

أثر الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالتطبيق على
مجموعة شركات و مصانع العربي

The Impact of Job Embeddedness on Job Succession Practices :An Emperical Study on El-Araby Companies and Factories Group

د/ عبير عثمان عطاالله- أستاذ مساعد
قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة – جامعة الزقازيق

مقدمة:

يُعد المورد البشري أهم موارد المنظمة ؛ حيث يمثل أهم مصادر التميز التنافسي للمنظمات. لذلك تصاعد اتجاه منظمات الأعمال مع مطلع القرن الواحد و العشرين نحو الاهتمام بالحفاظ على المورد البشري و تنميته بدلاً من العمل على جذب و استقطاب عناصر جديدة من الموارد البشرية؛ حيث اثبتت الدراسات السابقة أن تكلفة الاحتفاظ بالمورد البشري أقل بنسبة ٣٠% من تكلفة جذب و استقطاب عناصر جديدة (ارمسترونج ٢٠٠٨، ص ، 96, p. Mitchel et.al.,2001).

ومع الدراسات المستمرة في مجال الموارد البشرية و السلوك التنظيمي توصل الباحثون إلى أنه يمكن ضمان الحفاظ على المورد البشري من خلال تبني المنظمات الممارسات السليمة لإدارة الموارد البشرية ، و التي يترتب عليها تحقيق الالتزام التنظيمي بين العاملين بالمنظمات، و من ثم تحقق الرضا الوظيفي بين العاملين و ضمان عدم تركهم للعمل ، و الذي يترتب عليه بدوره الإحتفاظ بالعاملين و الإبقاء عليهم بمنظمتهم؛ و من ثم الوصول إلى تحقيق مفهوم الرسوخ الوظيفي
Wong 2019, Lee et al., 2017, Tian et.al., 2016

بدأ استخدام مصطلح الرسوخ الوظيفي Job Embeddednes عام 2001 على يد Mitchell et.al., p.102-104 كأداة للتنبؤ بنية العاملين لترك العمل – سواء طوعاً أو إجباراً من قبل المنظمة. و تبع Mitchell et.al., 2001 العديد من الباحثين لدراسة دور الرسوخ الوظيفي في التنبؤ بمعدل دوران العمل مثل Holton 2006, Ramesh&Gelfand 2010, Glooret.al., 2017, Caillier 2018, Wong 2019.

و طالما توافر مفهوم الرسوخ الوظيفي لدى المنظمة فمن المتوقع قدرة المنظمة على استقطاب المواهب من داخل المنظمة و تحفيزها و اعدادها للترقية و شغل المناصب الإدارية الأعلى؛ و من شأن هذا مساعدة الموظفين على إدراك خطط الوظائف الخاصة بهم داخل المنظمة حيث يكون الموظف على دراية بمستقبله الوظيفي داخل المنظمة في حالة استمراره، وعلى دراية بخسارته في حالة رحيله (الشريف ٢٠١١)؛ و من ثم رفع معنويات الموظفين و ضمان تحقيق الرسوخ الوظيفي من ناحية ، و كذلك يسمح للمنظمة باستغلال مهارات وقدرات موظفيها بصورة أكثر فعالية من ناحية أخرى.

بناء على ذلك قامت الباحثة بهذه الدراسة بهدف التوصل إلى أثر الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب - و هو ما لم تتناوله الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة سواء العربية أو الأجنبية- بالتطبيق على مجموعات شركات العربي لاعتبارين هما : الأول أنها تُعد من أكبر الشركات العائلية بمصر، و الثاني كونها مكونة من العديد من الشركات و التي تقدم بدورها منتجات متنوعة و غير قاصرة على التعامل مع نوع واحد من المنتجات.

و فيما يلي تناول لكل من الدراسة الاستطلاعية و الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث بهدف صياغة مشكلة و أهمية و أهداف البحث.

الدراسة الإستطلاعية

أجرت الباحثة دراسة استطلاعية من خلال طرح عدد من الأسئلة المتعلقة بمدى توافر متغيرات البحث على عدد ٢٠ مفردة كعينة عشوائية ميسرة من المديرين بالمستويات الإدارية الثلاثة بالمنظمة جهة البحث.

لقياس المتغير المستقل و المتمثل في الرسوخ الوظيفي تم الاعتماد على صياغة أسئلة وفقاً لقائمة إستقصاء كل من (Holtman&Inderriden,2006,Mitchel et.al.,2001) لتحديد ما إذا كان بالمنظمة جهة البحث سلوك الرسوخ الوظيفي ، و كذلك مدى تبني المنظمة جهة البحث لممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالإعتماد على محتوى عبارات استقصاء Rothwell et.al., 2005

بتحليل الاستجابات اتضح توافر سلوك الرسوخ الوظيفي بالمنظمة جهة البحث ، و يوضح الجدول رقم (١) ترتيب المستويات الإدارية فيما يتعلق بعناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي.

جدول رقم (١)

ترتيب المستويات الإدارية فيما يتعلق بعناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي

إدارة إشرافية		إدارة وسطى		إدارة عليا		عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي
الترتيب	نسبة التوافر	الترتيب	نسبة التوافر	الترتيب	نسبة التوافر	
٣	٨٢.٧%	٣	٧٩.٧%	٢	٩٢%	الروابط
١	٩٥.٧%	١	٨٨.٧%	١	٩٥%	الملاءمة
٢	٩٣.٧%	٢	٨٧.٢%	٣	٨٧.٥%	التضحية

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية

يتضح من الجدول رقم (١) توافر سلوك الروابط بدرجة أكبر في كل من الإدارة العليا و الإدارة الإشرافية مقارنة بالإدارة الوسطى، ومن ثم فإن أفراد الإدارتين العليا والإشرافية أكثر ميلاً للعمل ضمن فريق و التأكيد على تماثل أعضاء الفريق من حيث الأهداف و القدرات، بالإضافة إلى قيام المنظمة جهة البحث بتقديم خدمات اجتماعية للعاملين و المنطقة السكنية المحيطة بها.

كما أن سلوك الملاءمة متوافر وحصل على الترتيب الأول في جميع المستويات الإدارية . وهذا يعني اتفاق جميع المستويات الإدارية على ضرورة ملاءمة العمل لمهارات و قدرات الفرد و كذلك ملاءمته للقيم التنظيمية من ناحية و كذلك ملاءمة مكان العمل مع موقع سكن العاملين بالمنظمة جهة البحث من ناحية أخرى.

كذلك توافر سلوك التضحية بدرجة أكبر في الإدارة الإشرافية مقارنة بالإدارتين العليا والوسطى ، حيث يقارن الفرد مقدار التضحية التي يتكدها في حالة تركه للعمل مقارنة بما يحصل عليه من امتيازات من المنظمة، بالإضافة إلى مقارنته إلى مقدار التضحية التي يتكدها في حالة تركه للعمل مقارنة و ما يترتب عليه من فقد متطلبات اجتماعية مطلوبة مثل جودة المدارس و سلامة و أمان الحى السكني و الشعور بالإنتماء .

لقياس المتغير التابع و المتمثل في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب تم الإعتماد على محتوى عبارات استقصاء 2005, et.al., Rothwell

بتحليل الاستجابات اتضح توافر عدد من ممارسات التعاقب الوظيفي بالمنظمة جهة البحث و عدم اعتماد المنظمة على الطرق التقليدية لشغل الوظائف و يوضح الجدول رقم (٢) تقييم كيفية اعداد المرشحين للوظائف الأعلى في حالة غياب ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب.

جدول رقم (٢)

تقييم كيفية اعداد المرشحين للوظائف الأعلى في حالة غياب ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب

م	ممارسات التعاقب الوظيفي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إشرافية	المتوسط العام
		المتوسط	المتوسط	المتوسط	
١	تنتظر المنظمة دائما حتى فراغ الوظيفة من شاغلها	٣	٢.٢٥	٢.٢	٢.٥
٢	تترك الوظيفة شاغرة بعد خروج شاغلها للتقاعد فترة حتى يتم توفير الفرد المناسب	٢.٥	٢	٢.٨	٢.٤
٣	يتم اعداد المرشح لتولى المنصب الإداري الشاغر بسرية تامة	٣	٣.٥	٢.٣	٢.٩
٤	عند وجود وظيفة شاغرة يتم شغلها بأخر على أن يكون الأفضل	٢.٥	٢.٧٥	٢.٨	٢.٧
٥	توجد طرق أخرى لشغل الوظائف الإدارية الشاغرة.	٣.٧٥	٢.٥	٤.٣	٣.٥
	المتوسط العام	٣.١٥	٢.٦	٢.٤	٢.٧

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية

يتضح من الجدول رقم (٢) حرص المنظمة جهة البحث على الإبقاء على العاملين و المحافظة عليهم من خلال الحرص على ممارسات التعاقب لإعداد كوادر الصف الثاني من القادة. حيث يتضح من الجدول عدم انتظار المنظمة لحين فراغ الوظيفة حتى تحدد من

يتقلدها، كما أن الوظيفة لا تترك شاغرة بعد خروج شاغلها حيث يتم اعداد المرشح قبل فراغ الوظيفة.

و قد دفع ذلك بالباحثة إلى افتراض أن توافر سلوكيات الرسوخ الوظيفي يؤدي إلى توافر ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة جهة البحث.

الدراسات السابقة :

قسمت الباحثة الدراسات السابقة على النحو التالي:

١- دراسات تناولت الرسوخ الوظيفي.

٢- دراسات تناولت التعاقب الوظيفي.

و فيما يلي تناول لهذه الدراسات:

الدراسات التي تناولت الرسوخ الوظيفي :

تناولت دراسة Sekiguchi et.al.,2008 الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي و أثره على مستوى أداء العاملين في العلاقة بين التأثير المتبادل لعملية تبادل القادة LMX و توافر الاحترام التنظيمي ، و ذلك بالتطبيق على ٣٦٧ موظف و ٤١ من المشرفين بشركة للاتصالات و أحد شركات التصنيع، و توصلت الدراسة إلى توسط الرسوخ الوظيفي العلاقة بين الأداء و تبادل القادة في شركة الاتصالات، و بين تبادل القادة و المواطنة التنظيمية في الشركة الصناعية، و كذلك كوسيط في العلاقة بين تبادل القادة و الاحترام التنظيمي في الشركة الصناعية. و من ثم يختلف الدور الذي يلعبه الرسوخ الوظيفي باختلاف طبيعة نشاط المنظمة.

دراسة Karatepe et.al., 2013 تناولت تأثير كل من زيادة أعباء العمل و الصراع الأسري على الرسوخ الوظيفي و أداء العمل مع توسط الإنهاك العاطفي ، و تم التطبيق على موظفي الخطوط الأمامية. و توصلت الدراسة إلى أن الإنهاك العاطفي يعمل كوسيط كامل لتأثير كل من زيادة أعباء العمل و الصراع الأسري على الرسوخ الوظيفي.

دراسة Peachey et.al., 2014 اختبرت تأثير القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي و الرسوخ الوظيفي و سلوكيات البحث عن الوظيفة على نوايا دوران العمل بالتطبيق على كليات ألعاب القوى بالولايات المتحدة الأمريكية، و ذلك بين ١٩٦ من المديرين العاملين بكليات ألعاب القوى بالولايات المتحدة الأمريكية. و توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي لم يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و سلوكيات البحث عن وظيفة ، كما أن سلوكيات البحث عن وظيفة لم تتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي و نوايا دوران العمل ، ومع ذلك فإن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي و سلوكيات البحث عن وظيفة.

دراسة Andresen,2015 تناولت دور الرسوخ الوظيفي كمحدد للأداء الوظيفي للمغتربين بالخارج العاملين بألمانيا. و توصلت الدراسة إلى أن الرسوخ الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي .

دراسة مروزوق ٢٠١٦ العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي و الرسوخ الوظيفي للعاملين بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ ، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين تطوير

المسار الوظيفي و أبعاد الرسوخ الوظيفي الثلاثة (الروابط، و التوافق، و التضحية).

دراسة Lee et.al.,2017 أثر الرسوخ الوظيفي على كل من المواطنة التنظيمية، و مستوى أداء العمل، و ترك العمل، و توصلت الدراسة إلى الأبعاد الداخلية (التنظيمية) للرسوخ الوظيفي لها تأثير معنوي على الترك الطوعي للعمل في حين غاب تأثير الأبعاد الخارجية (المجتمعية) ، و التي كان لها تأثير معنوي على كل من المواطنة التنظيمية و أداء العمل. كما يتوسط الرسوخ الوظيفي تأثير كل من المواطنة و الأداء على الترك الطوعي للعمل.

دراسة Felps et.al.2017 تناولت أثر الرسوخ الوظيفي على قرار الموظف بترك العمل بالتطبيق على العاملين بالقطاع المصرفي، توصلت الدراسة إلى أن قرار ترك العمل يتأثر بشكل مباشر بتوافر الرسوخ الوظيفي بالبنك بأبعاده الثلاثة الداخلية الروابط و المواءمة و التضحية.

دراسة أمين ٢٠١٨ تناولت أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغير العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (عدالة الاجراءات و عدالة التوزيع و عدالة المعاملات) و أبعاد الرسوخ الوظيفي (المواءمة، و الروابط، و التضحية) .

ثانياً: دراسات إدارة التعاقب

دراسة Pandey et.al.,2014 هدفت إلى دراسة ممارسات و تحديات تخطيط التعاقب بالتطبيق على المنظمات الهندية، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات تخطيط التعاقب عبارة عن التماثل التنظيمي، مجال تخطيط التعاقب، و بناء تجمع للموهوبين، و الرقابة الذاتية، و الروابط.

دراسة Michel and Kammerlander,2015 هدفت إلى تحديد الممارسات الناجحة لتخطيط التعاقب في الشركات العائلية بالنمسا، و توصلت الدراسة إلى أن ممارسات تخطيط التعاقب تتمثل في استعداد المنظمة ، ثم الإعداد لعملية تخطيط التعاقب، ثم اختيار المتعاقبين، ثم تدريبهم لإعداد صفوف جديدة من القادة.

دراسة Trickel,2015 سعت نحو التوصل إلى استراتيجيات تخطيط التعاقب في كليات جامعة نيوجيرسي بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات المستخدمة بالجامعة هي تعاقب القادة، تطوير عملية تخطيط التعاقب، الاعتماد على خطة رسمية للتعاقب، تحديد الأفراد المميزين من حيث الأداء لترشيحهم كمتعاقبين، اصدار توجيهات رسمية للعاملين بالجامعة من مصدر واحد.

دراسة علي، ٢٠١٥ تناولت أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على بناء قادة المستقبل، توصل البحث إلى أن لعملية تخطيط للتعاقب الوظيفي أثر كبير في اعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها . أيضا توصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية .

دراسة Magasi 2016 تناولت العوامل المؤثرة على تخطيط التعاقب في الشركات العائلية الصغيرة و المتوسطة بتنزانيا مع الأخذ

في الاعتبار العوامل الديموغرافية و حجم المنظمة ، و توصلت الدراسة إلى تأثير العوامل الديموغرافية على عملية تخطيط التعاقب خاصة النوع و المستوى التعليمي ، حيث كلما قل المستوى التعليمي لمؤسس الشركة العائلية قل حصة على تخطيط التعاقب و لا يلتفت إليه إلا في حال ضعفه و عدم قدرته على العمل، كما أن مؤسس الشركة العائلية يفضل أن يكون التعاقب القيادي للذكور من أفراد العائلة.

دراسة Reeves, 2018 طرحت تساؤل على أصحاب المشروعات الطبية الصغيرة بمدى قيامهم بتوفير المتعاقب من خلال تبني عملية تخطيط التعاقب بمؤسساتهم الصحية، و توصلت الدراسة إلى أن تخطيط التعاقب يتطلب العمل على التطوير الإداري للعاملين بالمنظمة، و توفير الدعم المالي، مع ضرورة العمل على تطوير ثقافة المنظمة و سلوكيات العاملين نحو تبني فلسفة التعاقب.

دراسة Sevier, 2018 تناولت تأثير تخطيط التعاقب على ارتباط الموظفين بالمنظمة و بقاء أعضاء هيئة التدريس بالوظائف القيادية بالتطبيق على جامعة الينوى بالولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة إلى تأثير تخطيط التعاقب على ارتباط الموظفين بالجامعة من ناحية ، في حين أنه لا يؤثر على بقاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالجامعة نظراً لإرتباط ترقى أعضاء هيئة التدريس بإنجازهم العلمي بدرجة كبيرة .

مشكلة البحث

يُعد الرسوخ الوظيفي أحد أشكال السلوك التنظيمي التي تعمل على ضمان استمرارية المورد البشري داخل المنظمة لأطول فترة ممكنة من خلال الأخذ في الاعتبار كل من العوامل الداخلية و العوامل الخارجية ؛ و يترتب عليه تحسين مستوى الأداء داخل المنظمة. كما تحقق ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب للعاملين ضمان الترقيّة الداخلية مما يحقق التحفيز المعنوي و الرضا الوظيفي و من ثم تحسين أداء المنظمة. في ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في " دراسة مدى توافر أبعاد الرسوخ الوظيفي و أثرها على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بمجموعة شركات و مصانع العربي". و قد تم صياغة مجموعة التساؤلات التالية في ضوء مشكلة البحث:

التساؤل الأول: ما مدى توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي بالمنظمة جهة البحث؟

التساؤل الثاني: ما مدى توافر ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة جهة البحث؟

التساؤل الثالث: هل تؤثر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي- الداخلية و الخارجية- على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب؟

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

١- على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أهمية و تأثير سلوك الرسوخ الوظيفي على عدد من المتغيرات، إلا أن المكتبة العربية لم تحظى بعد بهذا الزخم الوفير من الدراسات في مجال الرسوخ الوظيفي (مرزوق ٢٠١٦، أمين ٢٠١٨).

٢- أن سلوكيات الرسوخ الوظيفي لم يتم اختبارها على الصعيدين التنظيمي (العوامل الداخلية) و المجتمعي (العوامل الخارجية) ؛ فقد ركزت الدراسات السابقة على دراسات السلوكيات الثلاثة للرسوخ التنظيمي (الملائمة-الروابط- التضحية) على الصعيد التنظيمي فقط، و قد اختبرت الباحثة سلوكيات الرسوخ الوظيفي في شكل مصفوفة ٣×٢ تشمل كل من العوامل الداخلية و العوامل الخارجية المؤثرة على الرسوخ الوظيفي.

٣- اختبرت العديد من الدراسات السابقة دور الرسوخ الوظيفي في التنبؤ بنية العاملين في الترك الطوعي للعمل مثل A.Ramesh&M.J.Gelfand,2010;2008;Kartepe,2012; Wheeler& Harris,2010;Aristides et.al.,2017.

كما قامت دراسات أخرى باختبار تأثير الرسوخ الوظيفي على سلوكيات الابتكار DC Feldman,2010، و أخرى بدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الرسوخ الوظيفي Zhao et.al., 2013، كما تناولته دراسة Kartepe,2012 كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نية ترك العمل.

٤- و من ثم تُعد سلوكيات الرسوخ الوظيفي ركيزة أساسية للتحقق من بقاء العاملين بالمنظمة و ضمان عدم تركهم للعمل، و من ثم إمكانية تكوين مجموعات من الموهوبين داخل المنظمة بالشكل الذي يسمح بالترقية الداخلية و من ثم إمكانية ممارسة إدارة و تخطيط التعاقب.

٥- تتسم مجموعة شركات و مصانع العربي بالعمل في السوق المصري منذ أكثر من أربعة عقود (تأسست عام ١٩٦٤)، و اكتسبت سمعة محلية وإقليمية و عالمية في مجال تصنيع و تسويق السلع الهندسية، كما تؤدي دوراً تنموياً للمجتمع و الاقتصاد المصري و تقدم منتجات عالية الجودة ذات تكنولوجيا متطورة تلبي رغبات و توقعات المستهلك من خلال ستة عشر مصنعا بالإضافة إلى مستشفى لخدمة العاملين و المجتمع المحيط، بالإضافة إلى عقد شراكات مع شركات يابانية عالمية (Toshiba, Sharp, Sony, Alpa) و تشغيل مهندسين و فنيين من دولة اليابان، مما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار مصفوفة الرسوخ الوظيفي على المستوى التنظيمي و المجتمعي من ناحية و كذلك الوقوف على مدى ممارستها لإدارة و تخطيط التعاقب الوظيفي.

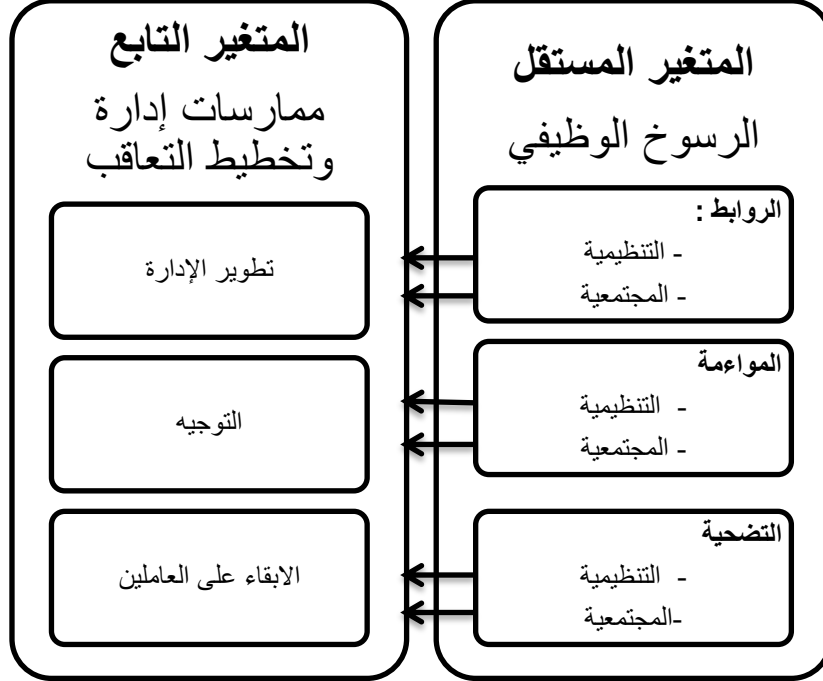
أهداف البحث :

- ١- تناول مدى توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي بالمنظمة جهة البحث.
- ٢- الوقوف على مدى قيام المنظمة جهة البحث بممارسات إدارة و تخطيط التعاقب.
- ٣- توضيح أثر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة جهة البحث.

متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها :

يوضح الشكل رقم (١) نموذج الدراسة، متناولاً عناصر المتغير المستقل و عناصر المتغير التابع .

١- يتضح من الشكل رقم (١) أن البحث هدف إلى دراسة تأثير عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي (كمتغير مستقل) على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب (كمتغير تابع) و ذلك لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بمجموعة شركات و مصانع العربي، و فيما يلي توضيح لمتغيرات البحث:



شكل رقم (١)
نموذج الدراسة
المصدر: إعداد الباحثة

المتغير المستقل:

يتمثل في سلوكيات الرسوخ الوظيفي و التي تتم نتيجة وجود عوامل تنظيمية و أخرى مجتمعية. و عبرت عنها الباحثة باسم مصفوفة الرسوخ الوظيفي "٣×٢"، و يوضح جدول رقم (٣) مكونات مصفوفة الرسوخ الوظيفي.

جدول رقم (٣)
مكونات مصفوفة الرسوخ الوظيفي

العوامل الاجتماعية (العوامل الخارجية)	العوامل التنظيمية (العوامل الداخلية)	سلوكيات الرسوخ الوظيفي
الروابط المجتمعية	الروابط التنظيمية	الروابط
المواءمة المجتمعية	المواءمة التنظيمية	المواءمة
التضحية المجتمعية	التضحية التنظيمية	التضحية

المصدر : اعداد الباحثة في ضوء مؤشرات كل من: Holtman et.al., 2006,p.449, Crossley, C. D.,et., al., 2007; Rothwell,2010.

المتغير التابع:

ممارسات إدارة التعاقب

Succession Planning and Management (SP&M)

توجد ثلاثة ممارسات رئيسية لإدارة و تخطيط التعاقب و هى التطوير الإداري، و التوجيه، و الإبقاء و المحافظة على العاملين.

فروض البحث :

تم بناء مجموعة من الفروض لاختبار مدى توافر كل من المتغير المستقل و المتغير التابع، كما تم صياغة افتراض لقياس مدى وجود أثر لعناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب - و قد تم بناء هذا الافتراض نتيجة عدم وجود دراسات سابقة ربطت بين المتغيرين، و ذلك على النحو التالي:

الفرض الأول : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

و ينبثق عن هذا الفرض ستة فروض فرعية على النحو التالي:
فرض ١-١: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر الروابط التنظيمية بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

فرض ٢-١: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر الروابط المجتمعية بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

فرض ٣-١: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر المواءمة التنظيمية بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

فرض ٤-١: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر المواءمة المجتمعية بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

فرض ٥-١: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر التضحية التنظيمية بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

فرض ٦-١: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر التضحية المجتمعية بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الثانى : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الثالث : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث. و ينبثق عن هذا الفرض ستة فروض فرعية على النحو التالي:

فرض ١-٣: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للروابط التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث.

فرض ٢-٣: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للروابط المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث.

فرض ٣-٣: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للملاءمة التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث.

فرض ٣-٤: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للملاءمة المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث.
 فرض ٣-٥: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتضحية التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث.
 فرض ٣-٦: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتضحية المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث.
أسلوب البحث :

يشتمل على تحديد مجتمع البحث و مفردات المعاينة، و حدود البحث، و مصادر جمع البيانات، ومقياس الدراسة، وأساليب المعالجة الاحصائية.

مجتمع البحث و مفردات المعاينة:

يتمثل مجتمع البحث في المديرين في المستويات الإدارية المختلفة – إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإدارة اشرافية من العاملين بمجموعة شركات و مصانع العربي. وقد وقع اختيار الباحثة على هذا المجتمع لأنه يتسم بالاعتماد بشكل كبير على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة و متعددة الثقافات بالإضافة إلى أنها شركة عائلية؛ فمن المتوقع أن يتوافر في مجتمع البحث هذا سلوكيات الرسوخ الوظيفي القادرة على تحقيق ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب.

تعتبر مجموعة مصانع العربي من كبرى الكيانات الصناعية في مصر والشرق الأوسط ، حيث تمتلك مجموعة العربي مجمعين صناعيين: المجمع الصناعي الأول : مدينة بنها – بمحافظة القليوبية على مساحة ١٠٠ ألف متر مربع، و يضم خمسة مصانع . والمجمع الصناعي الثاني : مدينة قويسنا الصناعية – بمحافظة المنوفية على مساحة ٤٠٠ ألف متر مربع، ويضم أربعة عشر مصنعاً.

و قد وقع اختيار الباحثة على المصانع التي يعمل بها أكثر من ألف موظف و عامل ؛ حتى يمكن الوقوف بشكل واضح على مدى توافر كل من عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي و ممارسات إدارة التعاقب.

ويوضح الجدول رقم (٤) مجتمع وعينة البحث.

جدول رقم(٤)

مجتمع وعينة البحث

حجم العينة بعد استبعاد القوائم غير المستوفاة وغير الصالحة	حجم العينة	الوزن النسبي %	الإجمالي	مجمع قويسنا					مجمع بنها		مجتمع البحث المستويات الإدارية
				مصنع التبريد و التكييف	الصناعات المنزلية	الصناعات المرئية	مصنع تكنولوجيا الإضاءة	الصناعات الهندسية	مصنع المحركات	مصنع الأجهزة المنزلية	
٢٠	٢٤	١٢	٥١	٨	٥	٨	٨	١٠	٦	٦	الإدارة العليا
٤٤	٥٢	٢٦	١٠٧	١٧	٨	١٥	١٦	٢٥	١٢	١٤	الإدارة الوسطى
١٠٢	١٢٦	٦٢	٢٦٢	٤٨	٢٠	٤٠	٤٤	٦٠	٢٤	٢٦	الإدارة الاشرافية
١٦٦	٢٠٢	١٠٠	٤٢٠	٧٣	٣٣	٦٣	٦٨	٩٥	٤٢	٤٦	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء الموقع الالكتروني وسجلات مجموعة شركات و
مصانع العربي لعام ٢٠١٨

بتطبيق معادلة Sample Size Calculator تبين أن حجم العينة
بمستوى معنوية ٩٥% و معامل ثقة ٥% بلغ ٢٠٢ مفردة، و تم
توزيعهم على مجتمع البحث وفقاً للوزن النسبي لكل مستوى إداري من
اجمالي حجم المجتمع.

و تم جمع البيانات من قوائم الاستقصاء المعدة لذلك من خلال
توزيع القوائم على المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة
جهة البحث، حيث تم جمع ١٨٢ قائمة من اجمالي ٢٠٢ قائمة بنسبة
استجابة ٩٠%، ثم تم مراجعة القوائم لاستبعاد القوائم الغير سليمة؛ و
كان عدد القوائم الصالحة للتحليل منها هو ١٦٦ قائمة بنسبة ٩٢% من
اجمالي القوائم المستلمة.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: دراسة تأثير عناصر مصفوفة سلوكيات
الرسوخ الوظيفي (كمتغير مستقل) على ممارسات إدارة و
تخطيط التعاقب
(كمتغير تابع).
- الحدود البشرية: تم التطبيق على المديرين بالمستويات الإدارية
الثلاثة بالمنظمة جهة البحث.
- الحدود التطبيقية: مجموعة شركات و مصانع العربي.

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية و المصادر الثانوية
لتوفير بيانات الدراسة. حيث تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في
الرجوع إلى الدراسات السابقة العربية و الأجنبية المرتبطة بمتغيرات
البحث لتحديد الفجوة البحثية وصياغة فروض البحث ، أما المصادر
الأولية فتمثلت في اجراء دراسة استطلاعية للوقوف على مدى توافر
سلوكيات الرسوخ الوظيفي كمؤشر على وجود هذه السلوكيات بالمنظمة
جهة البحث ، و كذلك الوقوف على مدى توافر ممارسات إدارة و
تخطيط التعاقب بالمنظمة جهة البحث. كما تم تطوير قوائم الاستقصاء
اللازمة لقياس متغيرات البحث.

المقياس المستخدم في الدراسة :

تم استخدام استمارتي إستقصاء لقياس متغيرات البحث. فلقياس مدى
توافر عناصر نموذج الرسوخ الوظيفي " تم تطوير مقياس بالاعتماد
على مقاييس كل من Mitchell et.al., 2011,p.94, Holtman&Inderrieden 2006,p.449, Crossley, C. D.,et.,
al., 2007. ، ولقياس ممارسات إدارة التعاقب - و مع الأخذ في
الاعتبار شمولية مفهوم إدارة التعاقب عن مفهوم تخطيط التعاقب منفرد-
فقد طورت الباحثة مقياس لقياس ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب
بالإعتماد على مقياس كل من Akani,2015, Rothwell, 2010
يحتوي على ٢٠ عبارة، منها ١٥ عبارة لقياس الممارسات، وخمسة
عبارات لقياس كيفية اعداد المرشحين للوظائف الأعلى في حالة غياب

ممارسات SP&M بالمنظمة جهة البحث. هذا و قد تم تحكيم المقياسين من قبل المتخصصين في مجال الموارد البشرية و السلوك التنظيمي.

الاطار النظري

الرسوخ الوظيفي (JE) Job Embeddedness

تعددت تعريفات الرسوخ الوظيفي في الدراسات السابقة، و فيما يلي تناول لتعريف الرسوخ الوظيفي في ضوء الدراسات السابقة:

عرف (Tanova and Holtom., 2008) الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة من التأثيرات الموجودة داخل العمل وخارجه والتي تجعل الأفراد منخرطين في شبكه اجتماعية قوية .

كما عرف (Wilson, 2010) الرسوخ الوظيفي بأنه عقد يتكون من العلاقات بين العاملين وكل من منظمات العمل التي يعملون بها من ناحية، والمجتمع الذي يسكن فيه العاملين من ناحية أخرى.

بينما عرف (Yangh et al., 2011) الرسوخ الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل ، والمواعمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل ، وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة وعوامل أخرى غير متعلقة بالعمل مثل العوامل الشخصية والالتزامات تجاه الأسرة والمجتمع.

و عرف كل من Yangh, C., MA, Qin Hai and HU, Ling (2011) الرسوخ الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل ، وعوامل أخرى غير متعلقة بالعمل .

و يؤكد ذلك ما توصلت إليه الدراسات السابقة Main et.al.,2012 من أن نية ترك العمل لا تتأثر بالعوامل البيئية الخارجية و ترتبط بدرجة كبيرة بالعوامل البيئية الداخلية للمنظمة Gloor 2018, Caillier et.al.,2017 ؛ في حين يتأثر و يرتبط الرسوخ الوظيفي للفرد بتوافر الأبعاد الثلاثة لكل من البيئة الداخلية للمنظمة و البيئة الخارجية (الروابط- الملاءمة- التضحية) Ghosh & L. (2015) Gurunathan.

يتضح في ضوء التعريفات السابقة أن الرسوخ الوظيفي يركز على الأسباب الداخلية و الخارجية التي تؤدي إلى بقاء الفرد بوظيفته . و من ثم يمثل الرسوخ الوظيفي مجموعة واسعة من العوامل البيئية التي تؤثر على قرار العاملين من أجل البقاء في المنظمة ، و تشمل العوامل البيئية عوامل داخل العمل- تعرف باسم العوامل التنظيمية أو العوامل الداخلية /On the job Organizational factors- وعوامل خارج المنظمة – تعرف باسم العوامل المجتمعية أو العوامل الخارجية -Community factors /Off the job Holtom et al., 2006, Reitz & Mary 2011 ، و تضم كل مجموعة من العوامل البيئية ثلاثة أبعاد هي الروابط ، و المواعمة، و التضحية . ويوضح الجدول رقم (٥) مصفوفة الرسوخ الوظيفي.

جدول (٥)

مصفوفة الرسوخ الوظيفي

عوامل خارجية/ مجتمعية	عوامل داخلية/ تنظيمية	العوامل البيئية الأبعاد
تشير إلى شبكة العلاقات الاجتماعية و الأسرية من الأصدقاء- خارج نطاق العمل - و الجماعات المنضم لها الفرد و المنظمات الاجتماعية، و يعكس شبكة العلاقات المؤشرات التالية: - تقديم دعم تنظيمي للمجتمع يعتمد على تقديم خدمات مثل رعاية المتفوقين من أبناء العاملين. - تنظيم رحلات دينية للعاملين و ذويهم.	الاهتمام بالعلاقات الرسمية و غير الرسمية من خلال المؤشرات التالية: - توفير موجهين لإرشاد العاملين الى كيفية انجاز الهام المسندة لهم. - الاهتمام بمستوى الدعم المتبادل بين أفراد المنظمة و الجماعة و المنظمة ككل. - تحديد انجازات فريق العمل. - التأكيد على تمثيل أعضاء الفريق.	الروابط
القدرة على المواءمة مع تفضيلات الثقافة العامة المحيطة بمكان اقامة الفرد، و تشمل الطقس ، ووسائل الراحة، و المناخ السياسي و الثقافي و الديني. و يعكس و ذلك المؤشرات التالية: -التعيين على أساس الفرد الأقرب لمكان العمل. -الاهتمام بتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الأسرية (وقت مرن-مشاركة العمل)	درجة مواءمة و ملاءمة قيم الفرد و أهدافه الوظيفية و خططه المستقبلية مع كل من ثقافة المنظمة و الموظفين ذوي الخبرة من ناحية و طبيعة العمل من ناحية أخرى. و يعكس ذلك المؤشرات التالية: -التعيين على اعتبار ملاءمة الفرد للوظيفة. - التعيين على أساس ملاءمة الفرد للثقافة و قيم المنظمة.	المواءمة
في حالة ترك الفرد للمنظمة قد يضحي الفرد بمتطلبات اجتماعية مطلوبة مثل جودة المدارس، و سلامة و أمن الحي	تشير إلى ما الذي يمكن للفرد التضحية به حالة تركه للعمل (التكلفة المتوقعة لترك العمل تتضمن مفارقة زملاء العمل، سحب	التضحية

عوامل خارجية/ مجتمعية	عوامل داخلية/ تنظيمية	العوامل البيئية الأبعاد
السكني، و الشعور بالانتماء. وكذلك من مؤشرات التضحية المجتمعية التي تقدمها المنظمة ما يلي: - الترقية دون الحاجة إلى النقل من مكان العمل. - المساعدة في توفير الاحتياجات المنزلية مثل توفير خطوط اتصالات مدفوعة القيمة لأجهزة التليفون المحمول	الامتيازات والانضمام إلى مشروعات، التخلي عن الثبات الوظيفي و فرص الترقية). و من مؤشرات التضحية التنظيمية ما يلي: - تقديم المنظمة حوافز مالية للأفراد. - تقديم حوافز غير مالية مثل الأجازات الإستهائية و الامتيازات المتفردة	

المصدر: اعداد الباحثة بالإعتماد على Holtman et.al., 2006,p.449, Crossley, C. D.,et., al., 2007.

يتضح من الجدول السابق أن الرسوخ الوظيفي يتم نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و تضم كل مجموعة ثلاثة أبعاد تمثلت في الروابط، و المواعمة، و التضحية؛ بالتالي يمكن ترجمة أبعاد الرسوخ الوظيفي إلى ستة أبعاد وفقاً لمصفوفة الرسوخ الوظيفي، و ذلك على النحو التالي:

- ١- الروابط التنظيمية
- ٢- الروابط المجتمعية
- ٣- المواعمة التنظيمية
- ٤- المواعمة المجتمعية
- ٥- التضحية التنظيمية
- ٦- التضحية المجتمعية

قياس أبعاد الرسوخ الوظيفي:

تم قياس أبعاد الرسوخ الوظيفي بتطوير مقياس بالاعتماد على كل من Mitchell et.al. 2011,p.94, Holtman&Inderrieden 2006,p.449 Crossley, C. D., et.al.,2007. ستة أبعاد هي الموائمة التنظيمية و المجتمعية، و الروابط التنظيمية و المجتمعية، و التضحية التنظيمية و المجتمعية، و يحتوى على ٣١ عبارة.

ثانياً: إدارة التعاقب:

تعرف إدارة و تخطيط التعاقب *Succession planning and management (SP&M)* بأنها عملية تساعد على الاستقرار الوظيفي للأفراد. كما أنها عملية تضمن بذل الجهد اللازم لضمان استمرارية الأداء الفعال للمنظمة و وحدات الأعمال التابعة لها من إدارات و أقسام. كما تعبر إدارة و تخطيط التعاقب عن جهد جماعي

مبذول بغرض تطوير الأفراد الذي يمثلون عناصر رئيسة و حاسمة في المنظمة أو إحلالهم. Rothwell,2010,p.6

وقد عرف Rothwell,2010,p.49 تخطيط التعاقب الوظيفي SP بأنه وسيلة لتحديد الوظائف الإدارية الحاسمة و الحرجة بالمنظمة ابتداءً من مديري المشروعات و المشرفين ورؤساء الأقسام وصولاً إلى قمة الهرم التنظيمي. كما أن تخطيط التعاقب يقوم بوصف الوظائف الإدارية لتحقيق أعلى درجة من المرونة بين المديرين في المستوى التنظيمي الواحد ؛ و من ثم تحقيق التكامل الأفقي بما يضمن بقاء المديرين لأطول فترة بالمنظمة؛ و من شأن ذلك رفع مستوى مهارات المديرين و قدرتهم على فهم و التعامل مع جميع أهداف المنظمة ككل و من ثم تحقيق التكامل الرأسي بين جميع المستويات الإدارية بالمنظمة.

و حيث أن عملية تخطيط التعاقب SP لا يمكن أن تتم بمعزل عن إدارة التعاقب SM فقد ذكر Rothwell,2010,p.6 أن كلاً من عملية تخطيط التعاقب و إدارة التعاقب تهتما بتطوير المواهب الداخلية للمنظمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمنظمة خاصة في ظل البيئة الديناميكية التي تحيط بمنظمات اليوم ؛ لذلك تسعى إدارة التعاقب نحو انشاء تجمعات للموهوبين في التخصصات المختلفة و في المستويات التنظيمية و المستويات الإدارية المختلفة وذلك بغرض إبرام تعاقدات جديدة مع هؤلاء الموهوبين لتقلد وظائف إدارية أعلى.

وبالتالي تسعى إدارة و تخطيط التعاقب SP&M نحو التأكد من مدى توافر العناصر الموهوبة اليوم و مدى ملاءمتها للإحتياجات المستقبلية للمنظمة. كما أنهما يساعدا المنظمة على مواجهة كل من التحديات الاستراتيجية و التحديات التشغيلية من خلال توفير أفضل العناصر من المورد البشري و في المكان الصحيح و في الوقت الصحيح لأداء المهام المطلوبة بالشكل الصحيح. و من ثم فإن عملية إدارة و تخطيط التعاقب لا تقتصر على المديرين و لكنها تشمل جميع العناصر الحاسمة Key People من العاملين بالمنظمة من الموظفين و الفنيين ومسئولي البيع والعاملين على خطوط الإنتاج Rothwell,2010,p.52.

و على ذلك فإن إدارة و تخطيط التعاقب بحرصهما على جذب العناصر الموهوبة يصنعاً بذلك ذاكرة تنظيمية *institutional memory* قادرة على تحسين مستوى أداء العمل بالمنظمة- خاصة أن إدارة و تخطيط التعاقب تقوم على تحقيق التكامل الأفقي و التكامل الرأسي بين المستويات الإدارية و التنظيمية داخل المنظمة- و هذا يعد ركيزة رئيسية لتحقيق التعلم التنظيمي من خلال تبادل خبرات العناصر الحاسمة و الموهوبة داخل المنظمة و التي تتكون تحت مظلة إدارة و تخطيط التعاقب. و يوضح الجدول رقم (٦) الفروق بين إدارة التعاقب و تخطيط التعاقب.

جدول رقم (٦)
الفروق بين إدارة التعاقب وتخطيط التعاقب

تخطيط التعاقب Succession Planning SP	إدارة التعاقب Succession Management SM	وجه المقارنة
الثبات	التغير السريع	بيئة العمل
التداول	الانتهازية	طبيعة التعاون
وقتي	مستمر و ديناميكي	التوجيه
فردى	فريق عمل	استراتيجيات الإحلال
التوصيف الوظيفى	جداول القادة	الاهتمام التنظيمى
الرئيس	أسلوب الدائرة الكاملة	مجال التقييم
التعاون	المشاركة	الاتصالات
داخلىة	خارجية و داخلىة	المسئولية
المهارات و الخبرة	الجدارات و العلاقات الشبكية	معايير الإختيار

Source: Leibman and Maki, B.R., 1996, p.21

كما أضاف كل من Pandey and Sharma, 2014 أن إدارة التعاقب SM تشتمل على تخطيط التعاقب SP بالإضافة إلى تطوير و تحقيق التماثل التنظيمى العالى للمرشحين لشغل الوظائف. أما تخطيط التعاقب SP فيركز على توفير المرشحين لتولى المناصب العليا فقط. التمييز بين إدارة و تخطيط التعاقب SP&M و كل من التخطيط للإحلال الوظيفى وإدارة المواهب و إدارة رأس المال البشرى:

أولاً: SP&M و التخطيط للإحلال الوظيفى:

تتمثل فلسفة عملية التخطيط للإحلال الوظيفى فى شغل الوظيفة عند الحاجة لأفراد لشغلها أو عند استحداث وظيف بالمنظمة ؛ كما تعتبر أحد وسائل إدارة المخاطر؛ فعند فقد المنظمة لمعظم قادتها المميزين فى حادث ما فى هذه الحالة تتعرض المنظمة لمخاطر التوقف عن العمل؛ و من ثم تلجأ إلى اختيار أفضل العناصر من داخلها لقيادة منظومة العمل بالمنظمة مرة أخرى. (Thomas P. Bechet 2002, الشريف ٢٠١١)

أما SP&M فهى عملية استباقية تتمثل فلسفتها فى الاعداد الجيد للعاملين لترقى الوظائف الأعلى و لا تنتظر وقوع المخاطر - و يمكن وصفها بأنها عملية صيانة وقائية للمورد البشرى بالمنظمة- و يتم ذلك من خلال تبنى المنظمة مجموعة مخططة من الأنشطة اللازمة لرعاية و تطوير و تنمية العناصر الموهوبة بالمنظمة تمهيداً لتقليدهم مناصب إدارية و تنظيمية أعلى.

ثانياً: SP&M و إدارة المواهب:

إدارة المواهب عبارة عن استراتيجية لتطوير الموهوبين بالمنظمة، و تشير إلى مقدار الاهتمام الموجه نحو إدارة أفضل عناصر المورد البشرى بالمنظمة و الذين تتراوح نسبتهم بين ١% إلى ١٠% من إجمالى العاملين بالمنظمة.

ثالثاً: SP&M و إدارة رأس المال البشري:

تتمثل فلسفة إدارة رأس المال البشري بأن الأفراد هم أصل من أصول المنظمة و ليس مورد، و بالتالي تتعامل مع كل ما يهم الفرد من الناحية الاقتصادية. و لا تُعد العلاقات الإنسانية و عمليات الابداع و الذاكرة التنظيمية من اتمامات إدارة رأس المال البشري. J. Christopher

Mihm, 2003

الفئات المستهدفة من إدارة و تخطيط التعاقب

حددت معظم الدراسات الفئات المستهدفة للتعاقب بأنها المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية فقط *Akani,2005* و الذين يشغلون وظائف حرجة أو رئيسية *key or critical jobs*.

في حين حدد *Rothwell,2010* سبعة فئات يجب أن يطبق عليها التعاقب لضمان توفير المورد البشري المناسب بالمواصفات المناسبة في الوقت المناسب و هم المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة، الفنيين (المهندسين- متخصصي الكمبيوتر) ، و مسؤولي البيع ، و الموظفين و السكرتارية ، و أخيراً العاملين بنظام ساعة الانتاج و عمال الخدمات.

و من ثم يمكن تقسيم الفئات المستهدفة إلى فئتين الفئة الأولى تتمثل في فئة المديرين بمستوياتهم الإدارية المختلفة، و الفئة الثانية فئة متنوعة تضم الفنيين (و يقصد بهم المهندسون و المحاسبون و محليي النظم و المحلل الإحصائي و الباحثين) ، و مسؤولي البيع، و الموظفين و السكرتارية، و العاملين بالانتاج، و كذلك عمال الخدمات ؛ و من ثم تشمل ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب جميع العاملين بالمنظمة دون استثناء لضمان انتظام أداء المهام بالشكل المحدد و في الوقت المحدد بكفاءة و فعالية.

ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب

استعرض *Rothwell,2010* ستة ممارسات لإدارة و تخطيط التعاقب ، و هي التوجيه، و التوقيت، و التخطيط، و مجال تنفيذ التعاقب (المرشحين للتعاقب)، و درجة نشر التعاقب، و مستوى تقدير الأفراد. أما *Pandey & Sharma 2014* فأشار إلى خمسة ممارسات لإدارة و تخطيط التعاقب و هي التماثل التنظيمي، و مجال التخطيط، و انشاء تجمع للموهوبين، و الميكنة، و الترابط. أما *Tamara,2018* فقد اقترح ستة خطوات لإدارة و تخطيط التعاقب متمثلة في دعم الإدارة العليا، تحسين مستوى أداء المنظمة، تحديد المرشحين للترقية، متابعة مستوى أداء تجمع الموهوبين، اتخاذ اجراءات عملية لتطوير الموهوبين. أما *AKani V.C.2015* فذكر ثلاثة ممارسات لإدارة و تخطيط التعاقب و هي التطوير الإداري، و التوجيه، و المحافظة و الإبقاء و المحافظة على العاملين.

وفيما يلي تناول للممارسات الثلاثة لممارسات إدارة و تخطيط التعاقب (التطوير الإداري، و التوجيه، و الإبقاء و المحافظة على العاملين).

أولاً: تطوير الإدارة Management Development

يعتبر بعد التطوير الإداري مطلب أساسي لضمان نجاح عملية إدارة و تخطيط التعاقب 2008,Cynthia 2013,Singh & David Dixit,2011 ، وعرف كل من Kessara &Samaneevongsa 2012 تطوير اfdارة بأنه عملية تدريب و تعليم الموظفين لتطوير مهاراتهم حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف المنظمة. و تشمل عملية التطوير الإداري عدد من مجالات التطوير و هى التطوير المعرفي من خلال التفكير و توليد الأفكار و اتخاذ القرارات، و التطوير السلوكي من خلال اختيار الاتجاهات و القيم المناسبة للمنظمة، مع تطوير المهارات البيئية للتأكيد على ضرورة ملاءمة نمط الإدارة للمواقف البيئية الداخلية و الخارجية.

بالتالي ترجع أهمية عملية التطوير الإداري إلى أن الإدارة هى حجر الزاوية الذي يحقق كفاءة و فعالية المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها على اشباع الحاجات الاجتماعية للمجتمع Mullins,1999، و من ثم لابد من تطوير كل من المعارف التقنية و الاجتاعية و الفكرية و المهارات المختلفة اللازمة للمديرين حتى يصبح لديهم القدرة على الوفاء باحتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية من ناحية ، و كذلك القدرة على توقع أية تغيرات في مجال العمل يتبعها الحاجة إلى وظائف جديدة .

أما أدوات التطوير الإداري فتتمثل في التدريب الداخلي، و التدريب الخارجي، و التدوير الوظيفي، و التعيين تحت التمرين. و يقصد بالتدريب الداخلي On-the Job Couching قيام كبار مديري المنظمة بتدريب العاملين بالمستويات الإدارية الأقل و تعليمهم المهارات المطلوبة و توجيههم و تقديم النصيحة و المشورة و الاجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وقوع أى خطأ أثناء العمل. أما التدريب الخارجي Off-the Job Couching فيقصد به منح فرصة للمديرين للتقدم إلى الدراسة و حضور دورات تدريبية خارج منظماتهم بشكل دوري لتطوير مهاراتهم التقنية و مهارات العلاقات الإنسانية.و من أدوات التدريب الخارجي تمارين المحاكاة و دراسة الحالة.

وتشير أداة التدوير الوظيفي إلى تخصيص المديرين على وظائف مختلفة بأقسام المنظمة لمنحهم صورة كاملة عن طبيعة العمل داخل المنظمة قبل تقلد المنصب الإداري الأعلى، و من شأن هذا ضمان نجاح المنظمة نتيجة فهم المديرين طبيعة العمل داخل جميع وحداتها الإدارية و التنظيمية.

أما أسلوب تحت التمرين فهو أداة يتم بموجبها اختيار عدد من الموظفين المتميزين- الموهوبين- لمساعدة المستويات الإدارية الأعلى و مشاركتهم عملية التخطيط وغيرها من الوظائف الإدارية لاكتساب الخبرة اللازمة حتى يحين وقت تقلدهم هذه المناصب الإدارية الأعلى. في ضوء ما سبق يتضح أن البعد الخاص بتطوير الإدارة يهتم بتطوير مستوى أداء المديرين فيما يتعلق بمستوى ممارساتهم للعمليات الإدارية

الحالية، بالإضافة إلى اعدادهم لتحمل مسؤوليات إدارية أكبر في المستقبل.

ثانياً: التوجيه Mentoring

الموجه هو ذلك المدير الذي يشرف و يدرّب و يوجه المديرين بالمستويات الإدارية الأقل من خلال رعايتهم تنظيمياً و تقديمهم لوظائف إدارية أعلى، و بالتالي يطلق على الموجه اسم "الراعي التنظيمي Organizational Sponsor".

و يعتبر وجود برنامج للتوجيه مطلب ضروري لنجاح ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب لأنها عملية تعمل على بناء و تطوير المديرين من خلال الإثراء المعرفي و الفهم الصحيح لجميع العمليات التي تتم بالمنظمة. Shery Stephen,2012

وقد عرف كل من Agulanna et.al., التوجيه بأنه استراتيجية للنمو و التطوير المهني ، بالتالي هو عملية يتم فيها اختيار مجموعة معينة من العاملين و تدريبهم و تقديم المشورة و التوجيه لهم لتحسين مسارهم الوظيفي. و من ثم يشمل التوجيه تقديم المشورة للعاملين عند وضع برنامج التطوير الذاتي و عند الالتحاق ببرامج تعليمية، و الإرشاد للتعرف على كيفية اكتساب المهارات و المعارف الضرورية لأداء الوظيفة الجديدة.

كما أن مبدأ التوجيه تم بناؤه في ضوء النظريات الأولى للسلوك التنظيمي و التي افترضت أن عملية التوجيه تتم على أساس العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين الأفراد، وأن الفرد هو العنصر الفاعل في عملية التوجيه، كما أن الأفراد حين يقومون باتخاذ القرارات فهم مدركون للآثار الاجتماعية المترتبة على ذلك .

ثالثاً: الإبقاء و المحافظة على العاملين:

تبذل المنظمات جهوداً كبيرة للإبقاء على العاملين داخل المنظمة من خلال تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من المورد البشري لتجنب التكلفة المرتفعة لتعيين و تدريب موظفين جدد. و يقوم بهذه الجهود الرؤساء في العمل لتوفير بيئة عمل تشجع الموظفين الحاليين على البقاء بالمنظمة من خلال تبني مجموعة من السياسات داخل المنظمة Singh & Dixit 2011 و تشمل تبني ثقافة تنظيمية مدعمة لمبدأ الإبقاء و المحافظة على العاملين الحاليين، و تبني سياسة لتقييم الأداء الغرض منها تحسين الأداء و ليس توجيه الانتقادات و اللوم للعاملين، و بناء هيكل تنافسي للأجور يمثل مصدر تحفيز للعاملين للبقاء بالمنظمة، و الترقية على أسس موضوعية.

طرق تحديد الوظائف الحرجة/ الحاسمة:

يتم تحديد الوظيفة الحرجة في ضوء مجموعة من المؤشرات Rothwell,2010 تتمثل فيما يلي:

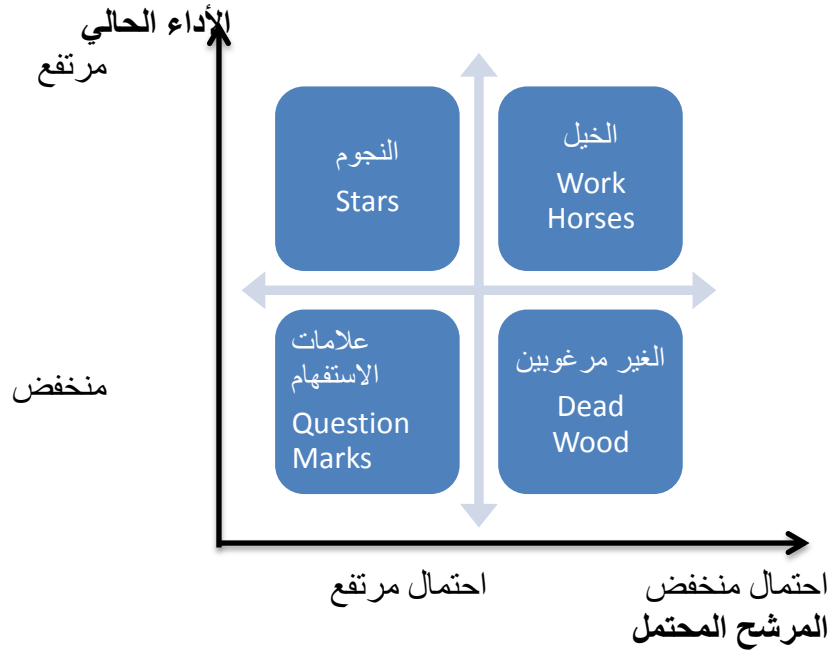
- وظائف شاغرة

- رسم الخريطة التنظيمية: مع الخذ في الاعتبار تطابق الوظيفة المحددة مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، و تحديد مدى امكانية تشغيل هذه الوظيفة في حالة مغادرة المدير المنوط بها.
- التساؤل عن مدى أهمية الوظيفة ، و لماذا؟
- تقديم دلائل تاريخية تدل على أزمات حدثت نتيجة فراغ الوظيفة من شاغلها و التأخير في شغلها، و كيف تم معالجة هذا الفراغ.
- رسم خريطة شبكية لتحليل الاتصالات داخل المنظمة و التمييز بين الموظفين من حيث درجة أهميتهم في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى تحديد اتجاهات تدفق قنوات الاتصال أثناء عملية اتخاذ القرارات لمعرفة أعضاء عملية اتخاذ القرار، و من لم يشارك فيها، و أسباب عدم المشاركة.

المعلومات التي يجب جمعها عن شاغلي الوظائف الحرجة:

- من يشغل الوظيفة، ومؤهلاته، وخبراته، و معرفته التخصصية.
- متطلبات الوظيفة.
- متى تصبح الوظيفة شاغرة.
- سبب وجود هذه الوظيفة بالمنظمة (الهيكل التنظيمي، التقسيم الوظيفي، الموقع الجغرافي).
- أسلوب تقييم الأداء بالمنظمة، و هل يحقق توفير متطلبات الوظيفة.
- ما مدى ملاءمة خصائص شاغل الوظيفة للوظيفة.
- كيف يحافظ شاغل الوظيفة على وظيفته؟ و هل تم تعيينه من الخارج أم من خارج المنظمة؟

وقدمت الدراسات السابقة تصنيف المرشحين لشغل الوظائف الحرجة بالمنظمات في شكل مصفوفة لتقييم الأداء تم بنائها في ضوء مصفوفة بوسطن Rothwell 2010, Akani 2015 قسمت المرشحين إلى أربعة أقسام - في ضوء مستوى أدائهم و درجة التوقع لشغلهم الوظيفة - وهم النجوم، و علامات الاستفهام، و العاملين كالخيل، و الغير مرغوب فيهم، و يوضح الشكل رقم (٢) مصفوفة المرشحين للوظائف الحرجة.



شكل رقم (٢)

مصفوفة المرشحين للتعاقب

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على كل من Rothwell 2010, Akani 2015

الدراسة الميدانية:

تتضمن الدراسة الميدانية اختبار فروض البحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات، ووضع مجموعة من النتائج و التوصيات . ويوضح الجدول رقم (٧) مدى توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي في المنظمة جهة البحث بين مختلف المستويات الإدارية. يتضح من الجدول رقم (٧) توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي بدرجة كبيرة بمتوسط عام (٣.٩٥)، كما توافرت بالمستويات الإدارية الثلاثة بدرجة كبيرة (٤.٠٥، ٣.٧٩، ٤.٠٢) على الترتيب. كذلك يتضح من الجدول عدم وجود تباين في درجة توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي بالمستويات الإدارية الثلاثة ، و من ثم قبول الافتراض الأول " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر العناصر الستة لمصفوفة الرسوخ الوظيفي بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية . ويوضح الجدول رقم (٨) مدى توافر ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب في المنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية .

الجدول رقم (٧)
مدى توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي في المنظمة جهة البحث
بين مختلف المستويات الإدارية

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	الإدارة الاشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		المستويات الإدارية أبعاد مصفوفة الرسوخ الوظيفي
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٠٠	٨.٤٣	٤.٠٥	٠.٦٥٩	٣.٩١	٠.٤٨٥	٤.٣٣	٠.٣٢٦	٣.٩١	أولاً: الروابط التنظيمية
٠.٠٠	١٣.١٣	٤.١٣	٠.٥٣٦	٣.٨٣	٠.٥٦٥	٤.٢٥	٠.٤٥٦	٤.٣١	ثانياً: الروابط المجتمعية
٠.٠٠	٤٩.١٥	٣.٨١	٠.٤٤٤	٣.٩٣	٠.٢٢٦	٣.٣	٠.٤٨١	٤.٢	ثالثاً: المواءمة التنظيمية
٠.٠٠	٧.٣٧	٤.١٣	٠.٨١٧	٤.٣٣	٠.٧٤٣	٣.٨	٠.٥٨٧	٤.٢٥	رابعاً: المواءمة المجتمعية
٠.٠٠	١٥.٨٧	٤.٠٣	٠.٤٨٧	٤.٣٣	٠.٥٤٢	٣.٩٥	٠.١٥١	٣.٨٢	خامساً: التضحية التنظيمية
٠.٠٠	١٧.١٣	٣.٦	٠.٦١٤	٣.٨١	٠.٧٣٤	٣.١٦	٠.٣٨٣	٣.٨٣	سادساً: التضحية المجتمعية
		٣.٩٥		٤.٠٢		٣.٧٩		٤.٠٥	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج
SPSS, Ver.22

الجدول رقم (٨)
مدى توافر ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب في المنظمة جهة البحث
باختلاف المستويات الإدارية

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	الإدارة الاشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٠٠	١٢.١٨	٣.٨٥	٠.٢٦٨	٣.٧٩	٠.٤١٣	٣.٦٧	٠.٣٤٦	٤.١٠	التطوير الإداري
٠.٠٠	٨٦.٢٧	٣.٦٥	٠.٢٨٠	٣.٨٧	٠.٦١٩	٣	٠.٢٦٥	٤.٠٧	التوجيه
٠.٠٠٣	٥.٩٢	٣.٨٩	٠.٧٤٣	٣.٩٤	٠.٢٧١	٣.٧١	٠.٣٥٢	٤.٠١	الإبقاء و المحافظة على العاملين
		٣.٧٩		٣.٨٧		٣.٤٦		٤.٠٦	

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج
.SPSS

يتضح من الجدول رقم (٨) توافر ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب في المنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية بدرجة كبيرة بمتوسط عام ٣.٧٩، و كذلك بدرجة كبيرة في المستويات الإدارية العليا و الوسطى و الإشرافية بمتوسط ٤.٠٦، ٣.٤٦، ٣.٧٩ على الترتيب. كذلك يتضح من الجدول عدم وجود تباين بالنسبة لمدى توافر الممارسات، والتي تقل المعنوية فيها عن ٠.٥، و يعكس ذلك حرص المستويات الإدارية العليا و الوسطى و الإشرافية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالشكل الذي يضمن توفير المورد البشري بالموصفات المناسبة و في الوقت المناسب. و من ثم قبول الفرض الثاني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية".

و لاختبار الفرض الثالث " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسلوكيات الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث" ، تم قياس الفروض الفرعية بالجدول أرقام (٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤). و يوضح الجدول رقم (٩) أثر العلاقة بين الروابط التنظيمية و ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث.

جدول رقم (٩)

أثر العلاقة بين الروابط التنظيمية و ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث

المستويات الإدارية	Beta	Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.
الإدارة العليا	٠.٨٢٤	٠.٠٠٠	٠.٧٥٣	٠.٠٠٠
الإدارة الوسطى	٠.٧٩٠	٠.٠٠٠	٠.٦٨٠	٠.٠٠٠
الإدارة الإشرافية	٠.٨٣٤	٠.٠٠٠	٠.٧٧٢	٠.٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود علاقة ارتباط طردية بين أحد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الروابط التنظيمية، والمتغير التابع والمتمثل في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار B's جميعها موجبة ، بمعنى كلما زادت درجة الروابط التنظيمية ارتفع مستوى ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب. كما يتضح من الجدول مدى قدرة الروابط التنظيمية في تفسير العلاقة بممارسات إدارة و تخطيط التعاقب ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد R^2 ٧٥.٣%، ٦٨%، ٧٧.٢% في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب ؛ وهذا يوضح أن بُعد الروابط التنظيمية كأحد سلوكيات الرسوخ الوظيفي يمكنه تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى لبعد الروابط التنظيمية على

ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعنى وجود اختلافات فى تأثير الروابط التنظيمية كأحد عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب في المنظمة جهة البحث. و من ثم رفض الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث" لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للروابط التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث".

ويوضح الجدول رقم (١٠) أثر الروابط المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث.

جدول رقم (١٠)

أثر الروابط المجتمعية و ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث

المستويات الإدارية	Beta	Sig.	معامل التحديد R^2	Sig.
الإدارة العليا	٠.٨٨٩	٠.٠٠٠	٠.٧٧٤	٠.٠٠٠
الإدارة الوسطى	٠.٧٣٦	٠.٠٠٠	٠.٦٤٢	٠.٠٠٠
الإدارة الإشرافية	٠.٧٤٩	٠.٠٠٠	٠.٨٤١	٠.٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة فى ضوء التحليل الاحصائى للبيانات باستخدام برنامج SPSS يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود علاقة ارتباط طردية بين أحد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الروابط المجتمعية، والمتغير التابع والمتمثل في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث كانت قيم معامل دالة الاتحدار B's جميعها موجبة ، بمعنى كلما زادت درجة توافر الروابط المجتمعية ارتفع مستوى ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب. كما يتضح من الجدول مدى قدرة بعد الروابط المجتمعية فى تفسير العلاقة بممارسات إدارة و تخطيط التعاقب ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهى قيمة معامل التحديد R^2 ٧٧.٤% ، ٦٤.٢% ، ٨٤.١% فى مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب ؛ وهذا يشير بأن بعد الروابط المجتمعية يمكنه تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات فى ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهى أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى لبعده التوجيه على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعنى وجود اختلافات فى تأثير الروابط المجتمعية كأحد أبعاد مصفوفة الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب في المنظمة جهة البحث. و من ثم رفض الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث" لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للروابط المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث". ويوضح الجدول رقم (١١) أثر المواءمة التنظيمية على العاملين على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث.

جدول رقم (١١)
أثر المواءمة التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب
بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث

Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.	Beta	المستويات الإدارية
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٨	٠.٠٠٠٠	٠.٣٦٥	الإدارة العليا
٠.٠٠٠٠	٠.٦٠٨	٠.٠٠٠٠	٠.٦٤٩	الإدارة الوسطى
٠.٠٠٠٠	٠.٦٤٣	٠.٠٠٠٠	٠.٥٧٦	الإدارة الإشرافية

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١١) وجود علاقة ارتباط طردية بين أحد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في المواءمة التنظيمية، والمتغير التابع والمتمثل في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار B's جميعها موجبة، بمعنى كلما زادت درجة المواءمة التنظيمية ارتفع مستوى ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب. كما يتضح من الجدول مدى المواءمة التنظيمية في تفسير العلاقة بممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد R² ٧٩.٨%، ٦٠.٨%، ٦٤.٣% في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب؛ وهذا يشير بأن بُعد المواءمة التنظيمية يمكنه تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى لبعد المواءمة التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعنى وجود اختلافات في تأثير المواءمة التنظيمية كأحد عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب في المنظمة جهة البحث. و من ثم رفض الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمواءمة التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث".

ويوضح الجدول رقم (١٢) أثر المواءمة المجتمعية على العاملين على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث.

جدول رقم (١٢)
أثر المواءمة المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب
بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث

Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.	Beta	المستويات الإدارية
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٨	٠.٠٠٠٠	٠.٣٦٥	الإدارة العليا
٠.٠٠٠٠	٠.٦٠٨	٠.٠٠٠٠	٠.٦٤٩	الإدارة الوسطى
٠.٠٠٠٠	٠.٦٤٣	٠.٠٠٠٠	٠.٥٧٦	الإدارة الإشرافية

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١٢) وجود علاقة ارتباطية طردية بين أحد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في المواءمة المجتمعية، والمتغير التابع والمتمثل في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار B's جميعها موجبة، بمعنى كلما زادت درجة المواءمة المجتمعية ارتفع مستوى ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب. كما يتضح من الجدول مدى المواءمة المجتمعية في تفسير العلاقة بممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد R^2 ٧٩.٨%، ٦٠.٨%، ٦٤.٣% في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب؛ وهذا يشير بأن بُعد المواءمة المجتمعية يمكنه تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى لبعد المواءمة المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعنى وجود اختلافات في تأثير المواءمة المجتمعية كأحد عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب في المنظمة جهة البحث. و من ثم رفض الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث" لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمواءمة المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث". ويوضح الجدول رقم (١٣) أثر التضحية التنظيمية على العاملين على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث.

جدول رقم (١٣)

أثر التضحية التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث

المستويات الإدارية	Beta	Sig.	معامل التحديد R^2	Sig.
الإدارة العليا	٠.٣٦٥	٠.٠٠٠	٠.٦٩٨	٠.٠٠٠
الإدارة الوسطى	٠.٦٤٩	٠.٠٠٠	٠.٦٦٨	٠.٠٠٠
الإدارة الإشرافية	٠.٥٧٦	٠.٠٠٠	٠.٥٩٣	٠.٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١٣) وجود علاقة ارتباطية طردية بين أحد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في التضحية التنظيمية، والمتغير التابع والمتمثل في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار B's جميعها موجبة، بمعنى كلما زادت درجة التضحية التنظيمية ارتفع مستوى ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب. كما يتضح من الجدول مدى التضحية التنظيمية في تفسير العلاقة بممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد R^2 ٦٩.٨%، ٦٦.٨%، ٥٩.٣% في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب؛ وهذا يشير بأن بُعد التضحية التنظيمية يمكنه تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى

صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى لبعء التضحية التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعنى وجود اختلافات فى تأثير التضحية التنظيمية كأحد عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب في المنظمة جهة البحث. و من ثم رفض الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث" لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتضحية التنظيمية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث".

ويوضح الجدول رقم (١٤) أثر التضحية المجتمعية على العاملين على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث.

جدول رقم (١٤)

أثر التضحية المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمستويات الإدارية بمجتمع البحث

المستويات الإدارية	Beta	Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.
الإدارة العليا	٠.٣٦٥	٠.٠٠٠	٠.٨٩٨	٠.٠٠٠
الإدارة الوسطى	٠.٦٤٩	٠.٠٠٠	٠.٧٣٨	٠.٠٠٠
الإدارة الإشرافية	٠.٥٧٦	٠.٠٠٠	٠.٦٩٣	٠.٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة فى ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١٤) وجود علاقة ارتباطية بين أحد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في التضحية المجتمعية، والمتغير التابع والمتمثل في ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار B's جميعها موجبة، بمعنى كلما زادت درجة التضحية المجتمعية ارتفع مستوى ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب. كما يتضح من الجدول مدى التضحية المجتمعية فى تفسير العلاقة بممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد R^2 ٨٩.٨%، ٧٣.٨%، ٦٩.٣% فى مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية على الترتيب؛ وهذا يشير بأن بعد التضحية المجتمعية يمكنه تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات فى ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب، أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى لبعء التضحية المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعنى وجود اختلافات فى تأثير التضحية المجتمعية كأحد عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب في المنظمة جهة البحث. و من ثم رفض الفرض الفرعي السادس من الفرض الثالث" لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتضحية المجتمعية على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث".

نتائج وتوصيات البحث

أولاً: نتائج البحث

تعرض الباحثة فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار مدى صحة فروض البحث، ومدى تحقيق أهداف البحث ، وذلك على النحو التالي :

١- نتائج اختبار فروض البحث:

بعد قيام الباحثة بعرض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية حول مدى توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي من ناحية ومدى توافر ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب من ناحية أخرى، و كذلك أثر توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة جهة البحث. تم قبول الفرض الأول " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية." و كذلك فروضه الفرعية الستة. كما تم قبول الفرض الثاني " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة توافر ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية." ، كذلك قبول الفرض الثالث " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسلوكيات الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث" ، و فروضه الفرعية الستة.

٢- نتائج تحقيق أهداف البحث:

تم تحقيق أهداف البحث على النحو التالي:

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار تحقيق أهداف البحث

الهدف	آلية تحقيقه
١- مدى توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي بالمنظمة جهة البحث.	الدراسة الميدانية بالاعتماد على الأدوات التالية: <ul style="list-style-type: none">• الدراسة الاستطلاعية.• المقابلات الشخصية.• الاستقصاء. من خلال الوقوف على مدى توافر العناصر التالية: <ul style="list-style-type: none">• الروابط التنظيمية و المجتمعية.• المواءمة التنظيمية و المجتمعية.• التضحية التنظيمية و المجتمعية.
٢- الوقوف على مدى قيام المنظمة جهة البحث بممارسات إدارة و تخطيط التعاقب.	الدراسة الميدانية بالاعتماد على الأدوات التالية: <ul style="list-style-type: none">• الدراسة الاستطلاعية.• المقابلات الشخصية.• الاستقصاء. تحقق هذا الهدف من خلال الوقوف على مدى توافر ممارسات التعاقب التالية:

الهدف	آلية تحقيقه
	<ul style="list-style-type: none"> • التطوير الإداري. • التوجيه. • الإبقاء و المحافظة على العاملين
٣- توضيح أثر عناصر الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة و تخطيط التعاقب بالمنظمة جهة البحث.	التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS, Ver.22 و حساب R^2 .

المصدر : اعداد الباحثة

توصيات البحث

- تتمثل توصيات البحث استناداً إلى النتائج السابقة في الآتي :
- الاهتمام بشكل متكافئ بكل من العوامل الداخلية و العوامل الخارجية المؤثرة على ثبات و رسوخ الموظف بوظيفته.
 - تقديم المنظمة المزيد من المزايا المالية و العينية التي ترفع مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة.
 - الاهتمام بآلية تكوين صف ثاني من العاملين بكل الكوادر الوظيفية بالمنظمة سواء كوادر إدارية أو مكتبية أو خدمية و عدم الاقتصار على الاهتمام بتكوين صف ثاني بالوظائف القيادية فقط.
 - الاهتمام بتفعيل نظام الترقية الداخلية للعاملين المتميزين لأن العاملين يكونون أكثر رسوخاً في عملهم إذا أتاحت لهم المنظمة فرص مناسبة للترقية و التطوير.

توصيات بأبحاث مستقبلية

- الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي بين العدالة التنظيمية و تحسين أداء العاملين بالمنظمات الصناعية.
- أثر الرسوخ التنظيمي على النية الطوعية لترك العمل لدى العاملين بالبنوك التجارية الخاصة.
- دور إدارة المواهب في تخطيط التعاقب الوظيفي بالمنظمات الخدمية.
- تقييم عملية إدارة و تخطيط التعاقب بالجامعات الخاصة.

المراجع

- ارمسترونج ، مايكل. ٢٠٠٨. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دليلك للعمل. ترجمة إيناس الوكيل. الطبعة الأولى؛ القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أمين، أحمد عبدالحميد. ٢٠١٨. " أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة: مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة - جامعة الزقازيق .مصر. المجلد ٤٠- العدد ١ .
- الشريف، علي بن فهد بن فهد الفعر . ٢٠١١. التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المملكة العربية السعودية:مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. المجلد، العدد ٣. ص ص ١٤٧-١٦٣ .
- علي، محي الدين عبد الله صالح. ٢٠١٥ " أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على بناء قادة المستقبل". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا: كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال.
- مرزوق، عبدالعزيز علي. ٢٠١٦. "العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين :دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ". مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا . مصر. العدد ٢ .
- Agulanna, C; Edward; and Awujo, C. Austine (2005) "Human Resource Management – A graphic Approach". Imo State. Career publishers.
- Akani, Vivian Chinogunum. 2015. "Management Succession Planning and Corporate Survival in Nigeria: A Study of Banks in Port Harcourt ". European Journal of Business and Management. Vol.7, No.27.
- Andresen ; Maike, (2015), "What determines expatriates " Performace while abroad? The role of job embeddedness ", Journal of Global Mobility, Vol. 3 Issue: 1, PP. 62-82.
- Aristides I. Ferreira, Luis F. Martinez, Jose Pereira Lamelas, Rosa I. Rodrigues, (2017), "Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover A multilevel study in Portuguese hotels " International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 29 Issue : I, PP. 248-267.
- Bell, C. (1996) "Managers as mentors: Building partners for learning". San Francisco : Berret Koehler publishers.

- Caillier , James Gerard.(2018). Do flexible work schedules reduce turnover in U.S. federal agencies? *The Social Science Journal* 55 . 108–115 Contents lists.
- Caldwell, C. Ann (2007) “Elements of Effective Succession Planning”: A working paper for the UCEDDS. Silver spring MD: Association University centers on disabilities. AUCD Research education service.www.aucd.org.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- Debjani Ghosh & L.Gurunathan.(2015) .Job Embeddedness: A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines.*Global Business Review* 16(5)1–11
- Felts ; Will , Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee, Brooks C. Holtom. 2017." Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting ". *Academy of Management Journal*. Vol. 52, No.3 .
- Ghosh , Debjani and L. Gurunathan.(2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit. *IIMB Management Review* (2015) 27, 240–251.
- Gloor ; Peter A., Andrea Fronzetti Colladon , Francesca Grippa, Gianni Giacomelli .(2017). Forecasting managerial turnover through e-mail based social network analysis. *Computers in Human Behavior* (71) 343e352.
- Halbesleben & Wheeler ;AR .2008.The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*. journals.sagepub.com. retrieved on 20th Jan,2019.
- Holtom ;Brooks C. and . Inderrieden ;Edward J. 2006. Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover. *Journal of Managerial Issues*.Vol.18,No.4(Winter 2006), pp.435-452
- Holtom, B., Mitchell, T., and Lee, T.(2006),Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4),316-331.

- J. Christopher Mihm, 2003. Human Capital: Succession Planning and Management Is Critical Driver of Organizational Transformation (Washington, DC: U.S. General Accounting Office.
- Karatepe ; Osman M., (2013) “ The effects of work overload and work – family conflict on Job embeddedness and job performance ; The mediation of emotional exhaustion “ International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.25 Issue : 4, PP. 614-534.
- Karatepe ; OM . 2012. The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. Journal of Hospitality & Tourism Research, 2012 - journals.sagepub.com. Retrieved on 20th Jan, 2019.
- Kessara Sakmaneevongsa (2014), “Succession Planning an Essential Ingredient for Long Term Survival and Success”. *The Nation Newspaper April 2014*.
- Lee; Thomas W., Terence R . Mitchell , Chris J. Sablinski , James P. Burton , Brooks C. Holtom. 2017. "The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover". *Academy of Management Journal*. Vol., 47, No. 5.
- Leibman M., Roth A, B., and Maki, B. R., 1996. Succession Management : The Next Generation of Succession Planning. *Human Resources Planning*, 19(3), 16-29. p. 21
- Magasi , Chacha (2016). Factors Influencing Business Succession Planning among SMEs in Tanzania. Vol. 8, No. 3.
- Mian Zhang a, David D. Fried b, Rodger W. Griffeth. (2012). *Human Resource Management Review* (22) 220–231.
- Michel , Alexandra, Kammerlander , Nadine. (2015). " Trusted advisors in a family business’s succession-planning process—An agency perspective". *Journal of Family Business Strategy*. 6 , 45–57.
- Michelle, Vitko (2011), “Focus on Talent Retention to Build Bench Strength”, *Cutting Edge Information*. 2002-2014.
- Mitchell ; Terence R., Holtom ; Brooks C., and Lee , Thomas W. 2001. How to keep your best employees:

- Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121.
 - Mullins, P. (1999) “Building Leadership and Management Capacity”. New Zealand.
 - Pandey , Suruchi and Sharma ,Deepesh.2014. Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Procedia Economics and Finance* 11 (2014) 152 – 165
 - Peachey ; Jon Welty, Laura J. Burton, Janelle E. Wells, (2014) “ Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddednes, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics “ *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Issue: 8, PP.740-755.
 - Ramesh ;A, Gelfand ;MJ . 2010. Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology*. journals.sagepub.com. retrieved on 20th Jan,2019.
 - Reitz ; O. Ed. and Anderson ; Mary Ann, *Journal of Professional Nursing*, Vol 27, No. 5 (September–October), 2011: pp 320–327.
 - Rothwell ; William J., Lee ; Jin Gu, and Kim ; Hong Min, 2009.*Results of a 2009 Survey on Succession Planning and Management Practices*. .University Park, Pa.: The Pennsylvania State University,
 - Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Knight, S. C., & Lindholm, J. E. (2005). *Career planningand succession management: Developing your organization’s talent for today and tomorrow*. Westport, CT: Praeger.
 - Rothwell, W. J.2010.*Effective Succession Planning*. 4th edition.USA:AMACOM.
 - Sekiguchi ; Tomoki , James P. Burton,Chris J. Sablinski.2008. The Role of Job Embeddedness On Employee Performance: The Interactive Effects With Leader–Member Exchange And Organization-Based Self-Esteem. *Personnel Psychology*. 2008, 61, 761–792.

- Sevier , Charmaine L.2018. "A Study on the Impact of Succession Planning on Employee Engagement and Retention of Administrators within an Illinois Suburban Community College". PHD. USA: the University of St. Francis College of Education.
- Sheryl, Stephen(2012).” Mentoring More Than a Network”. Tool Box .Com. Retrieved on 15th feb.,2019.
- Singh and Dixit (2011), “Employee Retention: The Art of Keeping People Who Keep You in Business”. VSRD *International Journal of Business and Management Research*, VSRDIJBMR, Vol.1 (7)2011,441-448.
- Tamara ; Reeves , J. 2018. Are You Preparing a Successor? Succession Planning in a Small, Private Practice, Healthcare Setting. Google scholar. Retrieved on 15th feb.,2019.
- Tanova, C, and Holtom, B. (2008), Using Job Embeddedness to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries. *The International Journal of Human Resource Management* 19 (9), 1553-1568.
- Thomas P. Bechet, 2002.*Strategic Staffing: A Practical Toolkit for Workforce Planning* (New York: Amacom,). See also Peter Capelli, *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
- Tian ;Amy Wei, Cordery ; Gamble ; John, Jos, (2016) “ Staying and performing :How human resource management practices increase job embeddedness and performance “, *Personnel Review*, Vol.45 Issue:5, PP. 947-968.
- Trickel ,Mary Marken.2015." The Exploration of Executive Leadership Succession Planning Strategies in New Jersey Community Colleges". PHD. Grand Canyon University.
- Wheeler ;AR , KJ Harris, P. 2010. Harvey Moderating and mediating the HRM effectiveness—intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness .*Journal of Managerial Issues*, 2010 – JSTOR
- Wilson, J. (2010),Examining Job Embeddedness Survey Items for an Adventure Education Population. Doctoral Dissertation Indiana University,P. 37.

- Wong, Cindy. 2019. Key Factors In Retainung Chinese Graduate Trainees: ACase Study In Multi-National In China.PHD.The Faculty of Fielding Graaduate.
- Yangh, C., MA, Qin Hai, and HU, Ling, (2011) , job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. Emerald Group Publishing Limited, Nankai Business Review International, 2 (4), 418-446.
- Yangh, C., MA, Qin Hai. and HU, Ling. (2011). Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. Emerald Group Publishing Limited, Nankai Business. Review International, 2(4), 418-446.