

## أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية

[١٧]

أحمد فؤاد مندور<sup>(١)</sup> - نهال محمد فتحي الشحات<sup>(٢)</sup> - هدى سليمان محمود  
(١) كلية التجارة، جامعة عين شمس (٢) معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس

### المستخلص

يعتبر نظام التعاقب الوظيفي من أفضل الأنظمة العالمية لتطوير القيادات وهو نظام معمول به في معظم الشركات العالمية حيث تولي تلك الشركات هذا الموضوع أهمية خاصة وتخصص الوقت والموارد الكافية لارتباط مستقبل الشركات بالقيادات المستقبلية، ويعد الاهتمام بالعنصر البشري أحد أهم المحاور التي تبحث حالياً سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية ويعتبر موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي أحد الموضوعات الهامة في مجال الاهتمام بالعنصر البشري، وهي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتمت بتنمية الموارد البشرية كمفهوم لتحضير وتدريب الأفراد لتنمية العنصر البشري وذلك لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية لإعداد الصف الثاني من العنصر البشري.

هدف البحث إلى معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية والتعرف على مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، واشتملت فروض البحث على وجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية، ووجود تأثير لتنمية الموارد البشرية على تحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية، ووجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية، والتعرف على مفهوم وأهداف استدامة المؤسسات الاقتصادية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من (٢٠٠) موظف بوزارة التعاون الدولي، وقد أسفرت النتائج إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) التعاقب الوظيفي على التنمية البشرية وتبين وجود تأثير للتعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية كما يوجد أثر معنوي لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية، ويوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية، وقد أوصى الباحثون بأهمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في كل مؤسسات الدولة على أن يدعم ذلك بقرار من السلطة المختصة، ويكون التخطيط في التعاقب الوظيفي جزء لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

## مقدمة البحث

يعتبر نظام التعاقب الوظيفي من أفضل الأنظمة العالمية لتطوير القيادات وهو نظام معمول به في معظم الشركات العالمية حيث تولي تلك الشركات هذا الموضوع أهمية خاصة وتخصص الوقت والموارد الكافية لارتباط مستقبل الشركات بالقيادات المستقبلية.

إعداد وتطوير ذوي الكفاءات والخبرات والمهارات لشغل الوظائف القيادية في القطاع الحكومي ويهدف بالدرجة الأولى إلى الانتقال بهذه القيادات من حالة نوعية إلى حالة نوعية أفضل من خلال الأنشطة لتطوير الكفاءة الكلية لهم في اتجاه معين يتجاوز العمل الذي يمارسونه.

قد سعت المنظمات في العالم العربي للبحث عن الموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والكفاءات والجدران التي تمكنها من التعامل مع المتطلبات الراهنة والمستقبلية في تحقيق رؤية المنظمة. (مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي، ٢٠١٣)

إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي هناك جهات نظر مختلفة حول كيفية التخطيط للإحلال الوظيفي ولكنها كلها لها جذور مشتركة ففي نظر البعض تعتبر عملية التخطيط التعاقب أو الإحلال يتم خلالها إختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبرى من المواهب الملائمة التي تستخدمها المنظمة للتوظيف داخل المنظمة، أن إستراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوي العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانيات عالية وتكون مصدرًا حيويًا لبعض المواقع أو الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه.

هذه المنظمات التي تطبق إستراتيجية الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية ويضمن الإستقرار وتحقيق الرؤي الإستراتيجية للمنظمات واستنادًا إلى مبدأ نموذج الكفاءات والأداء الحالي والمستقبلي ولكن أيضا يساعد على تحديد وتطوير الإمكانيات لشغل الوظائف في المستقبل إن بناء نموذج

للكفايات القيادية تعتبر الخطوة الأساسية نحو نجاح التخطيط لتعاقب الوظيفي في المواقع القيادية المتقدمة.

فكر القائد في أي مؤسسة يجب أن يكون محفزاً للموظفين للوصول إلى الهدف وأن القيادة الفعالة والناجحة للمؤسسة تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح خطط التعاقب الوظيفي معتبرين أن الأنظمة الصحيحة في المؤسسات والقائد الجيد يخفف من نظام المحسوبيات وأن إدارة المواهب ليس بالضرورة أن يكون مادياً ويمكن أن يكون معنوياً وأن التسلسل الوظيفي عندما يطبق يجب أن يمتلك الموظف المهارات القيادية الدرجة التي سينتقل عليها حتى يتم ترقّيته وأن تركيز المؤسسات الأعمال على المواهب وليس الأداء أن معظم المؤسسات والشركات العالمية وضعت منذ مدة خططاً واضحة للتعاقب الوظيفي ضمن المؤسسة ولا يتم تطبيقها وتطويرها من وقت لآخر وذلك وفقاً للمواهب التي تستقطبها تلك المؤسسة أو الشركة والتي تتمتع بمواهب متميزة.

تخطيط التعاقب الوظيفي هو أساس استخدامه ونجاح أي مؤسسة سواء في شركات القطاع العام أو الخاص أو الشركات العائلية أنها ليست منهجية بل عقلية متبعة وأضاف أننا نعمل على تطبيق التعاقب الوظيفي على موظفيها بأفضل آليات لما تساهم به في الحفاظ على مواهب الموارد البشرية المتميزة، بالإضافة إلى تقليل مخاطر الأعمال التي تواجهها المؤسسات وكيفية تحديد ورعاية مواهب الموارد البشرية ضمن المؤسسة وتحديد من لديهم القدرة المستقبلية ليتولوا أدوار قيادته فضلاً عن كيفية مقارنة تكلفة خطط التعاقب الوظيفي ضمن المؤسسة مقارنة تكلفة كمود منخفضة من الخارج وضرورة التأكد من أن خطط التعاقب الوظيفي تساهم بالفعل في دفع إنتاجه الأعمال وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية. (مؤتمر الموارد البشرية الثامن، ٢٠١٧).

لم يعد من ضمن أهداف المؤسسات الحكومية على المستوى القطاعي أو من ضمن استراتيجيات الاقتصاديات على المستوى الكلي هو فقط المنافسة في ظل صراخ على جذب وتوطين الاستثمارات ولكن أصبح الهدف هو الوصول بأقصى كفاءة ممكنة وفي أقل وقت إلى المستويات العالمية من التنافسية وتكريس دعائم الاستدامة.

تحاشيا مع توجيهات الحكومة في تنمية ودم الاقتصاد المصري فقد تبنت الدولة الدور الرئيسي في قيادة استدامة المؤسسات الاقتصادية من خلال تشجيع ودعم وتنويع الاستثمارات الصناعية والتجارية والخدمية التي تساهم في دفع حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى الأمام وخلق اقتصاد قائم على المعرفة ولإنجاح التخطيط التعاقبي وأهميته للعنصر البشري والعاملين من أجل تحديد رؤية وتحقيق الريادة في استدامة المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الرفاه الاقتصادي في مصر المتمثلة في تخطيط وتنمية الإقتصاد المصري وتقديم خدمات متميزة باستخدام كواد مؤهله ونظم مقتنية متطورة بالتعاون على المؤسسات.

تلعب القيادة دورًا كبيرًا في توجيه المؤسسات والأفراد نحو التميز والإبداع:

أصبح موضوع قيادات الصف الثاني وكيفية وأساليب ومناهج إعدادهم من الموضوعات الهامة والمتقدمة في المنظمات الحديثة ورغم الاتفاق على موقع قيادات الصف الثاني في الإدارة الاستراتيجية لهذه المنظمات إلا أن معرفة كيفية ومناهج إعداد هذه القيادات وآليات وخطوات إعدادهم مازالت تشغل الإدارة العليا والقائمين على استثمار وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وسط تحريات عالمية وإقليمية محلية بالغة التعقيد.

تعاني الكثير من المنظمات من المشكلات بسبب القصور في عملية التخطيط، وعدم إهتمامها بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ولكن قد يمتد هنا القصور في التخطيط إلى ثروتها الأساسية وهي العنصر البشري.

إن الحل يكمن في تبني المنظمات لمنهج التخطيط للتعاقب الوظيفي فقد يسهل على المنظمة تدبير بعض مواردها التي فوجئت بالاحتياج إليها بسبب القصور في التخطيط ولكنها تخلص كثيرًا إذا تعلق الأمر بالكفاءات البشرية التي تحتاج إلى جهد مخطط منظم وخبرات تتراكم على الزمن حتى تكون مؤهله لشل الموقع القيادي. إن الإستثمار الفعال للموارد البشرية يتجسد في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه، والذي تتسم بالسرعة والمنافسة أصبحت الموهبة رأس البشري غالي القيمة الأخر الذي جعل من إدارة المواهب أولوية كبرى.

## مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث فيما يلي: تعاني بعض الجهات والمؤسسات المصرية من قصور في تخطيط التعاقب الوظيفي لاستغلال العناصر البشرية لديها لعدم التطبيق المبكر لعملية التعاقب الوظيفي أدي ذلك إلى وجود فجوة في الوظائف القيادية بوزارة التعاون الدولي موضع البحث وذلك من خلال المقابلة الشخصية مع عدد (١٠) من قيادات الوزارة مؤكدين على وجود المشكلة مما انعكس سلبا على أدائها الكلي، وبالتالي يؤثر هذا القصور على تنمية الموارد البشرية وإعداد قيادات المستقبل لتحقيق الاستدامة لمؤسسات الدولة ونظرا لأن التخطيط للتعاقب الوظيفي لم يأخذ حقه في الدراسات العربية كما أن الدراسات التطبيقية في هذا الموضوع سواء العربية والأجنبية تحتاج لمزيد من البحث بالنسبة للمؤسسات لمصرية أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين بصفة عامة والعاملين بوزارة التعاون الدولي بصفة خاصة من أكثر العاملين الذين يحتاجون لتطبيق برامج التخطيط بتعاقب الوظيفي لتنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، حيث ان هذه الوزارة قام بالتعامل على جميع المؤسسات الاقتصادية الدولية لصالح جميع الوزارات بجمهورية مصر العربية، وتتخلص مشكلة البحث في بحث العلاقات التبادلية بين تخطيط التعاقب الوظيفي المتمثلة في (التنبؤ الوظيفي - الظل الوظيفي - التدوير الوظيفي) وتأثير كل منهما على تنمية الموارد البشرية المتمثلة (الجدارات الوظيفية - إدارة المواهب - إدارة المعرفة) لاستدامة المؤسسات الاقتصادية والمصرية، (مؤتمر "تخطيط التعاقب الوظيفي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٣).

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يقل من ٥٠% من المؤسسات والشركات في الغرب لديها خطة للتعاقب الوظيفي بينما يصل النسبة إلى أقل من ١٥% في الشرق، وعلى الرغم من ذلك فإن ٤٧% من خطط التعاقب الوظيفي التي تتبعها بعض المؤسسات تفشل بشكل فادح، لأن ما تريده ٨٠% من العمليات المتبعة لوضع خطط التعاقب الوظيفي تستهدف الموظفين من ذوي الإمكانيات المتميزة والتي يمكن تطويرها في المستقبل، (Jaideep, M. Levenburg, and V. Schwarz, 2015)

### أسئلة البحث

- ما مدى وجود أثر لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية؟  
من هذا السؤال الرئيسي تتكون الأسئلة الفرعية التالية:  
١) ما أثر التنبؤ الوظيفي على تنمية الموارد البشرية؟  
٢) ما أثر الظل الوظيفي على تنمية الموارد البشرية؟  
٣) ما أثر التدوير والتناوب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية؟
- ما مدى وجود أثر لتنمية الموارد البشرية المتمثلة في (الجدارات الوظيفية - إدارة المواهب - إدارة المعرفة) لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية؟  
١) ما أثر الجدارات الوظيفية على استدامة المؤسسات الاقتصادية؟  
٢) ما أثر إدارة المواهب على استدامة المؤسسات الاقتصادية؟  
٣) ما أثر إدارة المعرفة على استدامة المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي التأثير بين التخطيط التعاقب الوظيفي واستدامة المؤسسات الاقتصادية؟

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية: تركز هذه الدراسة إلى العديد من الأهداف العامة والخاصة أما الهدف العام فهو التعرف على مساهمة التخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المنظمات الاقتصادية المصرية، أما الأهداف الفرعية فتمثلت فيما يأتي:

- تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في جميع مؤسسات الدولة.
- التعرف على مفهوم التخطيط لتعاقب الوظيفي لمفهوم جريث في الكتابات العربية وتحديد خصائصه وأهميته وعلاقته بالمفاهيم الأخرى.
- إيلاء المزيد من العناية والاهتمام باستقطاب وإدارة المواهب والكفاءات وتحفيزها لضمان التخطيط لتعاقب الوظيفي وذلك لخدمة المؤسسات الاقتصادية المصرية.

- تحديد وتنظيم الاستراتيجيات والأنشطة لتخطيط التعاقب للوظائف القيادية والحساسة حسب الجدارات الوظيفية.
- تزويد العاملين بالمعارف الأساسية المتعلقة بتخطيط الثقافي وتأهيل قيادات الصف الثاني.
- التعرف على أهمية الاستثمار في التخطيط التعاقبي والمنافع المتخصصة من برامج تطوير القيادات لاستدامة المؤسسات المصرية.
- وضع خطط للتعاقب الوظيفي للحفاظ على المواهب والقيادات المستقبلية في المؤسسات المصرية.
- رفع كفاءة الجهاز الوظيفي بالدولة وتزويده بالمهارات والمواصلات بما يحقق كفاءة الأداء من خلال تحقيق الاستدامة.
- العمل على مساعدة الوزارات والجهات الحكومية على تأهيل الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية من خلال توفير أشكال التدريب والتطوير لموظفيها المتمثلة في التعاقب الوظيفي.
- التعرف على مدى ارتباط التنمية البشرية بمفهوم استدامة المؤسسات الاقتصادية.
- التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب والموارد البشرية الكفاءة في المستقبل يضمن الاستقرار والاستدامة للمنظمات والمؤسسات المصرية.
- تأهيل صف ثاني من القيادات للمناصب الحساسة في الدولة.

### فروض البحث

- 1- يوجد تأثير معنوي لإبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على أبعاد تنمية الموارد البشرية.
- 2- يوجد تأثير معنوي لإبعاد تنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية.
- 3- يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على المؤسسات الاقتصادية المصرية.

## متغيرات البحث

يبني البحث الحالي نموذجاً افتراضياً يعبر عن التأثير المنطقية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث أن البحث يحتوي على أكثر من متغير مستقل ومتغير تابع حيث يتم اعتبار تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة عينة لبحث متغير مستقلاً يتضمن متغيرات فرعية هي (التبؤ الوظيفي - الظل الوظيفي - التدوير والتناوب الوظيفي).

يؤثر في المتغير التابع وهو تنمية الموارد البشرية.

• المتغير المستقل تخطيط التعاقب الوظيفي.

• المتغير التابع تنمية الموارد البشرية.

كذلك تم اعتبار تنمية الموارد البشرية عينة البحث متغيراً مستقلاً يتضمن متغيرات فرعية هي (إدارة التخطيط الاستراتيجي - إدارة المواهب - إدارة المعرفة) ويؤثر في المتغير التابع وهو استدامة المؤسسات الاقتصادية.

• المتغير المستقل لتنمية الموارد البشرية.

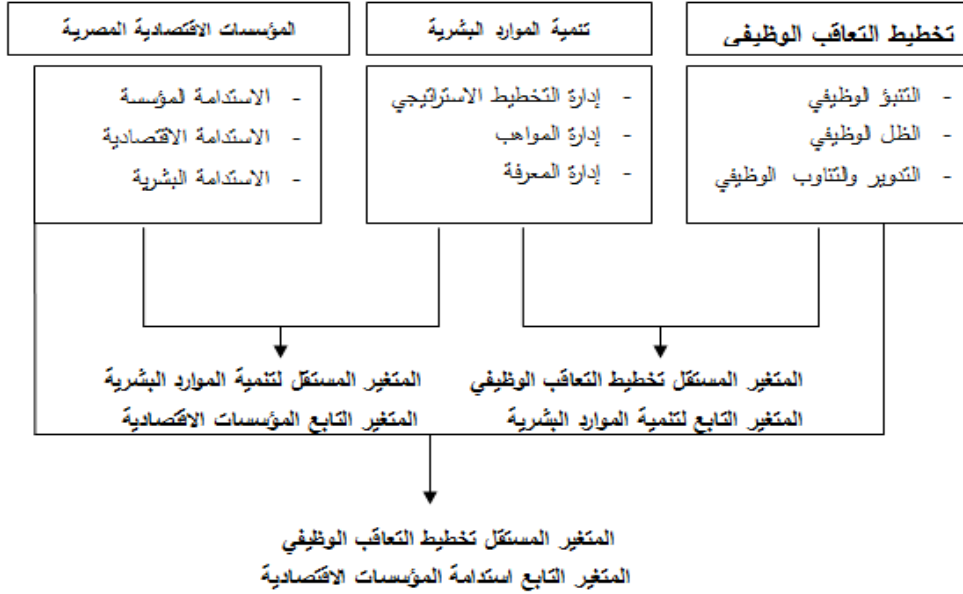
• المتغير التابع المؤسسات الاقتصادية.

يتم اعتبار تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة عينة البحث متغيراً مستقلاً يؤثر في

المتغير التابع وهو استدامة المؤسسات الاقتصادية.



### شكل يوضح متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثون

### الدراسات السابقة

١) دراسة (إسماعيل رزق، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية البيئة المؤسسية في تحسين بيئة الأعمال وإلقاء الضوء على أهمية الإصلاحات التي قام بها مصر لتفعيل وتحسين بيئة الأعمال المصرية وإزالة العقبات التي تواجه المستثمرين. وأظهرت النتائج إلي:

- أظهرت الدراسة السابقة أنه على الرغم من جهود الحكومة في وضع تشريعات استثمارية ومحاولة تهيئة وتحسين بيئة الأعمال من خلال تهيئة البيئة المؤسسية والعمل على تجميع خدمات المستثمر في مكان واحد من خلال نظام الشباك الواحد، والعمل على إزالة المعوقات التي تواجه المستثمرين من خلال عمل حلقة وصل بين الجهات والمستثمرين،

ورغم هذه الجهود وهذا النجاح إلا أن هذا النظام لا يزال يواجه الكثير من المشاكل في فهم الجهات المختلفة لدوره، كما أن الجهات المتواجدة به لا تزال تعمل وفقا لإجراءاتها وقراراتها الخاصة بها مما يعني انتقال الجهات من مكتب لأخر فقط ليصبح الشباك الواحد ما هو إلا مكان لتجميع الجهات المختلفة فقط لتعمل كل منها على حدي "كصندوق بريد". ومع هذا كله نجد أن مصر لا تزال تقع في مؤخرة دول العالم من حيث تيسير أداء الأعمال - وفقا لتقارير سهولة أداء الأعمال - منذ بداية إصداره في ٢٠٠٤ وحتى ٢٠١٣، لذا تثبت فرضية البحث القائلة أن: "إصلاح البيئة المؤسسية في مصر لم تعمل بالقدر الكافي على تحسين بيئة الأعمال المصرية".

## ٢) دراسة (عبد الباري والطحان، ٢٠١٤)، هدفت الدراسة إلي:

- التأصيل الفكري لكلا من مدخل الجداريات الوظيفية والتسويق الأبتكاري، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال عرض الأدبيات والدراسات السابقة والإطار الفكري لموضوع البحث.
- الكشف عن مقومات ومعوقات تطبيق مدخل الجداريات الوظيفية بالبنوك محل الدراسة. ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الدراسة الميدانية.

### وأظهرت النتائج:

- انخفاض الجداريات القيادية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة المتعلقة بالعمل والعاملين داخل البنك.
- انخفاض الجداريات القيادية اللازمة لتشجيع الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة من أجل تحقيق المزيد من فعالية أداء البنك.
- انخفاض الجداريات السلوكية للعاملين في التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها.
- انخفاض الجداريات الفنية للعاملين في التعامل مع المعلومات والبيانات بما يساهم في أداء العمل بسهولة ويسر ودقة.
- انخفاض الجداريات الفنية للعاملين للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بما يعمل على توفير الوقت والمجهود.
- انخفاض الجداريات الإنتاجية للعاملين في اتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض الفاقد.

### ٣) دراسة (مصطفى عبد العال، ٢٠١٣)، هدفت الدراسة إلى:

- "جذب المواهب المناسبة ومساعدتهم لفهم ما تتوقعه المنظمة من خبراتهم العملية، وكذلك توفير وسائل التطوير والتنمية والاحتفاظ بهم لخلق ميزة تنافسية للمنظمة"
- "توظيف وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص، والتخطيط لها بما يتماشى وتقديم الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة"
- "القدرة على جذب وتطوير والحفاظ على مفاتيح الموهبة المتنوعة لتلبية احتياجات الأعمال الحاسمة الحالية والمستقبلية"

#### النتائج:

إدارة المواهب أو جزء منها، يبين مستوى الاهتمام بإدارة المواهب أو جزء منها، يبين مستوى الاهتمام بإدارة المواهب كمنهج حديث لإدارة الأشخاص الموهوبين بالمنظمات، وأثر هذا المنهج على تحسين أداء المنظمات الإنتاجية كانت أو الخدمية، وبالرغم من الاهتمام الكبير بإدارة المواهب وتطبيقاتها في المنظمات في العالم الغربي إلا أن الدراسات العربية المركزة على هذا المنهج مفهوماً وتطبيقاً ما زالت محدودة إلى حد ما إن لم تكن معدومة، ويوضح الجدول التالي التوصيات التي توصل إليها الباحث في ضوء تحليل الدراسات السابقة.

### ٤) دراسة (Zhou, Xing, 2014)، **Human capital; economic growth; sustainable development**.

دراسة رأس المال البشري، النمو الاقتصادي، واستدامة المؤسسات الاقتصادية، تعد التأثير بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي هي المحور الدائم لنظريات رأس المال البشري، هذا بالإضافة إلى تركيزها أيضاً على التنمية الاقتصادية الحديثة. هناك الكثير من الأبحاث المحلية والدولية التي تهتم برأس المال البشري والنمو الاقتصادي، ولكن الأبحاث التي تهدف إلى تحليل الاقتصاد في مقاطعة جوانج ونج Guangdong قليلة. هناك الكثير من العوامل التي تساهم في تحقيق اقتصاد جوانج ونج منها: الإصلاح والسياسات المفتوحة - التغيير الذي يحدث داخل المؤسسات - استثمار رأس المال - زيادة الأيدي العاملة، كل تلك العوامل تلعب دوراً هاماً في تنمية اقتصاد جوانج ونج، ومع ذلك لا نستطيع إغفال الدور

الكبير الذي يساهم به رأس المال البشري في تطوير هذا الاقتصاد. ترى نظرية رأس المال البشري الحديثة أن رأس المال البشري هو القوة الأساسية المحركة للنمو الاقتصادي، ويثبت الاقتصاديين المعاصرين إن استثمار رأس المال البشري هو أساس نمو الاقتصاد، ومن ثم، ماذا يعني رأس المال البشري لاقتصاد جوانج ونج، وكيف يمكن حساب مدي إسهام رأس المال البشري في تطوير منظومة اقتصاد في جوانج ونج؟ وللإجابة على هذه التساؤلات، قمنا باستخدام البيانات المدرجة عن اقتصاد جوانج ونج وقمنا بإنشاء نموذج رياضي لتحليل النمو الاقتصادي في المقاطعة، كما حاولنا حساب مدي إسهام رأس المال البشري في اقتصادها. بالاعتماد على المقارنة مع أبحاث أخرى وجد أن مساهمة رأس المال البشري في مقاطعة جوانج ونج أكبر منها في باقي المقاطعات الأخرى، فقمنا بتحليل الفروق، ووفق نتائج حساب النموذج الحسابي قمنا بالتنبؤ بمتطلبات رأس المال البشري التي يمكن أن تدعم التنمية في اقتصاد تلك المقاطعة في الخمس سنوات القادمة ثم قمنا بوضع بعض المقترحات والنصائح لتطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في إقليم جوانج ونج.

#### ٥) دراسة (Stephen, 2013)، Effects of succession planning programs on Staff Retention

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين والتعرف على العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين أو فريق العمل في مكان ما وطرق تحسين ذلك يمكن أن تساعد الشركات على تجنب عدم التوافق الذي يحدث انهاء أو استنزاف لذا، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى: توضيح أثر برامج التخطيط للتعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بفريق العمل من العاملين بشركات السكر في الإقليم الغربي بكينيا. تم انتقاء أعضاء هيئة الإدارة بصورة عمدية وتقسيمهم إلى طبقات وعينات عشوائية بسيطة. تم جمع البيانات عن طريق استمارات الإستبيان.

**المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي - الاستنباطي (الاستدلالي) - الإحصائي حيث وظفت الأساليب السابقة لتحليل البيانات.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى: أن نسبة كبيرة من الموظفين أظهرت نسبة رضا وظيفي مرتفع بسبب خوضهم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي على أمل أن يصبحوا الخط الثاني في الإدارة بعد ذلك. وكان لذلك أثراً إيجابياً على بقاء و الاحتفاظ ب هيئة العاملين بشركات السكر محل الدراسة.

٦) دراسة (Jaideep, M. Levenburg, and V. Schwarz, 2015) «  
Succession planning in SMEs an Empirical Analysis.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط للتعاقب الوظيفي داخل المشروعات (الشركات) الصغيرة إلى المتوسطة وهي دراسة تحليلية تجريبية وتقدم لنا هذه الدراسة تقارير النتائج الواردة من المسح الذي أجري على (٣٦٨) مشروع أو شركة صغيرة - إلى - متوسطة من مشروعات الأسر المنتجة SMEs، مع التركيز على أهمية، وطبيعة، ومدى تنفيذ التعاقب الوظيفي. ومن خلال تصنيف تلك المشروعات أو الشركات (الصغيرة إلى المتوسطة) وفق أرباحها السنوية، وعدد إجمالي الموظفين، وعدد أفراد الأسرة الموظفين داخل الشركة أو المشروع، وجدت فروق ذات دلالة بين الشركات الكبيرة والشركات الأصغر، وتوافقاً مع الأدبية الموجودة الحالية، كشفت النتائج أن غالبية أفراد الأسرة يلتحقون بتلك المشروعات (الشركات) لأسباب تتعلق بحب الغير أو الإيثار. القضايا المرتبطة بالعلاقات الأسرية صنفت بأنها الأكثر أهمية دلاليًا في الشركات التي وظف فيها غالبية أفراد الأسرة داخل الشركة أو المشروع. علاوة على ذلك، بالنسبة للشركات ذات الأرباح أقل من مليون دولار (US\$ 1m) وضعت الأهمية والأولوية الأولى لإختيار المتعاقب الذي يمتلك نسبة مبيعات قوية مرتفعة ومهارات تسويق. توضح النتائج أن دون النظر بعين الإعتبار إلى حجم المشروع أو الشركة، فمن المهم للمشروعات التي تمتلكها الأسرة ان تنمي وتطور خطة رسمية للتعاقب الوظيفي، وضرورة ربط الهوية بالمتعقب أو التابع التالي، مع تقديم وتوفير التدريب/ والمراقبة لصاحب المنصب.

## ٧) دراسة (Kevin S. Groves, 2015) ، Integrating leadership development and succession planning best practices

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير القيادة المتكاملة وأفضل ممارسات التخطيط للتعاقب الوظيفي والتي تفشل المنظمات غالباً في استغلال طاقم العمل الإداري بفاعلية وكفاءة لتطوير القيادة وأنظمة تخطيط التعاقب الوظيفي، وقد مارس العديد من الشركات تلك التطبيقات الهامة من خلال وظائف الموارد البشرية المنفصلة المستقلة التي تحول مسئولية تطوير القيادة بعيداً عن خط المديرين. يهدف المقال الحالي إلى تقديم نموذج لأفضل الممارسات أو التطبيقات من أجل تحقيق التنمية القصوى المثلي في خطوط القيادة وتقديم سلسلة من التوصيات العملية للمؤسسات.

**التصميم/المنهجية/والأسلوب:** مجموعة ECOS والتنفيذيين في الموارد البشرية عبر التطبيق على (١٥) مؤسسة تم عقد لقاءات معهم شبه-تكوينية لوصف المحتوى وتوصيل تجربتهم في تطوير القيادة المؤسسية وممارسات التخطيط للتعاقب الوظيفي.

**النتائج:** يشير تحليل بيانات المقابلات الي أن أفضل ممارسات وتطبيقات المنظمات بفاعلية تأتي من إحداث تكامل بين تطوير القيادة وأنظمة ممارسات التخطيط للتعاقب الوظيفي وذلك بالاستفادة الكاملة أو الاستغلال الكامل لطاقم العمل الإداري في تطوير شبكات المديرين بالمؤسسات، التعرف علي وتصنيف او تنظيم الموظفين عالي الإمكانيات، تطوير الطاقات والكفاءات المرتفعة عن طريق خبرات التعلم القائمة علي المشروعات وورش العمل التي يوفرها المديرين، وإنشاء عملية تخطيط تعاقب وظيفي تتسم بالمرونة والانسيابية في سيرها، تكوين منتديات واسعة تابعة للمؤسسات لعرض قدرات الموظفين العالية علي الكثير من المساهمين وأصحاب العمل، وأخيراً تكوين وخلق ثقافة مؤسسية داعمة.

**قيود البحث/ تضميناته:** تم الحصول علي بيانات المقابلات من عدد صغير من التنفيذيين من صناعة واحدة فقط ، مما يحد من الانتفاع العام بالدراسة والنتائج في مجالات أخرى. **الأصول/القيمة:** تقدم لنا هذه الدراسة دعم تجريبي مطلوب لقيمة إحداث تكامل بين تطوير القيادة وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال استغلال طاقم العاملين بالإدارة. سوف

يستفيد ممارسي وأخصائي تطوير الإدارة من تقييم ممارسات مؤسستهم الحالية عن طريق مناقشة تلك العناصر التي تشملها الدراسة، في المقابل، يستفيد الدارسين والطلاب في استغلال والاستفادة من نموذج التطبيقات لعمل مزيد من البحث المستقبلي حول دور فريق العمل الإداري (الموظفين) في أنظمة الإدارة النابغة.

#### ٨) دراسة (Barry IP & Gabriel Jacobs, 2015) Business Succession planning: a review of the evidence.

**الهدف:** التعرف على تخطيط التعاقب الوظيفي: مراجعة الأعمال كدليل يهدف إلى مراجعة الأعمال والأدبيات الأكاديمية الخاصة بموضوع التخطيط للتعاقب الوظيفي BSP والهدف هو السماح بتوفير أكبر قدر من الأدلة والآراء لوضعها في سياق والتمكن من وضع فهم أفضل للموضوعات الأساسية التي يتضمنها مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي BSP، خاصة بالتركيز على المشروعات الصغيرة التي تمتلكها أسر.

**التصميم/المنهجية/الأسلوب:** تم الاستعانة في الدراسة بأدبية موسعة حول مجالات الأعمال، قواعد بيانات المجلات والصحف، الكتب، والتقارير ذات الصلة بالموضوع، والاستشهاد. تم عمل تصنيف واسع للأدلة شمل (٤٠٠) مقال في قلب الموضوع يسمح بعمل وعقد المناقشات حول المفاهيم الأساسية الخاصة بالBSP.

**النتائج:** جاءت النتائج الرئيسية لتشمل التعاقب الوظيفي الأسري - العناصر المالية، والقانونية، والنقدية، العوائق التي تمنع التنفيذ، وأساليب إدارة العملية. تم تقديم ملخص تفصيلي لهذا الموضوع وموضوعات أخرى والتي تكون في النهاية المضمون الهام الذي يجب أن يترسخ في ذهن عن الأعمال التي تستخدم منهجية الBSP.

**قيود البحث/ تضميناته:** نقطة الضعف الرئيسية في هذا البحث تتمثل في نقص التطوير النظري. ومع ذلك، تعد النتائج حجر الأساس للدراسات المستقبلية والبحث، وتساعد في وضع سياق لهذا الموضوع من أجل تطوير جديد للطاقت والإمكانات عند التخطيط للتعاقب الوظيفي.

**التضمينات العملية:** علي الرغم من الحاجة الي مزيد من الدراسات المستقبلية العملية التي أثبتت مصداقيتها، ويتطلب العمل بذل المزيد من الجهد يكرس لإستيفاء الموارد والانتباه الي التعاقب لتحسين وترسيخ الاستمرارية طويلة المدى وتحقيق الرخاء والرفاهية.

**الأصول/القيمة:** يسمح هذا البحث للباحثين ومتخصصي الأعمال والمشروعات في الحصول علي انعكاس شامل مع المضمون الأساسي داخل التخطيط للتعاقب الوظيفي مع عرض الرأي المعارض لهذا الفكر. وقيمة هذا البحث تتمثل في أنه يعزز من الدليل المتاح المدمج ويقدم رؤية تفصيلية واضحة داخل الوضع الحالي للبحث وممارسة التعاقب الوظيفي في الأعمال.

**دراسة (O Arowolo A. Ogunrombi & S. Olusegun Apantaku, 2017), Perception of farm succession planning by poultry farmers in south west Nigeria.**

هدفت الدراسة إلى تقييم تصورات مزارعي مزارع دواجن سوثنوبست نيجيريا لخطط التعاقب للمزارعين وأهميتها وكيفية تطبيقها.

ومن أهم النتائج: أظهرت هذه الدراسة أن ٩٥.٩% من المزارعين تملكون تصورات إيجابية نحو التخطيط لتعاقب المزارعين ولم تكن هناك ارتباطات هامة بين هيكل ملكية المزارع.

## الإطار النظري

### مصطلحات البحث

١- **تخطيط التعاقب الوظيفي:** هي عملية إستراتيجية منظمة ومحكمة تضمن استمرار وجود موظفين مؤهلين ولديهم الكفاءة والقدرة على تتبؤ وظائف مهمة في الحكومة. (مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي، ٢٠١٣)

٢- **الظل الوظيفي:** شكل من أشكال التدريب يقوم بموجبة موظف بمراقبة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية تظل خلال مهامه اليومية للاستفادة من خبراته في العمل. (مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي، ٢٠١٣)



- ٣- **التدوير الوظيفي:** التدوير الوظيفي هو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة ويستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات والوزارات التي تستثمر الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها.
- هو أحد وسائل نقل المعرفة إلى اكتساب خبرة أكبر في كافة مجالات عمل المنظمة
- تقليل رتبة العمل زيادة مهارات وكفاءات العاملين. (مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي، ٢٠١٣)
- ٤- **التنبؤ الوظيفي:** هو التنبؤ بالمستقبل وتجديد الاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً وفقاً ما هو متوفر حالياً ومستقبلاً في سوق العمل بهدف تحدد الفائض أو العجز من العنصر البشري. (مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي، ٢٠١٣)
- ٥- **تنمية الموارد البشرية:** هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمستمرة التي تعمل على زيادة دافعية الأفراد ونحو التدريب والتعلم وزيادة قدراتهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات بغرض تحسين مستوى مهاراتهم وتحسين أدائهم ورفع مستوى الإنتاجية واستدامة منظماتهم. (مؤتمر الموارد البشرية الثامن، ٢٠١٧)
- ٦- **إدارة التخطيط الاستراتيجي:** هو رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها. (سلي رزق الله، ٢٠١٧)
- ٧- **إدارة المواهب:** أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة والتميز وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذو الخبرات العالية في المؤسسات. (مصطفى عبد العال محمد عبد العال، ٢٠١٣)
- ٨- **إدارة المعرفة:** تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام عدد من الوظائف وهي (تحصيل المعرفة واكتسابها وتوزيع المعرفة وإيصالها، وتفسير المعرفة وتوظيفها واستثمار المعرفة. (عامر خضير الكبيسي، ٢٠١٤)
- ٩- **استدامة المؤسسات الاقتصادية:** بأنها عملية التغيير التي يتم فيها استغلال الموارد وتوجيه الاستثمار وتطوير التقنية وتغيير المؤسسات بصورة فيها انسجام يؤدي إلى تحفيز كل

القدرات الحالية منها والمستقبلية لتلبية حاجات الفرد وطموحاته. (سالم محمد محمد،  
٢٠١٦)

١٠- الاستدامة المؤسسية: تعني الاستدامة المؤسسية بالمؤسسات الحكومية والتي أي مدي  
تتصف تلك المؤسسات بالهياكل التنظيمية القادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها  
وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية.

١١- لاستدامة الاقتصادية: توصف التنمية بالاستدامة الاقتصادية عندما تتضمن السياسات  
التي تكفل استمرار الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع وأداء الدور المنتظر منها وتكون في  
نفس الوقت سليمة من الناحية الإيكولوجية. (محمد بشير حسن ميدي، ٢٠١١)

١٢- التنمية البشرية المستدامة: هي المتطلبات التي تحرر البشر من كل ما يعترض تطوير  
معارفهم وقدراتهم وتمكنهم من الاتقاء بهذه المعارف واكتساب المهارات والخبرات التي  
تساعدهم على إطلاق طاقات الإبداع وتحريرهم من القيود والتي تحرمهم من صنع القرارات  
التي تمس شؤون حياتهم ومجتمعهم والقضاء على الفقر وعدم المساواة في تحقيق للمجتمع  
نمو اقتصادي.

١٣- المؤسسة الاقتصادية: تمثل الأداة في إحداث تنمية وتقدم أي اقتصاد كان فهي قبل كل  
شيء خليه إنتاج. الهدف الأساس من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن  
طريق الربح والنمو، ولتحسين كل ذلك لا بد من إيجاد قالب تنظيمي بضمن التوزيع  
المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية. (سالم محمد محمد ،  
٢٠١٦)

### منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين  
الإطار النظري للبحث في جمع البيانات باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:  
المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات التأثير والدوريات  
والمقالات والتقارير، والإيمان والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والمطالعة في  
مواقع الانترنت المختلفة.

**المصادر الأولية:** والتي تتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث ثم توزيعها على عينة البحث.

### محدود البحث

تتمثل حدود البحث في الآتي:

أ- **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود في الفترة من عام ٢٠١٥ - ٢٠١٧.

ب- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في وزارة التعاون الدولي.

### عينة البحث

اقتصر البحث على عينة عمدية من مجموعة القيادات الوسطى والعليا العاملين بوزارة التعاون الدولي بعدد ٢٠٠ مفردة.

### إجراءات البحث

**أداة الدراسة:** تم تصميم استمارة استبيان خاصة باستطلاع آراءهم حول التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات المصرية في قطاع شئون العاملين بوزارة التعاون الدولي.

❖ **تم تقسيم الاستمارة الى قسمين:** القسم الأول يحتوى على المتغيرات الديموجرافية، والقسم الثانى يحتوى على أبعاد الدراسة.

**القسم الأول:** هذا القسم يتضمن المتغيرات الديموجرافية وتم سؤال العينة عن كل من (المؤهل الدراسي، والنوع، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

**القسم الثانى من استمارة الاستقصاء:** هذا القسم فى استمارة الاستقصاء يحتوى على أبعاد الدراسة، الجدول التالى يعرض أبعاد الدراسة.

عدد العبارات	أبعاد الاستبيان
٨ عبارات	تخطيط التعاقب الوظيفي
٦ عبارات	التنبؤ الوظيفي
٦ عبارات	الظل الوظيفي
٨ عبارات	التدوير الوظيفي
٦ عبارات	إدارة التخطيط الاستراتيجي
٧ عبارات	إدارة المواهب
٨ عبارات	إدارة المعرفة
٥ عبارات	بعد الاستدامة المؤسسية الاقتصادية
٦ عبارات	العنصر البشري المستدام
٦٠ عبارات	إجمالي الاستبيان

#### اختبار الثبات وصدق الإتساق الداخلي:

١. اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs لاختبار ثبات أبعاد الاستبيان.

٢. اختبار صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل إرتباط بيرسون بين أبعاد الاستبيان وإجمالي الاستبيان.

#### اختبار الثبات:

#### جدول (٧): ثبات العبارات لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي الاستقصاء

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي
٠.٨٥٠	١٠	بعد التنبؤ الوظيفي
٠.٩٥٦	١٠	بعد الظل الوظيفي
٠.٨٥٧	١٠	بعد التدوير الوظيفي

من الجدول السابق لثبات عبارات أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أتمت قيم ألفا للأبعاد

الثلاث (التنبؤ الوظيفي، الظل الوظيفي، التدوير الوظيفي) بالثبات حيث كانت القيم جميعها أكبر من (٠.٥) وبلغت قيم ألفا على التوالي (٠.٨٥٠، ٠.٩٥٦، ٠.٨٥٧) وجميعها قيم تؤكد على ثبات أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي .

**جدول(٨): ثبات العبارات لأبعاد تنمية الموارد البشرية الاستقصاء**

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد تنمية الموارد البشرية
٠.٩٤٢	٦	بعد إدارة المواهب
٠.٩١٢	٦	بعد إدارة التخطيط الاستراتيجي
٠.٥٢٢	٦	بعد إدارة المعرفة

من الجدول السابق لثبات عبارات أبعاد تنمية الموارد البشرية أُنسجت قيم ألفا للأبعاد الثلاث (إدارة المواهب، إدارة التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة) بالثبات حيث كانت القيم جميعها أكبر من (٠.٥) وبلغت قيم ألفا على التوالي (٠.٩٤٢، ٠.٩١٢، ٠.٥٢٢) وجميعها قيم تؤكد على ثبات أبعاد تنمية الموارد البشرية.

**جدول(٩): ثبات العبارات لأبعاد استدامة المؤسسات الاقتصادية الاستقصاء**

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد استدامة المؤسسات الاقتصادية
٠.٩٠٧	٧	بعد الاستدامة المؤسسية والاقتصادية
٠.٩٥١	٧	بعد الاستدامة البشرية

يوضح الجدول السابق ثبات عبارات بعدي استدامة المؤسسات الاقتصادية فقد بلغت قيمتي ألفا لبعدي استدامة المؤسسات الاقتصادية على التوالي (٠.٩٥١، ٠.٩٠٧) وهما قيمتين أكبر من (٠.٥) للبعدين (التنمية البشرية البيئية، التنمية الاقتصادية) وهما قيمتان تؤكدان على ثبات بعدي تنمية الموارد البشرية.

**صدق الإتساق الداخلي:** قام الباحثون بحساب صدق الإتساق الداخلي ومعامل الارتباط المصحح لكل عبارة من عبارات الاستبيان بالإجمالي الكلي للاستبيان لحساب الصدق كالتالي:

**جدول(١٠): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي**

معامل الارتباط المصحح	إجمالي الاستبيان	أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي	
٠.٨٤	٠.٧٢٣ (**)	معامل ارتباط بيرسون	بعد التنبؤ الوظيفي
		الدلالة المعنوية	
٠.٩٠	٠.٨١٧ (**)	معامل ارتباط بيرسون	بعد الظل الوظيفي
		الدلالة المعنوية	
٠.٩٢	٠.٨٤٨ (**)	معامل ارتباط بيرسون	بعد التدوير الوظيفي
		الدلالة المعنوية	

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي نجد أن معامل ارتباط دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.723، 0.817، 0.848)، وللمزيد من التحليل قام الباحثون بحساب معامل الارتباط المصحح وقيمه (0.84، 0.90، 0.92) وهي قيم تؤكد على الصدق.

جدول (11): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التنمية البشرية

معامل الارتباط المصحح	أبعاد التنمية البشرية	
	إجمالي الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
0.95	0.897 (**)	معامل ارتباط بيرسون
	0.000	الدلالة المعنوية
0.78	0.635 (**)	معامل ارتباط بيرسون
	0.002	الدلالة المعنوية
0.95	0.898 (**)	معامل ارتباط بيرسون
	0.000	الدلالة المعنوية

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لأبعاد التنمية البشرية نجد أن معامل ارتباط دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التنمية البشرية وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.897، 0.635، 0.898)، وللمزيد من التحليل قام الباحثون بحساب معامل الارتباط المصحح وقيمه (0.95، 0.78، 0.95) وهي قيم تؤكد على الصدق.

جدول (12): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استدامة المؤسسات الاقتصادية

معامل الارتباط المصحح	أبعاد استدامة المؤسسات الاقتصادية	
	إجمالي الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
0.94	0.889 (**)	معامل ارتباط بيرسون
	0.000	الدلالة المعنوية
0.93	0.873 (**)	معامل ارتباط بيرسون
	0.000	الدلالة المعنوية

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لبعدي استدامة المؤسسات الاقتصادية نجد أن معامل ارتباط دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لبعدي استدامة المؤسسات الاقتصادية وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (0.889،

٠.٨٧٣)، وللمزيد من التحليل قام الباحثون بحساب معامل الارتباط المصحح وقيمته (٠.٩٤)، و٠.٩٣ وهي قيم تؤكد على الصدق.

## نتائج البحث ومناقشتها

### إختبار صحة الفروض:

إختبار صحة الفرض الأول: ينص الفرض الأول على: "يوجد تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية" وللتأكد من صحة الفرض تم استخدام اختبار معامل الإنحدار لقياس تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية من خلال معامل الانحدار كما موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٣): معامل التحديد لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية

المعنوية	قيمة ف	درجة الحرية	الخطأ المعياري	R	R <sup>2</sup>	العبارة
٠.٠٠٠١	٤٣١.٦٢	١ ٤٢١	٩.٤٧	٠.٥٠٦	٠.٧١١	تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على الموارد البشرية حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠٠١) وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وكانت قيمة معامل الارتباط (٠.٧١١)، كما يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٧١١$  وهو يعني أن تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية كان بنسبة (٧١%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في التأثير الإنحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

من خلال اختبار ANOVA تبين أن قيمة (ف) (٤٣١.٦٢) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١). مما يؤكد صحة الفرض الأول الذي ينص على: "يوجد تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية".

اختبار صحة الفرض الثاني: ينص الفرض الثاني على: "توجد تأثير لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية" وللتأكد من صحة الفرض تم استخدام اختبار معامل الإنحدار.

قياس تأثير تنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية من خلال معامل الإنحدار المتعدد كما موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٤): معامل التحديد للإنحدار لتأثير تنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية

العبارة	R <sup>2</sup>	R	الخطأ المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	المعنوية
معامل التحديد	٠.٧٠٥	٠.٨٤٠	٦.٩٨	٤٢١، ١	١٠٠٦.٨	٠.٠٠١

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وكانت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٠) مما يؤكد صحة الفرض الثاني الذي ينص على: "يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية".

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.705$  وهو يعني أن تأثير تنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية كان بنسبة ٧٠.٥%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في التأثير الإنحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

من خلال اختبار ANOVA تبين أن قيمة (ف) (١٠٠٦.٨) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى (٠.٠١).

اختبار صحة الفرض الثالث: ينص الفرض الثالث على: "يوجد تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية" وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كلاً من معامل الارتباط، معامل الإنحدار المتعدد.

قياس تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية تم استخدام اختبار معامل الإنحدار المتعدد كما موضح بالجدول الآتي:



جدول رقم (١٥): معامل التحديد للانحدار لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية

المتغيرات	R <sup>2</sup>	R	الخطأ المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	المعنوية
معامل التحديد	٠.٣٨٢	٠.٦١٨	١٠.١٠	٤٢١، ١	٢٦٠.٤٠	٠.٠٠١

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وكانت قيمة معامل الارتباط (٠.٦١٨) مما يؤكد صحة الفرض الثالث الذي ينص على: "توجد تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية".

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٣٨٢$  وهو يعني أن تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية كان بنسبة ٣٨.٢%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في التأثير الإحصائية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها، من خلال اختبار ANOVA تبين أن قيمة (ف) (٢٦٠.٤٠) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١).

### نتائج الدراسة

- نص الفرض الأول على أنه: "يوجد تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية"، وللتأكد من صحة الفرض تم حساب معامل الانحدار أتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، كما تبين وجود تأثير معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) من خلال تحليل معامل الانحدار المتعدد تبين أن هناك تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية كان بنسبة (٧١%) مما يؤكد صحة الفرض الأول.
- نص الفرض الثاني على: "يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية" وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كلاً من: معامل الارتباط، معامل الانحدار المتعدد، تبين وجود تأثير ارتباطية معنوية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية

(٠.٠١)، وبالنظر في التأثير الارتباطية بين تنمية الموارد البشرية واستدامة المؤسسات الاقتصادية أتضح وجود تأثير ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٠) مما يؤكد صحة الفرض الثاني.

• من معامل التحديد لتأثير تنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية  $R^2 = 0.705$ ، يتبين أن تأثير تنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية كان بنسبة ٧١%.

• نص الفرض الثاني على: "يوجد تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية" وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كلاً من: معامل الارتباط، معامل الإنحدار المتعدد، من نتائج معامل الارتباط أتضح وجود تأثير ارتباطية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين تنمية تخطيط التعاقب الوظيفي واستدامة المؤسسات الاقتصادية، ومن نتائج التأثير الارتباطية بين تخطيط التعاقب الوظيفي واستدامة المؤسسات الاقتصادية تبين وجود تأثير ارتباطية معنوية عند مستوى (٠.٠١) وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦١٨) مما يؤكد صحة الفرض الثالث.

• من معامل التحديد لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية كانت قيمة  $R^2 = 0.382$ ، من معامل التحديد لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية يتبين أن كان بنسبة ٣٨%.

### التوصيات

◀ يوصي الباحثون بأهمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في كل مؤسسات الدولة على أن يدعم ذلك بقرار من السلطة المختصة، ويكون التخطيط في التعاقب الوظيفي جزء لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

◀ استقطاب المواهب والجدارات البارزين في المجالات الهامة التي تحتاجها المؤسسة وذلك بالتنسيق مع الإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

◀ ضرورة العمل على إدراك الإدارات العليا لأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي وفوائده وعقد محاضرات وندوات تصف ماهية تخطيط التعاقب الوظيفي ووظائفه وفوائده وأبعاده من خلال الاستعانة بالبرامج التي تصف وتوضح ماهية علاقات تخطيط التعاقب الوظيفي بتنمية الموارد البشرية الفعالة.

◀ ضرورة دعم متطلبات تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي الفعال داخل الوزارة محل الدراسة.

◀ على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات والجدارات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفها من خلال تدريبهم والحرص على متابعة وتقييم أدائها لتقوية نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتنمية ميولها المهنية من أجل إعدادهم لشغل وظائف قيادية أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.

◀ العمل قدر المستطاع على تعزيز توجه المؤسسات الاقتصادية نحو التنمية المستدامة لتصبح مؤسسات مستدامة.

◀ ضرورة تبنى المؤسسة لنموذج تنموي متوازن يراعي مصالح الأجيال القادمة في استغلال الموارد المحلية بحيث لا تؤثر على البيئة المؤسسية بشكل سلبي.

◀ ضرورة استحداث وظيفة للاستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية بمعنى ضمن هيكلتها التنظيمية وتعطي لها الإمكانات والموارد المالية والبشرية الكافية للنهوض بأعباء هذه الوظيفة.

#### بحوث مستقبلية:

◀ يوصي الباحثون إجراء بحوث مستقبلية في مجال برنامج الظل الوظيفي وعلاقته بتطوير القيادات واستدامتها.

◀ الاعتناء ببحث تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

◀ يوصي الباحثون بتولي اهتمام خاص بعملية التعاقب الوظيفي كواحدة من مهام الموارد البشرية الأساسية في مجال البحث العلمي.

## المراجع

- إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعاقب الوظيفي تهيئة الصف الثاني، رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ٢٠١٥.
- أشرف السيد عبد الباري وعماد عبد الخالق صابر الطحان(٢٠١٤): تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري دراسة ميدانية على البنوك المصرية، ترقية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، المجلد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس، التقرير السنوي أول دائرة التنمية الاقتصادية بالشارقة الشارقة، ٢٠١١.
- سالم محمد محمد: مدخل الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الثالث ٢٠١٦، ص ٣٠١، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سلمي رزق الله: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أفق للعلوم، العدد السابع مارس ٢٠١٧، ص ٣٠٥، جامعة الحلفه
- عامر خضير الكبيسي ٢٠١٤: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، محفوظة لمركز التجارة الدولية، ٢٠١٢.
- محمد بشير حسن ميدي(٢٠١١): معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- مصطفى عبد العال محمد عبد العال: عرض وتحليل إدارة المواهب والدراسات السابقة التي تناولتها، رسالة دكتوراه، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠١٣، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- مؤتمر الموارد البشرية الثامن بعنوان "مستقبل الموارد البشرية" في الفترة ١٠-١١ أبريل، ٢٠١٧، مؤتمر "تخطيط التعاقب الوظيفي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٣.
- نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة.
- ولاء مجدي إسماعيل رزق: الإطار المؤسسي لبيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد العدد الرابع، أكتوبر ٢٠١٣، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- Barry IP & Gabriel Jacobs, 2015: Business Succession planning: a review of the evidence. *Journal of management development*, Vol. 13, No. 3, pp. 326-350.
- International small business journal*, London, thousand Oaks and new Delhi, Vol 24 No 5, 2015.
- Kevin S. Groves, 2015: Integrating leadership development and succession planning best practices, *Journal of management development*, Vol. 26, No. 3pp. 239-260. *International small business journal*, London, thousand Oaks and new Delhi, Vol 24 No 5, 2015
- Liu, C. M., 2010: Human resources development globalization under the idea of sustainable development, international conference on management and service science, Mass 2010, art. No. 5576407, School of Urban construction, Yangtze University, Jingzhou, China.
- Mediterranean Journal of social sciences*, published by MCSER-CEMAS – sapienza university of Rome, vol 4 N6, Huly 2013.
- Zhou, Xing, 2014: Human capital; economic growth; sustainable development, South China Normal University, Peoples Republic of China, M.S.

**IMPACT OF SUCCESSION PLANNING ON  
DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES FOR  
ACHIEVING SUSTAINABILITY OF EGYPTIAN  
ECONOMIC INSTITUTIONS**

[17]

**Mandour, A. F.<sup>(1)</sup>; El-Shahat, Nehal. M. F.<sup>(2)</sup>  
and Mahmoud, Hoda, S.**

1) Faculty of Commerce, Ain Shams University 2) Institute of  
Environmental Studies & Research, Ain Shams University

**ABSTRACT**

Succession planning considers one of the best world systems for developing leaderships. It is a credited system in most of the global huge companies through which sufficient time and resources are provided to connect companies' future to future leaderships.

Concerning with human element considers one of the most important axes discussed and debated recently either in Arabic studies or in foreign studies. Succession planning represents one of the remarkably important topics in field of concern in human element, it is a modern contemporary administrative concept that considers development of human resources as a concept for qualifying and training individuals for the purpose of developing human factor for achieving sustainable development in order to prepare the second line of human resources. This research objective is to identify the concept of succession planning and its extent of impact on development of human resources factor for achieving sustainable development. The research hypotheses demonstrate a impact exists between succession planning and sustainable development. The research objective is to identify the concept of succession planning, its significance, and relation with some other concepts; identifying as well the concept and targets of sustainable development. The study uses the descriptive (qualitative)-

analytical method for forming the research's theoretical framework. Data are collected through an investigation form as a main tool consisting of (200) employees in Ministry of International Cooperation. Results indicate a significant impact of succession planning at (0.05) significance level on human resources development. There is also an impact of developing human resources on sustainability of economic institutions. There is a significant impact at (0.05) between succession planning and sustainability of economic institutions. Researchers recommend applying the succession planning plan in every institution of the state, that would be supported by a decree of the competent authority and that succession planning will be indispensable part of the strategic plan of the human resources management