في أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات الوطنية، كما أن الأبعاد الاجتماعية والبيئية معرضة للخطر بشكل خاص أثناء الأزمات مما ينعكس أثره على جهود الاستدامة الوطنية.

واستهدفت دراسة (Yaşar Dinçer et al, 2024) كيفية ضمان استدامة المؤسسات السياحية وتجنب الآثار السلبية لكوفيد ١٩ من خلال استراتيجيات التعافي حيث تقيم العواقب الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كوفيد ١٩ من منظور إدارة الأزمات من خلال مقابلات معمقة شبة منظمة بالتركيز على قطاع السياحة في أنطاليا تركيا. وأظهرت النتائج ان لحظر السفر وإجراءات الحجر الصحي بسبب جائحة كوفيد ١٩ أثار مدمرة على قطاع السياحة في أنطاليا ونقص الكوادر العاملة في قطاع السياحة. وفي إدارة هذه الأزمة، حاولت الشركات والدولة تطبيق استراتيجيات تعافي مختلفة. وعلى الرغم من فترة التعافي التي شهدتها البلاد منذ عام ٢٠٢١، إلا أن نقاط الضعف في الاقتصاد الوطني وارتفاع معدلات التضخم منذ جائحة كوفيد-١٩ قد أثرا سلبيًا على تكاليف المدخلات والمعيشة. علاوة على ذلك، أثرت حرب أوكرانيا سلبيًا على استدامة الأنشطة السياحية في أنطاليا.

كما تناولت دراسة (Халатур et al, 2023) العلاقة بين إدارة الأزمات والتنمية المستدامة في القطاع الزراعي، بالاعتماد على المؤشرات الاقتصادية (الناتج المحلي الإجمالي، الإنتاج الزراعي، صادرات وواردات المنتجات الزراعية، إلخ)، والمؤشرات المالية (الاستثمارات، القروض، الربحية، حصة القطاع الزراعي في السوق)، والمؤشرات الاجتماعية، والمؤشرات البيئية (استخدام الموارد، انبعاثات الملوثات، التأثير على التنوع البيولوجي)، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية إدارة الأزمات كعامل أساسي في تشكيل آلية مالية مستدامة لتحقيق التنمية المستدامة للأعمال الزراعية من خلال تحسين الموارد والاستدامة والحد من المخاطر.

و دراسة (Zaidan et al, 2022) التي بحثت تأثير صنع القرار وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات على الاستدامة من خلال وساطة الابتكار المفتوح في قطاع الطاقة، بالتطبيق على ٤٣٥ شركة في

العراق، وأظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار المفتوح يسهم بشكل كامل في العلاقة بين عوامل المخاطرة وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات والاستدامة.

■ الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية.

يلعب تخطيط التعاقب القيادي دوراً حيوياً في ضمان انتقال سلس للقيادة من جيل إلى جيل وهي عملية ضرورية لاستدامة المنظمات على المدى الطويل، كما أنه لا يضمن انتقال القيادة بسلاسة فحسب بل ينمي أيضاً ثقافة التحسين المستمر والابتكار وكلاهما بالغ الأهمية لاستدامة الأعمال في الأجل الطويل، كما يساعد تخطيط التعاقب القيادي في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي واستمراره أثناء تغييرات القيادة. ويساعد تخطيط التعاقب القيادي في الحفاظ على الثقافة والقيم التنظيمية الأساسية والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من نجاح المنظمات من خلال مواءمة القيادة المستقبلية مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والحفاظ على المبادئ الأساسية للمنظمة ومن ثم يضمن تخطيط التعاقب القيادي استمرار عمل المنظمات برؤية راسخة مما يعزز استدامتها على المدى الطويل (Ringo & Kibambila, 2025).

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية، ومن بين تلك الدراسات دراسة (Ringo & Kibambila, 2025) التي سعت لدراسة تأثير تخطيط التعاقب القيادي واستعداد القائمين على إدارة الشركات العائلية للتنحي وذلك لاستدامة الشركات العائلية، بالتطبيق على ١٩٠ مفردة بشركات عائلية في تنزانيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كلا من تخطيط التعاقب القيادي واستعداد القائمين على إدارة الشركات العائلية للتنحي يعززان بشكل كبير استدامة الشركات العائلية من خلال ضمان انتقال سلس ومنظم للقيادة، مما يقلل من الإضطرابات ويضمن استمرارية الأعمال. تأثير تخطيط التعاقب القيادي على الاستدامة يكون أقوى بكثير عندما يكون شاغلو المناصب داعمين ومتعاونين بشكل كامل خلال فترة الانتقال. وهذا يعني أنه بدون المشاركة الفعالة من شاغلي المناصب، قد لا تحقق خطط التعاقب المصممة جيداً، حتى تلك المصممة جيداً، كامل إمكاناتها.

دراسة (Samuel & Isa, 2024) التي هدفت لمراجعة الأدبيات المفاهيمية والنظرية والتجريبية لفهم تخطيط التعاقب القيادي والنتائج التي تنتجها سياسات إدارة المواهب في الاستدامة التنظيمية، حيث اقترحت الدراسة إطاراً نظرياً يصمم العلاقات بين المتغيرات، حيث يضمن تخطيط التعاقب القيادي المواهب المتميزة ويقلل من تكاليف التوظيف ويعزز التزام الموظفين. ومساهمة ممارسات إدارة المواهب في تشكيل استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي وتأثيرها على الاستدامة التنظيمية، كما يمكن للمنظمات مواءمة استراتيجياتها الخاصة بالمواهب بشكل أفضل مع أهداف الاستدامة طويلة الأجل وبالتالي تعزيز مرونتها وموقعها التنافسي. كما سعت دراسة (Susilo & Winarto, 2023) لتحليل مدى تأثير تخطيط التعاقب على الاستدامة التنظيمية من خلال دور القيادة التحويلية ومرونة التعلم والمرونة بالتطبيق على ١١٩ موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاستدامة التنظيمية يمكن أن تتأثر بمرونة التعلم والمرونة من خلال وساطة القيادة التحويلية وتخطيط التعاقب.

وأجريت دراسة (الحسين & متولي، ٢٠٢٣) في الشركات العائلية في القطاع الخاص المصري للتغلب على مخاطر استمرارية المؤسسات العائلية في الوقت الحالي الذي تزداد فيه التحديات

والحاجة إلى الخلفاء المهنيين الذين يتمتعون بسمات ريادة الأعمال، وأوضحت تحليلات تلك الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين فعالية تخطيط التعاقب القيادي واستمرارية الشركات العائلية.

وبحثت دراسة (Ugoani, 2020) العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي وأثره على استدامة المنظمات بالتطبيق على جميع الشركات في الدرجة في بورصة الأوراق المالية النيجيرية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تخطيط التعاقب القيادي واستدامة المنظمات. كما تناولت دراسة (محمد، ٢٠١٨) معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية بالتطبيق على عينة من ١١٢ مفردة، وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية، كما يوجد أثر معنوي لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية، كما يوجد تأثير معنوي لتخطيط التعاقب على استدامة المؤسسات الاقتصادية.

الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها، والمساعدة في بناء الفروض الخاصة بالبحث، وفيما يلي توضيح لأهم عناصر الدراسة الاستطلاعية:-

أهداف الدراسة الاستطلاعية

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التوصل إلى ما يلي:-

- تحديد مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الرئيسة والتي سوف يتم الإجابة عليها من خلال البحث.
- تكوين الفروض الأساسية للبحث كأسباب محتملة لتفسير مشكلة البحث.
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث وتكوين صورة مبدئية عنه.

أسلوب الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء استطلاع رأي ل ٥٠ من العاملين بالشركات المصرية (شركة بتروجيت، شركة الاسكندرية للحاويات، جمعية الأورمان)، حيث تم مناقشة المتغيرات المرتبطة بالدراسة ومن أهم النقاط التي تم مناقشتها ما يلي:-

- تعريف مفهوم تخطيط التعاقب القيادي ومدى ممارسته في الشركات على أرض الواقع.
- مدى ممارسة إدارة الأزمات واستراتيجيات الاحتياطية لحل الأزمات المستقبلية.
- تحديد كيفية تطبيق الشركات للاستدامة التنظيمية.

وقد انتهت الدراسة الاستطلاعية إلى النتائج التالية:-

- تحديد مفهوم تخطيط التعاقب القيادي.
- عدم وعي الشركات بمفهوم الاستدامة التنظيمية، وغموض طرق تطبيقها.

- يرى أفراد الدراسة الاستطلاعية أن الاستراتيجيات الاحتياطية للتعامل مع الأزمات هي أهم مراحل إدارة الأزمات بنجاح.

مشكلة الدراسة:

لم تعد الشركات المعاصرة قادرة على الاعتماد على النجاحات السابقة للتغيير التطويري من أجل نموها وبقائها، فالمنظمات بحاجة إلى إعادة هيكلة جذرية لعملياتها وموظفيها وتقنياتها وأنظمتها للتنافس على النحو الأمثل والنمو في بيئة اقتصادية سريعة التغير. فقد ساهمت المنافسة الشديدة بين المنظمات والعولمة لإيقاظ الاهتمام بمجالات تخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية (Ugoani, 2020). فتخطيط التعاقب القيادي نشاط تطويري وأداة رئيسية لتحقيق ازدهار المؤسسة واستمراريتها. يعد تخطيط الخلافة الإدارية نشاطاً محورياً في إدارة الموارد البشرية، لأنه لكي تكون المنظمة فعالة، يجب عليها تطوير رسالتها واستراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، وإدارة موارد بشرية سليمة.

تواجه غالبية المنظمات العديد من التحديات في تطبيق الاستدامة التنظيمية من ضعف في الوعي بمفهوم الاستدامة والافتقار إلى الموارد لتنفيذ ممارسات الاستدامة والاستخدام الغير رشيد للموارد وعدم الاهتمام الكافي بالتدريب (الخميس، ٢٠٢٤). من ثم تمثلت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- هل يتم تطبيق تخطيط التعاقب القيادي في الشركات محل الدراسة؟
- ما هي درجة ممارسة إدارة الأزمات بأبعادها (القيادة، التخطيط، اتخاذ القرارات، المعلومات، الاتصال) في الشركات محل الدراسة؟
- ما هو الدور الذي يلعبه تخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات بالشركات محل الدراسة؟
- كيف يؤثر إدارة الأزمات في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لتخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الاستدامة التنظيمية في ضوء إدارة الأزمات؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تخطيط التعاقب القيادي في الشركات محل الدراسة.
- تحديد درجة ممارسة إدارة الأزمات بالشركات محل الدراسة.
- معرفة الدور الذي يلعبه تخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات بالشركات محل الدراسة.
- تحديد تأثير إدارة الأزمات في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.
- التعرف على التأثير غير مباشر لتخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال إدارة الأزمات.

فروض الدراسة:

- الفرض الأول H1: يوجد تأثير معنوي لدور تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات المصرية.

- الفرض الثاني H2: يوجد تأثير معنوي لدور إدارة الأزمات (بأبعادها المختلفة) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات المصرية.
- الفرض الثالث H3: يوجد تأثير معنوي لدور تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) في إدارة الأزمات في الشركات المصرية.
- الفرض الرابع H4: يوجد تأثير معنوي لدور تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) على تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال إدارة الأزمات في الشركات المصرية.

أهمية الدراسة:

- حادثة الدراسة التي تناولت متغيرات البحث (تخطيط التعاقب القيادي، إدارة الأزمات، الاستدامة التنظيمية) لكونها من الموضوعات الحديثة التي تتعلق برؤية ٢٠٣٠ بجمهورية مصر العربية.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي سعت للربط بين تخطيط التعاقب القيادي وإدارة الأزمات، وتخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية.
- إمكانية استفادة الشركات محل الدراسة المهمة بتطوير أعمالها نحو الاستدامة من نتائج هذه الدراسة من خلال تبني السياسات التي تدعم استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على جميع العاملين بالشركات المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام والخاص والأعمال الحرة بالسوق المصرية وقد تمثلت العينة في مديري الإدارة ومديري العموم والفنيين والإداريين.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الحدود الموضوعية في متغيرات تخطيط التعاقب القيادي وإدارة الأزمات والاستدامة التنظيمية.
- **الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة في حدودها الزمنية ما بين ديسمبر ٢٠٢٤ وحتى إبريل ٢٠٢٥ لجمع البيانات الميدانية.
- **الحدود المكانية:** ارتكزت الحدود المكانية على الشركات المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام والخاص والأعمال الحرة بالسوق المصرية.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو عبارة عن وصف وتحليل دقيق وتفصيلي لظاهرة معينة أو موضوع محدد، ويكون على صورتين الأولى نوعية والثانية كمية رقمية، حيث يبين مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، حيث يعتبر التخطيط المتعاقب القيادي هو المتغير المستقل، والإدارة الأزمات هي المتغير الوسيط، والاستدامة التنظيمية هي المتغير التابع.

مجتمع وعينة البحث:

- **نوع العينة:** تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٣٩٩ من العاملين بالشركات المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام والخاص والأعمال الحرة بالسوق المصرية (مديري الإدارة ومديري العموم والفنيين والإداريين).

■ حجم العينة:

اعتمدت الباحثات في تحديد حجم العينة على استخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك في ضوء معلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة (95%)، وعند مستوى معنوية (0.05) وبعد إدخال البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ (399) مفردة. نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كافة مفرداته، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، وتم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع البحث باستخدام المعادلة التالية:-

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{(e)^2}{(z)^2} + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

حيث إن n = حجم العينة، N = حجم المجتمع (١٤٥٥٢) مفردة، P = نسبة توافر الظاهرة الرئيسية محل البحث، وهي (0.5)، (1-P) = نسبة عدم توافر الظاهرة الرئيسية محل البحث، e = خطأ المعاينة وهو (0.05)، Z = القيمة المعيارية وهي احصائيا (1.96) عند مستوي معنوية (0.05). وبذلك يبلغ حجم عينة البحث (399) من العاملين بالشركات المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام والخاص والأعمال الحرة بالسوق المصرية، وقد تمثلت العينة في مديري الإدارة ومديري العموم والفنيين والإداريين، وقد تمثلت البيانات الديموغرافية للعاملين في (النوع - المستوى التعليمي - الحالة الاجتماعية - السن - الدخل - قطاع المنظمة - نوع المنظمة)، حيث يوضح جدول (1) توزيع العينة، كما يلي:

جدول (1) توزيع عينة البحث الأساسية

البيان	الفئات	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	243	60.9
	إناث	156	39.1
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	75	18.8
	مؤهل جامعي	215	53.9
	دراسات عليا	109	27.3
الحالة الاجتماعية	أعذب	66	16.5
	متزوج	183	45.9
	مطلق	106	26.6
	أرمل	44	11.0
السن	من ٣٠-٤٠ عام	72	18.0

البيان	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الدخل الشهري	من ٤١-٥٠ عام	194	48.6
	من ٥١-٦٠ عام	133	33.3
	أقل من ١٠ آلاف	22	5.5
	من ١٠-٢٠ ألف	271	67.9
	من ٢٠-٣٠ ألف	104	26.1
	أكثر من ٣٠ ألف	2	0.5
قطاع المنظمة	قطاع عام	120	30.1
	قطاع خاص	213	53.4
	أعمال حرة	66	16.5
نوع المنظمة	كثيفة العمالة	110	27.6
	تعتمد على التقنية العالية	176	44.1
	تعتمد على تقنية outsourcing	113	28.3
العدد الكلي		399	100.0

يتضح من جدول (1) ما يلي:-

- أن عدد أفراد العينة من العاملين بالشركات المصرية عينة البحث وفقا للنوع كانت النسبة الأكبر من الذكور وذلك بنسبة (60.9%). بينما بلغت النسبة الأقل من الإناث وذلك بنسبة (39.1%). وهي نسبة متفاوتة تدل على أن طبيعة العمل في الشركات المصرية تهتم بتعيين الذكور لتحملهم أعباء العمل بشكل أكبر من الإناث، وأيضا وجود نسب للجنسين مما يدل على التنوع بينهم.
- وأن النسبة الأكبر من عينة البحث من فئة المستوى الجامعي وذلك بنسبة (53.9%)، تليها حملة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) وذلك بنسبة (27.3%)، وأخيرا النسبة الأقل من المشاركة من فئة التعليم المتوسط وذلك بنسبة (18.8%). ويدل على ذلك أن العمل بالشركات المصرية محل البحث يتم بشكل جيد من خلال العاملين الحاصلين على المؤهل الجامعي والأعلى من الجامعي.
- وأن النسبة الأكبر من عينة البحث من العاملين في الشركات عينة البحث من المتزوجين وذلك بنسبة (45.9%)، تليها العاملين المطلقين وذلك بنسبة (26.6%)، يليها فئة العذاب بنسبة (16.5%)، وأخيرا النسبة الأقل من المشاركة من الأرامل وذلك بنسبة (11%). ويدل على ذلك أن أغلب العاملين بالشركات المصرية من ذوي الحياة الأسرية المستقرة.
- وأن النسبة الأكبر من عينة البحث من العاملين في الشركات من ذوي الدخل الشهري من ١٠-٢٠ ألف وذلك بنسبة (67.9%)، تليها الدخل الشهري من ٢٠-٣٠ ألف وذلك بنسبة (26.1%)، يليها الدخل الشهري أقل من ١٠ آلاف بنسبة (5.5%)، وأخيرا النسبة الأقل من المشاركة ممن يزيد دخلهم عن ٣٠ ألف شهرياً وذلك بنسبة (0.5%). ويدل على ذلك أن أغلب العاملين بالشركات المصرية من ذوي الدخل المتوسط.
- أن أعلى نسبة من عينة البحث من العاملين في الشركات عينة البحث، ممن هم في المرحلة العمرية ٤١-٥٠ عامًا وذلك بنسبة (48.6%)، تليها في المرحلة الثانية الفئة العمرية ٥١-٦٠ عامًا من وذلك

بنسبة (33.3%)، وأخيرا النسبة الأقل في المشاركة ممن هم من ٣٠ إلى ٤٠ عامًا بنسبة (18.0%)، ويتضح من ذلك أن النسبة الأكبر من المشاركة من الفئات العمرية ترجع للفئة العمرية ٤١-٥٠ عامًا ربما يرجع ذلك إلى طبيعة عمل الشركات والتي تتطلب الفئات العمرية من الخبرة والشباب سويًا.

– وأن النسبة الأكبر من عينة البحث من العاملين في القطاع الخاص وذلك بنسبة (53.4%)، تليها العاملين بالقطاع العام وذلك بنسبة (30.1%)، وأخيرا النسبة الأقل من المشاركة من ذوي الأعمال الحرة وذلك بنسبة (16.5%). ويدل على ذلك أن العمل بالشركات المصرية أصبح أكثر ثقة في القطاع الخاص والأعمال الحرة عن ذي قبل.

– والنسبة الأكبر من عينة البحث من العاملين في الشركات التي تعتمد على التقنيات العالية وذلك بنسبة (44.1%)، تليها العاملين بالشركات التي تعتمد على تقنية outsourcing وذلك بنسبة (28.3%)، وأخيرا النسبة الأقل من المشاركة من الشركات كثيفة العمالة وذلك بنسبة (27.6%). ويدل على ذلك أن العمل بالشركات المصرية أصبح أكثر استخدامًا للتكنولوجيا متماشياً مع التطور في السوق العالمي.

ثالثاً: أداة البحث وإجراءاتها:

قامت الباحثات بالاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر للحصول على المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف البحث الحالي، وذلك من خلال ما يلي:

- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني باستخدام الاستبيان، ومنها المسوحات، واستبيانات العاملين بالشركات المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام والخاص والأعمال الحرة بالسوق المصرية (مديري الإدارة ومديري العموم والفنيين والإداريين، بالشركات المصرية محل البحث)، حيث سيتم تصميم استبيانات لقياس رأي العاملين حول دور التخطيط المتعاقب القيادي في إدارة الأزمات لتحقيق الاستفادة التنظيمية، وتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات.
- **البيانات الثانوية:** وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال البحث في الكتب والدوريات والأبحاث والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات البحث وتشمل التقارير والدارسات المنشورة، والبيانات الإحصائية، والتقارير الداخلية.

تم الاعتماد على الاستبانة لأنها أفضل طريقة للحصول على معلومات وحقائق جديدة لا توفرها المصادر الأخرى، وسرعة توزيعها على مساحات جغرافية واسعة، تمكن المبحوث من الإجابة بحرية والإدلاء بأي معلومات يريدها، كمرجع انقسمت إلى قسمين:

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة:

وتشمل عدد من التساؤلات الخاصة بعينة البحث وتتمثل في (النوع - المستوى التعليمي - الحالة الاجتماعية - السن - الدخل - قطاع المنظمة - نوع المنظمة).

ثانياً: محاور البحث:

المحور الأول: تخطيط التعاقب القيادي

عرفه (حسن، ٢٠٢١) تخطيط التعاقب القيادي بأنه عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة، وتحديد وتقييم المؤهلين لتولي المناصب القيادية، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة

للفرص الحالية والمستقبلية، بحيث يكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، ويكونوا على استعداد لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك.

تم الاعتماد على المقياس الذي اعتمدته دراسة (الدوسري وآخرون، ٢٠٢٣) ، ويتضمن هذا المقياس (٢٥) عبارة تتمثل في العبارات من (١-٢٥) لقياس المتغير المستقل (تخطيط التعاقب القيادي) بأبعاده، ويشمل:

- العبارات من (١-٨) تقيس بُعد تطوير المسار الوظيفي.
- العبارات من (٩-١٤) تقيس بُعد تمكين العاملين.
- العبارات من (١٥-٢٠) تقيس بُعد تقييم الأداء.
- العبارات من (٢١-٢٥) تقيس بُعد الجدارة التنظيمية.

المحور الثاني: إدارة الأزمات:

يعرف (الخلايلة، ٢٠٢٢) إدارة الأزمات بأنها نظام إداري قائم على الموقف يتضمن أدوارا ومسؤوليات واضحة ومتطلبات عملية متعلقة بالشركة والإدارة الفعالة للأزمات تتعامل مع التهديدات بالتتابع ضمن خطة استراتيجية تم تجهيزها وإعدادها مسبقا.

تم الاعتماد على المقياس الذي اعتمدته دراسة (Al Shobaki et al, 2016) ويتضمن هذا المحور (١٣) عبارة تتمثل في العبارات من (٢٦-٣٨) لقياس المتغير الوسيط (إدارة الأزمات) بأبعاده، وتشمل:

- العبارات من (٢٦-٣٠) تقيس مرحلة قبل الأزمة.
- العبارات من (٣١-٣٥) تقيس أثناء الأزمة.
- العبارات من (٣٦-٣٨) تقيس مرحلة بعد الأزمة.

المحور الثالث: الاستدامة التنظيمية:

قام (عسيري & مهدي، ٢٠٢٤) بتعريف الاستدامة التنظيمية بأنها الاستراتيجيات التي تمارسها المنظمة بشكل استباقي للمحافظة على ديمومة عملها وتحقيق الازدهار التنظيمي دون المساس باحتياجات المستقبل من خلال تحقيق توازن مستدام على المستويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تم الاعتماد على المقياس الذي اعتمدته دراسة (الدوسري وآخرون، ٢٠٢٣) ويتضمن هذا المقياس (١٣) عبارة تتمثل في العبارات من (٣٩-٥١) لقياس المتغير التابع الاستدامة التنظيمية

تقدير درجات الاستبيان

حرصت الباحثات علي تصميم قائمة الاستبيان علي أن تكون الأسئلة واضحة، بحيث يمكن للمبحوث الإجابة عنها، وقد اختارت الباحثات مقياس ليكرت الخماسي، لأنه من أكثر المقاييس استخداماً، لسهولة فهمه، بحيث (موافق تماماً=٥، غير موافق تماماً=١).

جدول (2) توزيع عبارات الاستبيان على الأبعاد

المتغير	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	المجموع الكلي	توزيع العبارات
تخطيط التعاقب القيادي	تطوير المسار الوظيفي	٨	٢٥	٨-١
	تمكين العاملين	٦		١٤-٩

٢٠-١٥		٦	تقييم الأداء	
٢٥-٢١		٥	الجدارة التنظيمية	
٣٠-٢٦	١٣	٥	قبل الأزمة	إدارة الأزمات
٣٥-٣١		٥	أثناء الأزمة	
٣٨-٣٦		٣	بعد الأزمة	
٥١-٣٩	١٣	١٣	الاستدامة التنظيمية	
٥١-١	٥١		الاستبيان ككل	

صدق وثبات الأداة:

١ - تقييم الاعتمادية (الثبات) والصلاحية (الصدق) للمقاييس المستخدمة في البحث:

تم اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث، وقد تم استخدام ألفا كرونباخ والصدق الذاتي، وذلك للتوصل للمكونات الأساسية لمقاييس البحث، حيث تم استخدام معامل ألفا، باعتباره أكثر الأساليب في تحليل الاعتمادية لتقييم محتويات وبنود المقياس الخاضع للاختبار، والصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي للثبات، وجدول (3) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (3)

تقييم الثبات والصدق بين مكونات المقاييس المستخدمة في البحث الحالي

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
مقياس تخطيط التعاقب القيادي			
تطوير المسار الوظيفي	٨	0.895	0.946
تمكين العاملين	٦	0.857	0.925
تقييم الأداء	٦	0.821	0.906
الجدارة التنظيمية	٥	0.795	0.891
الدرجة الكلية	٢٥	0.839	0.915
مقياس إدارة الأزمات			
قبل الأزمة	٥	0.942	0.970
أثناء الأزمة	٥	0.929	0.963
بعد الأزمة	٣	0.858	0.926
الدرجة الكلية	١٣	0.893	0.944
مقياس الاستدامة التنظيمية			
الاستدامة التنظيمية	١٣	0.874	0.934

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حده بالإضافة إلى المقياس الإجمالي).

يتضح من جدول (3) ما يلي:

- أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.795- 0.895) لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي، وللدرجة الكلية للمتغير (0.839)، وتراوحت قيم الصدق الذاتي بين (0.891- 0.946)، وللدرجة الكلية للمتغير (0.915)، وجميعها قيم مقبولة بدرجة ثقة (95%)، حيث اقتربت

المعنوية الحقيقية من الصفر، وهي قيم تعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث، وتؤكد صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

– أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.858 - 0.942) لأبعاد مقياس إدارة الأزمات، وللدرجة الكلية للمتغير (0.893)، وتراوحت قيم الصدق الذاتي بين (0.926 - 0.970)، وللدرجة الكلية للمتغير (0.944)، وجميعها قيم مقبولة بدرجة ثقة (95%)، حيث اقتربت المعنوية الحقيقية من الصفر، وهي قيم تعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث، وتؤكد صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

– أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الاستدامة التنظيمية (0.874)، بلغت قيمة الصدق الذاتي (0.934)، وجميعها قيم مقبولة بدرجة ثقة (95%)، حيث اقتربت المعنوية الحقيقية من الصفر، وهي قيم تعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث، وتؤكد صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

أساليب المعالجة الإحصائية:

في سبيل إجابة تساؤلات البحث، ولتحقيق أهداف البحث، فقد اعتمدت البحث على الأدوات والأساليب الإحصائية الآتية: اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية العينة لوصف العينة، النسب المئوية والتكرارات، والمتوسط الحسابية، معامل الارتباط، تحليل الانحدار، تحليل المسار.

نتائج البحث

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات

ثانياً: اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج.

• أولاً: التحليل الوصفي للبيانات

١. التحليل الوصفي لعبارات مقياس تخطيط التعاقب القيادي:

في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي بتقييم أفراد العينة لمستوى تخطيط التعاقب القيادي، وذلك من خلال الإجابة عن مقياس تخطيط التعاقب القيادي والمكون من (٢٥) عبارة مقسمة على (٤) أبعاد، (٨) عبارات لبعدها المسار الوظيفي، و(٦) عبارات لبعدها تمكين العاملين، و(٦) عبارات لبعدها تقييم الأداء، و(٥) عبارات لبعدها الجدارة التنظيمية ويوضح جدول (4) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (4)

التحليل الوصفي لمقياس تخطيط التعاقب القيادي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
أولاً: تطوير المسار الوظيفي				
١ يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي.	3.1479	0.97748	4	متوسط
٢ تطوير جميع الموظفين على نحو	3.1980	1.18974	3	متوسط

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
مستمر من خلال المسارات الوظيفية وتدوير الوظيفي لتطوير الخبرات ومهارات				
٣ تدريب الموظفين ذو الكفاءة على المهارات القيادية لتحقيق أهداف استدامة المنظمة من خلال الاعتماد عليهم مستقبلاً.	3.5313	1.05067	2	متوسط
٤ مواكبة التغيير بمنظور استراتيجية الاستدامة وتعديل الوصف الوظيفي بما يتوافق مع المهام والمسؤوليات الجديدة للوظائف.	3.0376	1.14132	5	متوسط
٥ توفير معايير خاصة بالترقية واضحة وشفافية لجميع الموظفين تجمع بين الجدارات والخبرات والكفاءة.	2.9198	1.04116	8	متوسط
٦ ايجاد خط لتعاقب القيادة من خلال نقل الخبرات.	2.9649	1.06510	7	متوسط
٧ توزيع المسؤوليات القيادية على الموظفين المستهدفين للقيادة بكل شفافية.	2.9925	1.15286	6	متوسط
٨ اعداد خطط وبرامج تعنى لترقية جميع الموظفين بقدر كبير.	3.5739	1.18361	1	متوسط
إجمالي بعد تطوير المسار الوظيفي	3.1707	0.83685	الرابع	متوسط
ثانياً: تمكين العاملين				
٩ تسعى المنظمة	3.4812	1.01695	2	متوسط

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
لصناعة ثقافة التمكين.				
١٠ يمكن الموظفين لأحدث التغييرات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق استدامتها.	2.7243	1.11147	6	متوسط
١١ يدرب الموظفين على احساس بالمسؤولية على القرارات المتخذة من قبلهم.	3.2907	1.27231	4	متوسط
١٢ تركيز على الموظفين ذوي الأداء العالي المستهدفين لقيادة الصف الثاني سعيًا لتطوير مهاراتهم القيادية من خلال تطبيق استراتيجية التعاقب الإداري.	3.3885	0.92805	3	متوسط
١٣ العمل على بناء علاقات جيدة بين الموظفين المنظمة أساسها الاحترام والثقة والعدالة.	3.5188	1.19000	1	متوسط
١٤ يمكن الموظفين لأحدث التغييرات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق استدامتها.	3.1128	1.21126	5	متوسط
إجمال بعد تمكين العاملين	3.2527	0.86165	الأول	متوسط
ثالثًا: تقييم الأداء				
١٥ يعتبر نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة فعال بما يعمل على اختيار ذو الكفاءة للوظائف القيادية.	3.0852	1.49295	6	متوسط
١٦ يتم مراعاة تكليف الموظفين بأعمال وفق قدراتهم تعزيز لجودة الأداء وتجنب	3.4612	1.01885	1	متوسط

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
للاحتراق الوظيفي.				
١٧ تتيح إدارة المنظمة مشاركة جميع الأطراف المعنية (الرئيس المباشر- المؤسسين - الزملاء - الفرد نفسه)	3.3559	1.07444	2	متوسط
١٨ يزود الموظفين بالتغذية الراجعة لتقييم لتحسين أدائهم وتفعيل نقاط القوة لديهم.	3.2381	0.92750	3	متوسط
١٩ تتم الترقية للموظفين وفقا لمعايير تقييم أداء التي تتسم بالوضوح وتبنى على الجدارة.	3.1228	1.35151	4	متوسط
٢٠ يتحقق من رضا المستفيدين عن المستوى الأداء بشكل مستمر.	3.0902	0.96516	5	متوسط
إجمال بعد تقييم الأداء	3.2256	0.84130	الثالث	متوسط
رابعاً: الجدارة الوظيفية				
٢١ تتبنى المنظمة في بيئة العمل كل ما يعزز على الابتكار والابداع.	2.7544	1.17974	5	متوسط
٢٢ دعم المؤهلات العلمية والخبرة العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.	3.4486	1.34939	2	متوسط
٢٣ تخطط المنظمة بفاعلية من أجل الاحتفاظ بالمواهب وذوى الكفاءة.	3.6441	1.06505	1	متوسط
٢٤ وجود برامج تأهيل وتدريب مستمر للموظفين بما يتوافق مع رؤية المنظمة ويحقق استدامتها.	3.1328	1.04420	4	متوسط
٢٥ دعم القدرات البشرية ذوى الابداع	3.2456	1.25206	3	متوسط

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
والمواهب بهدف زيادة الانتاجية.				
إجمال بعد الجدارة التنظيمية	3.2451	0.87716	الثاني	متوسط
إجمالي مقياس تخطيط التعاقب القيادي	3.2235	0.78693	-	متوسط

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

طول الفئة = (٥-١) / ٣ = ١،٣٣، من ١-٢،٣٣ الدرجة المنخفضة، ٢،٣٤-٣،٦٦ الدرجة المتوسطة، من ٣،٦٧-٥ الدرجة المرتفعة.

- يتضح من جدول (4) أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد تطوير المسار الوظيفي بين 2.91- 3.57، مما يعني أنها كانت ذو قيمة متوسطة، حيث بلغت قيمة عبارة رقم (8) التي تنص على " اعداد خطط وبرامج تعنى لترقية جميع الموظفين بقدر كبير" على الترتيب الأول بمتوسط (3.57)، بينما حصلت عبارة رقم (5) التي تنص على " توفير معايير خاصة بالترقية واضحة وشفافية لجميع الموظفين تجمع بين الجدارات والخبرات والكفاءة"، على الترتيب الثامن بمتوسط (2.91).
- بينما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بعد تمكين العاملين بين 2.72- 3.51، مما يعني أنها كانت ذو قيمة متوسطة، حيث بلغت قيمة عبارة رقم (13) التي تنص على " العمل على بناء علاقات جيدة بين الموظفين المنظمة أساسها الاحترام والثقة والعدالة " على الترتيب الأول بمتوسط (3.51)، بينما حصلت عبارة رقم (10) التي تنص على " يمكن الموظفين لأحدث التغييرات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق استدامتها "، على الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدره (2.72).
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بعد تقييم الأداء بين 3.08- 3.46، مما يعني أنها كانت ذو قيمة متوسطة، حيث بلغت قيمة عبارة رقم (١٦) التي تنص على " يتم مراعاة تكليف الموظفين بأعمال وفق قدراتهم تعزيز لجودة الأداء وتجنب للاحتراق الوظيفي " على الترتيب الأول بمتوسط (3.46)، بينما حصلت عبارة رقم (١٥) التي تنص على " يعتبر نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة فعال بما يعمل على اختيار ذو الكفاءة للوظائف القيادية "، على الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدره (3.08).
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بعد الجدارة الوظيفية بين 2.75- 3.64، مما يعني أنها كانت ذو قيمة متوسطة، حيث بلغت قيمة عبارة رقم (٢٣) التي تنص على " تتبنى المنظمة في بيئة العمل كل ما يعزز على الابتكار والابداع " على الترتيب الأول بمتوسط (3.64)، بينما حصلت عبارة رقم (٢١) التي تنص على " تخطط المنظمة بفاعلية من أجل الاحتفاظ بالمواهب وذوى الكفاءة"، على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (2.75).
- وأن المتوسط الحسابي لبعد تمكين العاملين بلغ 3.25، مما يعني أنه ذو قيمة متوسطة، وكان في المركز الأول من ترتيب أبعاد مقياس تخطيط التعاقب القيادي، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الجدارة التنظيمية 3.24، مما يعني أنه ذو قيمة متوسطة، وكان في المركز الثاني، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد تقييم الأداء 3.22، مما يعني أنه ذو قيمة متوسطة، وكان في المركز الثالث، بينما بلغ تراوح

المتوسط الحسابي لبعده تطوير المسار الوظيفي 3.17، مما يعني أنه ذو قيمة متوسطة، وكان في المركز الرابع من ترتيب أبعاد مقياس تخطيط التعاقب القيادي، وكان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس تخطيط التعاقب القيادي ككل 3.22، وكان في المستوى المتوسط.

٢. التحليل الوصفي لعبارات مقياس إدارة الأزمات:

في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي بتقييم أفراد العينة لمستوى إدارة الأزمات، وذلك من خلال الإجابة عن مقياس إدارة الأزمات والمكون من (١٣) عبارة مقسمة على (٣) أبعاد، (٥) عبارات لبعده قبل الأزمة، و(٥) عبارات لبعده أثناء الأزمة، و(٣) عبارات لبعده بعد الأزمة، ويوضح جدول (5) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (5) التحليل الوصفي لمقياس إدارة الأزمات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
أولاً: قبل الأزمة				
٢٦ تقوم المنظمة بعملية مسح بيئة عملها الخارجية والداخلية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.	3.2506	1.27099	3	متوسط
٢٧ لدينا خطط لمواجهة الأزمات.	3.1579	1.10850	5	متوسط
٢٨ يوجد لدى المنظمة برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات قبل وقوعها.	3.2381	1.39488	4	متوسط
٢٩ لدينا نظام الإنذار المبكر عن وقوع الأزمة.	3.5388	1.23511	1	متوسط
٣٠ لدى المنظمة موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات	3.2807	1.25470	2	متوسط
إجمالي بعد قبل الأزمة	3.2932	1.13081	الأول	متوسط
ثانياً: أثناء الأزمة				
٣١ تعقد إدارة المنظمة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة	3.2857	1.23743	3	متوسط
٣٢ تتابع المنظمة أحداث الأزمة أثناء وقوعها عن قرب وبشكل مباشر	3.3684	0.92812	2	متوسط
٣٣ تشكل المنظمة فريق لإدارة الأزمة لحل المشكلات الناتجة عن	2.9148	1.18099	5	متوسط

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الأزمة.				
٣٤ توفر المنظمة الامكانيات اللازمة لعمل فريق إدارة الأزمة.	3.2657	1.23378	4	متوسط
٣٥ تتواصل المنظمة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة أثناء الأزمة، للتنسيق لإدارة الأزمة.	3.4411	1.27438	1	متوسط
إجمالي بعد أثناء الأزمة	3.2551	1.03873	الثاني	متوسط
ثالثاً: بعد الأزمة				
٣٦ تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي.	3.1253	1.46289	2	متوسط
٣٧ يتم تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بهدف تحسينها لمنع حدوث أزمات مستقبلية.	2.8897	1.08571	3	متوسط
٣٨ تستخلص إدارة المنظمة نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمنظمات أخرى ذات ظروف متشابهة	3.3183	1.08736	1	متوسط
إجمالي بعد الأزمة	3.1111	1.08060	الثالث	متوسط
إجمالي مقياس إدارة الأزمات	3.2198	1.02433	-	متوسط

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- يتضح من جدول (5) أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد قبل الأزمة بين 3.15- 3.51، مما يعني أنها كانت ذو قيمة متوسطة، حيث بلغت قيمة عبارة رقم (29) التي تنص على " لدينا نظام الإنذار المبكر عن وقوع الأزمة " على الترتيب الأول بمتوسط (3.51)، بينما حصلت عبارة رقم (27) التي تنص على "لدينا خطط لمواجهة الأزمات"، على الترتيب الخامس بمتوسط (3.15).
- بينما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بعد أثناء الأزمة بين 2.91- 3.44، مما يعني أنها كانت ذو قيمة متوسطة، حيث بلغت قيمة عبارة رقم (35) التي تنص على " تتواصل المنظمة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة أثناء الأزمة، للتنسيق لإدارة الأزمة " على الترتيب الأول بمتوسط

- (3.44)، بينما حصلت عبارة رقم (33) التي تنص على " تشكل المنظمة فريق لإدارة الأزمة لحل المشكلات الناتجة عن الأزمة"، على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (2.91).
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد بعد الأزمة بين 2.88 - 3.31، مما يعني أنها كانت ذو قيمة متوسطة، حيث بلغت قيمة عبارة رقم (38) التي تنص على " تستخلص إدارة المنظمة نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمنظمات أخرى ذات ظروف متشابهة " على الترتيب الأول بمتوسط (3.31)، بينما حصلت عبارة رقم (38) التي تنص على " يتم تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بهدف تحسينها لمنع حدوث أزمات مستقبلية "، على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (2.88).
 - وأن المتوسط الحسابي لبعد قبل الأزمة بلغ 3.29، مما يعني أنه ذو قيمة متوسطة، وكان في المركز الأول من ترتيب أبعاد مقياس إدارة الأزمات، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد أثناء الأزمة 3.25، مما يعني أنه ذو قيمة متوسطة، وكان في المركز الثاني، بينما بلغ تراوح المتوسط الحسابي لبعد بعد الأزمة 3.11، مما يعني أنه ذو قيمة متوسطة، وكان في المركز الثالث من ترتيب أبعاد مقياس إدارة الأزمات، وكان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات ككل 3.21، وكان في المستوى المتوسط.
٣. التحليل الوصفي لعببارات مقياس الاستدامة التنظيمية:
- في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي بتقييم أفراد العينة لمستوى الاستدامة التنظيمية، وذلك من خلال الإجابة عن مقياس الاستدامة التنظيمية والمكون من (١٣) عبارة، ويوضح جدول (6) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (6) التحليل الوصفي لمقياس الاستدامة التنظيمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٣٩ تحافظ المنظمة على استدامة الصدارة من خلال تحقيق الاستجابة السريعة لكل ما هو يطرأ في منظماتها.	3.1404	1.17141	11	متوسط
٤٠ تتبنى المنظمة المواصفات الدولية التابعة للمنظمة الدولية للمعايير (ISO)	3.6216	0.87376	2	متوسط
٤١ اعتماد المنظمة المعايير الوطنية لتحقيق الاستدامة والتزامها بإصدار تقارير الاستدامة.	3.2231	1.06939	9	متوسط
٤٢ تطبيق المنظمة المفاهيم الأساسية التي تدعم	3.0702	1.30330	13	متوسط

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
استدامة الأعمال التي تعود للمنظمة بنتائج على المدى البعيد.				
٤٣ تستخدم المنظمة أساليب متخصصة لرصد التغييرات في البيئة الخارجية.	3.3835	0.91927	4	متوسط
٤٤ تقوم المنظمة بالمقارنات المعيارية بين الأداء والقدرات المتوفرة من أجل توجيه الابداع.	3.3083	1.38648	6	متوسط
٤٥ توفر المنظمة معلومات دقيقة للقادة من أجل دعم صناعة القرار في الوقت المناسب.	3.2682	0.87441	7	متوسط
٤٦ تنتهج المنظمة منهج الشفافية والافصاح مع اصحاب المصلحة.	3.1178	0.99933	12	متوسط
٤٧ تكافح المنظمة الفساد الإداري بكل أشكاله.	3.9624	0.90564	1	مرتفع
٤٨ تشجع الشركة عاملها على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة عامة.	3.2306	1.15047	8	متوسط
٤٩ تركز المنظمة على الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد والتشغيل تحقيق لمبدأ الاستدامة.	3.3684	1.02094	5	متوسط
٥٠ تركز المنظمة أثناء تحديد أهدافها وتنفيذها على حماية البيئة.	3.5764	1.06735	3	متوسط
٥١ تسعى المنظمة للممارسة التنموية المجتمعية من خلال	3.1629	0.93294	10	متوسط

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الاستثمار في مبادرات مبتكرة لمعالجة قضايا اجتماعية.				
إجمالي مقياس الاستدامة التنظيمية	3.2198	1.02433	-	متوسط

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- يتضح من جدول (6) أن المتوسط الحسابي لعبارات مقياس الاستدامة التنظيمية بين 3.07- 3.96، مما يعني أنها كانت ذو قيمة متوسطة، ماعدا العبارة رقم (47)، كانت ذو قيمة مرتفعة، حيث بلغت قيمة عبارة رقم (47) التي تنص على " تكافح المنظمة الفساد الإداري بكل أشكاله " على الترتيب الأول بمتوسط (3.96)، بينما حصلت عبارة رقم (42) التي تنص على " تطبق المنظمة المفاهيم الأساسية التي تدعم استدامة الأعمال التي تعود للمنظمة بنتائج على المدى البعيد"، على الترتيب الثالث عشر بمتوسط (3.07).

• ثانيًا: اختبار فروض الدراسة

الفرض الأول H1:

يوجد تأثير معنوي لدور تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات المصرية.

استخدمت الباحثات نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة وهي أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة التنظيمية) على الاستدامة التنظيمية كمتغير تابع، ويتم تحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع باستخدام طريقة التزامن (Enter)، بهدف اختبار التأثير المباشر لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي على المتغير التابع، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS كما يلي:

جدول (7) نموذج تحليل الانحدار المتعدد ANOVA لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي على

الاستدامة التنظيمية

R		R Square		Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
معامل الارتباط		معامل التحديد				
0.867		0.752		0.750	0.33547	
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة المعنوية
1	Regression	134.595	4	33.649	299.003	.000
	Residual	44.340	394	0.113		
	Total	178.935	398			
a. Dependent Variable: الاستدامة التنظيمية						

a. Dependent Variable: الاستدامة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), الوظيفية						
Model	B	Std. Error الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	Sig. الدلالة المعنوية	VIF معامل تضخم التباين
1 (Constant)	1.104	0.071		15.471	0.000	
تطوير المسار الوظيفي	0.069	0.047	0.086	1.468	0.143	1.407
تمكين العاملين	0.501	0.044	0.643	11.447	0.000	1.020
تقييم الأداء	0.096	0.035	0.121	2.750	0.006	2.076
الجدارة الوظيفية	0.216	0.040	0.283	5.375	0.000	2.409
المصدر: من إعداد الباحثات						

- يتضح من نتائج النموذج بجدول (7) أن معامل الارتباط الخطي R بلغ (0.867) وبلغ معامل التحديد R² (0.752)، كما بلغت قيمة F (299.003) وهو ما يشير إلى هذه النتائج فيما يلي:
- المتغيرات الفرعية المستقلة أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة التنظيمية) ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع الاستدامة التنظيمية، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي وقوى بلغ (0.867).
 - المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة التنظيمية) تفسر (75.2%) من المتغير التابع بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
 - بلغت قيمة F (299.003) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع الاستدامة التنظيمية.
 - يوضح عامل تضخم التباين (VIF) إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، إذ بلغ فيه قيمة معامل التضخم كما هو موضح بالجدول السابق قيمة بين (1.020 : 2.409) وهي أصغر من قيمة رقم (3) وبالتالي لا يوجد مشكلة تعددية خطية.
 - بلغت قيمة T (15.471) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ما يشير إلى قبول الفرض H1.
 - ويمكن كتابة معادلة التأثير كالتالي:-

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 1.104 + 0.501 \text{ تمكين العاملين} + 0.096 \text{ تقييم الأداء} + 0.216 \text{ الجدارة التنظيمية}$$

وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة معنوياً بين تخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الدراسات دراسة (Onunwor, 2025) التي تناولت العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي والنجاح التنظيمي لـ ٥٥ فندق في ولاية ريفرز، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب القيادي والنجاح التنظيمي للفنادق في ولاية ريفرز، كما خلصت الدراسة إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي عملية استراتيجية

تضمن شغل المناصب القيادية والرئيسية في المؤسسة بسلاسة مع مرور الوقت مما يقلل الاضطرابات ويضمن استدامة طويلة الأمد لنجاح تلك الفنادق.

كما أشارت نتائج دراسة (صابرين، ٢٠٢٤) إلى وجود علاقة إيجابية بين تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة. كما قامت دراسة (الحسين، ٢٠٢٣) باكتساب رؤى أعمق في بناء نموذج حول كيفية إنشاء تعاقب قيادي فعال داخل الشركات العائلية، بالتطبيق على العاملين في إحدى الشركات المصرية الخاصة العاملة في مجال صناعة الدواء، وأوضحت نتائج الدراسة باستخدام الوصف والتحليل والاستبيان ودراسة الحالات وجود علاقة إيجابية كبيرة بين فعالية تخطيط التعاقب القيادي واستمرارية الشركات العائلية.

كما هدفت دراسة (الداود، ٢٠٢٠) لمعرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توافرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات. بالتطبيق على عينة من ٢١ عميد من دامة شقراء و ٣٨ عميد من جامعة القصيم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تخطيط التعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية متحقق بدرجة ضعيفة وان تبني برنامج للتخطيط الإداري وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذها من اهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية مستقبلا، وأهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وتطوير نماذج تقييم الأفراد بما يتناسب ومتطلباتهم الوظيفية، وان يتم ربط التدريب والاعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني وتحديد متطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب واعداد مسبق للقيادات.

الفرض الثاني H2:

يوجد تأثير معنوي لدور إدارة الأزمات (بأبعادها المختلفة) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات المصرية.

استخدمت الباحثات نموذج الانحدار الخطى المتعدد للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة وهي أبعاد إدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) على الاستدامة التنظيمية كمتغير تابع، ويتم تحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع باستخدام طريقة التزامن (Enter)، بهدف اختبار التأثير المباشر لأبعاد إدارة الأزمات على المتغير التابع، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS كما يلي:

جدول (8) نموذج تحليل الانحدار المتعدد ANOVA لأبعاد إدارة الأزمات على الاستدامة التنظيمية

R		R Square		R	R Square	
معامل الارتباط		معامل التحديد		معامل الارتباط	معامل التحديد	
0.791		0.626		0.623	0.41169	
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة المعنوية
1	Regression	111.988	3	37.329	220.250	.000
	Residual	66.947	395	0.169		
	Total	178.935	398			
a. Dependent Variable: الاستدامة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة						
Model		B	Std. Error	Beta	Sig.	VIF
			الخطأ المعياري		الدلالة المعنوية	تضخم التباين
1	(Constant)	1.821	0.068		26.701	0.000
	قبل الأزمة	-0.014	0.049	-0.024	-0.291	0.771
	أثناء الأزمة	0.010	0.078	0.015	0.122	0.903
	بعد الأزمة	0.494	0.045	0.796	11.014	0.000
المصدر: من إعداد الباحثات.						

- يتضح من نتائج النموذج بجدول (8) أن معامل الارتباط الخطى R بلغ (0.791) وبلغ معامل التحديد R² (0.626)، كما بلغت قيمة F (220.250) وهو ما يشير إلى هذه النتائج فيما يلي:
- المتغيرات الفرعية المستقلة أبعاد إدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع الاستدامة التنظيمية، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي وقوى بلغ (0.791).
 - المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل أبعاد إدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) مجتمعة تفسر (62.6%) من المتغير التابع بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
 - بلغت قيمة F (220.250) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع الاستدامة التنظيمية.
 - يوضح عامل تضخم التباين (VIF) إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، إذ بلغ فيه قيمة معامل التضخم كما هو موضح بالجدول السابق قيمة بين (1.304 : 2.611) وهي أصغر من قيمة رقم (3) وبالتالي لا يوجد مشكلة تعددية خطية.
 - بلغت قيمة T (26.701) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ما يشير إلى قبول الفرض H₂.

٦. ويمكن كتابة معادلة التأثير كالتالي:-

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 0.494 + 1.821 \text{ بعد الأزمة.}$$

وهو ما اتفق مع نتائج دراسة (Leung et al,2025) التي أشارت إلى أن الأزمات الاقتصادية ترتبط بانخفاضات كبيرة في أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات الوطنية، كما أن الأبعاد الاجتماعية والبيئية معرضة للخطر بشكل خاص أثناء الأزمات مما ينعكس أثره على جهود الاستدامة الوطنية.

وبدراسة (Халатур et al,2023) التي أكدت نتائجها على أهمية إدارة الأزمات كعامل أساسي في تشكيل آلية مالية مستدامة لتحقيق التنمية المستدامة للأعمال الزراعية من خلال تحسين الموارد والاستدامة والحد من المخاطر، كما أظهرت نتائج دراسة (Zaidan et al,2022) أن الابتكار المفتوح يسهم بشكل كامل في العلاقة بين عوامل المخاطرة وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات والاستدامة.

الفرض الثالث H3:

يوجد تأثير معنوي لدور تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) في إدارة الأزمات في الشركات المصرية.

استخدمت الباحثات نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة وهي أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة التنظيمية) على إدارة الأزمات كمتغير تابع، ويتم تحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع باستخدام طريقة التزامن (Enter)، بهدف اختبار التأثير المباشر لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي على المتغير التابع، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS كما يلي:

جدول (9) نموذج تحليل الانحدار المتعدد ANOVA لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي على

إدارة الأزمات

R		R Square		Adjusted	Std. Error of the	
معامل الارتباط		معامل التحديد		R Square	Estimate	
0.897		0.805		0.803	0.45468	
		Sum of	Df	Mean		Sig.
		Squares	درجة	Square		الدلالة
		مجموع	الحرية	متوسط		
Model		المربعات		المربعات	قيمة F	المعنوية
1	Regression	336.151	4	84.038	406.507	.000
	Residual	81.452	394	0.207		
	Total	417.603	398			
a. Dependent Variable: إدارة الأزمات						
b. Predictors: (Constant), تمكين العاملين، تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة الوظيفية						
Model				Beta	قيمة	Sig.
						VIF

معامل تضخم التباين	الدالة المعنوية	T	Std. Error الخطأ المعياري	B	
	0.000	4.327	0.097	0.419	1 (Constant)
1.407	0.000	10.437	0.063	0.661	تطوير المسار الوظيفي
1.020	0.024	2.273	0.059	0.135	تمكين العاملين
2.076	0.375	0.889	0.048	0.042	تقييم الأداء
2.409	0.000	5.469	0.055	0.298	الجدارة الوظيفية
المصدر: من إعداد الباحثات.					

- يتضح من نتائج النموذج بجدول (9) أن معامل الارتباط الخطي R بلغ (0.897) وبلغ معامل التحديد R² (0.805)، كما بلغت قيمة F (406.507) وهو ما يشير إلى هذه النتائج فيما يلي:
- المتغيرات الفرعية المستقلة أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة التنظيمية) ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع إدارة الأزمات، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي وقوى بلغ (0.897).
 - المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة التنظيمية) تفسر (80.5%) من المتغير التابع بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
 - بلغت قيمة F (406.507) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع إدارة الأزمات.
 - يوضح عامل تضخم التباين (VIF) إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، إذ بلغ فيه قيمة معامل التضخم كما هو موضح بالجدول السابق قيمة بين (1.020 : 2.409) وهي أصغر من قيمة رقم (3) وبالتالي لا يوجد مشكلة تعددية خطية.
 - بلغت قيمة T (4.327) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ما يشير إلى قبول الفرض H3.
 - ويمكن كتابة معادلة التأثير كالتالي:-
- إدارة الأزمات = 0.419 + 0.661 تطوير المسار الوظيفي + 0.135 تمكين العاملين + 0.298 الجدارة التنظيمية.

مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة معنوياً بين تخطيط التعاقب القيادي وإدارة الأزمات في الشركات المصرية محل البحث، وهو ما اتفق مع نتائج دراسة (حسن، ٢٠٢١) بتحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (النتبؤ التنظيمي، تنمية المهارات القيادية، نقل المعرفة التنظيمية، التقييم الشامل للعمليات) على إدارة المواهب بمستشفيات محافظتي (الاسماعيلية والدقهلية)، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي لتخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب في مستشفيات محافظتي الاسماعيلية والدقهلية.

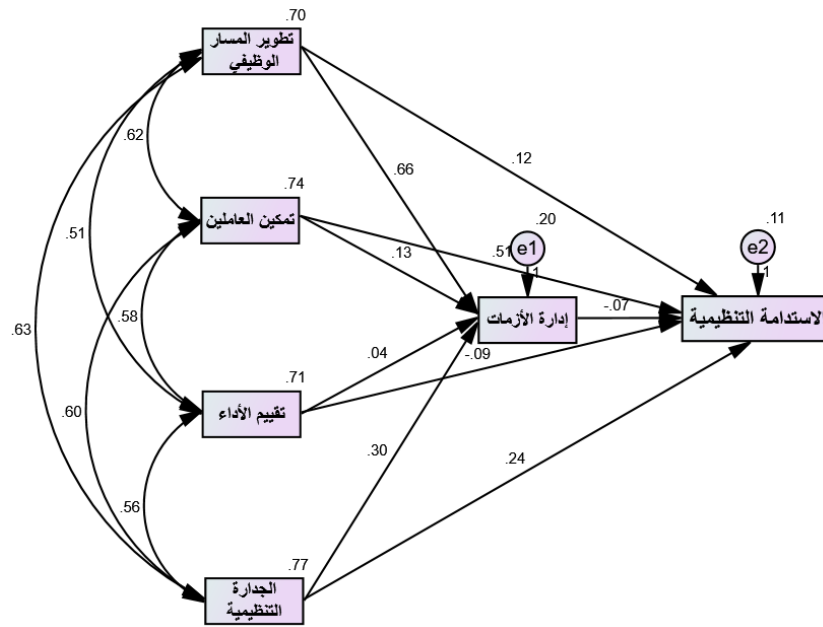
كما أشارت نتائج دراسة (الشريف وآخرون، ٢٠٢٤) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، ووجود علاقة موجبة بين دور القيادة الاستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

في حين توصلت نتائج دراسة (عوضي، علي، ٢٠٢٤) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى الموظفين، وأهمية ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات بفعالية.

الفرض الرابع H4:

يوجد تأثير معنوي لدور تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) على تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال إدارة الأزمات في الشركات المصرية.

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis من خلال برنامج Amos، ونتج النموذج التالي:-



شكل (1) المقترح لتأثير دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال إدارة الأزمات

وهذا النموذج أثبت حسن مطابقته بالنسبة لعينة البحث وجدول (10) يوضح مؤشرات حسن المطابقة لهذا النموذج:

جدول (10) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المقترح

مؤشر الملاءمة	قيمة المؤشر	القيمة الدالة على حسن الملاءمة
مربع كاي (درجات	0.00 (0, غير دالة)	أن تكون غير دالة إحصائياً.

مؤشر الملاءمة	قيمة المؤشر	القيمة الدالة على حسن الملاءمة
(الحرية، الدلالة)		
نسبة مربع كاي (مربع كاي/دج)	0.00	من صفر إلى 5 والنسبة الأكبر من (2) تمثل مطابقة غير كافية.
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	1.00	من (0) إلى (1) : القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوي 1 صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
مؤشرات حسن المطابقة (AGFI)	0.999	
مؤشرات المطابقة النسبي (RFI)	0.999	
مؤشرات المطابقة المقارن (CFI)	1.00	
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	1.00	
جذر متوسط مربع التقريب (RMSEA)	0.00001	من (0) إلى (0.1): القيمة القريبة من "الصفر" تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج.

تعليق: يتضح من جدول (10) توجد عدة ملاحظات وهي:

أ- في ضوء أن مؤشر (مربع كاي) يعتبر مناسباً لمطابقة النموذج إذا تراوح حجم العينة من 300 إلى 500 وتكون المعنوية الإحصائية أقل استقراراً مع حجم عينة أقل من 200، وحيث إن حجم العينة في الدراسة الحالية هو 399، فقد استخدمت الباحثات مؤشرات أخرى للمطابقة إلى جانب هذا المؤشر.

ب- كل مؤشر له وظيفة معينة، فمثلاً حسن المطابقة (GFI)، وكذلك مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) يقيسان إلى أي مدى يكون النموذج مطابقاً أفضل بالمقارنة بالنموذج على الإطلاق، أما مؤشر جذر متوسط مربع التقريب (RMSEA) فيقيس مدى وجود أخطاء في الاقتراب من مجتمع العينة.

ج- جميع المؤشرات السابقة تقع في المدى المثالي لكل مؤشر مما يدل على مطابقة النموذج الجيدة للبيانات موضع الاختبار.

نتائج تحليل المسار: ويمكن توضيح نتائج التأثير المباشر وغير المباشر والكلية

جدول (11) التأثير المباشر لأبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة تبعاً لنموذج البحث

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	Estimate التأثير	S.E. الخطأ المعياري	C.R. القيمة الحرجة	P مستوى المعنوية
تطوير المسار الوظيفي	إدارة الأزمات	0.661	0.063	10.49	***

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	Estimate	S.E. الخطأ المعياري	C.R. القيمة الحرجة	P مستوى المعنوية
تمكين العاملين	إدارة الأزمات <---	0.135	0.059	2.285	0.022
تقييم الأداء	إدارة الأزمات <---	0.042	0.047	0.894	0.372
الجدارة التنظيمية	إدارة الأزمات <---	0.298	0.054	5.497	***
تطوير المسار الوظيفي	الاستدامة التنظيمية <---	0.117	0.052	2.248	0.025
تمكين العاملين	الاستدامة التنظيمية <---	0.51	0.044	11.717	***
تقييم الأداء	الاستدامة التنظيمية <---	0.093	0.035	2.685	0.007
الجدارة التنظيمية	الاستدامة التنظيمية <---	0.238	0.041	5.769	***
إدارة الأزمات	الاستدامة التنظيمية <---	0.074	0.037	2.01	0.044

ومن جدول (11) يمكن صياغة المعادلات البنائية على النحو التالي:

$$\text{إدارة الأزمات} = 0.661 + 0.135 \text{ تمكين العاملين} + 0.298 \text{ الجدارة التنظيمية}$$

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 0.117 + 0.510 \text{ تمكين العاملين} + 0.093 \text{ تقييم الأداء} + 0.238 \text{ الجدارة التنظيمية} + 0.074 \text{ إدارة الأزمات}$$

ومنه يتضح وجود تأثير معنوي مباشر من أبعاد تخطيط التعاقب القيادي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات المصرية من خلال إدارة الأزمات، بالرغم من انخفاض تأثير إدارة الأزمات على الاستدامة التنظيمية في نموذج البحث مقارنة بأبعاد تخطيط التعاقب القيادي، كما يمكن توضيح التأثير غير المباشر لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي على تحقيق الاستدامة من خلال جدول (12) التالي:-

جدول (12)

التأثير غير المباشر والكلّي لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي على تحقيق الاستدامة

المتغير التابع	نوع التأثير	المتغيرات المستقلة			
		تطوير المسار الوظيفي	تمكين العاملين	تقييم الاداء	الجدارة التنظيمية
الاستدامة التنظيمية	غير المباشر	-0.049	-0.01	-0.003	-0.022

المتغير التابع	نوع التأثير	المتغيرات المستقلة		
		تطوير المسار الوظيفي	تمكين العاملين	تقييم الاداء
	الكلية	0.069	0.501	0.090
				0.216

مما يشير إلى قبول الفرض الرابع H4 الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لدور تخطيط التعاقب القيادي (بأبعاده المختلفة) على تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال إدارة الأزمات في الشركات المصرية.

حيث يساعد تخطيط التعاقب القيادي في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي واستمراره أثناء تغييرات القيادة، وعلى الحفاظ على الثقافة والقيم التنظيمية الأساسية والتي تعد جزء لا يتجزأ من نجاح المنظمات من خلال مواصلة القيادة المستقبلية مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وعلى المبادئ الأساسية للمنظمة ومن ثم يضمن تخطيط التعاقب القيادي استمرار عمل المنظمات بروية راسخة مما يعزز استدامتها على المدى الطويل (Ringo & Kibambila, 2025).

وهو ما اتفق مع نتائج دراسة (Nakra & Kashyap, 2025) التي تهدف لتحديد دور القيادة المسؤولة في التأثير على أداء الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة داخل المنظمة. بالتطبيق على الموظفين في ١٠٠ منظمة مدرجة في بورصة الأوراق المالية الهندية في الهند، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين القيادة المسؤولة وأداء الاستدامة التنظيمية، كما يمكن تفسير تلك العلاقة بشكل أفضل من خلال الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة داخل المنظمة.

وبدلالة (Ringo & Kibambila, 2025) التي إلى أن كلا من تخطيط التعاقب القيادي واستعداد القائمين على إدارة الشركات العائلية للتنحي يعززان بشكل كبير استدامة الشركات العائلية من خلال ضمان انتقال سلس ومنظم للقيادة، مما يقلل من الاضطرابات ويضمن استمرارية الأعمال. تأثير تخطيط التعاقب القيادي على الاستدامة يكون أقوى بكثير عندما يكون شاغلو المناصب داعمين ومتعاونين بشكل كامل خلال فترة الانتقال. وهذا يعني أنه بدون المشاركة الفعالة من شاغلي المناصب، قد لا تحقق خطط التعاقب المصممة جيداً، حتى تلك المصممة جيداً، كامل إمكاناتها.

كما اقترحت دراسة (Samuel & Isa, 2024) إطاراً نظرياً يصمم العلاقات بين المتغيرات، حيث يضمن تخطيط التعاقب القيادي المواهب المتميزة ويقلل من تكاليف التوظيف ويعزز التزام الموظفين، ومساهمة ممارسات إدارة المواهب في تشكيل استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي وتأثيرها على الاستدامة التنظيمية، كما يمكن للمنظمات مواصلة استراتيجياتها الخاصة بالمواهب بشكل أفضل مع أهداف الاستدامة طويلة الأجل وبالتالي تعزيز مرونتها وموقعها التنافسي. كما أسفرت نتائج دراسة (Susilo & Winarto, 2023) عن أن الاستدامة التنظيمية يمكن أن تتأثر بمرونة التعلم والمرونة من خلال وساطة القيادة التحويلية وتخطيط التعاقب.

خلاصة النتائج

١. تنتشر متغيرات البحث (تخطيط التعاقب القيادي وإدارة الأزمات والاستدامة التنظيمية بمستوى متوسط لدى العاملين بالشركات المصرية.
٢. تفسر أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة التنظيمية) مجتمعة حوالي (75.2%) من المتغير التابع للاستدامة التنظيمية.
٣. تفسر أبعاد إدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) مجتمعة حوالي (62.6%) من المتغير التابع للاستدامة التنظيمية.
٤. تفسر أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة التنظيمية) مجتمعة حوالي (80.5%) من إدارة الأزمات في الشركات المصرية.
٥. تفسر أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارة التنظيمية) وإدارة الأزمات مجتمعة حوالي (75.5%) من المتغير التابع للاستدامة التنظيمية.
٦. تتوسط إدارة الأزمات العلاقة بين أبعاد تخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية لدى العاملين بالشركات المصرية.

توصيات الدراسة:

- ضرورة تصميم برامج لمراجعة خطط التعاقب القيادي وتطويرها بصفة دورية.
- ضرورة العمل وفقا لخطط التعاقب القيادي لتأهيل قيادات الصف الثاني في العمل في المناصب القيادية متى دعت الحاجة لهم.
- المرونة الإدارية في التعامل مع الأزمات من خلال تفويض الإدارة العليا لإدارة الأزمة كافة الصلاحيات المطلوبة لفرق العمل للتعامل مع الأزمة.
- استخدام آليات متعددة في تقويم أداء الأفراد ورصد مستوى التقدم وربطه بمستوى الحوافز والأجور.
- الاهتمام بوضع خطة واضحة وطويلة الأجل لعملية التعاقب القيادي تتنبثق من الخطة الاستراتيجية للشركات وتطوير الية متكاملة لذلك الغرض.
- أهمية تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال خلق ثقافة الاستدامة لربط مهام المنظمة واجراءاتها بأهداف المنظمة ككل.
- الاهتمام بتقييم امكانيات القوى البشرية المستقبلية بشكل مستمر وبناء الأدلة الاجرائية والتنظيمية لكافة الأعمال.
- العمل على حصر احتياجات الموظفين التدريبية في مجال المهارات القيادية والعمل على تنفيذ المطلوب لسد الفجوة التنموية في هذا المجال.
- استخدام نظام المقارنة المرجعية Benchmarking في نقل تجربة عملية التخطيط التعاقب القيادي وتضمينها ضمن استراتيجية الشركة الرئيسية.
- استخدام اليات متكاملة لإدارة الأزمات مع وجود دعم الإدارة العليا المستمر في هذا الصدد.

- اعتماد دليل خاص لشروط شغل الوظائف القيادية المستقبلية والذي يمكن اعتباره موجها للمسار أمام المتقدمين مستقبلا من خلال العمل على تصميم نظام مستقل وخاص يركز على تقييم المهارات القيادية ويبين مواطن الضعف والقوة للفئات المرشحة مستقبلا، حتى يجري التأكد من امكانية الاستفادة منها في حالة شغل المواقع القيادية.

الدراسات والبحوث المستقبلية:

- على الرغم من أن الدراسة الحالية حاولت تحديد دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال إدارة الأزمات كمتغير بسيط، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات مستقبلية أخرى لا تقل أهمية في هذا الصدد، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:
- إمكانية التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة وذلك من خلال استخدامها في منظمات خدمية كالمؤسسات التعليمية والفنادق والمستشفيات.
- دراسة العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- بحث دور مرونة الموارد البشرية في العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية.
- دراسة أثر النمط القيادي على إدارة الأزمات لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

- **المراجع:**
- أحمد، دينا علي حامد (٢٠٢٤)، الاستدامة التنظيمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: رؤية استشرافية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، كلية التربية، جامعة المنصورة، مج ٢٨، ٢٤.
- الأمير، إيه عمر علي ٢٠٢٣، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية دراسة ميدانية على قطاع الأدوية في مصر، رسالة ماجستير كلية التجارة، جامعة قناة السويس
- البطل، سهام فاروق محمد علي ٢٠٢٤، أثر التماثل التنظيمي على سلوك الانسحاب من العمل من خلال الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بالقليوبية، مجلة العلوم التجارية والبيئية، مج ٣، ٢٤
- الحدرواي، رافد حميد عباس، والذبحاوي، عامر عبد الكريم، والزبيدي، حيدر حمودي ٢٠٢٠، دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجب الأشرف، مجلة جامعة الكوفة، كلية الآداب، مج ١٢، ع ٤٣
- الحسين، عمر يحيي ومتولي، أيمن حسن ٢٠٢٣، تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج ١٤، ع ٢٤
- الحلبي، انتصار صالح أحمد ٢٠٢٢، جودة الحياة الأسرية وانعكاسه على إدارة الأزمات، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٥٢٤
- الحميدي، منال حسين حسن ٢٠٢٣، أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية دراسة ميدانية على جامعة الطائف، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، مج ١١١
- الخلايلة، زكي عبد اللطيف خلف ٢٠٢٢، أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٧٢
- الخميس، فيصل بن عبد الكريم ٢٠٢٤، واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج ٥، ١٦٤
- الخميس، فيصل بن عبد الكريم ٢٠٢٤، واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج ٥، ١٦٤
- الداود، حسن بن عبدالعزيز محمد ٢٠٢٠، التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي مجلة جامعة شقراء، ع ١٣، ١٦٣ - ١٩٤.
- الدوسري، رنا عبد الله، وأروموجام، تيليسوندار ام إيه ال، وشمسي، محمد أنس ٢٠٢٣، أثر تطبيق استراتيجيات التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مج ٤، ع ٣٩

- الراعي، عبد الوهاب راغب ٢٠٢٤، الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٣
- الركابي، اسراء هادي كاظم ٢٠٢٢، دور الهندسة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الاسكندرية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٤، ع ٢
- السبع، مجدي نجيب توفيق المرسي ٢٠٢٥، تأثير إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة مصر لإنتاج الأسمدة موبكو، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة
- الشريف، ماجد موسى، والحكمي، ريان عبد الله، والتيس، سعيد أبو بكر ٢٠٢٤، دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع ٣٢
- الشريف طلال بن عبد الله حسين ٢٠٢١، استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج ٨، ع ١
- العسكري، محمد مجدي محمد أنور ٢٠٢١ رأس المال النفسي وأثره على تخطيط التعاقب القيادي المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ٢
- العمد، مجد مروان عبد الرحيم ٢٠٢٠، أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات إدارة المعرفة متغيرا وسيطا، دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٤٤
- القحطاني، بدر بن عبد الله بن سالم ٢٠٢٥، تأثير القيادة الملهمة على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على العاملين في القوات الجوية الملكية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة
- المخلافي، عبد الملك طاهر عبد الحاج، والقحطاني، هيا بنت سالم بن مسعود ٢٠١٩، واقع معوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٢٠
- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، والحسني، محمد هادي باسم ٢٠٢٣، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات، مج ١٧، ع ٣٣
- بوذراع، حمودة، والهوارى، بركة ٢٠٢٣، إدارة الأزمات بالمكتبة الوطنية الجزائرية أزمة covid2019 أنموذجا، مجلة ألف اللغة والإعلام والمجتمع، مج ١٠، ع ٣
- جهلول، إيمان هاتو، وخضير، وميض عبد الزهرة ٢٠٢٤، تأثير رأس المال الفكري الأزرق على الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، العلوم الاقتصادية، مج ١٩، ع ٧٣

- حسن، نهى نظمي لطفي ٢٠٢١، تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظتي الإسماعيلية والدقهلية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ٢٤
- خليل، نبيل سعد، عبدالعال، عنتر محمد أحمد، وعبدالمجيد، محمد عبدالعظيم ٢٠٢٢ تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية دراسة تحليلية نظرية مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ١٣
- صابرين، نشأت عبد الرازق ٢٠٢٤، تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي ودوره في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٨، ع ٢٤
- عبد المحسن، محمد حسين متولي فهمي ٢٠٢٤، التطوير التنظيمي وأثره على استدامة شركات قطاع الأعمال العام دراسة تطبيقية على شركة مضارب دمياط وبلقاس، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة
- عبد الواحد، شيماء محمد ٢٠٢٤، أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على الاستدامة التنظيمية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة السويس
- عثمان، إيهاب بدوي كمال الدين زكي ٢٠٢٠ أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ع ٤
- عثمان، منى شعبان ٢٠٢٢، بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، المجلة التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ١، ع ١٠١٤
- عسيري، أمجاد سلطان، ومهدي، فاطمة محمد ٢٠٢٤، دور اللوجستيات العكسية الخضراء في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة أراك للرعاية الصحية بأبها، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ٣
- علي، سهير خلف جاد ٢٠٢٣، تخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج
- عوضى، ابراهيم محمد، وعلي ذاكر عباس ٢٠٢٤، تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات دراسة على الموظفين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الخليل، مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات، مج ٣، ع ١٤
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود ٢٠١٦، التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س ١٦، ع ١٠٠٠
- قبلان، محمود محمد، وعثمان، أماني درويش ٢٠٢٣، دور العوامل التنظيمية في إدارة الأزمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ٤

- محمد، هدى سليمان محمود ٢٠١٨، أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية دراسة مقارنة، رسالة دكتوراة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس
- مشمش، أشرف محمد ٢٠٢٣، واقع التخطيط للتعاقب القيادي في الإدارة العامة لشركة توزيع الكهرباء الفلسطينية وفق نموذج النجمة السباعي ل Rothwell ، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة الأقصى، فلسطين، مج ٢٩، ع ٢٤
- ناجي، مها محمود محمد ٢٠٢٢، أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مج ٩، ع ١٤

- Al Shobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & Badah, W. (2016). The impact of the strategic orientations on crisis management agency, international relief in Gaza.
- Barham, C. (2023). Sustainability and crisis management. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 12491-12499). Cham: Springer International Publishing.
- Bozhinovska, T., & Eftimov, L. (2022, June). How boards participated in CEO succession before and during covid 19 crisis: a case study analysis. In *International Symposium SymOrg* (pp. 626-640). Cham: Springer International Publishing.
- Dahlan, D. A. (2024). Who is the next leader? Understanding women leadership development and succession planning in Saudi Arabian higher educational institutions. *Frontiers in Sociology*, 9, 1442543.
- Leung, C. K., Ko, J., & Chen, X. (2025). Economic crises and the erosion of sustainability: A global analysis of ESG performance in 100 countries (1990–2019). *Innovation and Green Development*, 4(2), 100226.
- Mabhandu, W., & Masukume, H. (2025). Impact of succession planning practices on employee relations among health professionals in one government hospital in Zimbabwe. *Annals of Management and Organization Research*, 6(3), 221-236.

- Nakra, N., & Kashyap, V. (2025). Responsible leadership and organizational sustainability performance: investigating the mediating role of sustainable HRM. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(2), 409-426.
- Neumann, T. (2022). Impact of green entrepreneurship on sustainable development: An ex-post empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 377, 134317.
- Onunwor, A. A. (2025). SUCCESSION PLANNING AND ORGNISATIONAL SUCCESS OF HOTELS IN RIVERS STATE. *BW Academic Journal*.
- Rajagani, V., & Mansor, M. (2021). A Malaysian Empirical Study of the Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Culture and Succession Planning. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(3), 69-75.
- Ringo, D. S., & Kibambila, V. K. (2025). Transcending the past into the future: the effects of succession planning and incumbents' willingness to step aside on the sustainability of family businesses. *Journal of Trade Science*.
- Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22-33.
- Susilo, S., & Winarto, O. P. (2023). The Influence of Succession Planning on Organizational Sustainability. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 5(3), 490-518.
- Ugoani, J. (2020). Management succession planning and its effect on organizational sustainability. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), 30-41.
- Yaşar Dinçer, F. C., Yirmibeşoğlu, G., Narin, M., & Saraç, F. E. (2024). Crisis Management and Sustainability in Tourism Industry: Obstacles and Recovery Strategies after the COVID-19 Crisis in Antalya, Türkiye. *Sustainability*, 16(12), 5121.

- Zaidan, A. S., Khaw, K. W., & Alnoor, A. (2022). THE INFLUENCE OF CRISIS MANAGEMENT, RISK TAKING, AND INNOVATION IN SUSTAINABILITY PRACTICES: EMPIRICAL EVIDENCE FROM IRAQ. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 17.
- Халатур, С., Качула, С., Олексюк, В., Кравченко, М., & Клименко, С. (2023). Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 5(52), 413-432.