

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع  
التعاقب الوظيفي وعلاقته باستدامة المشاريع: دراسة ميدانية على شركة  
ترشيد

أسم الطالبة:  
خديجة عبدالله – 222000517

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي  
الفصل الثاني 2026

.

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|                                                       |                              |
|-------------------------------------------------------|------------------------------|
| الشكر والتقدير.....                                   | Error! Bookmark not defined. |
| الإهداء.....                                          | 3                            |
| مستخلص الدراسة.....                                   | 4                            |
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             | 7                            |
| 1.1. المقدمة:.....                                    | 8                            |
| 1.2. مشكلة الدراسة.....                               | 9                            |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  | 9                            |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                | 9                            |
| 1.3. أهمية الدراسة.....                               | 9                            |
| 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       | 9                            |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     | 9                            |
| 1.4. أسئلة الدراسة.....                               | 10                           |
| 1.5. أهداف الدراسة.....                               | 10                           |
| 1.6. فرضيات الدراسة.....                              | 10                           |
| 1.7. نموذج الدراسة.....                               | 10                           |
| 1.8. الدراسة الميدانية.....                           | 11                           |
| 1.9. مخطط المشروع.....                                | 11                           |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                | 12                           |
| 2.1. المقدمة:.....                                    | 13                           |
| 2.2. المتغير المستقل.....                             | 13                           |
| 2.3. المتغير التابع.....                              | 13                           |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... | 14                           |
| 2.5. الخاتمة.....                                     | 14                           |
| 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  | 15                           |
| 3.1. المقدمة.....                                     | 16                           |
| 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          | 16                           |
| 3.3. تصميم البحث.....                                 | 17                           |
| 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        | 17                           |
| 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          | 18                           |
| 3.6. أنواع البيانات.....                              | 18                           |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 18 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 19 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 20 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 21 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 21 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 24 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 27 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 33 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 37 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 39 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 40 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 40 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 40 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 41 | قائمة المراجع                                                |
| 47 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

## **1.2. مشكلة الدراسة**

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة  
يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

### **1.2.1. فجوات على المستوى النظري**

### **1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي**

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

## **1.3. أهمية الدراسة**

### **1.3.1. على المستوى النظري:**

### **1.3.2. على المستوى التطبيقي:**

**1.4. أسئلة الدراسة**

**1.5. أهداف الدراسة**

**1.6. فرضيات الدراسة**

**1.7. نموذج الدراسة**

1.8. الدراسة الميدانية

1.9. مخطط المشروع

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### 3.5. طريقة جمع البيانات

### 3.6. أنواع البيانات

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

### 3.8. الخاتمة

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

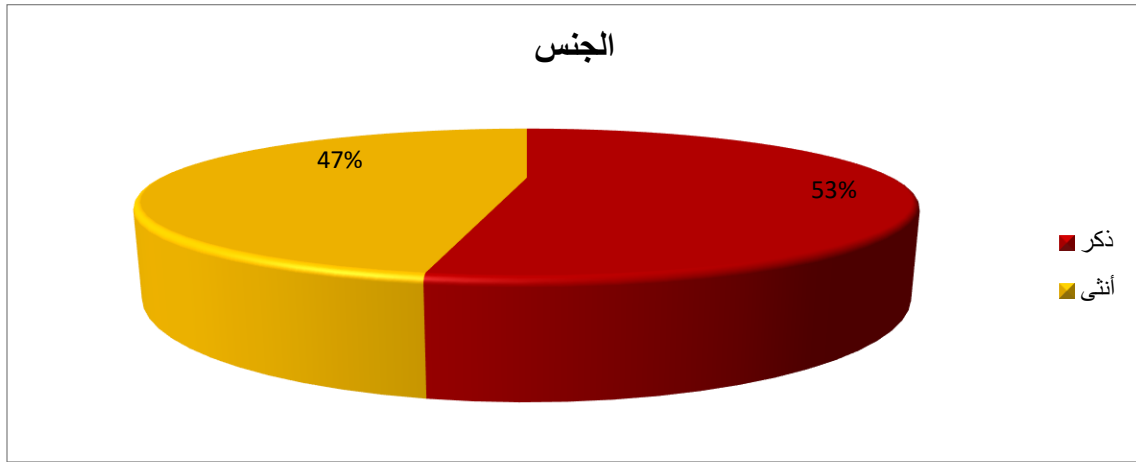
##### 1-الجنس

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 106     | 53.0   |
| أنثى    | 94      | 47.0   |
| المجموع | 200     | 100%   |

يتضح من الجدول أنّ نسبة (53%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (47%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

شكل رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس



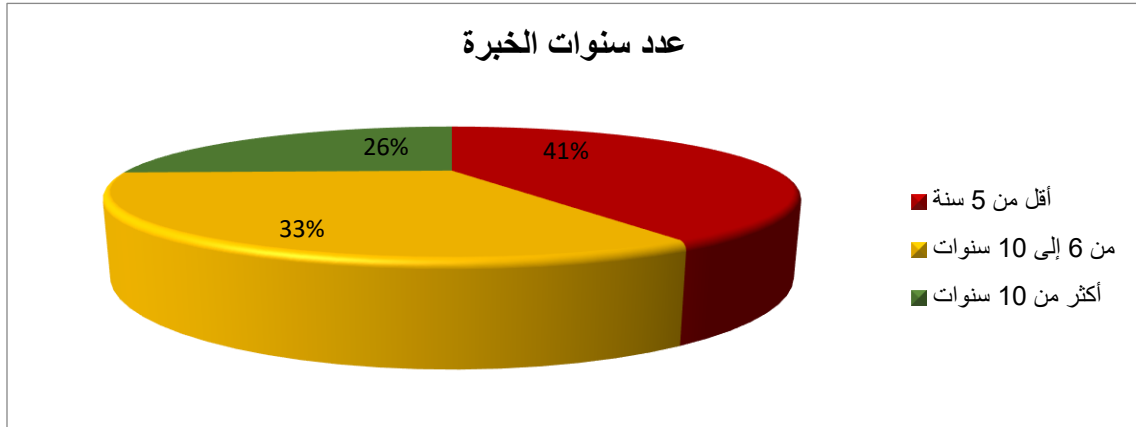
## 2- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة  | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات    | 83      | 41.5   |
| من 6 إلى 10 سنوات | 66      | 33.0   |
| أكثر من 10 سنوات  | 51      | 25.5   |
| المجموع           | 200     | 100%   |

يتضح من الجدول أنّ نسبة (41.5 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة، ونسبة (33%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم من 6 إلى 10 سنوات من الخبرة، ونسبة (25.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة

شكل رقم (2) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



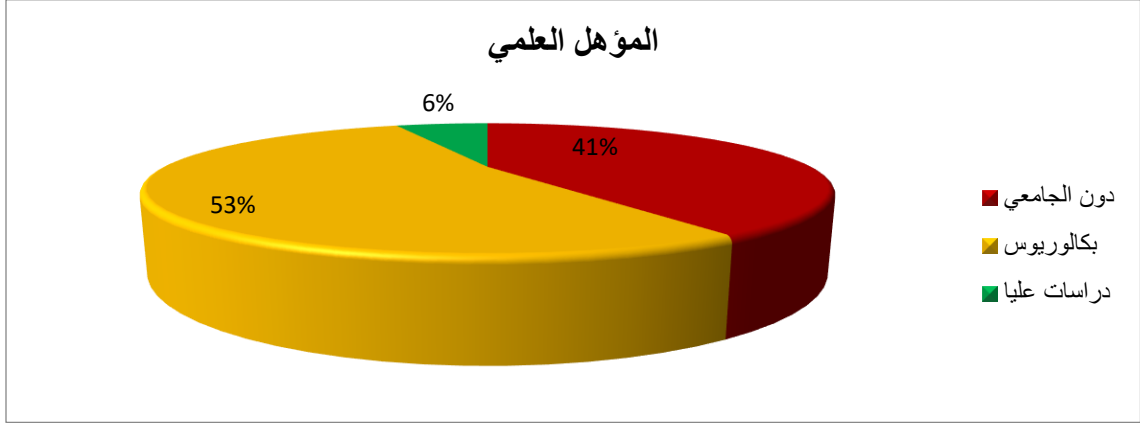
3- المؤهل العلمي

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| دون الجامعي   | 82      | 41.0   |
| بكالوريوس     | 106     | 53.0   |
| دراسات عليا   | 12      | 6.0    |
| المجموع       | 200     | 100%   |

يتّضح من الجدول أنّ نسبة (53.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (41%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل دون الجامعي، ونسبة (6.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا.

شكل رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

##### صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، 1433هـ، ص310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

##### الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تمَّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكِّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

##### صدق البناء الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق البناء الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

#### المحور الأول: مستوى التعاقب الوظيفي

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

| معامل ارتباط بيرسون | معامل ارتباط بيرسون | رقم الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | رقم الفقرة |
|---------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
| .770**              | .734**              | 7          | .734**              | 1          |
| .826**              | .794**              | 8          | .794**              | 2          |
| .782**              | .738**              | 9          | .738**              | 3          |
| .841**              | .852**              | 10         | .852**              | 4          |
| .849**              | .836**              | 11         | .836**              | 5          |
| .788**              | .818**              | 12         | .818**              | 6          |

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) مما يشير الى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق حيث يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### المحور الثاني: مستوى استدامة المشاريع

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

| معامل ارتباط بيرسون | معامل ارتباط بيرسون | رقم الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | رقم الفقرة |
|---------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
|                     |                     |            |                     |            |

|   |        |   |        |
|---|--------|---|--------|
| 1 | .680** | 5 | .724** |
| 2 | .774** | 6 | .689** |
| 3 | .731** | 7 | .704** |
| 4 | .564** | 8 | .725** |

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) مما يشير الى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق حيث يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة تم استخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

#### جدول (4) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| المحور                  | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------------------------|-------------|-------------------|
| مستوى التعاقب الوظيفي   | 12          | .864              |
| مستوى استدامة المشاريع  | 8           | .854              |
| الدرجة الكلية للاستبيان | 20          | .879              |

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.879)

ومما سبق يتبين ان الاستبانة يتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

السؤال الأول ما مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؟

للتعرف على مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول كما يلي

البعد الأول التنبؤ الوظيفي

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التنبؤ الوظيفي

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 1             | يتم تحديد بالاحتياجات من الموارد البشرية بالشركة وفق خطة واضحة                       | 4.23               | .722                 | 2      | موافق<br>بشدة    |
| 2             | يتم وضع افتراضات وتوقعات للحاجة المستقبلية من الموارد البشرية باستخدام تقنيات حديثة. | 4.18               | .458                 | 3      | موافق            |
| 3             | تقوم مستشفى الملك خالد بنجران بالتنبؤ بمعايير الحوكمة في توظيف الموارد البشرية.      | 4.13               | .467                 | 4      | موافق            |

|               |                                                                         |      |      |            |            |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|------|------|------------|------------|
| 4             | تتنبأ الشركة باحتياجات الموارد البشرية باختلاف النوع الاجتماعي (الجنس). | 4.30 | .852 | 1          | موافق بشدة |
| المتوسط العام |                                                                         | 4.21 | 0.62 | موافق بشدة |            |

يتبين من الجدول السابق أن مستوى التنبؤ الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.21)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى التنبؤ الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (4): (تتنبأ الشركة باحتياجات الموارد البشرية باختلاف النوع الاجتماعي (الجنس).)، بمتوسط حسابي بلغ (4.3)، وانحراف معياري بلغ (0.852)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3): (تقوم مستشفى الملك خالد بنجران بالتنبؤ بمعايير الحوكمة في توظيف الموارد البشرية). بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.467) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى التنبؤ الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التنبؤ الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

#### البعد الثاني إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة

**جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة**

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 5          | توفر الشركة برامج تدريب للعاملين تهدف لزيادة مهارات التخطيط والتفكير. | 4.21            | .591              | 3      | موافق بشدة    |

|               |                                                                                      |      |      |            |            |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------|------------|
| 6             | تسعى الشركة إلى تطبيق برامج تدريبية لتطوير المهارات السلوكية لدى العاملين.           | 4.46 | .515 | 1          | موافق بشدة |
| 7             | تقوم الشركة بتقديم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى الممارسات الإيجابية في بيئة العمل. | 4.24 | .470 | 2          | موافق بشدة |
| 8             | تمتلك الشركة خطط تدريبية للجدارات حسب حاجات الوظيفة الشاغرة.                         | 4.10 | .874 | 4          | موافق      |
| المتوسط العام |                                                                                      | 4.25 | 0.61 | موافق بشدة |            |

يتبين من الجدول السابق أن مستوى إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.25)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (6): (تسعى الشركة إلى تطبيق برامج تدريبية لتطوير المهارات السلوكية لدى العاملين.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وانحراف معياري بلغ (0.515)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (8): (تمتلك الشركة خطط تدريبية للجدارات حسب حاجات الوظيفة الشاغرة.) بمتوسط حسابي بلغ (4.1)، وانحراف معياري بلغ (0.874) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

### البعد الثالث التدوير الوظيفي

#### جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التدوير الوظيفي

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 9             | تسهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي .                        | 4.27               | .853                 | 1      | موافق<br>بشدة    |
| 10            | تعتمد الشركة معايير أداء واضحة لكل وظيفة يسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي . | 3.96               | .709                 | 3      | موافق            |
| 11            | تساعد إستراتيجية التطور الوظيفي المتبعة بالشركة في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي .     | 3.82               | .802                 | 4      | موافق            |
| 12            | تحرص الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار لضمان نجاح عملية التدوير.                      | 4.06               | .851                 | 2      | موافق            |
| المتوسط العام |                                                                                               | 4.03               | 0.80                 | موافق  |                  |

يتبين من الجدول السابق أن مستوى التدوير الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.03)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدوير الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (9): (تسهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.853)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (11): (تساعد إستراتيجية التطور الوظيفي المتبعة بالشركة في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.) بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.802) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى التدوير الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى التدوير الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

ومما سبق يتبين أن مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء كما يلي

#### جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول

| الرقم         | البعد                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---------------|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1             | التنبؤ الوظيفي                          | 4.21            | 0.62              | 2      | موافق بشدة    |
| 2             | إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة | 4.25            | 0.61              | 1      | موافق بشدة    |
| 3             | التدوير الوظيفي                         | 4.03            | 0.8               | 3      | موافق         |
| المتوسط العام |                                         | 4.16            | 0.68              | موافق  |               |

يتبين من الجدول السابق أن مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.16)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.68) وهذا يشير الى ارتفاع مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

#### السؤال الثاني ما مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؟

للتعرف على مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني كما يلي

#### جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1          | تستمر منافع المشاريع التي تنفذها الشركة وتأثيراتها الإيجابية لفترة طويلة بعد الانتهاء منها. | 4.08            | .653              | 6      | موافق         |

|               |                                                                                              |      |      |       |            |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------------|
| 2             | لدى الشركة القدرة على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتشغيل وصيانة المشاريع المنجزة. | 4.13 | .736 | 4     | موافق      |
| 3             | يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنتهية وتطبيقها لتحسين المشاريع المستقبلية.         | 4.18 | .522 | 3     | موافق      |
| 4             | يتم إدماج الجوانب البيئية والاجتماعية في مراحل تخطيط المشاريع لضمان استدامتها.               | 4.20 | .586 | 2     | موافق      |
| 5             | لا يؤثر انتقال الموظفين أو القيادات الرئيسية في الشركة على استمرارية ونجاح المشاريع القائمة. | 4.39 | .581 | 1     | موافق بشدة |
| 6             | يتوفر للمشاريع فريق عمل مؤهل ومدرّب لضمان استمرارية تشغيلها بكفاءة.                          | 3.92 | .684 | 8     | موافق      |
| 7             | يتم استخدام معايير قياسية لإدارة المشاريع (مثل PMBOK) مما يدعم استدامتها.                    | 4.05 | .602 | 7     | موافق      |
| 8             | تعتمد الشركة على تقنيات حديثة تقلل من مخاطر فشل المشاريع بعد تسليمها.                        | 4.11 | .598 | 5     | موافق      |
| المتوسط العام |                                                                                              | 4.13 | 0.62 | موافق |            |

يتبين من الجدول السابق أن مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.13)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (5): (لا يؤثر انتقال الموظفين أو القيادات الرئيسية في الشركة على استمرارية ونجاح المشاريع القائمة.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري بلغ

(0.581)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (6): (يتوفر للمشاريع فريق عمل مؤهل ومدرب لضمان استمرارية تشغيلها بكفاءة). بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.684) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

**السؤال الثالث هل توجد علاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد؟**

لدراسة العلاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون (Pearson correlation test) وجاءت النتائج كما يلي

**جدول (6) العلاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع**

| مستوى استدامة المشاريع |                        | مستوى التعاقب الوظيفي |
|------------------------|------------------------|-----------------------|
| 0.859**                | معامل الارتباط لبيرسون |                       |
| 0.00                   | مستوى الدلالة          |                       |
| 200                    | العدد                  |                       |

من الجدول السابق تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.00) اقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وجاء معامل الارتباط مساويا (0.859) وهي قيمة موجبة مرتفعة (أكبر من 0.7) مما يشير الى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد.

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى إلى متغير (النوع – الخبرة- المؤهل).

أولا النوع

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع تم استخدام اختبار ت (Independent Sample T-test) وجاءت النتائج كما يلي

**جدول رقم (7) الفروق حول مستوى التعاقب الوظيفي تعزى لمتغير النوع**

| النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| ذكر   | 106   | 4.4962          | .40495            | .328   | .743          |
| أنثى  | 94    | 4.4766          | .44005            |        |               |

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.328) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد

#### ثانيا الخبرة

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

**جدول رقم (8) الفروق حول مستوى التعاقب الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة**

| سنوات الخبرة      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| أقل من 5 سنوات    | 83    | 4.2110          | .5681             | 4.015  | .005          |
| من 6 إلى 10 سنوات | 66    | 4.1962          | .6031             |        |               |
| أكثر من 10 سنوات  | 51    | 4.3203          | .5142             |        |               |

من الجدول السابق تبين وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.005) أقل (0.05) مما

يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.32)

### ثالثا المؤهل

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

#### جدول رقم (9) الفروق حول مستوى التعاقب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل

| المؤهل      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| دون الجامعي | 82    | 4.091           | .6041             | .184   | .832          |
| بكالوريوس   | 106   | 4.113           | .6896             |        |               |
| دراسات عليا | 12    | 4.162           | .6635             |        |               |

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.184) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل

الفرض الثانية توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى إلى متغير (النوع – الخبرة- المؤهل).

### أولا النوع

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع تم استخدام اختبار ت (Independent Sample T-test) وجاءت النتائج كما يلي

#### جدول رقم (10) الفروق حول مستوى استدامة مشاريع تعزى لمتغير النوع

| النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|

|      |     |        |        |        |      |
|------|-----|--------|--------|--------|------|
| ذكر  | 106 | 4.4925 | .43220 | -1.782 | .066 |
| أنثى | 94  | 4.4468 | .34005 |        |      |

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.066) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد

### ثانيا الخبرة

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

### جدول رقم (11) الفروق حول مستوى استدامة مشاريع تعزى لمتغير الخبرة

| سنوات الخبرة      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| أقل من 5 سنوات    | 83    | 3.928           | .6119             | 7.213  | .000          |
| من 6 إلى 10 سنوات | 66    | 3.988           | .5324             |        |               |
| أكثر من 10 سنوات  | 51    | 4.167           | .4621             |        |               |

من الجدول السابق تبين وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.00) أقل (0.05) مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.167) .

### ثالثا المؤهل

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

## جدول رقم (12) الفروق حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل

| المؤهل      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| دون الجامعي | 82    | 3.789           | .8011             | 1.310  | .272          |
| بكالوريوس   | 106   | 3.914           | .7781             |        |               |
| دراسات عليا | 12    | 3.886           | .7942             |        |               |

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.272) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل.

## 4.6. الخاتمة

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة

الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.16)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.68) وهذا يشير الى ارتفاع مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.13)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد

وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.32) عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل

عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع

تبين وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.167)

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **5.2. توصيات الدراسة:**

## **5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

- بركات، حيان محمد، عيسي، جميل صالح (2021) دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين- العلوم الاقتصادية والقانونية، 4(34)، 11-30.
- بن عبدالله، فائزة، وبن عبدالله، عادل. (2020). دور الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة-الكويت نموذجاً. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 16(3)، 467-488.
- الحربي، ابتسام مرشود. (2023). دور أساليب البناء الحديثة في الاستدامة البيئية في موقع المشروع دراسة تحليلية. مجلة العلوم الطبيعية و الحياتية والتطبيقية، 7(4)، 14-23.
- الحلبي، المعتصم بالله سليمان، المدهون، محمد إبراهيم، بدر، تضان سلام حسن (2023) التدوير الوظيفي الحكومي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. 6(1)، 413-440.
- الريحاني، سحر، وحجاوي، سحر. (2022). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية. الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 8(2).
- السيد، مها، وشوقي، كريم. (2022). مؤشرات تقييم استدامة مشروعات إعادة تسكين المناطق غير الامنة (دراسة حالة منطقة روضة السيدة زينب). Journal of Urban Research. 43(1). 23-43.
- شرطة ترشيد. (2025). تم الاسترجاع من <https://www.tarshid.com.sa/ar/about-us>
- الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة «ترشيد». (2025). عن «ترشيد». موقع وزارة الطاقة السعودية. تم الاسترجاع من <https://www.moenergy.gov.sa/ar/eco-system/programs/tarshid>.
- شعبان، لطيفة عبد الوهاب، حمدي، حسان، ألهم، هبة الله أحمد (2024). معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 18(15). 409-451.

عبد الفتاح، علا أحمد العبد (2024) . أثر استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع دراسة حالة شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة إسراء الخاصة. الفاضلي، زيدون سعيد. (2024). تخطيط التعاقب الوظيفي وانعكاسه في إجناح عملية توظيف الموظفين . Journal Of the Iraqia University (71-4). 215- 226.

القحطاني، عبد الكريم الحمدي (2021) فاعلية مديري المشروعات في إدارتها تحت الظروف الصعبة للعمل. المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر بعنوان " بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2023. المنعقد بإسطنبول - تركيا يومي (29 -30 يوليو 2021).

قدوم، لزهور (2019) إدارة المشاريع. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماس 1945 قالمه.

الكساسبة، فراس عزت عقله (2019) رؤية 2030 الخريجين السعوديين وتحديات إنشاء المشروعات الصغيرة الرائدة دراسة حالة : جامعات سعودية مختارة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. 3(4). 21-41.

المحاميد، شفاء ساكت محمد (2020) التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

محمد، كريمة حسن. (2019). دور نظم المعلومات المحاسبية في إستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، 3(3)، 88-120.

المطيري، محمد خلف حسن، عبد الزيدي، ناظم جواد (2021) دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات: بحث ميداني في معهد التدريب النفطي- بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية 27(125). 145-169.

المطيري، محمد خلف حسن، عبد الزيدي، ناظم جواد (2021) دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات: بحث ميداني في معهد التدريب النفطي- بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية 27(125). 145-169.

معوض، هدى سالم. (2024). تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع-2023م). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, 8(5), 37-56.

النجار، محمد فايز جمعه، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(3). 503 - 520. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1071448>

Abiri-Franklin, S., & Olugasa, O. (2022). Succession planning and women inclusion in family businesses. *Business Perspective Review*, 4.(1)

Aghaegbuna, O., Tasmiyah, C., Zanoxolo, B., & Nikiwe, M. (2020). Sustainability in project management practice. In *MATEC web of conferences* (Vol. 312, p. 02015). EDP Sciences.

Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216-233.

Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121.

Azmi, M. A. S., Ibrahim, M. A. A., Mohd Shukor, M. S. H., Abdul Rahim, A. A. I., Puteh, F., & Ahmad Kamal, A. N. (2025). Succession planning for organisational survival: challenges and recommendations. *Journal of Business Management and Accounting (JBMA)*, 15(1), 1-13.

Bano, Y. (2023). Succession planning best practices for large and small organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.

Damer, L. (2020). Successful talent management strategies business leaders use to improve succession planning (Doctoral dissertation, Walden University) 1- .154

El Khatib, M., Alabdooli, K., AlKaabi, A., & Al Harmoodi, S. (2020). Sustainable project management: Trends and alignment. *Theoretical Economics Letters*, 10(6), 1323–1338. <https://doi.org/10.4236/tel.2020.106078>

Fadeyi, O., Oladele, K., Imhonopi, D., & Nwachukwu, C. (2019). Analyzing succession management practise in the context of organizational survival: A qualitative approach. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 413.

Fadeyi, O., Oladele, K., Imhonopi, D., & Nwachukwu, C. (2019). Analyzing succession management practise in the context of organizational survival: A qualitative approach. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 413.

Johnson, R. D., Pepper, D., Adkins, J., & Emejom, A. A. (2018). Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, 23-40.

Kordi, N. E., Belayutham, S., & Che Ibrahim, C. K. I. (2022). Social sustainability in construction projects: Perception versus reality and the gap-filling strategies. *Frontiers in Built Environment*, 8, 1053144. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2022.1053144>

Ng, H. C., Tan, J. D., Sugiarto, S., Widjaja, A. W., & Pramono, R. (2021). Too big to fail: Succession challenge in large family businesses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 199-206.

Orieno, O. H., Ndubuisi, L., Eyo-Udo, N. L., Ilojiana, V. I., & Biu, P. W. (2024). Sustainability in project management: A comprehensive review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 656–677. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0060>.

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2024). The nexus of project management approaches in sustainable development: innovative behaviors as a mechanism in

the Polish financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(2), 338-359.

Schiefer, J., Überwimmer, M., Füreder, R., & Costa, Y. (2019). Obstacles and challenges of business succession in central Europe. *Journal of International Business Research and Marketing*, 4(5), 24-29.

Schmidt, M. V. C., Ikpeng, Y. U., Kayabi, T., Sanches, R. A., Ono, K. Y., & Adams, C. (2021). Indigenous knowledge and forest succession management in the Brazilian Amazon: Contributions to reforestation of degraded areas. *Frontiers in Forests and Global Change*, 4, 605925.

Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16-30.

Soares, I., Fernandes, G., & Santos, J. M. (2024). Sustainability in project management practices. *Sustainability*, 16(10), 4275.

Tamunomiebi, M. D., & Okwakpam, J. A. (2019). Effective succession planning: A roadmap to employee retention. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 8(2), 1-10.

Tamunomiebi, M. D., & Okwakpam, J. A. (2019). Effective succession planning: A roadmap to employee retention. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 8(2), 1-10.

UL Hassan, S.N. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2): 190-212.

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54, 189-207.

Wonnia, L. K. (2021). Succession management in public universities in Ghana: context, prospects and success factors-A review of literature. *UDS International*

Journal of Development, 8(2), 688-697.

Zafar, A., & Akhtar, G. K. H. (2020). Effect of succession planning on organizational growth. Journal of Social Sciences and Humanities, 59(1), 21-33.

Zafar, A., & Akhtar, G. K. H. (2020). Effect of succession planning on organizational growth. Journal of Social Sciences and Humanities, 59(1), 21-33.

الملاحق