

دور إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بوجود جودة الحياة الوظيفية متغير وسيط: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة الأردنية

الدكتور رعد عبدالرحيم الحديدي⁽¹⁾ الاستاذ الدكتور محمد عبدالرحيم المحاسنة⁽²⁾

تاريخ نشر البحث: 2025/08/16م

تاريخ قبول البحث: 2023/04/12م

تاريخ وصول البحث: 2023/03/12 م

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بوجود جودة الحياة الوظيفية متغير وسيط في المؤسسات العامة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة، وتم تطوير استبانة على مقياس (ليكرت) تم اختبار صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من موظفي القيادات العليا والوسطى في المؤسسات العامة الأردنية والبالغ عددهم (1062) موظفاً. وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (534) موظفاً، وزعت عليهم الاستبانات، وتم استرداد (412) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي وجوده الحياة الوظيفية في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية، وأن الزيادة في مستوى الاهتمام بإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي سيؤدي إلى الزيادة في مستوى تعزيز دافعية الإنجاز لدى العاملين. ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بوجود جودة الحياة الوظيفية متغير وسيط بالمؤسسات العامة الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة أن يرتبط تعزيز الدافعية للإنجاز من خلال تحسين أوضاع العاملين وزيادة مهاراتهم وضمن إستراتيجية متكاملة للإحلال الوظيفي، وضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية بشكل أكبر بخطط الإحلال الوظيفي وإستراتيجياته، وتشجيع المؤسسات العامة على تنظيم وعقد البرامج التدريبية والتوعوية التي تهدف إلى تطوير المهارات والخبرات المرتبطة بتعزيز أبعاد دافعية الإنجاز لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات تخطيط الإحلال، تعزيز دافعية الإنجاز، جودة الحياة الوظيفية، المؤسسات العامة الأردنية.

The Role of Succession Planning Strategies in Enhancing Achievement Motivation, With Quality of Work Life as A Mediating Variable: A Field Study on Jordanian Public Institutions

Abstract

This study explored the role of succession planning strategies in enhancing achievement motivation among employees in Jordanian public institutions, with quality of work life as a mediating variable. A descriptive-analytical approach was employed, utilizing a validated Likert-scale questionnaire to test hypotheses. The target population comprised 1,062 senior and mid-level leaders, with a simple random sample of 534 participants selected. Of these, 412 valid responses were analyzed.

(1) قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

(2) قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

* الباحث المستجيب: raad.alhadidi1974@gmail.com

Key findings revealed:

1. A statistically significant positive impact of succession planning strategies and quality of work life on boosting achievement motivation.
2. Greater emphasis on succession planning strategies correlates with higher levels of achievement motivation.
3. Succession planning strategies directly and positively influence the quality of work life.

The study recommends:

- * Strengthening achievement motivation by improving employee working conditions and skill development within a comprehensive succession planning framework.
- * Prioritizing succession planning initiatives at the senior management level to ensure organizational sustainability.
- * Implementing targeted training programs to cultivate skills and awareness related to achievement motivation dimensions (e.g., goal-setting, resilience, innovation).

These measures aim to foster a motivated workforce, align talent development with institutional goals, and enhance long-term organizational performance.

Keywords: Succession planning strategies، enhancing achievement motivation، the quality of job life، Jordanian public institutions.

مقدمة

تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، سواء كانت منظمات عامة أو خاصة إنتاجية أو خدمية، للبحث عن الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات والكفاءات، التي تمكنها من التعامل مع المتطلبات الراهنة والمستقبلية في تحقيق رؤيتها وأهدافها، نتيجة للتغيرات والتطورات المتزايدة في مجال علم الإدارة. ويعد نظام تخطيط الإحلال الوظيفي أو ما يطلق عليه أحيانا "بالتعاقب الوظيفي" من أفضل الأنظمة الإدارية العالمية، لتطوير القيادات وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، نظراً لارتباط مستقبل الشركات بالقيادات الموجودة، والاهتمام بإعداد وتطوير القيادات المستقبلية من العاملين ذوي الكفاءات والخبرات والمهارات والقدرات، لشغل الوظائف القيادية الشاغرة داخل المنظمات والمؤسسات. ومن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، تكمن في توفر القادة المؤهلين والحفاظ عليهم لتحقيق الخطط الإستراتيجية، وتوفير البديل المناسب من قيادات الصف الثاني في الزمان والمكان المناسبين، لشغل الوظائف المهمة والمؤثرة في المؤسسة، بحيث إذا غادر أحد من الموظفين الرئيسيين يكون البديل جاهزاً ليحل مكانه، دون أن ينعكس ذلك سلباً على أداء العمل أو عرقلة أو تقليد الإنتاجية. وهي عملية أشبه بعملية تقييم واختيار المرشحين بما تحتاجه المنظمة في المستقبل من موظفين وقيادات، لتعبئة الشواغر الشاغرة أو المتوقع شغرها في المستقبل، أو تعرض المنظمات لأي طارئ يمكن أن يحدث ويؤثر على وظائفها ومهامها وقياداتها.

تمثل دافعية الإنجاز وجوانب تعزيزها لدى العاملين أحد الجوانب المهمة في توجيه سلوك العاملين، ومكوناً أساسياً في سعي الفرد نحو تحقيق ذاته وتأكيد لها، واستغلال ما لديه من إمكانيات وطاقت وقدرات، لاستثمارها في تحقيق النجاح بالعمل وسعيه المستمر للوصول للمراكز المتقدمة سواء بالعمل أو المجتمع، وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة في آن واحد. وتتجلى أهمية دافعية الإنجاز في كونها تساعد على تنمية العديد من الخصائص لدى الفرد مثل السعي نحو الإتيان والتميز، والقدرة على تحديد الأهداف، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتخطيط الجيد للمستقبل.

وباعتبار أنّ المورد البشري يمثل أهم ميزات المنظمة ومصدر قوتها ونجاحها واستمراريتها، واعتباره المحرك الرئيس الذي يعمل على إدارة باقي موارد المنظمة، فإنّ على المنظمات والمؤسسات أن تهتم بالعنصر البشري، وتوفّر له البيئة الوظيفية المناسبة، وجودة حياة وظيفية سليمة وصحية، تلبّي احتياجاته ومتطلباته، حتى يتمكن من تقديم أفضل ما عنده والوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها، لأنّ البيئة التنظيمية المناسبة تساعد المنظمة على النجاح والديمومة.

مشكلة الدراسة

من خلال البحث في الدراسات والأدبيات السابقة، لوحظ أن الربط بين الإحلال الوظيفي وتعزيز دافعية الإنجاز لم يحظَ باهتمام كافٍ من قبل المنظمات والباحثين، خصوصاً في ظل توفر جودة للحياة الوظيفية بالمنظمة. الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية التخطيط للإحلال الوظيفي، في تعزيز دافعية العاملين للإنجاز داخل المنظمات بوجه عام والمؤسسات العامة الأردنية على وجه خاص، ودوره في رفع الروح المعنوية لهم وإحساسهم بالعدالة التنظيمية والتدرج بالسلم الوظيفي. وتعدّ دافعية الإنجاز من الموضوعات الإدارية المهمة في إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات والمنظمات، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات المتنوعة والدراسات لوحظ أنّ الأدب الإداري في المكتبة العربية يعاني من نقص في تغطية عملية التخطيط للإحلال الوظيفي، وإدراك أهميته على تعزيز دافعية الإنجاز. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال: ما هو دور إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بوجود جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما دور إستراتيجيات التخطيط للإحلال الوظيفي بأبعدها مجتمعة (خطط الإحلال الوظيفي، إستراتيجية تحديد الوظائف، إستراتيجية تقييم المرشحين، إستراتيجية اختيار المرشحين، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم خطط الإحلال) مجتمعة في تعزيز دافعية الإنجاز بأبعدها مجتمعة، بوجود جودة الحياة الوظيفية بأبعدها مجتمعة (بيئة العمل الداخلية، الرغبة بالتميز والتفوق، أهمية العمل، الطموح) في المؤسسات العامة الأردنية؟ ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية؟

السؤال الثاني: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعدها، في المؤسسات العامة الأردنية؟

السؤال الثالث: ما مستوى دافعية الإنجاز بأبعدها، لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية؟

السؤال الرابع: ما دور جودة الحياة الوظيفية بأبعدها، في تعزيز دافعية الإنجاز في المؤسسات العامة الأردنية؟

السؤال الخامس: ما هو دور إستراتيجيات التخطيط للإحلال الوظيفي بأبعدها، في تعزيز دافعية الإنجاز للعاملين في المؤسسات العامة الأردنية؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل دور إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي بأبعدها (خطط الإحلال الوظيفي، إستراتيجية تحديد الوظائف، إستراتيجية تقييم المرشحين، إستراتيجية اختيار المرشحين، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم خطط الإحلال)، في تعزيز دافعية الإنجاز بأبعدها (بيئة العمل الداخلية، الرغبة بالتفوق والتميز، الطموح، أهمية العمل) بوجود جودة الحياة الوظيفية بأبعدها (عدالة الأجور والمكافآت، المشاركة باتخاذ القرارات، الاستقرار الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل) في المؤسسات العامة الأردنية. ويتفرع عنها الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على مدى تطبيق إستراتيجيات التخطيط للإحلال الوظيفي بأبعاده (خطط الإحلال الوظيفي، إستراتيجية تحديد الوظائف، إستراتيجية تقييم المرشحين، إستراتيجية اختيار المرشحين، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم خطط الإحلال) داخل المؤسسات العامة الأردنية.

- ٢- التعرف على مستوى تعزيز دافعية الإنجاز بأبعادها (بيئة العمل الداخلية، الرغبة بالتفوق والتميز، الطموح، أهمية العمل) في المؤسسات العامة الأردنية.
- ٣- التعرف على مستوى ممارسة جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (عدالة الأجور والمكافآت، المشاركة باتخاذ القرارات، الاستقرار الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل) في المؤسسات العامة الأردنية.
- ٤- تحليل دور ممارسة جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (عدالة الأجور والمكافآت، المشاركة باتخاذ القرارات، الاستقرار الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل) في تعزيز دافعية الإنجاز بأبعادها (بيئة العمل الداخلية، الرغبة بالتفوق والتميز، الطموح، أهمية العمل) في المؤسسات العامة الأردنية.
- ٥- الوصول إلى نتائج علمية وتقديم توصيات لأصحاب القرار في المؤسسات بناءً على هذه النتائج.

أهمية الدراسة

- إنها من الدراسات الحديثة التي تطرقت إلى هذه المتغيرات الإدارية الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر، ولهذا فهي تحاول أن تسلط الضوء على مدى ممارسة وتأثير هذه المفاهيم في المؤسسات العامة الأردنية.
- تأتي أهمية الدراسة من أهمية مجتمع الدراسة وهي المؤسسات العامة الأردنية، وما تقوم به هذه المؤسسات من وظائف وتقديم خدمات واسعة للمواطنين، باعتبارها من الأجهزة الإدارية الصانعة للقرار في الدولة. وبالتالي فهي تلقت انتباه صانعي القرار في هذه المؤسسات لأهمية التخطيط للإحلال الوظيفي، ودوره في دافعية الإنجاز للعاملين في هذه المؤسسات، واتباع نهج ممارسة جودة الحياة الوظيفية التي توازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات العاملين ورغباتهم، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف العامل والمؤسسة على حد سواء

فرضيات الدراسة:

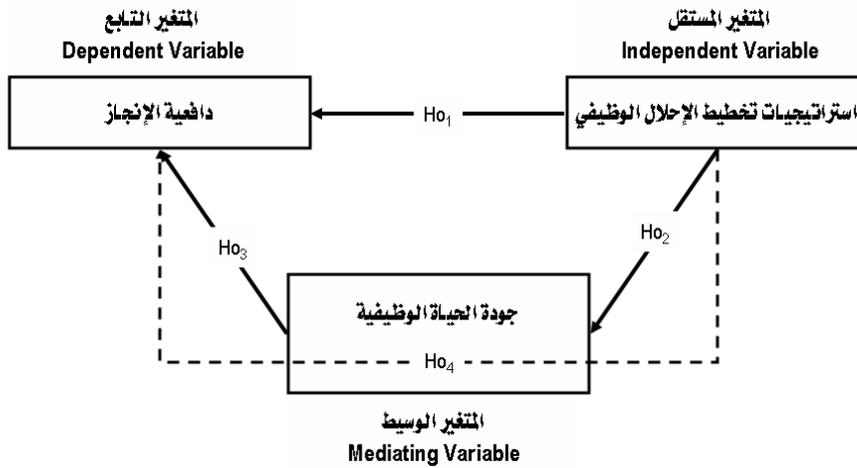
- الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي بأبعادها مجتمعة. في تعزيز دافعية الإنجاز بأبعادها مجتمعة في المؤسسات العامة الأردنية.

- الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الحياة الوظيفية بأبعاده مجتمعة في تعزيز دافعية الإنجاز بأبعاده في المؤسسات العامة الأردنية.

- الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي بأبعاده مجتمعة في جودة الحياة الوظيفية بأبعاده مجتمعة في المؤسسات العامة الأردنية.

- الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي بأبعاده مجتمعة. في تعزيز دافعية الإنجاز بأبعاده مجتمعة، بوجود جودة الحياة الوظيفية بأبعاده مجتمعة في المؤسسات العامة الأردنية.

نموذج الدراسة



المصطلحات الإجرائية

- الإحلال الوظيفي: "هو وضع إستراتيجية لتسهيل نقل السلطة الرسمية من فرد إلى آخر، وتشمل هذه الإستراتيجية تحديد الأولويات السابقة المتوائمة مع الأهداف المستقبلية، وتحديد المعايير أو السمات التي يجب أن يمتلكها القائد البديل" . (Okapiec, 2019)

ويعرف إجرائياً بأنه "مدى امتلاك المؤسسة العامة الأردنية لخطط الإحلال الوظيفي، وسياساتها في تحديد الوظائف المراد الإحلال بها، والإجراءات المتبعة في اختيار وتقييم المرشحين لهذه الوظائف بكل دقة وموضوعية، وتدريبهم وإعدادهم لتسلم وظائف قيادية مستقبلية. وتقيسها فقرات الاستبانة من إلى (1-29)

- دافعية الإنجاز: هي "الرغبة في تحقيق شيء له مغزى، أو إتقان الأشياء والوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء، وهي سمة تفاعلية في الشخصية وتعني رغبة الفرد في الإتقان والامتياز في تحقيق المهام التي يقوم بها" (المصري وفرح، 2020).

وتعرف إجرائياً بأنها "قدرة المؤسسات العامة الأردنية على تعزيز دافعية الإنجاز للعاملين، من خلال خلق الرغبة لديهم بالتميز والتفوق في أعمالهم، وتوفير بيئة عمل آمنة، وزيادة مستوى طموحهم بالوصول إلى مستويات ومناصب إدارية عليا داخل المنظمة. وتقيسها فقرات الاستبانة (30-45).

- جودة الحياة الوظيفية: هي "بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف، فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة" (البربري، 2016).

وتعرف إجرائياً بأنها "السياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسات العامة الأردنية لتوفير بيئة عمل سليمة وصحية، من خلال توفير نظام عادل للأجور والمكافآت، وتوفير الاستقرار، وإشراك العاملين باتخاذ القرارات، وتوفير التوازن المطلوب بين العمل والحياة الخاصة لهم. مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الشخصية وانعكاسه بشكل إيجابي على الأداء العام بالمؤسسة. وتقيسها فقرات الاستبانة (46-61)

أولاً : الإحلال الوظيفي (Succession planning)

يعدّ الإحلال الوظيفي من العمليات المنظمة والمستمرة، التي تهدف إلى استمرارية وديمومة وجود القيادات في الوظائف الرئيسية في المنظمات والمؤسسات، من خلال العديد من الإجراءات والخطط المدروسة، وتطوير كفاءات الأفراد الحالية. ويعرف Okapiec، (2019) الإحلال الوظيفي بأنه "وضع إستراتيجية لتسهيل نقل السلطة الرسمية من فرد إلى آخر، وتشمل هذه الإستراتيجية تحديد الأولويات السابقة الموائمة مع الأهداف المستقبلية وتحديد المعايير أو السمات التي

يجب أن يمتلكها القائد البديل". وعرفه (Deshwal، 2015) بأنه "محاولة لتخطيط عدد ونوعية جيدة من المديرين ذوي المهارات العالية، لسد الفراغ الناشئ نتيجة مغادرة القيادات الإدارية القديمة، بسبب التقاعد، أو الموت أو الاستقالة أو الأمراض الخطرة أو الترقية، أو لتلبية الاحتياج في أي مواقع قيادية جديدة يتم استحداثها في المنظمة مستقبلاً".

أهمية التخطيط للإحلال الوظيفي

أصبح قطاع الأعمال ومدراء المنظمات والمؤسسات يدركون أهمية التخطيط للإحلال الوظيفي للمنظمات والأفراد، فقد ذكر Tunje (2014) أن أهمية تخطيط الإحلال الوظيفي تظهر عند تعرض المنظمة لتحديات تصدر عن بيئة الأعمال الخارجية، مثل حالات الركود الاقتصادي أو الكساد والتضخم، بحيث تصبح المنظمة بحاجة ملحة إلى قيادات مدركة لتلك التحديات والصعوبات، وقادرة على التكيف معها ومواجهتها، بما يحقق أهداف المنظمة ويضمن بقاءها واستمرارها. وأضاف (الصعابنة، 2020) جوانب أخرى لأهمية تخطيط الإحلال الوظيفي، تتمثل بتحسين سمعة المؤسسة وتحسين صورتها في بيئة الأعمال الخارجية، وبيئة العمل الداخلية، وزيادة ثقتهم بأساليب الإدارة العليا للمنظمة وقيادتها. وذكر القرالة (2011) أن التخطيط للإحلال الوظيفي يساعد بالتعرف على الخلفاء والمرشحين لتسلم المناصب الرئيسية والقيادية في جميع مواقع المؤسسة، ووضع الخطط والبرامج لتلبية الاحتياجات البشرية في المناصب والإدارات العليا في حال التقاعد، والنقل، والترقية، أو التوسع في أنشطة الإدارات والأقسام.

أبعاد الإحلال الوظيفي

للإحلال الوظيفي العديد من الأبعاد، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات والأدبيات السابقة، اختار الباحثان مجموعة من الأبعاد لملاءمتها مع متغيرات الدراسة الحالية، وتحقيق الغاية والنتائج المرجوة منها وهذه الأبعاد هي (أبو حسين والزويري، 2020؛ القرالة، 2011؛ Haroski، 2015؛ Perera et al، 2018):

- خطط الإحلال الوظيفي:

وتتضمن خطة الإحلال الوظيفي وثائق تنص على كيفية الاستمرار بتعبئة الشواغر عند خروج الأعضاء الرئيسيين من المنظمة، بسبب الإنهاء، أو التقاعد، أو الموت، أو الانتقال، وهي تحدد التعديلات التي سوف تحدث في عملية نقل القيادة داخل المنظمة لفترة من الزمن. (أبو حسين والزويري، 2020).

- إستراتيجية تحديد الوظائف:

تعدّ إستراتيجية تحديد الوظائف المستهدفة لتخطيط الإحلال الوظيفي، إجراءً محورياً وأساسياً في عملية التخطيط للإحلال الوظيفي، ولا بد من تحديد هذه الوظائف في كلّ جهة وبدقة متناهية، ويتم ذلك من خلال دراسة الوظائف داخل المنظمة، واتباع سياسة تحليل الوظائف، وبيان الوصف والمواصفات الوظيفية لكل وظيفة داخل المنظمة. (القرالة، 2011)

- إستراتيجية تقييم المرشحين:

وهي إستراتيجية التقييم الدقيق للمرشحين لشغل الوظائف المستهدفة، من خلال مجموعة من أساليب التقييم، بغرض اختيار المرشح الأكفأ من الناحية الفنية والسلوكية، ومدى ملاءمة خبراته ومؤهلاته العلمية مع متطلبات الوظيفة المستهدفة، لتحقيق المستويات المرغوبة من الأداء الفردي والجماعي على مستوى المنظمة. (محمد، 2019).

- إستراتيجية اختيار المرشحين

ذكر (كافي، 2014) أن الاختيار هو "انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة اعتماداً على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق".

- إستراتيجية التدريب:

يهدف التدريب إلى إكساب العاملين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، لمواجهة المنافسة والتطور المستمر في أساليب العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل، والاقتصاد بالنفقات ورفع معنويات العاملين. (Lodhi& 2015, Shakeel)

- إستراتيجية تقييم خطط الإحلال

إن الهدف الأساسي من هذه الإستراتيجية هو الوقوف على مدى نجاح خطة الإحلال الوظيفي في توفير الموارد البشرية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها، في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب وبالمواصفات الملائمة. ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها بشكل جيد يتوجب مراقبة عملية تنفيذها، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة، ودرجة تحقيقها لأهدافها المرسومة (القرالة، 2011).

ثانياً: دافعية الإنجاز (Motivation Achievement)

رغم تساوي عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات لإتمام عمل معين أو القيام بوظيفة معينة، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك نجد تفاوتاً بينهم من حيث مستوى الأداء، والسؤال هو: ما السبب وراء هذا التفاوت؟ والإجابة على هذا السؤال هي وجود الاختلافات في الدافعية، وقوة الرغبة لإنجاز هذا العمل وهذه الوظيفة. ولهذا فهي من الأنظمة الهامة في منظومة الدوافع الإنسانية لاعتبارها مكوناً أساسياً من مكونات الشخصية لدى الفرد. وقد عرفت Lazette، (2017) دافعية الإنجاز بأنها "الشعور المصاحب للأداء والذي يدفع الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة وإنجازها بسرعة وبطريقة مستقلة ومنافسة للآخرين والتفوق عليهم والحصول على تقدير الذات من خلال الأداء والاستغلال الناجح لمختلف الإمكانيات والقدرات الخاصة به. وعرفت (عبد الصمد، 2019) دافعية الإنجاز بأنها "استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة وبذل الجهد بالتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط الجيد والمنتقن للمستقبل".

- أهمية دافعية الإنجاز:

يرجع الاهتمام بدافعية الإنجاز ليس لأهميتها فقط في المجال النفسي، ولكن أيضاً في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعملية، كالمجال الاقتصادي والمجال الإداري والتربوي والأكاديمي، فقد ذكر (اليوسف، 2018) أن دافعية الإنجاز تساعد على تنمية العديد من الخصائص لدى الفرد مثل السعي نحو الإتقان والتميز، والقدرة على تحديد الأهداف. كما تظهر أهميتها في تحريك السلوك الإنساني وتوجيهه، حيث تؤثر دافعية الإنجاز في إدراك الفرد وانتباهه وتركيزه على عمليات التذكر والتفكير Sarangi، (2015) و (خليفه، 2000). أشار إلى دور دافعية الإنجاز وأهميتها في رفع مستوى أداء الفرد أو العامل وإنتاجيته في كافة المجالات والأنشطة، فكلما ارتفعت مستويات دوافع الإنجاز للأفراد كلما زادت الإنتاجية، وهذا بدوره ينعكس على النمو الاقتصادي للمجتمعات، حيث يرتبط ارتفاع أو هبوط النمو الاقتصادي أحياناً بارتفاع مستوى الدافعية للأفراد وانخفاضها.

- العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في مستوى دافع الإنجاز للفرد، وأحياناً يختلف مستوى الإنجاز تبعاً لتأثير

عامل واحد أو عدة عوامل مجتمعة، ومن هذه العوامل (الزهراي، 2014؛ السقا، 2018):

- نوعية القيم السائدة في المجتمع.
- الدور الاجتماعي للأفراد.
- درجة الذكاء.
- التفاعل مع أفراد الجماعة.
- أساليب التنشئة.
- خبرات النجاح والفشل.
- درجة جاذبية العمل.

- أبعاد دافعية الإنجاز

دلت الدراسات السابقة إلى اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد محددة وثابتة لدافعية الإنجاز، وأن جميع الباحثين تحدثوا عن أبعاد دافعية الإنجاز من خلال منظورهم وتفسيرهم لدافعية الإنجاز. وقد اختار الباحثان مجموعة الأبعاد التالية من دراسات (مطر، 2013)، (الرواشدة، 2020)، (الهاجري، 2018) لملائمتها لموضوع الدراسة.

- بيئة العمل الداخلية

وهي كل الأبعاد التنظيمية والإدارية والقوى الداخلية بالمنظمة، والتي من خلالها تتحدد خصائص المنظمة، وتميزها عن المنظمات الأخرى. ويجب أن تكون بيئة العمل بيئة صحية وآمنة وخدمات متوفرة، تسودها العلاقات الاجتماعية والاتصالات الفعالة. دراسة Swamy.et al (2015).

- الرغبة بالتميز والتفوق

الرغبة بالتميز والتفوق يعني تجاوز المعايير الموضوعية من قبل إدارة الشركة أو المنظمة وخططها الزمنية والمالية بطريقة إيجابية، والإدارة العليا في المنظمات والمؤسسات تعدّ ميزة الرغبة بالتفوق مدخلاً لخلق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تستطيع الإدارة العليا أن تضع الإستراتيجيات المثلى التي تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التفوق التنظيمي. دراسة (الزبيدي، 2016).

- الطموح

هو مستوى الأداء المستقبلي في المهام المألوفة التي يختبرها الفرد، والذي يشتمل على مجموعة من المهارات مثل الاستكشاف والتخطيط والتطلعات المهنية، ويعدّ مركزاً للطاقة الذي يدفع الفرد للتقدم للإمام في مجال عمله. وإذا تولد الطموح لدى الفرد فسوف يبدع في مجال عمله ويدفعه ذلك للتمسك بعمله وإتقانه. دراسة (أبو صبح وعربيات، 2021).

- أهمية العمل

العمل هو الشيء الذي يرفع من شأن الإنسان وتطوير شخصيته ومستواه الاجتماعي، كما أنه يساعد الفرد على تحقيق كلّ رغباته وتطوير شخصيته وتحقيق ذاته، ومعرفة قدراته ومواهبه، ممّا يولد لديه دافعاً أكبر لإنجاز أعماله للوصول إلى أهدافه. دراسة (الرواشدة، 2020)

ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية (Quality of working life)

- مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يعدّ العنصر البشري أهم ميزات المنظمة ومصدر قوتها ونجاحها واستمرارها، وهو المحرك الرئيس الذي يعمل على إدارة باقي موارد المنظمة، ومن هنا أصبحت المنظمات والمؤسسات تهتم بالعنصر البشري، وتوفر له البيئة الوظيفية المناسبة، وتلبي احتياجاته ومتطلباته، حتى يتمكن من تقديم أفضل ما عنده، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإنجاز، لتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها. لأن البيئة التنظيمية المناسبة تساعد المنظمة على النجاح والديمومة (الهداب والمخلافي، 2020). وتعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها، والمتعاملين معها" (جاد الرب، 2008). وتم تعريفها أيضاً بأنها "مدى توافر الظروف وبيئة العمل المناسبة للموظفين، من عدة جوانب تشمل النمو والتطور الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوافر بيئة مادية مناسبة صحية والإشراف" (Normala, 2010).

- أهمية جودة الحياة الوظيفية

إن توفر عناصر جودة الحياة الوظيفية ومكوناتها داخل المنظمات والمؤسسات له أهمية بالغة، ويساعد المنظمات على تحقيق العديد من الأهداف والغايات والمزايا سواء للمنظمة أو الفرد على حد سواء. فهو يعمل على ما يلي: (ماضي، 2014) (الصراف، 2018) (Avjeet, 2016).

- تساعد على تعزيز شعور العاملين بالرغبة بالإنجاز وتعزيز التزامهم التنظيمي.
- استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- تعمل على تهيئة بيئة تنظيمية قادرة على تحفيز العاملين، وزيادة الإبداع.
- زيادة إنتاجية المنظمة وتعظيم قدرتها التنافسية وخفض التكاليف.
- تعمل على توفير مستوى من الدافعية لدى الأفراد، وتشجيعهم على الالتزام في العمل.
- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للموظفين وبالتالي زيادة الولاء.
- إعادة ترتيب وهندسة الأنشطة داخل المنظمة ليصبح العمل أكثر رضا للأفراد العاملين.
- زيادة التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية.
- الارتقاء بالمنظمة وتطوير مفاهيم الجودة والخدمة المقدمة.

- أبعاد جودة الحياة الوظيفية

لجودة الحياة الوظيفية أبعاد كثيرة تطرق إليها الباحثون في العديد من الدراسات. وحسب ما يروونه ملائماً لدراساتهم التي يجرونها. وقد اختار الباحثان مجموعة من الأبعاد المشتركة بين عدد من دراسات (الشنطي، 2016)، (الصلصامة، 2021)، (فخوري، 2020) و (annu et al, 2018).

١- عدالة الأجور والمكافآت :

يشير مفهوم العدالة في الأجور والمكافآت إلى مدى رضا العامل عن نظام الأجور والمكافآت المعمول به داخل المنظمة، وتكمن هذه العدالة في عدالة ما يحصل عليه الأفراد ويتقاضونه نظير ما يقومون به من عمل و يقدمونه من جهد. دراسة (الكالدة، 2013).

٢- المشاركة باتخاذ القرارات

وهي مشاركة المرؤوسين والعاملين باتخاذ القرارات الإدارية، وحل المشكلات الإدارية. وتتبع أهميتها باعتبارها أحد العوامل التحفيزية المعنوية للأفراد، وتساعد على تحسين أدائهم، فضلاً عن مساهمتها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتعزز الانتماء للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء في صنع القرار. دراسة (البياري، 2018).

٣- الاستقرار والأمن الوظيفي

شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي من أهم ركائز نجاح العمل في أي منظمة، فأغلب المنظمات الناجحة ذات الإنتاجية المرتفعة يتمتع موظفوها بالاستقرار والأمن الوظيفي، وتوافره يؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل، وإن عدم توافره يؤدي إلى تدني درجة إنتاجية الموظفين، وشعورهم بالظلم والقلق وخلق الصراعات. دراسة (فخوري، 2020).

٤- التوازن بين الحياة والعمل

نتيجة الصراع الذي بدأ بالظهور بين العمل وظروفه وواجباته، وبين حياة الموظف الأسرية والاجتماعية. ومما ولد الصراع بين المشاعر السلبية والإيجابية لدى العاملين، أدى ذلك إلى زيادة الضغوط على الموظفين، مما دفع المنظمات إلى الاهتمام بنوعية حياة العاملين الخاصة، ومحاولة إيجاد التوازن بين الحياة والعمل للعاملين، دراسة (البياري، 2018).

الدراسات السابقة

- دراسة المصري وفرح (2020) بعنوان " دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الإستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية " وهدفت الدراسة إلى كشف عن مستوى دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الإستراتيجي لدى طلبة الجامعة في جامعة الملك فيصل. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، أن مستوى دافعية الإنجاز والذكاء الإستراتيجي كانت مرتفعة لدى طلبة جامعة الملك فيصل، ووجود علاقة طردية بين دافعية الإنجاز والذكاء الإستراتيجي، وأوصت الدراسة أعضاء هيئة التدريس بتبني أساليب تدريس تعزز دافعية الإنجاز وتنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الطلبة.

- **دراسة شرقاوي وآخرون (2020)** بعنوان " أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي للعاملين في المؤسسة الجزائرية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية وأثرها على التمكين النفسي للعاملين في شركة سونلغاز بولاية البويرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنّ هناك دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها الأربعة على التمكين النفسي للعاملين في المؤسسة المبحوثة، وأن معظم أفراد العينة يجمعون على أن الحياة الوظيفية تتميز بجودة متوسطة في المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشري والعمل على تحفيزه لبذل المزيد من الجهد.
- **دراسة الداوؤد (2020)** بعنوان " التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي" وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية متحقق بدرجة ضعيفة، وأن من أهم المتطلبات لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية هو تبني برنامج للتعاقب الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق برنامج للتعاقب الإداري بالجامعة، والعمل على إعداد برامج تنمية وتدريب وتطوير العاملين، وتحديد متطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب بالجامعة.
- **دراسة Soehari (2019)** بعنوان "نموذج لتقوية أداء الموظف" وهدفت الدراسة لوضع نموذج يتضمن دافعية الإنجاز كأحد العوامل التي تزيد من مستوى أداء الموظفين، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن دافعية الإنجاز لدى العاملين ذات تأثير إيجابي على زيادة الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية لرفع مستوى الدافعية، وما يعكسه على الأداء الوظيفي.
- **دراسة القحطاني والمخلافي (2019)** بعنوان "واقع معوقات عملية الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى عملية الإحلال الوظيفي وواقعها في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الممارسات التي يتم اتباعها داخل المدينة لعملية الإحلال الوظيفي، مثل اعتماد تركية القيادات الموجودة حالياً للموظف المرشح، وأن من معوقات الإحلال الوظيفي مقاومة بعض القيادات الحالية، خوفاً على مناصبها أو إجراء تغييرات

وظيفية. وكانت أبرز نتائج الدراسة عدم قيام المدينة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتعيين القيادات الإدارية بطرق غير موضوعية والتأثر بالعلاقات الشخصية.

- دراسة (Nursalam et al، 2018) بعنوان "العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية في عمل التمريض والأداء الوظيفي" وهدفت الدراسة لتحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية لمهنة التمريض والأداء الوظيفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثراً كبيراً لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على الأداء الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى التعليم والأداء الوظيفي ولا يوجد أثر لمدة الخدمة على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الحياة للعاملين في مجال التمريض لرفع معدلات مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- معظم الدراسات تناولت موضوع الإحلال الوظيفي بشكل مباشر أو غير مباشر، بينما جاءت هذه الدراسة لتغطي أيضاً الأبعاد التي لم تغطيها الدراسات السابقة. حيث تم دراسة أثر خطط الإحلال الوظيفي من خلال الأبعاد (خطط الإحلال الوظيفي، إستراتيجية تحديد الوظائف، إستراتيجية تقييم المرشحين، إستراتيجية اختيار المرشحين، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم خطط الإحلال).

- تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات من حيث السياق البيئي والمجتمع الذي أجريت فيه، وهي بيئة المؤسسات العامة، وهي مؤسسات خدمية تقدم خدمات مختلفة للمواطنين، ولها سماتها وخصائصها التي تتميز بها.

- تميزت هذه الدراسة باحتواء نموذج الدراسة على ثلاثة متغيرات: متغير مستقل (إستراتيجيات تخطيط الاحلال الوظيفي). ومتغير تابع (تعزيز دافعية الإنجاز). ومتغير وسيط (جودة الحياة الوظيفية). وهي الدراسة الأولى التي تطرقت إلى هذه المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة (على حد علم الباحثين).

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات والآثار التي تتضمنها وتحديثها.

وقام الباحثان باستخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

الأسلوب النظري: حيث تم الرجوع للعديد من المراجع والكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث لبناء

الإطار النظري والوقوف على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الأسلوب الميداني: حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على

أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات العاملة بمستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المؤسسات العامة الأردنية البالغ عددها (23) مؤسسة عامة، حيث قام الباحثان باختيار (7) مؤسسات عامة لكون هذه المؤسسات هي الوحيدة التي تطبق خطط الإحلال الوظيفي بشكل فعال خلال فترة إعداد هذه الدراسة. وهي (المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مؤسسة المدن الصناعية الأردنية، مؤسسة التطوير الحضري، المؤسسة العامة للمواصفات والمقاييس، مؤسسة تطوير المشاريع الاقتصادية، المجموعة الأردنية للمناطق الحرة، مؤسسة تشجيع الاستثمار الأردنية). حيث بلغ عدد العاملين فيها (1062) عامل من الإدارتين العليا والوسطى في ضوء إحصائيات قسم شؤون العاملين في كل مؤسسة. وكما بالجدول رقم (1).

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

المؤسسة	مدير / نائب أو مساعد	رئيس شعبة / دائرة ورئيس قسم
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	186	458
مؤسسة المدن الصناعية الأردنية	24	42
مؤسسة التطوير الحضري	35	55
المؤسسة العامة للمواصفات والمقاييس	14	49
مؤسسة تطوير المشاريع الاقتصادية	12	21
المجموعة الأردنية للمناطق الحرة	42	65

59	5	مؤسسة تشجيع الاستثمار الأردنية
749	318	مجموع
1067		مجموع كلي

عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية (طبقية تناسبية) بنسبة 50% من مجتمع الدراسة والتي بلغت (534) موظفاً، حيث وزعت الاستبانة على (160) من العاملين في الإدارة العليا، و(374) من العاملين في الإدارة الوسطى. وتم استرداد ما مجموعه (439) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (412) استبانة، وبنسبة بلغت (77.15)% من مجموع العينة. وكما بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2): جدول يوضح توزيع عينة مجتمع الدراسة

المجموع	الصالحة للتحليل	الاستبانات الموزعة	رئيس شعبة أو دائرة او قسم	الصالحة للتحليل	الاستبانات الموزعة	مدير/ نائب أو مساعد	المؤسسة
261	170	229	458	91	93	186	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
27	15	21	42	12	12	24	مؤسسة المدن الصناعية الأردنية
36	20	27	55	16	18	35	مؤسسة التطوير الحضري
21	15	25	49	6	7	14	مؤسسة المواصفات والمقاييس
12	6	11	21	6	6	12	مؤسسة تطوير المشاريع الاقتصادية
35	15	32	65	20	41	42	المجموعة الأردنية للمناطق الحرة
20	17	29	59	3	3	5	مؤسسة تشجيع الاستثمار الأردنية
412	258	374	749	154	160	318	مجموع

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، وتم تطويرها بشكل يتناسب مع الدراسة ومتغيراتها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء بحيث يتضمن الجزء الأول (المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي). ويتضمن الجزء الثاني (هذا الجزء الفقرات التي تغطي متغيرات الدراسة إستراتيجيات الإحلال الوظيفي، دافعية الإنجاز، جودة الحياة الوظيفية).

خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول (3) يوضح الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي،

المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

الخصائص المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	277	67.2
	أنثى	135	32.8
العمر	أقل من 30 سنة	21	5.1
	30 - أقل من 40 سنة	130	31.6
	40 - أقل من 50 سنة	190	46.1
	50 سنة فأكثر	71	17.2
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	43	10.4
	بكالوريوس	248	60.2
	دراسات عليا	121	29.4
المنصب الوظيفي	أدارة عليا	111	26.9
	إدارة وسطي	301	73.1
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	5.6
	5 - أقل من 10 سنوات	82	19.9
	10 - أقل من 15 سنة	111	26.9
	15 سنة فأكثر	196	47.6
المجموع		412	100

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل (Cronbach Alpha) إذ إنَّ القيمة المناسبة لمعامل

(Cronbach Alpha) الذي يعدّ معقولاً في الدراسات المرتبطة بالعلوم الإدارية والإنسانية عندما تكون قيمته \geq Alpha)

(0.70، et al.، Hair، 2016). وقد كانت نتائج الثبات كما بالجدول (4).

جدول (4): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

النُبعَد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي	29	0.980
خطط الإحلال الوظيفي	4	0.921
إستراتيجية تحديد الوظائف	5	0.922

0.927	5	إستراتيجية تقييم المرشحين
0.822	5	إستراتيجية اختيار المرشحين
0.935	5	إستراتيجية التدريب
0.941	5	إستراتيجية تقييم خطط الإحلال
0.914	16	دافعية الإنجاز
0.798	4	بيئة العمل الداخلية
0.837	4	الرغبة بالتميز والتفوق
0.867	4	أهمية العمل
0.845	4	الطموح
0.942	16	جودة الحياة الوظيفية
0.902	4	عدالة الأجور والمكافآت
0.895	4	المشاركة باتخاذ القرارات
0.850	4	الاستقرار والأمن الوظيفي
0.866	4	التوازن بين الحياة والعمل

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لتحديد مستوى متغيرات الدراسة (إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي بأبعادها، دافعية الإنجاز بأبعادها، وجودة الحياة الوظيفية بأبعادها) تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرة، من خلال الاعتماد على المقياس النسبي التالي: من الدرجة (1) إلى أقل من الدرجة (2.33) يكون المستوى منخفضاً، من الدرجة (2.33) إلى الدرجة (2.33) يكون المستوى متوسطاً، من الدرجة (3.67) فأكثر يكون المستوى مرتفعاً.

يبين الجدول رقم (5) أن إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي كان ذا مستوى مرتفع بوسط حسابي عام بلغ (3.772) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي بين (3.661 - 3.829). ويبين الجدول أنّ جودة الحياة الوظيفية كانت ذات مستوى مرتفع أيضاً بوسط حسابي عام بلغ (3.899)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجودة الحياة الوظيفية بين (3.772 - 4.039)، وأخيراً فقد تبين أن مستوى دافعية الإنجاز كان مرتفعاً بوسط حسابي عام بلغ (4.298) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لدافعية الإنجاز بين (4.067 - 4.430) إذ حصل بعد أهمية العمل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.430).

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى متغيرات الدراسة

ت	المتغيرات وأبعادها	المتوسط	الانحراف	ترتيب البُعد	المستوى
1-1	خطط الإحلال الوظيفي	3.760	0.923	4	مرتفعة
1-2	إستراتيجية تحديد الوظائف	3.811	0.840	2	مرتفعة

مرتفعة	5	0.875	3.739	إستراتيجية تقييم المرشحين	1-3
مرتفعة	1	0.809	3.829	إستراتيجية اختيار المرشحين	1-4
مرتفعة	3	0.896	3.784	إستراتيجية التدريب	1-5
متوسطة	6	0.914	3.661	إستراتيجية تقييم خطط الإحلال	1-6
مرتفعة	-	-	3.772	إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي	
مرتفعة	4	0.897	3.772	عدالة الأجور والمكافآت	2-1
مرتفعة	2	0.824	3.944	المشاركة باتخاذ القرارات	2-2
مرتفعة	1	0.811	4.039	الاستقرار والأمن الوظيفي	2-3
مرتفعة	3	0.867	3.842	التوازن بين الحياة والعمل	2-4
مرتفعة	-	-	3.899	جودة الحياة الوظيفية	
مرتفعة	4	0.695	4.067	بيئة العمل الداخلية	3-1
مرتفعة	2	0.600	4.393	الرغبة بالتميز والتفوق	3-2
مرتفعة	1	0.597	4.430	أهمية العمل	3-3
مرتفعة	3	0.708	4.303	الطموح	3-4
مرتفعة	-	-	4.298	دافعية الإنجاز	

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المسار من خلال استخدام برمجية Amos المدعومة ببرنامج الرزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار السابع والعشرون، وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية.

يوضح الجدول (6) نتائج اختبار تأثير إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية. إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط "R" (0.464) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهو ما يؤثر إلى أن الزيادة أو النقصان في أحد المتغيرين سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الآخر. أما معامل التحديد "R²" فقد بلغ (0.215)، أي أن ما قيمته (0.215) من التغيرات في دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي. وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل "Adjusted R²" قد بلغ (0.213) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بإستراتيجيات تخطيط

الإحلال الوظيفي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن دافعية الإنجاز. كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير "β" بلغت (0.464) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة "T" المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (10.597). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي سيؤدي إلى زيادة في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية بقيمة (0.464) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة "F" المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (112.298)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية.

جدول (6): نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R2) معامل التحديد المعدل	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	10.597	0.464	0.000	1 الانحدار	112.298	0.213	0.215	0.464	دافعية الإنجاز
				410 البواقي					
				411 المجموع					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية Ho2:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في جودة

الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية.

يوضح الجدول (7) نتائج اختبار تأثير إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في جودة الحياة الوظيفية

بالمؤسسات العامة الأردنية. إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في

جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط "R" (0.703) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما

يؤشر إلى أن الزيادة أو النقصان في أحد المتغيرين سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الآخر. أما معامل التحديد "R²" فقد بلغ (0.494)، أي أن ما قيمته (0.494) من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي.

وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل "Adjusted R²" قد بلغ (0.493) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن جودة الحياة الوظيفية. كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير "β" بلغت (0.703) وهي دالة عند مستوى (α≤0.05)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة "T" المحسوبة لنفس المتغير، والتي بلغت (20.004). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي سيؤدي إلى زيادة في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية بقيمة (0.703) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة "F" المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (400.161)، وهي دالة عند مستوى (α≤0.05). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية.

جدول (7): نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية

معاملات الإندحار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R2) معامل التحديد المعدل	(R2) معامل التحديد	
0.000	20.004	0.703	0.000	1	400.16 1	0.493	0.49 4	0.703
				الانحدار				
				البواقي				
				411	المجموع			

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة Ho3:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية.

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار تأثير جودة الحياة الوظيفية في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية. إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط "R" (0.703) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهو ما يؤشر إلى أن الزيادة أو النقصان في أحد المتغيرين سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الآخر. أما معامل التحديد "R²" فقد بلغ (0.494)، أي أن ما قيمته (0.494) من التغيرات في دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية.

وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل "Adjusted R²" قد بلغ (0.493) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن دافعية الإنجاز. كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير "β" بلغت (0.703)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة "T" المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (20.004). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية سيؤدي إلى زيادة في دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية بقيمة (0.703)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة "F" المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (400.161)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

هذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل بدلاً منها الفرضية البديلة وهي التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية.

جدول (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير جودة الحياة الوظيفية في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية

معاملات الانحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T درجة التأثير β المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	15.004	0.595	1	225.12	0.353	0.35	0.595	دافعية الإنجاز
			410	4		4		

		المجموع	411			
--	--	---------	-----	--	--	--

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بوجود جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية.

يوضح الجدول (9) أن قيمة التأثير المباشر (الوزن الانحداري المعياري) في الفرضية الرئيسية الأولى بلغت (0.089)، وهي غير دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R (t) البالغة (2.405)، مما يعني رفض قيمة التأثير المباشر إحصائياً، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية.

كما يوضح الجدول (9) أن قيمة التأثير المباشر (الوزن الانحداري المعياري) في الفرضية الرئيسية الثانية بلغت (0.703) وهي دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R (t) البالغة (21.968)، مما يعني قبول قيمة التأثير المباشر إحصائياً، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية.

كما تبين بأن قيمة التأثير المباشر (الوزن الانحداري المعياري) في الفرضية الرئيسية الثالثة بلغت (0.532)، وهي دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R (t) البالغة (13.300) مما يعني قبول قيمة التأثير المباشر إحصائياً. وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية.

وأخيراً، اتضح بأن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (جودة الحياة الوظيفية) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قد بلغت (0.374) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. إذ

بلغت قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (VAF) Variance Accounted For) قد بلغت (80.95%)، وتُعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير كلي للمتغير الوسيط، وذلك لأنها كانت أكبر من (80%) (Hair, et al., 2017). وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية، حيث تبين أنّ جودة الحياة الوظيفية له دور وسيط في تأثير إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المؤسسات العامة الأردنية، وأن طبيعة هذا التأثير كان كلياً وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي (X) في تعزيز دافعية الإنجاز (Y) بوجود جودة الحياة الوظيفية (Z) بالمؤسسات العامة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول(9): قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة المبحوثة

التأثير الكلي	مستوى الدلالة	قيمة المسار الحرج	الخطأ المعياري	قيمة التأثير	مسارات التأثير
0.462	0.107	2.405	0.037	0.089	إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي ← دافعية الإنجاز
	***	21.968	0.032	0.703	إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي ← جودة الحياة الوظيفية
	***	13.300	0.040	0.532	جودة الحياة الوظيفية ← دافعية الإنجاز
	***	-	-	0.374	إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي ← جودة الحياة الوظيفية ← دافعية الإنجاز

مناقشة النتائج :

- بينت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي بأبعاده على تعزيز دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي سيؤدي إلى الزيادة في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية.
- أوضحت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية. وأن ما قيمته (0.494) من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العامة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي.

- أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية، وأن ما قيمته (0.494) من التغيرات في دافعية الإنجاز بالمؤسسات العامة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية.

- أظهرت الدراسة أن قيمة التأثير غير المباشر لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي في تعزيز دافعية الإنجاز بلغت (0.374). وهي دالة من الناحية الإحصائية لقيمة التأثير غير المباشر إحصائياً، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الحياة الوظيفية (وسيط) في تأثير إستراتيجيات تخطيط الإحلال الوظيفي (مستقل) في تعزيز دافعية الإنجاز (تابع) في المؤسسات العامة الأردنية.

توصيات الدراسة:

- تشجيع المؤسسات العامة على الاستمرار بتطوير خطط الإحلال الوظيفي، لما لها من دور في تعزيز دافعية الإنجاز، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- ضرورة أن يرتبط تعزيز الدافعية للإنجاز من خلال تحسين أوضاع العاملين، وزيادة مهاراتهم وضمن إستراتيجية متكاملة للإحلال الوظيفي.
- ربط سياسات استقطاب واختيار وتعيين العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالاحتياجات المستقبلية لها وبناءً على أسس سليمة وموضوعية.
- تشجيع المؤسسات العامة على تنظيم وعقد البرامج التدريبية والتوعوية التي تهدف إلى تطوير المهارات والخبرات المرتبطة بتعزيز أبعاد دافعية الإنجاز لدى العاملين.
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات العامة بطرق تحسين جودة الحياة الوظيفية، لما لها من دور في تعزيز دافعية العاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
- تعزيز مفهوم الاستقرار والأمن الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية لما له من دور هام في تعزيز دافعية الإنجاز للعاملين .

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو حسين، الحارث محمد موسى، والزويري، أحمد طاهر أحمد (2020). أثر تخطيط الإحلال "التعاقب" الوظيفي في الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.
- أبو صبح، طارق زياد، وعربيات، أحمد عبد الحليم (2021). الطموح المهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى الفنانين الأردنيين. مجلة التربية- جامعة الأزهر 2(192). 491-515.
- ألهاجري، عبيد ابداح (2018). قدرة دافعية الإنجاز على التنبؤ بالكفاءة الذاتية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الكويت. الكويت.
- البربري، مروان حسن (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة القصيم للإعلام والإنتاج الفني. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأقصى. فلسطين.
- البياري، سمر سعيد محمود. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- جاد الرب، سيد محمد (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. مصر: دار الفكر العربي.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). الدافعية للإنجاز. ط1. دارغريب للطباعة والنشر. عمان. الأردن
- الداوؤد، حسن عبد العزيز (2020). التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي. مجلة جامعة شقراء 143-194 .
- الرواشدة، روان معتصم (2020). أثر العدالة التنظيمية في تحقيق دافعية الإنجاز لدى موظفي الجامعات الأردنية الرسمية في جنوب الأردن (مؤتة، الطفيلة، الحسين بن طلال).رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.

- الزبيدي، غني دحام تناي (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 22 (89)، ص 53-75.
- الزهراني، سعيد علي (2014). دافعية الإنجاز لدى العاديين والموهوبين ذوي صعوبات التعلم. مجلة بحوث التربية النوعية. 14(36) 1-33.
- السقا، عبد الله (2018). الأمن النفسي والاتجاه نحو أخطاره وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى رجال الإعلام. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 23 (5). ص 79
- شرقاوي، عائشة، ومرباح، طه ياسين، وعيسات، فطيمة (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي للعاملين في المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية . مجلة أبعاد اقتصادية . مجلد 11(2)، 2. ص 1032-1056
- الشنطي، نهاد(2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، غزة، فلسطين
- الصراف، سجي (2018). تشخيص أبعاد جودة حياة العمل. مجلة العلوم الاقتصادية. (24) 217-237. 108
- الصعابنة، شادي حابس (2020). أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري . ط1. دار أمجد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- عبد الصمد، سوسن (2019). أثر دافعية الإنجاز في تعزيز روح الانتماء التنظيمي بالتطبيق على عينة من العاملين بجامعة الكويت. رسالة ماجستير منشورة، جامعة عين شمس، مصر
- فخوري، رند رائد(2020). جودة حياة العمل وأداء العاملين: دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية المساهمة المحدودة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق. الأردن

- القحطاني، هيا بنت سالم، والمخلاف، عبد الملك طاهر (2019). واقع معوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل . مجلد 20 ، ص 143-162
- القرالة، عبد الحليم أسليم (2011). أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريين في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر القادة الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك. الأردن
- كافي، مصطفى يوسف (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكلالدة، طاهر محمود (2013). إدارة الموارد البشرية. دار البداية، ناشرون وموزعون عمان، الأردن
- اللصاصة، ميس صايل(2021). أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل الالتزام التنظيمي متغير وسيط: دراسة تطبيقية في مؤسسة الضمان الاجتماعي.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن
- ماضي، خليل إسماعيل (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية. مصر.
- محمد، هدى (2019). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية المصرية- دراسة مقارنة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- المصري، طارق توفيق، وفرح، علي فرح أحمد(2020). دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الإستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 3 (28). 260-289
- مطر، أسماء إبراهيم محمد. (2013). دافعية الإنجاز. المؤتمر العلمي العربي السادس: التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، مجلد(3)1401-1421.

- الهداب، تغريد بنت حمد، والمخلافي، عبدالملك بن طاهر (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي : دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. المجلة العربية للإدارة . مجلد 3 (40).
- اليوسف، رامي محمود (2018). الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية في ضوء عدد من المتغيرات. مجلة العلوم التربوية، المجلد 45، العدد2. 360-374.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdel Samad، Sawsan (2019). **The impact of achievement motivation in enhancing the spirit of organizational affiliation by applying it to a sample of employees at Kuwait University.** A published master's thesis، Ain Shams University، Egypt
- Abdullah Al-Sakka (2018). **Psychological Security and Attitude Towards Risk and Its Relationship to Motivation for Achievement among Media Men.** a published master's thesis، The Islamic University of Gaza، Volume 23 (5). P. 79
- Abu Odeh، Mahmoud Ismail (2018). **The impact of the quality of work life in achieving institutional excellence.** An applied study on civil society organizations in the Gaza Strip. The Islamic University of Gaza. Palestine.
- Abu Sobh،Tariq Ziyad، and Arabiyat Ahmed Abdel Halim (2021). **Professional ambition and its relationship to job stability among Jordanian artists.** Education Journal - Al-Azhar University 2 (192). 491 -515.
- Al-Barbari، Marwan Hassan (2016). **The role of the quality of work life in reducing the phenomenon of job burnout among workers in Al-Qassim Network for Media and Artistic Production.** Unpublished master's thesis، Gaza، Al-Aqsa University. Palestine.
- Al-Bayari، Samar Saeed Mahmoud. (2018). **The quality of working life and its impact on the organizational commitment of the employees of the Ministries of Labor and Social Development in the Gaza Strip.** Unpublished master's thesis. The Islamic University، Palestine.

- Al-Daoud، Hassan Abdel Aziz (2020). **Succession planning for academic leaders at Shaqra and Qassim universities in the light of Rothwell's succession model.** Shaqra University Journal .143-194.
- Al-Frejja, K. Al-Lawzi, M. and Al-Shihabi, A. (2009). **Organizational behavior: contemporary concepts.** 1st Edition. Ithra for Publishing and Distribution، Amman. Jordan.
- Al-Hadab، T، and Al-Mikhlafi، A (2020). **The impact of the quality of work life on job burnout: a field study on a sample of administrative female employees in the General Administration of Education in AlRiyad area.** The Arab Journal of Management، Volume (40)3.
- Al-Hajry، Abeer Ibdah (2018). **The ability of achievement motivation to predict self-efficacy.** A magister message that is not published. Kuwait University . Kuwait
- Al-Lasasmeh، Mays Sayel (2021). **The Impact of Servant Leadership in Improving the Quality of Work Life. Organizational Commitment as a Mediating Variable: An Applied Study in the Social Security Institution.** Unpublished Master's Thesis. Mutah University، Jordan.
- Al-Masry، T. and Farah، A (2020). **Achievement motivation and its relationship to strategic intelligence among students of King Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia.** Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies. (28) 3. 260-289.
- Al-Qahtani، H. and Al-Mikhlafi، A (2019). **The reality of the obstacles to replacement and leadership succession in King Abdulaziz Medical City in Riyadh.** Scientific Journal of King Faisal University. Volume 20، 143–162.
- Al-Qarala، Abdel Halim Aslim (2011). **The impact of job replacement plans on the motivation of administrative leaders in Jordanian public institutions: a field study from the point of view of administrative leaders.** Unpublished master's thesis. Mutah University، Karak. Jordan.
- Al-Rawashdeh، Rawan Moatasem (2020). **The impact of organizational justice on achieving achievement motivation among the employees of the official**

Jordanian universities in southern Jordan (Muta، Tafila، Al-Hussein bin Talal).
Unpublished master's thesis. Mutah University، Jordan.

- Al-Shanti، Nihad (2016). **The reality of the quality of work life in the Ministry of Public Works and Housing and its relationship to work ethics among the employees of the Ministry of Public Works and Housing. Unpublished master's thesis.** Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies، Gaza، Palestine.
- Al-Youssef، Rami Mahmoud (2018). **Achievement motivation among postgraduate students at the University of Jordan in the light of a number of variables.** Journal of Educational Sciences, (45) 2. 360-374.
- Al-Zahrani، Saeed Ali (2014). **Achievement motivation among normal and gifted students with learning disabilities.** Specific Education Research Journal. 14(36) 1-33.
- Al-Zubaidi، Ghani Daham Tanai (2016). **The role of green human resources management practices in achieving the requirements of environmental citizenship: field research in the General Company for Vegetable Oils.** Journal of Economic and Administrative Sciences، Vol. 22 (89)، 53-75.
- Al-Zwairi، A.and Abu Hussein، Al-Harith Muhammad Musa (2020). **The impact of succession planning on retaining human resources in the Ministry of Social Development.** Unpublished master's thesis. Amman Arab University، Amman.
- Avjeet. K (2016). **Quality of Work Life.** International Journal of Engineering Science and Computing Research Article (6)7. 8306-8311.
- Deshwal، P. (2015). **Succession Planning the right People for the right Job، at the right time.** International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences ،4 (11).57-67.
- Fakhuri، Rand Raed (2020). **Quality of Work Life and Employee Performance: A Case Study of the Jordan Petroleum Refinery Joint Stock Company Limited.** Unpublished Master's Thesis. Al al-Bayt University، Mafraq. Jordan
- Hannu، R. Jarkko،T.& Juhani، U. (2008). **The Impacts of Performance Measurement on the Quality of Working Life.** International Journal of Business Performance Management. 1(10) .86-98

- Haroski, S. (2015). **The Importance of Succession Planning and Practices, Find Great People to Build Great Companies**. FGP Consulting. Vol. 12. (18).
- Kafi, Mustafa Youssef (2014), **Human Resources Management from an Administrative-Development-Technological-Global Perspective**, 1st Edition, Arab Community Library for Publishing and Distribution, Jordan.
- Kalaldeh, Taher Mahmoud (2013). **Human Resources Management**. Dar Al Bidaya, publishers and distributors, Amman, Jordan.
- Khalifa, Abdel-Latif Mohamed (2000). **Motivation for achievement**. 1st Edition. Dar Ghareeb for printing and publishing, Amman, Jordan.
- Lizzette. L. (2017). **personality and motivation characteristic of the successful mentor. philosophy degree** ,department of college of arts and sciences, university of South Florida.
- Lodhi, S.& Shakeel,S. (2015). **Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan**. The International Journal of Business & Management, 3(11), 76.
- Madi, Khalil Ismail (2014). **The quality of working life and its impact on the level of job performance of employees: an applied study on Palestinian universities**. Unpublished PhD thesis, Suez Canal University, Ismailia. Egypt.
- Mater,Asma Ibrahim Mohamed. (2013). **Achievement motivation. The Sixth Arab Scientific Conference: Education and Prospects for the Post-Arab Spring Revolutions**, V (3), 1401-1421.
- Mohamed, Huda (2019). **The impact of succession planning on the development of sustainable human resources in Egyptian economic institutions - a comparative study**. Unpublished Phd thesis, Ain Shams University, Cairo, Egypt.
- Mohamed, Shadi Habes (2019). **The impact of succession management on retaining intellectual capital in the Maltrans group of companies**. Unpublished master's thesis. Amman Arab University, Jordan.

- Normala, D. (2010). **Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms.** International journal of business and management, 5(10), P75.
- Nuusalam, N .Fardiana, A .Asmoro, C. Fadhillah, H and Effendi, F. (2018).**The Correlation between the Quality of nursing Work life and job Performance.** Indian Journal of public Health Research & Development ,9(10) P 330.
- Okapiec, A.(2019).**A Study of Presidential Succession in A Canadian University Context: Perceptions of Key Stakeholders. Degree of Doctor of Philosophy.** Department of Educational Administration University of Saskatchewan, Saskatoon Saskatchewan, Canada, pp.1-180.
- Perera, K.Poornima,W&Sutha,J (2018).**The Effect of Ethnocentrism and Patriotism on Consumer Preference: Special Reference to Handloom Products in Sri Lanka .** Journal of Management and Tourism Research.1(11).21-33.
- Sarangi. C. (2015). **Achievement Motivation of the High School Students: A Case Study among Different Communities of Golapara District of Assam:** Journal of Education and Practice,6(19).141-144.
- Sharkawy, Aisha, Merbah, Taha Yassin, Eissat, Fatima (2021). **The impact of the quality of work life on the psychological empowerment of workers in the Algerian enterprise: a field study.** Economic Dimensions Journal. Volume 11 (2), 1032-1056
- Soehari.D.(2019).Model for Strengthening Employee Performance. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Journal of Management and Marketing .4 (1) 41 – 48
- Swamy, D.Nanjundeswaraswamy,T.& Rashmi,S.(2015).**Quality of Work Life: Scale Development and Validation.** International Journal of Caring Sciences. 8(2), 281-300.
- Tunje, G.(2014). **Relationship between Succession Planning Practices and Employee retention in large Media Houses in Kenya.** Doctoral Dissertation , University of Nairobi. Kenya.