



دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات (بحث ميداني في معهد التدريب النفطي - بغداد)

الباحث/ محمد خلف حسن المطيري
وزارة النفط / معهد التدريب النفطي - بغداد
سلطات mohammed2012khalaf@gmail.com

أ.د. ناظم جواد عبد الزيدي
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

Received:14/10/2020

Accepted :18/10/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُصنَّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث:

ان الهدف من البحث الحالي هو للتعرف على أهمية دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات في ظل الاحداث والمتغيرات المتسارعة والديناميكية في بيئة العمل ، وقد اشارت مشكلة البحث إلى خطورة تقاعد أو مغادرة الموظفين لمناصبهم لأي سبب كان ومدى تأثيره على المنظمة في خلق فجوات في القيادة ومشاكل في إدارة ضخ المواهب ، لأنه سيحدث نقص في المواهب ، الأمر الذي سيؤثر بدوره على الأداء العام للأعمال في المعهد المبحوث ، لذا تبرز أهمية البحث في المحاولة لتقديم مجموعة من الحلول التي من خلالها يتم معالجة بعض المشكلات التي تواجه المنظمة مدار البحث وبقدر تعلق الأمر بالمتغيرات المبحوثة وأعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لغرض جمع بيانات البحث وتم إعدادها استناداً على مقياسين جاهزين بعد إن تم إخضاعهما لاختبارات الصدق والثبات لتتلائم مع أهداف البحث ، اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى اعتماده على أسلوب المقابلات الشخصية بالاعتماد على بعض أسئلة الاستبانة لغرض التحقق من المصادقية في الإجابة ، حيث تم توزيعها على عينة قوامها (66) موظف في معهد التدريب النفطي بغداد ، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS . V . 22) في إدخال البيانات التي تم الحصول عليها وتحليلها . وأفرزت الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل مجموعة من النتائج أكدت جميعها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية إحصائية بين المتغيرات المبحوثة بالشكل الذي يؤكد صحة فرضيات البحث ، لذا استنتج الباحث أهمية دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري وتعزيز معرفة وقابليات وامكانيات الموظفين وبالتالي صناعتهم كبدلاء مهنيين للتعاقب الوظيفي ، ويقدم البحث الحالي أساساً لتبني مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره الفعال في تنمية الموارد البشرية في المنظمات وتوفير متعاقبين محتملين لسد الحاجة سواء كانت بشكل طبيعي او طارئ لتجنب المنظمة حالة ارباك وتشتت .
نوع الورقة : ورقة بحثية .

المصطلحات الرئيسية للبحث : تخطيط التعاقب الوظيفي ، رأس المال البشري ، معهد التدريب النفطي بغداد .

ملاحظة / البحث مستل من رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي بعنوان (دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات - بحث ميداني في معهد التدريب النفطي-بغداد)

المقدمة

إن المنظمات الفعالة لا تنتظر المستقبل بشكل سلبي ، بل يبتكرونه من خلال استثمار وقتهم وأفكارهم وتخطيطهم من أجل ضمان استمرارية موهبتهم القيادية ، وهذه العملية تعرف باسم تخطيط التعاقب الوظيفي ، إذ يعد أكثر من كونه مجرد استبدال للوظائف التي ستصبح شاغرة ، بل هي عملية مستمرة لتحديد المواهب وتقييمها وتطويرها لضمان استمرارية القيادة والإدارة والإشراف في جميع أنحاء المنظمة ، علاوة على ذلك ، للحفاظ على أداء المنظمة ، وينصب التركيز الرئيسي على أن البدائل (أي قوة مقاعد البدلاء) قد تم إعدادها لملء الشواغر الرئيسية في غضون مهلة قصيرة ، وأن الأفراد لديهم القدرة على التنمية لتحمل مسؤوليات أكبر وممارسة مهارة فنية متزايدة ودور إداري موسع في عملهم .

تناول البحث أربعة أجزاء رئيسية وهي : خُصص الأول منها لمنهجية البحث ، في حين كُرس الجزء الثاني للتأطير النظري ، أما الجزء الثالث فقد أنصرف للجانب العملي الميداني ، أما الجزء الرابع للاستنتاجات والتوصيات مع خلاصة باللغة العربية والإنكليزية وقائمة بالمصادر التي اعتمدت في هذا البحث .

الجزء الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

أن الاهتمام الحالي في المقام الأول هو التخطيط للبدل لاستبدال الموظفين المتقاعدين أو الذين سيتركون المناصب لأي سبب كان إذ إن النهج المتبع هو وضع وكيل للسماح له بالتعلم أثناء العمل ويقوم بنقل واجباته إلى وكيله وانتقاله من دور القيادة الرسمي حيث أثبت هذا النموذج مشاكل كبيرة مثل عدم زيادة التنوع ، وجلب أي ثقافة وعادات سلبية من سلفه ، وما إلى ذلك ، وربما تنتج عن ذلك ثقافة العمل السامة التي يتم إنشاؤها في تلك الممارسة لأنه من المحتمل أن يديم سلوكاً سلبياً مشابهاً ويستمر في إدامة الثقافة غير المرغوب فيها (Gordon & Overbey , 2018 : 8) .

وعليه يمكن طرح التساؤلات الآتية للتعبير عن مضمون مشكلة البحث :

- 1- هل هنالك تخطيط للتعاقب الوظيفي في معهد التدريب النفطي – بغداد .
- 2- هل هنالك اهتمام بتنمية رأس المال البشري في معهد التدريب النفطي – بغداد .
- 3- هل هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين تخطيط التعاقب الوظيفي و تنمية رأس المال البشري ؟
- 4- هل هنالك تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري ؟

ثانياً : أهداف البحث

في ضوء ذلك ومن أجل إيجاد حل للمشكلات المذكورة يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف :

1. قياس واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في المعهد عينة البحث .
2. قياس مستوى تنمية رأس المال البشري في المعهد عينة البحث .
3. اختبار علاقة الارتباط بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال البشري .
4. اختبار علاقة التأثير بين تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري .
5. تزويد الإدارة العليا في المعهد بتصور علمي وعملي يمكن عن طريقه التخطيط للتعاقب الوظيفي وتنمية مهارات وقدرات وخبرات موظفيه بما يحقق أهداف المعهد المبحوث .

ثالثاً : أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من كونه يركز على موضوع إداري معاصر غاية في الأهمية وذات تأثير على تنمية المنظمة ، وعليه تنقسم أهمية البحث إلى قسمين وكما يأتي :-

- 1- الأهمية المعرفية :
أ. يعزز هذا البحث الدراسات والأبحاث السابقة التي أشارت إلى محدودية البحوث التي تجمع بين متغيرات البحث الحالية بشكل مباشر .
ب. يتناول البحث مفاهيم مهمة وحديثة في تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال البشري .
- 2- الأهمية التطبيقية :
أ. تركيز الاهتمام على فئة خاصة من الموارد البشرية (الذين يمتلكون الخبرة والمواهب والامكانيات والمعارف وغيرها من القدرات والقابليات الأخرى التي تميزهم عن غيرهم) بما يجعل من تنميتها وتطويرها واستثمارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً من المنظمات .

3- يمكن أن تفيد نتائج وتوصيات هذا البحث في تجنب مشكلة الفجوة القيادية من خلال إتباع تخطيط منظم للتعاقب الوظيفي لقيادات مجتمع البحث وتزويد المسؤولين بالتوجيهات التي تساهم برسم سياسة الموارد البشرية والمضي قدماً للاستفادة منها لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

رابعاً : المنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات المعضلة الفكرية والمشكلة الميدانية والوصول إلى تحقيق أهداف البحث , وحسب الأسلوب الأنسب للبحث ، من خلال عرض الجدليات المعرفية والطروحات الفكرية عن متغيري البحث (تخطيط التعاقب الوظيفي ، تنمية رأس المال البشري) بصورة منفردة ومن ثم عرض نماذج تربط هذه المتغيرات عبر استعمال استبانة بمصادر ميدانية أي الوصول الى مكان تواجد العينة للحصول على البيانات الكمية وتحليلها احصائياً للتوصل الى النتائج ، وتم عرض تشخيص الواقع لتخطيط التعاقب الوظيفي من خلال المقابلات والمعايشة الميدانية وتضمينها كمياً ، ومن جانب كمي اخر وبصورة اجمالية من خلال عدة ابعاد الممثلة لتنمية رأس المال البشري للعينة المبحوث .

خامساً : فرضيات البحث

يقوم البحث الحالي على فرضيات رئيسية وهي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي وأبعاد تنمية رأس المال البشري .

2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرحل تخطيط التعاقب الوظيفي في أبعاد تنمية رأس المال البشري .

سادساً : مخطط البحث المقترح

يوضح المخطط آلية عمل البحث ، إذ يعد التخطيط للتعاقب الوظيفي المتغير المستقل و تنمية رأس المال البشري المتغير التابع ، وموضحة كما يأتي :

مخطط (1) : المخطط الفرضي للبحث



سابعاً : أداة البحث وعينته

اعتمد الباحث أسلوب الاستبانة في جمع البيانات والتي تتجزأ إلى عدد من العبارات التي تتعلق بمتغيرات البحث واستخدام الباحث مقياس عشري الدرجات كما موضح :

جدول (1)

الدرجة	دائماً تقريباً	كثيراً جداً	عادةً	غالباً إلى حد ما	بعض الوقت	أحياناً	من وقت لآخر	نادراً جداً	نادراً	أبداً تقريباً	الوزن
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

وقد شملت الاستبانة على (67) فقرة موزعة على متغيرات البحث كالآتي :

جدول (2)

المتغير	الأبعاد	الفقرات
تخطيط التعاقب الوظيفي	تحديد الوظائف المستهدفة	6-1
	تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة	13-7
	تحديد الموارد البشرية المستهدفة	19-14
	تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	28-20
	تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي	35-29
تنمية رأس المال البشري	تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي	40-36
	تنمية المعرفة	45-41
	تنمية المهارات	50-46
	تنمية الخبرة	56-51
	تنمية القدرات التدريبية	62-57
	تنمية القدرات الابداعية	67-63

المصدر : من أعداد الباحث

وتم الاستفادة من المقاييس السابقة خاصة مقياسي كل من (UL HASSAN , 2020 : 36 – 38) فيما يخص تخطيط التعاقب الوظيفي ، ومقياس (Sharabati & Nour , 2013 : 52) فيما يخص تنمية رأس المال البشري ، وتم عرض الاستبانة على المحكمين لغرض التحقق من صحة فقراتها وبعد اجراء التعديلات الضرورية تم اختيار الفقرات وتم استخدام برنامج " spss " لغرض اختبار الصدق والثبات .

ثامناً : اختبار صدق وثبات الاستبانة

أ- الصدق : ويتم من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين لغرض الحكم على مدى صلاحيتها ، حيث تحقق الصدق ظاهرياً عن طريق عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المختصين في إدارة الأعمال وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (95 %) من المحكمين .

ب- الثبات :- ويتم من خلاله بيان صلاحية كل فقرة من فقرات (الاستبانة) إلى البعد الذي وضعت من أجله ، وبناءً عليه فقد قام الباحث باختبار صدق محتوى الاستبانة لغرض التحقق من مدى قدرة فقرات الاستبانة من التعبير عن الغرض الذي صممت من أجله ، إذ ان الصدق والثبات متلازمان وأن أي مقياس ثابت هو صادق ، فعليه يمكن استخراج الصدق من معامل الثبات ، حيث ان المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً ، وفي

ضوء ذلك يتم احتساب الصدق وفقاً للمعادلة (الصدق = $\sqrt{\text{الثبات}}$) ويقصد بمعامل الثبات بأن المقياس لو تم

تطبيقه على مجموعة الافراد انفسهم بعد مدة من الزمن فإنه سوف يعطي النتائج نفسها ، وليبيان الثبات هنالك عدة طرائق منها اختيار عينة عشوائية من أفراد المجتمع المراد بحثه ويتم توزيع الاستبانة عليهم ثم يتم إعادة الاستبانة على نفس افراد المجتمع بعد فترة من الزمن ، لكن هذه الطريقة تتخللها بعض الصعوبات ، ومن أهمها صعوبة الوصول إلى نفس الأفراد لذلك فإن اغلب الباحثين يعتمدون الطريقة الثانية وهي طريقة (التجزئة النصفية في قياس معامل الثبات) والتي تتمثل بإيجاد معامل ارتباط درجات الأسئلة الفردية مع درجات الأسئلة الزوجية في المقياس (الاستبانة) ويتم تصحيح معامل الارتباط عن طريق معادلة (سبيرمان براون) ،

فإذا ظهر لدينا معامل الثبات (0.67) فهذا يعتبر كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبانة كأداة لها ، وعندما قام الباحث بتطبيق هذه الطريقة وجد بأن معامل الارتباط لفقرات الاستبانة قد بلغت (0.96) وهذا يعني بأن معامل الثبات جيد ويمكن اعتماد الاستبانة في أوقات مختلفة وعلى نفس الأفراد وستعطي ذات النتائج ، ولغرض التحقق من (معامل ثبات الاستبانة) بشكل أكبر ، تم استخراج (معامل ألفا – كرونباخ) وقد بلغ قيمته الاجمالية (0.987) ، وهذا يشير إلى درجة عالية من ثبات الاستبانة ، ويعتبر عامل مطمأن يؤكد على صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق في مختلف الأوقات ، أما قيمة (معامل ألفا – كرونباخ) لمتغيرات البحث وأبعادها فقد بلغت جميعها قيمة كبيرة تؤكد على صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق .

تاسعاً : مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث تم اختياره من بيئة الأعمال العراقية لغرض إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات منظمات الأعمال في مجتمعنا ، حيث أنصب مجتمع البحث على معهد التدريب النفطي بغداد إحدى التشكيلات التابعة لوزارة النفط ، حيث بلغ حجم مجتمع البحث (561) موظفاً من العاملين في المعهد المبحوث
اما عينة البحث التي عرفت على انها (مجموعة من المفردات التي تؤخذ من المجتمع الإحصائي تحمل خصائص المجتمع نفسه ويتم دراستها في البحث للتعرف على خصائص المجتمع ، وينبغي أن تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً لكي تكون نتائج البحث معبرة تعبيراً صحيحاً ، فإن أسلوب جمع العينات يختصر المدة الزمنية ويقلل الجهد ويوفر الكلف المالية للقائم بالبحث) (Rashid and Al-Mashhadani, 2016: 29-30)

حيث أن عينة البحث عينة قصدية (حصرية) وتكونت من جميع المناصب الإدارية في المعهد المبحوث والمتمثلة بـ (مدير المعهد ومعاونيه ، مدراء الأقسام ووكلائهم ، مسؤولي الشعب أو من ينوب عنهم) وبلغت مجموعة عينة البحث القصدية الحصرية بـ (66) شخص .

خصائص مجتمع البحث تتمثل خصائص مجتمع البحث بما يأتي (المنصب ، الجنس ، الفئة العمرية ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة) وكما موضح في الجدول رقم (3) .

الجدول (3) خصائص أفراد المجتمع المبحوث

ت	البيانات	الفئة	العدد	النسبة
1	المنصب الوظيفي	مدير المعهد	1	1.515 %
		معاون مدير المعهد للشؤون الفنية	1	1.515 %
		معاون مدير المعهد لشؤون الطلبة	1	1.515 %
		مدير قسم	14	21.212 %
		وكلاء مدراء أقسام فقط	3	4.545 %
		مسؤولي الشعب ووكلاء مدراء الأقسام	46	69.696 %
2	الجنس	ذكور	50	75.757 %
		إناث	16	24.242 %
3	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	0	0 %
		25 – 30 سنة	0	0 %
		30 – 35 سنة	1	1.515 %
		36 – 40 سنة	5	7.575 %
		41 – 45 سنة	13	19.696 %
		46 – 50 سنة	27	40.909 %

16.666 %	11	55 – 51 سنة		
12.121 %	8	60 – 56 سنة		
1.515 %	1	61 سنة فأكثر		
3.030 %	2	دبلوم	التحصيل الدراسي	4
83.333 %	55	بكالوريوس		
3.030 %	2	دبلوم عالي		
9.090 %	6	ماجستير		
1.515 %	1	دكتوراه		
0	0	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة	5
3.030 %	2	6 – 10 سنوات		
9.090 %	6	11 – 15 سنة		
15.151 %	10	16 – 20 سنة		
46.969 %	31	21 – 25 سنة		
15.151 %	10	26 – 30 سنة		
4.545 %	3	31 – 35 سنة		
6.060 %	4	36 – 40 سنة		
100 %	66	المجموع الكلي		

الجزء الثاني / الإطار النظري للبحث

المبحث الأول (تخطيط التعاقب الوظيفي)

أولاً : مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي

يعد تخطيط التعاقب الوظيفي استراتيجية هادفة لإدارة المخاطر للحفاظ على استمرارية العمليات لأنه عندما يغادر الموظفون المنظمة لأي سبب كان ، فإنهم يأخذون معهم المعرفة الضمنية بكيفية إنجاز الأشياء (Mejorando Group , 2020) . لذا فإن المنظمات تواجه مهمة استبدالهم . فإذا لم يكن لدى المنظمة خطة للتعاقب الوظيفي في مكانها ، فقد تتسبب المغادرة في انتشار موجات الاضطراب في جميع أنحاء المنظمة . أما إذا كانت المنظمة قد خصصت وقتاً في وضع خطة دقيقة للتعاقب الوظيفي ، فقد تكون المغادرة مجرد تموج . فالأمر متروك للمنظمة (1 : Dahlke , 2012) .

ويعد التخطيط للتعاقب الوظيفي قصة نجاح في القيادة لمعظم المنظمات ، والفكرة الأساسية للتخطيط للتعاقب الوظيفي هي تحديد أفضل وألمع الموظفين داخل المنظمة للاستعداد لشغل وظائف عالية الطاقة (15 : Keilers , 2016) . وأن تخطيط التعاقب الوظيفي هو خطة تنظيمية داخلية لتطوير المواهب ، يستند الكثير من التخطيط نحو التعاقب الوظيفي إلى نماذج توجيهية تشجع الموظفين الأصغر سناً أو الأقل خبرة على امتلاك القدرة على تحسين مجموعات مهاراتهم من خلال العمل مع معلم تنظيمي (Finney et al., 2012 : 173) .

ويرى (Seniwoliba) أن تخطيط التعاقب الوظيفي هو الجهد المتعمد والمنهجي الذي تقوم به قيادة المنظمات لتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأفراد مع مجموعة من الكفاءات القيادية القادرة على تنفيذ الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية (2 : Seniwoliba , 2015) . ويعد التخطيط للتعاقب الوظيفي عملية لتحديد وتطوير القادة الرئيسيين داخل المنظمة (31 : Budhiraja & Pathak , 2018) .

ثانياً : أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي

يعد تخطيط التعاقب الوظيفي لجميع المناصب القيادية من الأمور الحيوية لصحة المنظمة وطول عمرها ، ويتم من خلاله التطلع للمستقبل على نحو ملائم من أجل ضمان استمرار وجود قيادة ملائمة للأعمال على مستوى المنظمة ، لذا يعد خياراً يجب أن تكون جميع المنظمات جاهزة للاستفادة منه ويجب ان لا يتجاهلوه لان البحث عن وريث للموظفين الرئيسيين هو مهمة صعبة دون وجود سياسة مناسبة وتخطيط لتعاقب الموظفين (17 : 2019 , Adebola). فترك المنظمات دون مهارات قيادية مناسبة أمراً محفوف بالمخاطرة لذلك فإن التخطيط للتعاقب الوظيفي يساعد على وضع الموارد المناسبة في المكان المناسب بالوقت المناسب لأنه يعد خارطة طريق لتحديد وتنمية وتطوير مواهب وكفاءات الغد ابتداءً من اليوم (10 : 2018 , Gordon & Overbey) .

وقد سلط العديد من المؤلفين الضوء على أهمية التخطيط لتعاقب الموظفين ، حيث أنه يعتبر أكثر من مجرد التخطيط لحالات الطوارئ ، ويستخدم لتوفير حافز للموظفين ذوي الإمكانيات العالية للبقاء في المؤسسة وبالتالي الحفاظ على القدرة القيادية المستقبلية وبالتالي زيادة معدلات الاحتفاظ للموظفين الموهوبين كأحد أهداف برنامج تخطيط وإدارة التعاقب (18 , 2003 , U. S. General Accounting Office) .

ثالثاً : مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي

هو تخطيط استراتيجي للقوى العاملة لكل من المناصب القيادية والموظفين الرئيسيين من أجل احلال الشخص المناسب في المكان المناسب بالوقت المناسب ، ويتضمن المراحل الست الآتية:-
المرحلة الأولى:- تحديد الوظائف المستهدفة :- يتم تحديد أهم الوظائف بالنسبة لنطاق عمل المنظمة ، أي الوظائف التي قد يؤدي تركها بصورة مفاجأة أو شغلها بالشخص غير المناسب لمتطلباتها إلى تعطل العمليات الأساسية للمنظمة، والاضرار بقدرتها على تقديم الخدمات كما ينبغي (Ministry of Civil Service, 2015: 6).

المرحلة الثانية:- تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف :- هي عملية وضع قائمة بالمهارات والكفاءات المطلوب توافرها للمتقدمين لشغل الوظائف المستهدفة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة (33 : 2020 , UL HASSAN) .

المرحلة الثالثة:- تحديد الموارد البشرية المستهدفة :- هي عملية تحديد الموارد البشرية من الموظفين المتميزين بأدائهم المرشحين لشغل المناصب الإدارية ممن تنطبق عليهم الشروط المثبتة لكل منصب من المناصب الشاغرة ، حيث يرشح إعداد قائمة من المرشحين المؤهلين للتعاقب الوظيفي لكل وظيفة حرجة وعادةً ما يتم استخراج أسماء المرشحين من قاعدة بيانات تحوي أسماء الموظفين الموهوبين وبعد ذلك يتم تصنيف المرشحين حسب الكفاءات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة ، واخيراً يتم تجميع أسماء المؤهلين للتعاقب الوظيفي في قائمة شاملة تتضمن جميع متطلبات شغل المنصب الشاغر (208 : 2018 , Gordon & Overbey) .

المرحلة الرابعة:- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة :- هي عملية بيان الفجوة بين كفاءة الموظفين المتاحة والكفاءات المطلوبة من أجل تطويرهم لتحمل المسؤوليات والادوار المتقدمة في مجالات متنوعة لغرض اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص المرشحين المحتملين ، ويجب متابعة أداء الموظفين بشكل دوري المستهدفين والمتميزين تبعاً للتغيرات التي تطرأ على المنظمة وبيئة العمل التي يعملون فيها لمراعاة أي تطورات داخلية أو خارجية قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ، مما يجعل المنظمة أكثر جاهزية لإجراء تغييرات أساسية عندما يتطلب الامر ذلك (13 : 2019 , Okapiec) .

المرحلة الخامسة:- تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي :- هي عملية الشروع بتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال تسليم المنصب الشاغر للموظف المتعاقب الذي يتمتع بالكفاءة والمهارات وتنطبق عليه الشروط والمواصفات اللازمة (2 : 2017 , Department of Human Resources Ras Al Khaimah).

المرحلة السادسة:- تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي :- هي عملية متابعة المتعاقبين الذين تسنمو المناصب الإدارية من أجل توفير تغذية عكسية راجعة عن العمليات التي يقومون بها ونتائجها لغرض التحسين المستمر (209 : 2018 , Gordon & Overbey) .

المبحث الثاني (تنمية رأس المال البشري)

أولاً : مفهوم تنمية رأس المال البشري

يشير مفهوم رأس المال البشري إلى قدرات ومهارات الموارد البشرية للمنظمات بينما تشير تنمية رأس المال البشري إلى عملية اكتساب وزيادة عدد الأشخاص الذين لديهم المهارات والتعليم والخبرة التي تعتبر حاسمة للنمو الاقتصادي والتنمية في المنظمة (Bhaumik and Dimova , 2013 : 559) . حيث يشمل رأس المال البشري المهارات العامة للمديرين ، والمعرفة بالتكنولوجيا والمهارات الإدارية الخاصة بالمنظمة ، ومهارات الاتصال الفعالة مع زملاء العمل (Kim and Park , 2013 : 198) . وتعتمد أنجح المنظمات على مزايا غير ملموسة مثل رأس المال البشري الذي يصعب تقليده وتجاوزه (Hitt et al., 2001 : 13) ، كما وعرفت ، تنمية رأس المال البشري على أنها : عملية زيادة المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات للموارد البشرية التي تتمتع بها المنظمة ، حيث تقول الحكمة الصينية : انه " إذا كنت تخطط لفترة عام أزرع الأرز ، ولفترة عشرة أعوام أزرع الأشجار ، ولفترة مئة عام علم الناس " . وقد تم اعتبار تنمية رأس المال البشري العامل الحاسم في النجاح التنظيمي (Mahapatro , 2010 : 51) .

تطور مفهوم تنمية رأس المال البشري بشكل ملحوظ ، وتشمل المفاهيم الحالية لرأس المال البشري مجموعة واسعة من الصفات البشرية ذات الصلة بالأداء الوظيفي والإنتاجية ، بدءاً من سمات الشخصية ومواقف العمل والقيم ، لخصائص مثل الإبداع والرفاهية والكفاءة الذاتية والمرونة Helena & Helen & (Kevin , 2019 : 3)

إن تركيز المنظمة على تنمية رأس المال البشري يعود أساساً إلى الخصائص التي يتميز بها والتي من أهمها (تزايد استخدامه وطول دورة حياته) مقارنة بدورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المنظمة ، فالمعرفة والخبرة تنتقل بين الموظفين ، مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة ، هذا ما يجعل رأس المال البشري الشكل الأرقى لرأس مال المنظمة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة ، وأن المخاطرة به هي الأكثر تهديداً للمنظمة في حالة (النقص ، التسرب ، عدم الولاء) (Najm, 2010 : 141) . وعليه نستنتج أن لتنمية رأس المال البشري تنمو المعارف والمهارات وقدرات الموظفين من خلال التأثير الإيجابي في اتجاهاتهم وسلوكهم ، وهنا تظهر أهمية المحافظة عليهم والاهتمام بهم .

ثانياً : أهمية تنمية رأس المال البشري :-

إن تنمية رأس المال البشري أصبحت من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً باعتبارها عملية ضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها (العلمية ، العملية ، الفنية ، السلوكية) ، فإنها (وسيلة تعليمية) تمد الموظف بـ (معارف ، معلومات ، مبادئ ، فلسفات) تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج ، وهي أيضاً (وسيلة تكوينية) تزوده بالطرائق العلمية العملية والأساليب المتطورة والمسالك المتبنيه في الأداء الأمثل وهي أيضاً (وسيلة فنية) تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية ، إضافة إلى كونها (وسيلة سلوكية) تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي (Muhammad, 2010 : 6) .

تساهم المهارات البشرية والمعرفة غير المباشرة من خلال تنقل اليد العاملة في تطوير الإنتاجية والقدرات الإدارية للمنظمات (Jude , 2016 ; 1947) . وبالتالي ، فإن المنظمات التي تتمتع برأس مال بشري ذو جودة أفضل لا تستفيد من الآثار المباشرة للإنتاجية فحسب ، بل تستفيد أيضاً من التأثيرات غير المباشرة بسبب المهارات البشرية والتداعيات المعرفية (Ali , Cantner , and Roy, 2016 : 837) . وبالتالي ، تساهم المنظمات بشكل إيجابي في تنمية رأس المال البشري لموظفيها , Kumari and Sharma (2017 : 658)

حيث ذكر Cohen and Soto أن رأس المال البشري هو العامل الإنتاجي الأكثر أهمية في العصر الحديث . واقترحوا أن الأفراد والأمم بحاجة إلى زيادة الاستثمار في رأس المال البشري بدلاً من الآلات ورأس المال ، الذي كان في السابق قوة العمل الأولية ، بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن يكون تركيز تنمية رأس المال البشري على تدريب العمل الذي يشمل كلا من المديرين والموظفين (Cohen and Soto , 2007 : 51) .

ثالثاً : أبعاد تنمية رأس المال البشري :-

تتباين آراء الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد تنمية رأس المال البشري نظراً لاختلاف اتجاهاتهم النظرية والعلمية وخبراتهم العلمية من جهة وخبراتهم العملية من جهة أخرى ، واستناداً لذلك فإن الأبعاد الأكثر اتفاقاً من قبل أغلب الباحثين والتي سيجري تناولها كالآتي :-

1. تنمية المعرفة :- أن المعرفة هي حجر الزاوية للميزة التنافسية ، إذ أن المعرفة هي المورد الرئيسي في السوق العالمية المتغيرة بسرعة ، حيث يوجد طلب متزايد لتطوير حلول مبتكرة خاصة بالمنتجات والخدمات من أجل جذب الزبائن والاحتفاظ بهم والتفوق على المنافسين والمعرفة تعني الأفكار والتقنيات والتكنولوجيات التي تتطلب مهارات جديدة مكتسبة من التدريب والتنمية ، ومن المتفق عليه أن المعرفة هي مزيج من الأفكار والمعلومات والقواعد والإجراءات يحدث من خلالها نوع من الانصهار بين هذه المعلومات بشكل متكامل حتى تنضج وتصبح معرفة وبهذا الصدد فإن المعرفة جزء أساسي من تكوين وتنمية رأس المال البشري ، وتعرف المعرفة بأنها القدرة التي يملكها كل فرد ويحصل عليها من عملية التعليم (Kaharuddina & Hasan & Mokhtar , 2013 : 1).

2- تنمية المهارات :- المهارات هي أساس رأس المال البشري للفرد ، ويتم تعريف المهارة بأنها المعرفة والخبرة اللازمة لإجراء مهمة محددة أو وظيفة، تشكل المهارات نتاج التعليم والتدريب والخبرة الوظيفية جنباً إلى جنب مع التقنية المستخدمة في العمل (Heise & Meyer , 2004 : 325) وأشار إلى أن المهارات الخاصة بالمنظمة تتحلل إلى عنصرين : العنصر الأول هو (المهارات العامة) التي تعرف بالمهارات المنتجة والقابلة للتحويل عبر منظمات مختلفة وتقاس عادة بالسنوات من التجارب الخاصة في سوق العمل أما العنصر الثاني هو (المهارات المحددة) وتعرف بأنها المهارات المنتجة في منظمة واحدة فقط ، وتقاس عادةً بسنوات من العمل في المنظمة الحالية وغير منقولة عبر المنظمات (Nawakitphaitoon , 2014 : 64) . ومما لاشك فيه أن الموارد البشرية الماهرة والفعالة هي واحدة من أهم الأدوات لتحقيق الأهداف التنظيمية لما لها من دور هام في التخطيط الاستراتيجي وزيادة أو تناقص الإنتاجية للمنظمة ، Emmanuel & Oluwayemisi (2015 : 9) .

3- تنمية الخبرة :- يشير (Ynger et al . 2011 : 26) إلى أن أحد أهم عناصر رأس المال البشري هو الخبرة ، حيث تعتبر تنمية الخبرة من خلال التعلم عن طريق العمل هي تنمية لرأس المال البشري المترام ، كما ويشير إلى إن الخبرة هي بناء متعدد الأوجه يعكس فرصة للتعلم ونقل المعرفة إلى العمل والمنظمة ، إن الخبرة هي نوع من المعرفة التي يصعب الحصول عليها ، إذ إن خبرة الأفراد في المنظمة والتي عادةً ما يتم تحصيلها طوال فترة العمل بالمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك حجماً ضخماً من المعرفة والتي يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي ، إذ ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها ، وعلى العكس من ذلك ، قد تفقد المنظمة جزءاً من رأس مالها البشري وحجماً من المعرفة الاستراتيجية في حال تسرب أحد أفرادها العاملين (Kumari and Sharma , 2017 : 660) .

4- تنمية القدرات التدريبية :- إن للتدريب الأهمية الكبيرة في أي مجتمع إذ أنه يعمل على توفير الفرص المناسبة والرسمية لاكتساب معارف متنوعة ، وبسبب امتلاك الأفراد لهذه المعرفة المكتسبة نتيجة التعليم والتدريب يتمكنون من القيام بأعمالهم بمستوى أداء أعلى عما كان عليه بغياب البرامج التدريبية ، إذ إن هدف أغلب البرامج أو الدورات التدريبية التي تقع ضمن سلسلة التعلم هو تمكن المتدرب من أن يقدم أداء يتفق مع ما تم اكتسابه من معرفة في هذه الدورات بعد مرور فترة من الزمن وهذا هو ما نعنيه بمصطلح الاحتفاظ المعرفي الذي يحتم على المتدربين أن يكتسبوا مهارات ومعارف ووجهات نظر ضرورية ومرتبطة بعملهم يحتفظ بها لوقت لاحق ويتم استرجاعها من الذاكرة من أجل اتخاذ قرار أو عند القيام بأنشطة وإدراك شيئاً ما وغيرها الكثير من المهام التي يتطلب من الموظف القيام بها (Hunt , 2003 : 102) .

يرى (Lenihana , et al. , 2019 : 5) بأن الإجراء الرسمي الذي تتبعه المنظمة لتسهيل عملية السلوك والتعلم هو (التدريب) والذي بدوره يساعد المنظمة على تحقيق الغايات والأهداف المنشودة .

5- تنمية القدرات الإبداعية :- إن الإبداع بالمنظمات هو طرائق جديدة للقيام بالأعمال ، ويمكن تعريفه بكونه : (الخبرة الانتقالية القائمة على طريقة جديدة في التفكير) ، أما من المنظور الإداري يعرف الإبداع : (بأنه التغيير الذي يخلق أبعاد جديدة في الأداء) ، أما من المنظور الصناعي : فقد قامت بتعريفه هيئة التجارة في المملكة المتحدة بأنه : (الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة) (White & Glickman , 2007 : 97) .

وقد عرف (Kumari and Sharma) الإبداع على أنه : (القدرة التي تأتي بأفكار وحلول جديدة) ويوصف الإبداع بمثابة الوقود الذي يزيد من النمو الاقتصادي (Kumari and Sharma , 2017 : 659).

الجزء الثالث / الإطار التطبيقي للبحث

أولاً : عرض وتحليل النتائج

1- أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي

الجدول رقم (4) يظهر (الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الاختلاف) المتعلقة بوجهة نظر المدراء عينة البحث بخصوص أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي ، وكانت النتائج حولها كما يأتي :-
الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف حول تخطيط التعاقب الوظيفي (n = 66) .

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت	الأبعاد
1	%18.2	0.26	2.08	7.90	تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير في المعهد .	1	1- تحديد الوظائف المستهدفة
3	%16.2	0.34	2.37	7.03	يقوم المعهد بتحديد الكفاءات الأساسية التي يحتاجها للوظائف المستهدفة لضمان نجاحها .	2	
2	%16.4	0.32	2.28	7.12	يحدد المعهد الأفراد ذوي الأداء المتميز لتحقيق الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم .	3	
4	%16.2	0.35	2.47	7.06	يتنبأ المعهد بالمتطلبات المستقبلية اللازمة من المواقع القيادية الحساسة ، بناءً على التقاعد والأسباب الأخرى لفقدان الموظفين في المواقع القيادية .	4	
2	%16.2	0.32	2.27	7.06	يمتلك المعهد خططاً عملية في إجراء تحليل للاحتياجات المستقبلية للوظائف القيادية .	5	
5	%16.5	0.39	2.81	7.16	يتم قياس نسبة المدراء المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمسة القادمة .	6	
		0.26	1.88	7.22	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
				43.33	المجموع		
4	%13.6	0.35	2.42	6.83	يعمل المعهد على تطبيق الاتراء الوظيفي من خلال إضافة مسؤوليات وصلاحيات جديدة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصقل مهاراتهم .	7	2- تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف
3	%14.4	0.34	2.47	7.18	يوجد في المعهد خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين ، تهدف إلى تضييق الفجوة بين احتياجات العمل الحالي ومتطلبات العمل المستقبلي .	8	

6	%12.7	0.40	2.54	6.37	يحدد المعهد خطة عمل لمعالجة الأداء المتدني	9		
1	%15.1	0.30	2.23	7.56	يتم تحديد المهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية في المعهد .	10		
5	%14.2	0.38	2.69	7.10	يوجد في المعهد هيكلية واضحة تبين الكفاءات الحالية والاحتياجات المستقبلية.	11		
2	%15.4	0.31	2.41	7.69	لدى المعهد قاعدة بيانات غنية لتطوير مهارات ومؤهلات الموارد البشرية .	12		
3	%14.3	0.34	2.44	7.13	يتابع موظفو قسم إدارة الموارد البشرية مع المدراء عمل الخطط التطويرية المعتمدة على تقييم القدرات والكفاءات .	13		
		0.29	2.05	7.12	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام			
				49.86	المجموع			
4	%15.3	0.39	2.61	6.65	يقوم المعهد بتفويض الصلاحيات للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي مهام جديدة .	14		3- تحديد الموارد البشرية المستهدفة
4	%16.1	0.39	2.69	6.96	يحدد المعهد المرشحين للتعاقب الوظيفي بناءً على الكفاءة والمؤهلات العلمية .	15		
1	%17.8	0.28	2.16	7.71	يقوم مدراء الأقسام بتحديد الكفاءات من الموظفين والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقب الوظيفي المتبعة .	16		
5	%14.5	0.40	2.48	6.28	يطبق المعهد سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.	17		
3	%17.5	0.31	2.34	7.57	تشكل إعداد وترقية القيادات من داخل المعهد جزء من الفلسفة المعتمدة بالمعهد.	18		
2	%18.6	0.30	2.42	8.04	يمنح المعهد موظفيه الأولوية في ملء الشواغر التي تظهر .	19		
		0.27	1.94	7.20	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام			
				43.21	المجموع			
1	%11.5	0.24	1.89	7.80	يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات المعهد الحالية والمستقبلية .	20	4- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	
1	%11.2	0.24	1.84	7.59	يتم نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي الوظائف الرئيسية لبدلائهم قبل تركهم المعهد .	21		
1	%11.8	0.24	1.91	7.98	يقوم المعهد بتقييم احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري .	22		
2	%11.1	0.25	1.91	7.51	يعتمد المعهد احتياجات التعاقب الوظيفي	23		

					لتدريب وتطوير الموظفين بشكل مناسب		
5	%10.4	0.33	2.36	7.06	يخصص المعهد موازنة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الكفاءات .	24	
3	%10.8	0.29	2.12	7.36	يشجع المعهد مبادرات التحسين والتطوير الفردية بما يخدم مصلحة عملية التعاقب الوظيفي .	25	
4	%11.1	0.31	2.36	7.51	يوفر المعهد الموارد والإمكانات اللازمة لتطوير جميع العاملين كل حسب مجال عمله .	26	
3	%10.9	0.29	2.14	7.37	يتم ربط برامج التطوير الوظيفي بخطة المعهد الاستراتيجية .	27	
3	%10.9	0.29	2.11	7.40	يتم ربط برامج التطوير الوظيفي بعملية التعاقب الوظيفي .	28	
		0.21	1.55	7.51	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
				67.58	المجموع		
4	%14.9	0.31	2.40	7.74	تدعم الإدارة العليا في المعهد عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ودورها الحيوي.	29	5- تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي
3	%14.5	0.30	2.28	7.53	تتابع الإدارة العليا في المعهد تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي بشكل منتظم .	30	
5	%13.2	0.34	2.29	6.83	نسبة عالية من موظفي المعهد المشاركين في برنامج تطوير القادة يجري اختيارهم لملء المواقع الحساسة .	31	
1	%15	0.25	1.97	7.80	تحرص الإدارة العليا على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الإدارية .	32	
5	%13.7	0.34	2.43	7.12	يطبق المعهد مكافأة الموظفين المتميزين لأسهامهم في رفع مستوى جودة الأداء .	33	
6	%13.8	0.36	2.57	7.16	يلتزم المعهد بتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين في الارتقاء الوظيفي .	34	
2	%14.5	0.29	2.20	7.50	تتبع الخطط والسياسات والإجراءات المعدة مسبقاً ، لتجنب الحلات الطارئة عند تغيب أو ترك بعض المديرين الرئيسيين لمناصبهم .	35	
		0.26	1.91	7.38	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
				51.68	المجموع		

1	20%	0.25	1.88	7.48	تتسم عملية تقييم تخطيط التعاقب الوظيفي بالمرونة .	36	6- تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي
3	19.8%	0.28	2.07	7.42	يعتمد المعهد على نتائج تقييم أداء المدراء كأساس لتعديل عملية التعاقب الوظيفي .	37	
4	19.9%	0.31	2.29	7.45	يوجد بالمعهد نظام دقيق لقياس أداء الموظفين لتتبع تقدمهم وتطورهم الوظيفي .	38	
2	19.7%	0.27	1.96	7.36	يقوم المعهد بتقييم مدى فاعلية المتعاقب خلال تسلمه المنصب .	39	
5	20.3%	0.32	2.43	7.59	يطلع المعهد موظفيه على التغذية الراجعة عن عملية تقويم الأداء لإشعارهم بنقاط القوة والضعف وتشجيعهم على التطور .	40	
		0.22	1.67	7.46	مجموع الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
				37.3	المجموع		
		0.23	1.66	7.32	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجمالي		

يعكس الجدول أعلاه وسطاً حسابياً اجمالياً (7.32) وبمستوى عالي وبانسجام مقبول في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (1.66) و (23%) على التوالي، مما يدل على اهتمام الإدارة العليا في المعهد بالمحور بتخطيط التعاقب الوظيفي وتفعيله بصورة صحيحة بكافة مراحلها (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي)، وأدناه تفسير مفصل لتحليل كل مرحلة:

1- تحديد الوظائف المستهدفة

في الجدول (4)، تم قياس (تحديد الوظائف المستهدفة) بالفقرات من (1 - 6)، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرة (1) التي نصت على (تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير في المعهد) وبوسط حسابي بلغ (7.90) وبمستوى عالي وبإقل تشتت في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (2.08) و (26%) على التوالي، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (6) والتي نصت على (يتم قياس نسبة المدراء المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمسة القادمة) وبوسط حسابي (7.16) وبمستوى عالي، وبإقل تشتت في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (2.81) و (39%) على التوالي، ونتيجة لما سبق يتضح لنا اهتمام معقول لتخطيط التعاقب الوظيفي في المعهد بالمحور بتحديد الوظائف المستهدفة بشكل واضح.

2- تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف

الجدول رقم (4) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف من وجهة نظر المدراء عينة البحث، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (7.12) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (2.05) (29%) على التوالي، أما على مستوى الفقرات: فقد قيس (تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف) بالفقرات من (7 - 13)، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرة (10) التي نصت على (يتم تحديد المهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية في المعهد) وبوسط حسابي بلغ (7.56) وبمستوى عالي وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (2.23) و (30%) على التوالي، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (9) والتي نصت على (يحدد المعهد خطة عمل لمعالجة الأداء المتدني) وبوسط حسابي (6.37) وبمستوى حول الوسط، وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (2.54) و (40%) على التوالي.

3- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

الجدول رقم (4) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تحديد الموارد البشرية المستهدفة من وجهة نظر المدراء عينة البحث ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (7.20) وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (1.94) (27%) على التوالي ، أما على مستوى الفقرات : فقد قيس (تحديد الموارد البشرية المستهدفة) بالفقرات من (14 - 19) ، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرة (16) التي نصت على (يقوم مدراء الأقسام بتحديد الكفاءات من الموظفين والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقب الوظيفي المتبعة) وبوسط حسابي بلغ (7.71) وبمستوى عالي وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (2.16) و (28%) على التوالي ، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (17) والتي نصت على (يطبق المعهد سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين) وبوسط حسابي (6.28) وبمستوى حول الوسط ، وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين (2.48) و (40%) على التوالي .

4- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة

الجدول رقم (4) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة من وجهة نظر المدراء عينة البحث ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (7.51) وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (1.55) (21%) على التوالي ، أما على مستوى الفقرات : فقد قيس (تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة) بالفقرات من (20 - 28) ، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرات (20) التي نصت على (يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات المعهد الحالية والمستقبلية) وبوسط حسابي بلغ (7.80) وبمستوى عالي وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.89) و (24%) على التوالي ، والفقرة (21) والتي نصت على (يتم نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي الوظائف الرئيسية لبدلائهم قبل تركهم المعهد) وبوسط حسابي بلغ (7.59) وبمستوى عالي وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.84) و (24%) على التوالي ، وكذلك الفقرة (22) التي نصت على (يقوم المعهد بتقييم احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري) وبوسط حسابي بلغ (7.98) وبمستوى عالي وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.91) و (24%) على التوالي ، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (24) والتي نصت على (يخصص المعهد موازنة لتنفيذ استراتيجية إدارة الكفاءات) وبوسط حسابي (7.06) وبمستوى عالي ، وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الأختلاف الاجماليين (2.36) و (33%) على التوالي ، وهذا ما يشير إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي في المعهد المبحوث يسير على مبدأ النجاح في العمل الإداري لا يتم تحقيقه إلا عبر تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة .

5- تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي

الجدول رقم (4) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي من وجهة نظر المدراء عينة البحث ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (7.38) وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (1.91) (26%) على التوالي ، أما على مستوى الفقرات : فقد قيس (تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي) بالفقرات من (29 - 35) ، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرة (32) التي نصت على (تحرص الإدارة العليا على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الإدارية) وبوسط حسابي بلغ (7.80) وبمستوى عالي وبأقل تشتت في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.97) و (25%) على التوالي ، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (34) والتي نصت على (يلتزم المعهد بتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين في الارتقاء الوظيفي) وبوسط حسابي (7.16) وبمستوى عالي ، وبنسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين (2.57) و (36%) على التوالي ، إذ ينبغي أن يتم توفير الفرص المتساوية لجميع الموظفين ومنح الثقة لأصحاب المهارات والمعرفة والخبرة والقدرات لملاءمات المواقع الحساسة .

6- تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي

الجدول رقم (4) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي من وجهة نظر المدراء عينة البحث ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (7.46) وبيانسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (1.67) (22%) على التوالي ، اما على مستوى الفقرات : فقد قيس (تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي) بالفقرات من (36 - 40) ، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرة (36) والتي نصت على (تتسم عملية تقييم تخطيط التعاقب الوظيفي بالمرونة) وبوسط حسابي (7.48) وبمستوى عالي ، وبيانسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين (1.88) و (25%) على التوالي ، أما أقل قيمة فقد جاءت للفقرة (40) التي نصت على (يطلع المعهد موظفيه على التغذية الراجعة عن عملية تقويم الأداء لإشعارهم بنقاط القوة والضعف وتشجيعهم على التطور) وبوسط حسابي بلغ (7.59) وبمستوى عالي وباقل تشتت في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (2.43) و (32%) على التوالي ، إذ يرى الباحث ضرورة قيام المعهد بتقييم مدى فاعلية المتعاقب خلال تسلمه المنصب خلال مدة أقصاها ستة أشهر واعتماد مبدأ الثواب والعقاب في ذلك .

2. أبعاد تنمية رأس المال البشري

الجدول رقم (5) يظهر (الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الاختلاف) المتعلقة بوجهة نظر المدراء عينة البحث بخصوص أبعاد تنمية رأس المال البشري ، وكانت النتائج حولها كما يأتي :

الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف حول تنمية رأس المال البشري (n = 66)

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت	الأبعاد
2	20.6%	0.27	2.08	7.72	تهتم الإدارة العليا بإشراك جميع الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطوير معرفتهم والعمل على نموها وتجديدها .	41	1- تنمية المعرفة
3	19.8%	0.37	2.76	7.43	يبدل المعهد قضاياه لاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بطبيعة العمل	42	
2	19.4%	0.27	1.95	7.27	يمتلك الموظفون معرفة بالتطورات المعاصرة التي ترتبط بالعمل .	43	
2	20.2%	0.27	2.02	7.56	تشجع الإدارة العليا الموظفين على الاشتراك في المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية .	44	
1	19.9%	0.25	1.84	7.43	تغطي وتلامس محتويات البرنامج التدريبي ما يحتاجه الموظفين .	45	
		0.24	1.81	7.48	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
				37.41	المجموع		
2	20.7%	0.22	1.83	8.16	يحرص المعهد على تقييم فاعلية الموظفين ضمن فقرة التقييم السنوي للأداء الوظيفي .	46	2- تنمية المهارات
1	20%	0.21	1.65	7.90	يتم توفير البرامج التدريبية والدعم للموظفين لغرض أداء الاعمال بفاعلية .	47	
5	19.1%	0.30	2.26	7.56	تعطى فرص حقيقية للموظفين لغرض تحسين مهاراتهم بالعمل .	48	
4	19.9%	0.26	2.07	7.86	تعلم الإدارة العليا على تمكين الموظفين من امتلاك فرصة للعمل بأساليب تكنولوجية وتعليمية محدثة .	49	
3	20%	0.24	1.87	7.90	إدارة المعهد تمنح الموظفين فرصاً سانحة لاكتساب الخبرات والمهارات .	50	

		0.23	1.78	7.88	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	
				39.38	المجموع	
4	%16	0.28	2.13	7.71	51	3- تنمية الخبرة
5	%15.4	0.29	2.15	7.43	52	
1	%18.3	0.17	1.48	8.80	53	
2	%17.5	0.20	1.71	8.43	54	
3	%16.1	0.27	2.12	7.74	55	
3	%16.5	0.27	2.19	7.96	56	
		0.22	1.76	8.01	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	
				48.07	المجموع	
2	%16.4	0.25	1.92	7.54	57	4- تنمية القدرات التدريبية
3	%16	0.26	1.93	7.34	58	
4	%16.3	0.28	2.09	7.50	59	
2	%16	0.25	1.86	7.34	60	
1	%17.1	0.21	1.65	7.86	61	
1	%18	0.21	1.71	8.28	62	
		0.21	1.59	7.64	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	
				45.86	المجموع	

2	20.1%	0.25	1.99	7.90	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير قدرات الموظفين العلمية والعملية وتشجيع مبادراتهم الإبداعية .	63	5- تنمية القدرات الإبداعية
4	18.9%	0.29	2.15	7.42	تحرص الإدارة العليا على اطلاع الموظفين على تجارب الشركات والدوائر الأخرى ذات العلاقة بأعمالها ولاسيما في مجالات التجديد وتحسين الأداء .	64	
3	20.1%	0.27	2.12	7.90	تدفع إجراءات الإدارة العليا في حقل ضمان الجودة الموظفين نحو التجديد والتطوير والإبداع .	65	
1	20.7%	0.24	1.93	8.13	يسهم أشراك الموظفين في الحلقات النقاشية في تطوير خبراتهم وقدراتهم الإبداعية .	66	
3	19.8%	0.27	2.07	7.78	تقوم الإدارة العليا بتوفير المناخ المناسب لتنشيط قدرات الموظفين في مجال التجدد والإبداع .	67	
		0.24	1.87	7.83	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
				39.13	المجموع		
		0.22	1.69	7.77	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجمالي		

يعكس الجدول أعلاه وسطاً حسابياً اجمالياً بمقدار (7.77) وبمستوى عالي وبانسجام مقبول في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين (1.69) و (22%) على التوالي ، مما يدل على قيام المعهد المبحوث بتنمية رأس المال البشري بصورة جيدة ، أما على مستوى الابعاد فقد تم قياس هذا المتغير بخمسة أبعاد وهي (تنمية المعرفة ، تنمية المهارات ، تنمية الخبرة ، تنمية القدرات التدريبيه ، تنمية القدرات الإبداعية) ، وأدناه تفسير مفصل لتحليل كل بعد :

1- تنمية المعرفة

الجدول رقم (5) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية معرفة رأس المال البشري من وجهة نظر المدراء عينة البحث ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (7.48) وبانسجام جيد في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (1.81) و (24%) على التوالي ، أما على مستوى الفقرات : فقد قيس (تنمية معرفة رأس المال البشري) بالفقرات من (41 - 45) ، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرة (45) التي نصت على (تغطي وتلامس محتويات البرنامج التدريبي ما يحتاجه الموظفين) وبوسط حسابي بلغ (7.43) وبمستوى عالي في الإجابات ، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.84) و (25%) على التوالي ، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (42) والتي نصت على (يبذل المعهد قصارى جهده للاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بطبيعة العمل) وبوسط حسابي (7.43) وبمستوى عالي ، وبانسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين (2.76) و (37%) على التوالي .

2- تنمية المهارات

الجدول رقم (5) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية مهارات رأس المال البشري من وجهة نظر المدراء عينة البحث ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (7.88) وبانسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (1.78) و (23%) على التوالي ، اما على مستوى الفقرات : فقد قيس (تنمية مهارات رأس المال البشري) بالفقرات من (46 - 50) ، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرة (47) التي نصت على (يتم توفير البرامج التدريبية والدعم للموظفين لغرض أداء الاعمال بفاعلية) وبوسط حسابي بلغ (7.90) وبمستوى عالي وبانسجام في الإجابات ، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.65) و (21%) على التوالي ، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (48) والتي نصت على (تعطى فرص حقيقية للموظفين لغرض تحسين مهارتهم بالعمل) وبوسط حسابي (7.56) وبمستوى عالي ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين (2.26) و (30%) على التوالي .

3- تنمية الخبرة

الجدول رقم (5) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية خبرة رأس المال البشري من وجهة نظر المدراء عينة البحث ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (8.01) وبانسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (1.76) و (22%) على التوالي ، اما على مستوى الفقرات : فقد قيس (تنمية خبرة رأس المال البشري) بالفقرات من (51 - 56) ، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرة (53) التي نصت على (الخبرة المتراكمة للموظف تمكنه من تحقيق الأداء العالي للمنصب الذي يشغله أو سيشغله) وبوسط حسابي بلغ (8.80) وبمستوى عالي جداً وبانسجام جيد في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.48) و (17%) على التوالي ، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (52) والتي نصت على (يتلقى الموظف في المعهد تشجيعاً كافياً ومناسباً لزيادة خبرته أثناء خدمته الوظيفي) وبوسط حسابي (7.43) وبمستوى عالي ، وبأعلى تشتت في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين (2.15) و (29%) على التوالي .

4- تنمية القدرات التدريبية

الجدول رقم (5) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية القدرات التدريبية لرأس المال البشري من وجهة نظر المدراء عينة البحث ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (7.64) وبانسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (1.59) و (21%) على التوالي ، اما على مستوى الفقرات : فقد قيس (تنمية القدرات التدريبية لرأس المال البشري) بالفقرات من (57 - 62) ، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرتين (61) والتي نصت على (يسهم التدريب في إعداد ملاكات لشغل مناصب قيادية في المعهد) وبوسط حسابي بلغ (7.86) وبمستوى عالي وبأقل تشتت في الإجابات ، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.65) و (21%) على التوالي ، وكذلك الفقرة (62) التي نصت على (يسهم التدريب في حصول المعهد على ميزة تنافسية بين شركات ودوائر القطاع النفطي عن طريق زيادة مهارة وخبرة المتدربين) وبوسط حسابي بلغ (8.28) وبمستوى عالي جداً وبأقل تشتت في الإجابات ، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.71) و (21%) على التوالي ، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (59) والتي نصت على (تصمم البرامج التدريبية بطريقة تشاركية بين المدرب والمتدربين وصولاً للغاية من التدريب) وبوسط حسابي (7.50) وبمستوى عالي ، وبانسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين (2.09) و (28%) على التوالي .

5- تنمية القدرات الإبداعية

الجدول رقم (5) يظهر مستوى عالي لإمكانية تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية القدرات الإبداعية لرأس المال البشري من وجهة نظر المدراء عينة البحث ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (7.83) وبانسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (1.87) و (24%) على التوالي ، اما على مستوى الفقرات : فقد قيس (تنمية القدرات الإبداعية لرأس المال البشري) بالفقرات من (63 - 67) ، إذ جاءت أعلى قيمة للفقرة (66) التي نصت على (يسهم أشراك الموظفين في الحلقات النقاشية في تطوير خبراتهم وقدراتهم الإبداعية) وبوسط حسابي بلغ (8.13) وبمستوى عالي وبأقل تشتت في الإجابات ، إذ بلغ

الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.93) و (24%) على التوالي ، أما أقل قيمة فقد جاءت في الفقرة (64) والتي نصت على (تحرص الإدارة العليا على اطلاع الموظفين على تجارب الشركات والدوائر الأخرى ذات العلاقة بأعمالها ولاسيما في مجالات التجديد وتحسين الأداء) وبوسط حسابي (7.42) وبمستوى عالي ، وبانسجام مقبول في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين (2.15) و (29%) على التوالي .

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

1. اختبار علاقات الارتباط بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال البشري ، حيث جاءت أهم النتائج في جدول قيم علاقات الارتباط بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال البشري كما يأتي :-

العلاقات المعنوية	العدد	أجمالي تنمية رأس المال البشري	تنمية رأس المال البشري					تنمية رأس المال البشري	تخطيط التعاقب الوظيفي	ت
			5- تنمية القدرات الإبداعية	4- تنمية القدرات التدريبية	3- تنمية الخبرة	2- تنمية المهارات	1- تنمية المعرفة			
100 %	6	0.766**	0.641**	0.707**	0.714**	0.703**	0.760**	تحديد الوظائف المستهدفة	1	
100 %	6	0.802**	0.703**	0.717**	0.762**	0.730**	0.773**	تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف	2	
100 %	6	0.813**	0.736**	0.759**	0.782**	0.785**	0.761**	تحديد الموارد البشرية المستهدفة	3	
100 %	6	0.854**	0.769**	0.724**	0.775**	0.842**	0.826**	تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	4	
100 %	6	0.796**	0.726**	0.750**	0.756**	0.776**	0.752**	تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي	5	
100 %	6	0.775**	0.650**	0.782**	0.740**	0.734**	0.730**	تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي	6	
100 %	6	0.877**	0.770**	0.812**	0.814**	0.837**	0.839**	أجمالي تخطيط التعاقب الوظيفي		
	42	7	7	7	7	7	7	العدد		
100 %		% 100	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100	النسبة	العلاقات المعنوية	

جدول (6)

أن نتائج العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وبين أجمالي تنمية رأس المال البشري علاقة ارتباط قوية ومعنوي عند مستوى (0.01) بمعامل ارتباط (0.877**). وهذه النتائج المبينة أعلاه تعزز وتوفر دعماً كافياً لغرض قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

2. اختبار التأثير بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال البشري، حيث جاءت أهم النتائج في جدول تأثير أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري كما يأتي :-

جدول (7)

مستوى المعنوية	تنمية رأس المال البشري				تنمية رأس المال البشري تخطيط التعاقب الوظيفي	ت
	F	R ²	B	a		
يوجد تأثير	0.01	74.77	0.54	0.88	0.82	1 تحديد الوظائف المستهدفة
يوجد تأثير	0.01	94.71	0.60	0.14	0.94	2 تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف
يوجد تأثير	0.01	94.20	0.60	0.33	0.88	3 تحديد الموارد البشرية المستهدفة
يوجد تأثير	0.01	142.45	0.69	1.58	0.76	4 تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة
يوجد تأثير	0.01	111.13	0.64	0.39	0.90	5 تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي
يوجد تأثير	0.01	72.06	0.53	1.88	0.72	6 تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي
يوجد تأثير	0.01	170.32	0.73	0.82	0.84	تخطيط التعاقب الوظيفي
n = 66	إن قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية 0.01 = 6.90				إن قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية 0.05 = 3.94	

حيث أظهرت نتيجة علاقة التأثير الإجمالي معنوي لتخطيط التعاقب الوظيفي في إجمالي تنمية رأس المال البشري تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (170.32) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) ، أما قيمة (a) الثابت = (0.84) وهذا يشير إلى أن هناك وجود تنمية في رأس المال البشري مقداره (84%) ، أما قيمة (β) فقد كانت (0.82) وهذا يعني بأن تغيير السلوك في تخطيط التعاقب الوظيفي بمقدار وحده واحده سيؤدي إلى إحداث تغيير في فرص تنمية رأس المال البشري بنسبة (82%) حيث أن قيمة (R²) كانت (0.73) مما يبين لنا بأن تخطيط التعاقب الوظيفي يفسر بما مقداره (73%) من ظاهرة تنمية رأس المال البشري .
والنتائج المبينة أعلاه تعزز وتدعم كافيًا لغرض قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

الجزء الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

أولاً : الاستنتاجات المتعلقة بمتغير تخطيط التعاقب الوظيفي :

- 1- تبين بأن الإدارة العليا تقوم بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير في المعهد ، لكن يتوجب قياس نسبة المدراء المتوقع تقاعدهم للسنوات الخمسة القادمة لإعداد المتعاقبين بشكل علمي رصين .
- 2- تبين لنا بأنه يتم تحديد المهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية في المعهد ، إلا أنه هنالك ضعف في خطة عمل معالجة الأداء المتدني لذا يتوجب تحديد المعهد لخطة عمل تتسم بالفاعلية والمتابعة لمعالجة ضعف الأداء .
- 3- أستنتج الباحث بأن مدراء الأقسام يقومون بتحديد الكفاءات من الموظفين والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقب الوظيفي المتبعة ، لكن المعهد المبحوث لا يطبق سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين ، مما يستوجب وضع سياسة واضحة لقبول أو رفض حالات النقل والتنسيب الواردة للمعهد كمعيار ينطبق على الجميع دون تمييز ، وأيلاء العناية بحالات التعيين كونها تمتد خط الانابيب بالمعهد بالموارد البشرية الكفوة .

- 4- تبين بأنه يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات المعهد الحالية والمستقبلية ، بالإضافة إلى أن المعرفة والخبرة المكتسبة يتم نقلها خلال العمل من قبل شاغلي الوظائف الرئيسية لبدلهم قبل تركهم المعهد ، وقيام المعهد بالحوث بتقييم احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري ، وينبغي تخصيص موازنة لتنفيذ استراتيجية إدارة الكفاءات .
- 5- ظهر حرص الإدارة العليا على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الإدارية ، ويتوجب أن يلتزم المعهد بتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين في الارتقاء الوظيفي لتحقيق مبدأ المساواة في التنافس وتحقيق الرضا الوظيفي وأشعار جميع الموظفين بأنهم محل اعتزاز وذو قيمة للمنظمة .
- 6- أن عملية تقييم تخطيط التعاقب الوظيفي تتسم بالمرونة ، إلا أنه ينبغي أن يطلع المعهد موظفيه على التغذية الراجعة عن عملية تقويم الأداء وجعلها عملية أكثر فاعلية وحيوية لإشعارهم بنقاط القوة والضعف وتشجيعهم على التطور .
- 7- ومن خلال ما تقدم تبين اهتمام الإدارة العليا في المعهد بالبحوث بتخطيط التعاقب الوظيفي وتفعيله بصورة صحيحة بكافة مراحله .

ثانياً : الاستنتاجات المتعلقة بمتغير تنمية رأس المال البشري :

1. تبين لنا في بُعد (تنمية المعرفة) بأن محتويات البرنامج التدريبي تغطي وتلامس ما يحتاجه الموظفين ، إلا أنه ينبغي على المعهد أن يبذل قصارى جهده للاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بطبيعة العمل لأنهم يعتبرون المحركات الأساسية في المنظمة ورأس مالها البشري الذي ينمي التطور ويبقيها على قيد العمل المتجدد .
- 9- أما بُعد (تنمية المهارات) فإن الإدارة العليا تقوم بتوفير البرامج التدريبية والدعم للموظفين لغرض أداء الاعمال بفاعلية ، لذا يتوجب أن تعطى فرص حقيقية للموظفين لغرض تحسين مهارتهم بالعمل من أجل تنمية مهاراتهم وقابلياتهم .
- 10- في (تنمية الخبرة) فإن الخبرة المتراكمة للموظف تمكنه من تحقيق الأداء العالي للمنصب الذي يشغله أو سيشغله ، عليه ينبغي أن يتلقى الموظف في المعهد تشجيعاً كافياً ومناسباً لزيادة خبرته أثناء خدمته الوظيفي لتصب في مصلحة تحقيق الأهداف المرسومة .
- 11- أما في بُعد (تنمية القدرات التدريبية) فإن التدريب يسهم في إعداد ملاكات لشغل مناصب قيادية في المعهد ، وهذا ما يسهم في حصول المعهد على ميزة تنافسية بين شركات ودوائر القطاع النفطي عن طريق زيادة مهارة وخبرة المتدربين ، إلا أنه يتوجب تصميم برامج تدريبية بطريقة تشاركية بين المدرب والمتدربين وصولاً للغاية من التدريب من أجل سد الفجوات في المهارات والقدرات .
- 12- أما البعد الأخير في تنمية رأس المال البشري المتضمن (تنمية القدرات الإبداعية) فإن عملية إشراك الموظفين في الحلقات النقاشية تسهم في تطوير خبراتهم وقدراتهم الإبداعية ، ويتطلب أن تحرص الإدارة العليا على اطلاع الموظفين على تجارب الشركات والدوائر الأخرى ذات العلاقة بأعمالها ولاسيما في مجالات التجديد وتحسين الأداء لمواكبة المستجدات العالمية المتسارعة .
- 13- ومن خلال ما ورد آنفاً ظهر بأن المعهد بالبحوث يقوم بتنمية رأس المال البشري بصورة جيدة ، وعلى مستوى ابعاده الخمسة.

التوصيات

- 1- ضرورة تعزيز دور تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال الاختيار للقيادات الإدارية التي تتمتع بالرؤيا الواضحة والمقدرة على القيام بأعمال من شأنها أن تنمي رأس المال البشري بشكل أكبر وبصورة مستمرة .
- 2- تحسين أدوار إدارة الموارد البشرية من خلال منحها مساحة أوسع عن طريق استحداث شعبة في الهيكل التنظيمي تعنى بتخطيط التعاقب الوظيفي ورعاية المواهب وتبنيهم في المنظمة لما لهذا الموضوع من أهمية ودور هام بصورة عامة وانعكاس إيجابي على ديمومة الموارد البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين .
- 3- من المهم أن تتمتع المنظمة بالقدرة على عرض مجموعات المهارات الحالية كجزء من المستقبل .
- 4- يجب أن تتضمن رؤية المستقبل خطة تعاقب وظيفي واضحة للمستقبل المنظور .
- 5- ضرورة تحديد مدة زمنية معلومة ومعلن عنها مسبقاً غير قابلة للتعديل لتولي المناصب الإدارية وذلك لكي لا تكون حكرراً لأشخاص قد لا يكونون أهلاً لهذا المنصب أو إن أفكارهم باتت غير متجددة ومحدودة وهذا ما يخلق احباط لدى الموظفين ذوو المهارة والأفكار المبدعة .

6- ضرورة اغتنام الإدارة العليا في المنظمات لطبيعة العلاقة الإيجابية بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال البشري وبما يسهم في رفع جاهزية الموارد البشرية للمهام والمناصب الإدارية بشكل علمي ومنهجي مدروس أكثر ، وبالتالي تحقيق النجاحات الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها وارتقاء سلم النجاح .

References

- 1- Adebola , S . (2019) : Why do organisations run talent programmes ? Insights from UK organisations. In *Managing Talent* . Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/9783319952017_9 .
- 2- Al-Abadi, Hashem Fawzi, Ihssan Amouri Al-Mumin (2017): Strategic Planning for Health Institutions and Its Role in Developing Human Capital, *Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences*, University of Kufa, Iraq, Volume (14), Edition 2.
- 3- Ali, M., Cantner, U. and Roy, I., (2016) : Knowledge spillovers through FDI and trade : the moderating role of quality-adjusted human capital , *Journal of Evolutionary Economics* , 26(4) .
- 4- Bhaumik , S.K. and Dimova, R., (2013) : Does Human Capital Endowment of Foreign Direct Investment Recipient Countries Really Matter ? Evidence from Cross-country Firm Level Data , *Review of Development Economics*, 17 (3) .
- 5- Budhiraja, S., & Pathak, U. K. (2018) : Dynamics of succession planning for Indian family-owned businesses. Learning from succession organizations . *Human Resource Management International Digest*, 26 .doi:10.1108/HRMID-11-2017-0167 .
- 6- Cohen , D., and Soto, M. (2007) : Growth and human capital: good data, good results , *Journal of economic growth*, 12 (1) .
- 7- Dahlke , Arnie (2012) : Business Succession Planning FOR Dummies . John Wiley & Sons, Inc . Canada .
- 8- Department of Human Resources, Government of Ras Al Khaimah (2017): Succession System, Circular No. 18 of 2017, United Arab Emirates <http://www.hr.rak.ae/ar/Pages/default.aspx> .
- 9- Duale, Nihal Al-Saeed Abdel Aziz (2019): The role of human capital in increasing the effectiveness of job performance, Ain Shams University, Egypt, unpublished master's thesis.
- 10- Emmanuel , Ajisafe & Oluwayemisi , Abosede (2015) : Influence of Human Capital Management on Organizational Performance , *Journal of Resources Development and Management* Vol.14 .
- 11- Finney, S., MacDougall, J., & O'Neill, M. L. (2012) : A rapid matrix mentoring pilot. *Leadership in Health Services*, 25(3), 170–185. <https://doi.org/10.1108/17511871211247624> .
- 12- Gordon , Pamela A & Julie A. Overbey (2018) : Succession Planning Promoting Organizational Sustainability , Springer International Publishing AG , USA .
- 13- Heise, Maren & Meyer, Wolfgang (2004) : The benefits of education, training and skills from an individual life-course perspective with a particular focus on life-course and biographical research , Third report on vocational training research in Europe: background report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, (Cedefop Reference series, 54) .

- 14- Helena Lenihan & Helen McGuirk & Kevin R. Murphy (2019) : Driving innovation: Public policy and human capital , Published by journal Elsevier Ltd , United States of America .
- 15- Hitt, M.A., Biermant, L., Shimizu, K. and Kochhar, R., (2001) : Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms : A resource-based perspective , Academy of Management journal, 44 (1) .
<https://gettingbetterallthetime.com/government-succession-planning/> .
- 16- Hunt , Darwin P. (2003) : The concept of knowledge and how to measure it , Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 1 .
- 17- Ismail , Aziah and Abdullah , Abdul Ghani Kanesan (2011) : Human capital development in Malasian public universities , Current research journal of social sciences , Vol 3 No 5 , pp389-398 .
- 18- Jude, C., (2016) : Technology spillovers from FDI . Evidence on the intensity of different spillover channels , The World Economy , 39(12) .
- 19- Kaharuddina & Hasan , Zainudin & Mokhtar, MahaniBinti (2013) : Human Capital and Educational Finance : A Review of Literature , International journal of Science Commerce and Humanities Vol 1 No 1 .
- 20- Keilers, L. W. (2016) : Leadership, succession planning, and transitions: How do we balance them. Rural Health Innovations & the National Rural Health Resource Center. Power Point. Retrieved from .
- 21- Kim, J. and Park, J., (2013) : Foreign Direct Investment and Country-Specific Human Capital , Economic Inquiry , 51(1) .
- 22- Kumari, R. and Sharma, A.K., (2017) : Determinants of foreign direct investment in developing countries: a panel data study , International Journal of Emerging Markets, 12(4) .
- 23- Lenihana , Helena & McGuirkb , Helen & Murphyc , Kevin R . (2019) : Driving innovation : Public policy and human capital , Published by Elsevier B.V. This is an , Research Policy 48 , 103791 .
- 24- Mahapatro , Bibhuti (2010) : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT , Published by New Age International (P) Ltd. , Publishers , New Delhi , ebook .
- 25- Mejorando Group (2020)
- 26- Ministry of Civil Service (2015): Succession Planning (a guideline), First Edition, August, Kingdom of Saudi Arabia.
- 27- Muhammad, Nafer Ayoub (2010): The developmental importance of human capital in the Arab world and the role of education in it, Journal of Human Sciences, Issue (44), University of Biskra, Algeria.
- 28- Najm, Abboud Najm (2010): The Tangibles Department, Malayas Administration, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Jordan.
- 29- Nawakitphaitoon , Kritkorn (2014) : Occupational Human Capital and Wages : The Role of Skills Transferability Across Occupations , J Labor Res 35, Springer Science+Business Media New York .
- 30- Okapiec , Anna (2019) : A STUDY OF PRESIDENTIAL SUCCESSION IN A CANADIAN UNIVERSITY CONTEXT: PERCEPTIONS OF KEYSTAKEHOLDERS , A Dissertation Submitted to the College of Graduate and Postdoctoral Studies , In Partial Fulfillment of the Requirements for the

Degree of Doctor of Philosophy , In the Department of Educational Administration , University of Saskatchewan , Canada .

31- Rashid, Zafer Hussain & Al-Mashhadani, Kamal Alwan (2016): Statistics for Administrative and Accounting Specializations, 1st Edition, Al-Jazeera Printing and Publishing Office, Baghdad.

32- Saleh, Mohiuddin Abdullah (2015): The Impact of Succession Planning on Building Future Leaders, Department of Business Administration, Sudan University of Science and Technology, Sudan, unpublished Master Thesis.

33- Seniwoliba A. J. (2015) : Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies , Research Journal of Educational Studies and Review Vol. 1 (1), pp. 1-10, April .

34- Sharabati , Abdel-Aziz Ahmad & Nour , Abdul-Naser Ibrahim (2013) : Human Capital Indicators within Middle East University , The Twelfth Scientific Annual International Conference for Business, AL- Zaytoonah university of Jordan .

35- U. S. General Accounting Office (2003) : Human Capital : Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives , Report to Congressional Requesters , September , Washington .

36- UL HASSAN , SYED NAJAM (2020) : Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles , International Journal of Human Resource Studies , ISSN 2162-3058 , Vol. 10, No. 2 .

37- Umans , Ine & Nadina Lybaert & Tensie Steijvers & Wim Voordeckers (2018) : The impact of succession intentions (succession) across generations on success , journal of family business strategy , Hasselt University, RCEF, Agoralaan, 3590 Diepenbeek, Belgium , University of Antwerp, Prinsstraat 13, 2000 Antwerp, Belgium .

38- Unger , J.M. , Rauch, A. , Frese, M. and Rosenbusch, N. , (2011) : Human capital and entrepreneurial success : A meta-analytical review , Journal of Business Venturing , 26(3) .

39- White , Snsan C. and Glickman (2007) : The dore Innovation in Higher Educdtion: Impl : catons for the future. Wiley inter science , No. 137 .

The Role Of Succession Planning In Human Capital Development In Organizations) the Field of the research at the Oil Training Institute – Baghdad

Mohammed Khalaf Hasan Al-Muttairi
Ministry of Oil / Oil Training Institute -
Baghdad
mohammed2012khalaf@gmail.com

Nadhun Jawad Abid Al-Zeidi
College of Administration and
Economics University of Baghdad

Received:14/10/2020

Accepted :18/10/2020

Published : January / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

To identify the importance of the role of succession planning in developing human capital in organizations in light of the accelerating and dynamic events and changes in the work environment, and the research problem indicated the seriousness of employees retiring or leaving their positions for any reason and the extent of its impact on the organization in creating gaps in leadership and problems in managing the talent injection, because there will be a shortage of talent, which in turn will affect the general performance of the business in the researched institute, so the importance of research appears in trying to present a set of solutions through which some of the problems facing the organization in question are addressed to the extent that it relates to the variables studied. The researcher relied on the questionnaire as a main tool for the purpose of collecting research data, and it was prepared based on two ready-made scales after they were subjected to validity and stability tests to suit the research objectives, in addition to the researcher's adoption of the method of personal interviews relying on some questionnaire questions for the purpose of verifying credibility. In the answer, it was distributed to a sample of (66) employees at the Baghdad Oil Training Institute, and the ready-made statistical program (SPSS. V. 22) was used to enter the data obtained and analyze it. The statistical tools used in the analysis produced a set of results, all of which confirmed the existence of a statistically significant correlation and influence between the investigated variables in a manner that confirms the validity of the research hypotheses, so the researcher concluded the importance of the role of succession planning in developing human capital and enhancing knowledge, capabilities and capabilities of employees and thus their industry as substitutes Ready for career succession. The current research provides a basis for adopting the concept of succession planning and its effective role in developing human resources in organizations and providing potential successors to fill the need, whether naturally or emergency, to avoid the organization's state of confusion and dispersion.

Key words : succession planning, human capital, Oil Training Institute, Baghdad.

Paper type: Research paper.

Note / The research is drawn from a master's thesis in strategic planning entitled (The role of succession planning in developing human capital in organizations - field research at the Oil Training Institute - Baghdad)