

أثر البرامج التدريبية
على استدامة العنصر البشري
في المؤسسات الحكومية

د. هدى سليمان محمود إبراهيم العزوني
دكتوراه الفلسفة في العلوم الاقتصادية البيئية
معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس

المخلص:

تعتبر البرامج التدريبية 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 البرامج التدريبية أحد الموضوعات الهامة في مجال الاهتمام بالعنصر البشري، وهي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتمت استدامة العنصر البشري كمفهوم لتحضير وتدريب الأفراد استدامة العنصر البشري وذلك لتحقيق استدامة المؤسسات الحكومية لإعداد الصف الثاني من العنصر البشري. هدف البحث إلى معرفة مدى تأثير البرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري لتحقيق استدامة المؤسسات الحكومية والتعرف على مفهوم البرامج التدريبية وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى، واشتملت فروص الدراسة على وجود تأثير البرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري، ووجود تأثير لاستدامة العنصر البشري على تحقيق استدامة المؤسسات الحكومية، ووجود تأثير للبرامج التدريبية على استدامة المؤسسات الحكومية، والتعرف على مفهوم وأهداف استدامة المؤسسات الحكومية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسة للبحث من خلال عينة مكونة من (١٠٠) مفردة، وقد أسفرت النتائج إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) للبرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري وتبين وجود تأثير للبرامج التدريبية على لاستدامة العنصر البشري كما يوجد أثر معنوي لاستدامة العنصر البشري على استدامة المؤسسات الحكومية، ويوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين البرامج التدريبية على استدامة المؤسسات الحكومية، وقد أوصت الباحثة بأهمية البرامج التدريبية في كل مؤسسات الدولة على أن يدعم ذلك بقرار من السلطة المختصة، وتكون البرامج التدريبية جزء لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

Abstract:

Training Programmes 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. Training Programmes 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 Training Programmes and its extent of impact on development of human resources factor for achieving sustainable development. The research hypotheses demonstrate a impact exists between Training Programmes 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 (100) employees in Ministry of International Cooperation. Results indicate a significant impact of Training Programmes 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 Training Programmes and sustainability of economic institutions. Researcher recommend applying the Training Programmes plan in every institution of the state, that would be supported by a decree of the competent authority and that Training Programmes will be indispensable part of the strategic plan of the human resources management.

مقدمة البحث:

البرامج التدريبية بمفهومها الحديث لم تعد مجرد صرف على بند من بنود الموازنة للمؤسسة بل استثمار في المورد البشري الذي يعد في عالم اليوم من أعلى الموارد في المؤسسة، وقياس أثر البرامج التدريبية هو نظام حديث يقيس مخرجات عملية التدريب ويتم تقييم أداء المتدربين قبل الدورة وبعد الدورة ويقاس أداء الموظف على صعيد عمله بما قدمه أكثر مما كان عليه قبل التدريب، وعلى المستوى البعيد، يقاس أثر التدريب لهذا الموظف على عمل المنظمة ككل واستدامتها، ويتم من خلال تحليل النتائج معرفة هل هناك أثر للبرامج التدريبية وفق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه النتائج مفيدة لمتخذي القرار لمعرفة الفائدة من البرامج التدريبية.

وانطلاقاً من هنا، ومن الأهمية الكبرى التي يحتلها التدريب المستمر والتأهيل ضرورة حتمية لتحسين وتنمية وصقل مهارات وخبرات العاملين والدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه في إعداد واستدامه العنصر البشري وزيادة معارفه باعتباره الأداة الفعالة في عمليات التغيير والتطوير لدى العاملين لاستدامة العنصر البشري.

يستهدف تخطيط الموارد البشرية توفير الأعداد اللازمة من الأفراد لكل نشاط من الأنشطة المختلفة في المنظمة، والإسهام في وضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومهاراته مع تدريب هؤلاء الأفراد لرفع كفاءتهم الإنتاجية، والأخذ في الاعتبار الترابط بين الوحدات الإنتاجية والأنشطة المختلفة، وإيجاد التكامل بين الوظائف المختلفة في الهيكل التنظيمي حتى يتسنى تحقيق الانسجام، والتنسيق بين مجموعة الوظائف على مستوى المنظمة.

قد سعت المؤسسات في العالم العربي للبحث عن الموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والكفاءات والجدارات التي تمكنها من التعامل مع المتطلبات الراهنة والمستقبلية في تحقيق رؤية المؤسسة.

إن معظم المؤسسات والشركات العالمية وضعت منذ مدة خطأ 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 استدامة ونجاح أية 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 أدواراً قيادية فضلاً عن كيفية مقارنة تكلفة خطط التعاقب الوظيفي ضمن المؤسسة مقارنة بتكلفة كوادر متخصصة من الخارج وضرورة التأكد من أن خطط التعاقب الوظيفي تساهم بالفعل في دفع إنتاجية الأعمال وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية.

مصطلحات البحث:

١- **البرامج التدريبية:** يهدف نظام البرامج التدريبية إلى التدريب والتطوير في رفع كفاءة الجهاز الوظيفي وتزويده بالمهارات والمؤهلات بما يحقق كفاءة الأداء لتحقيق التنمية المستدامة.

٢- **تخطيط التعاقب الوظيفي:** هي عملية إستراتيجية منظمة ومحكمة تضمن استمرار وجود موظفين مؤهلين ولديهم الكفاءة والقدرة على تتيؤ وظائف مهمة في الحكومة.

٣- **التنبؤ:** هو التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة، وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليه المديرون أو مستخدمو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل.

٤- **الجدارات:** هي المعارف والمهارات والسمات الشخصية المطلوب توافرها في المرشحين لشغل الوظائف المهمة.

٥- **الظل الوظيفي:** شكل من أشكال التدريب يقوم بموجبة موظف بمراقبة موظف مؤهل ومتخصص ذي كفاءة عالية كظل خلال مهامه اليومية للاستفادة من خبراته في العمل.

٦- **تنمية بشرية:** هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمؤسسة 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.

الدافعية: الدافع "قوة محرّكة وموجهة في أن واحد، ولا تستطيع المنبهات الخارجية وحدها أن تثير سلوك الفرد إن لم تتجاوب مع عوامل داخلية عنده فردية الطعام لا تثير الشهية في الشيطان، بل قد تثير النفور: فالمنبهات الخارجية لا تكفي وحدها لتفسير السلوك أو التنبؤ به".

التدريب: عبارة عن وسيلة لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات الأفراد وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين للترقية لتسلم مناصب إدارية عليا في المستقبل.

التعلم: عملية تطوير وتحسين العمل وتتضمن هذه العملية (تطوير - تدريب - خبرة) كجزء من العمل أي إنه الشكل المنظور لتنمية الموارد البشرية.

التحفيز: العمليات النفسية التي تحت أو تثير سلوك الفرد وتزوده بالتصميم لأداء الأعمال ذات الهدف الموجه، وبالتالي يشير هذا التعريف إلى النقاط التالية:

- سلوك الفرد سلوك هادف أكثر من كونه عشوائي، حيث إن الشخص يمارس كلً من السلوك الإيجابي والسلوك السلبي.
- التحفيز يدفع الفرد لأداء عمل ما، حيث إن الفرد لا يفضل تغيير سلوكه في الأداء ما لم يكن هناك حافزاً يدفعه لذلك.

• التحفيز يدفع الفرد للتركيز على الأهداف النهائية ويزوده بالتصميم اللازم للوصول إلى النتائج المرغوبة.

تحسين الأداء : يقصد بتحسين أداء العاملين زيادة رصيدهم من المهارات والمعارف من خلال التدريب والتعلم للحصول على مستوى أداء أعلى مما كانوا يحققون في الماضي

٧- **الاستدامة المؤسسية**: تعني الاستدامة المؤسسية بالمؤسسات الحكومية، وإلى مدى تتصف تلك المؤسسات بالهيكل التنظيمية القادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة.

٨- **الاستدامة 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.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية والزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة لبعض الوزارات ومن خلال التعامل مع موظفي هذه الوزارات تبين أن البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كافية؛ بسبب عدم توافر البرامج التدريبية المختلفة المتمثلة في (التعاقب الوظيفي - الظل الوظيفي والتنبؤ بالجدارات الوظيفية)، وتبين أيضاً أن هذه الوزارات لم تحقق أهدافها المخططة، وذلك لعدم توافر الكوادر المؤهلة والقادة المستقبلين لاستدامة البشري الفعال، كما اتضح بذلك وجود قصور في الكوادر المستقبلية، لذا، فإنه من أجل الوصول إلى هذه الكوادر المتخصصة، لا بد من القيام بتدريبهم وتأهيلهم، وتتلخص مشكلة البحث في بحث العلاقات التبادلية بين البرامج التدريبية المتمثلة في (التعاقب الوظيفي - الظل الوظيفي والرعاية . التنبؤ بالجدارات الوظيفية)، وتأثير كل منها على استدامة العنصر

البشري المتمثلة في (الدافعية نحو التدريب والتعلم - التحفيز لتحسين الأداء) لاستدامة المؤسسات الحكومية.

يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- هل هناك أثر للبرامج التدريبية المتمثلة في (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي) على استدامة العنصر البشري؟
- هل هناك أثر لاستدامة العنصر البشري المتمثلة في (الدافعية نحو التدريب والتعلم-التحفيز لتحسين الأداء) لاستدامة المؤسسات الحكومية؟
- هل هناك أثر البرامج التدريبية على استدامة المؤسسات الحكومية المتمثلة في (الاستدامة المؤسسية - الاستدامة الاقتصادية)؟

أهداف البحث:

يرتكز هذا البحث إلى العديد من الأهداف العامة والخاصة، أما الهدف العام، فهو التعرف على أثر البرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري لاستدامة المؤسسات الحكومية، ومحاولة المساهمة في زيادة رصيد المعرفة النظرية في واحدة من أهم الموضوعات المطروحة على الساحة، ومعرفة قدرة وقابلية المؤسسات الحكومية الاستفادة من البرامج التدريبية والظل الوظيفي وبرنامج التأهيل المؤسسي باعتبارها ضرورة وحتمية ملحة تفرضها المتغيرات الدولية ودورها في توفير الشروط المناسبة لتحقيق التنمية المستدامة، وهذا البحث يحاول تحقيق الأهداف التالية:

- (1) تطبيق خطة البرامج التدريبية في جميع مؤسسات الدولة.
- (2) إيلاء المزيد من العناية والاهتمام باستقطاب وإدارة المواهب والكفاءات وتحفيزهم للمشاركة في البرامج التدريبية، وذلك لخدمة المؤسسات الحكومية.
- (3) تحديد وتنظيم الاستراتيجيات والأنشطة لتخطيط التعاقب الوظيفي للوظائف القيادية والحساسة.

- ٤) التعرف على أهمية الاستثمار في التخطيط التعاقبي والمنافع المتخصصة من برامج تطوير القيادات لاستدامة المؤسسات.
- ٥) رفع كفاءة الجهاز الوظيفي بالدولة وتزويده بالمهارات والكفاءات بما يحقق كفاءة الأداء من خلال تحقيق الاستدامة.
- ٦) 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 والظل الوظيفي.
- ٧) تأهيل صف ثان من القيادات للمناصب المهمة في الدولة.

فروض البحث:

- ١- يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على أبعاد استدامة العنصر البشري.
- يوجد تأثير معنوي للتنبؤ بالجدارات الوظيفية على استدامة العنصر البشري.
 - يوجد تأثير معنوي للظل الوظيفي والرعاية المهنية على استدامة العنصر البشري.
- ٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد استدامة العنصر البشري على استدامة المؤسسات الحكومية.
- يوجد تأثير معنوي للدافعية نحو التدريب والتعلم على استدامة المؤسسات الحكومية.
 - يوجد تأثير معنوي التحفيز لتحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على استدامة المؤسسات الحكومية.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على الاستدامة المؤسسية والبشرية.
 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على الاستدامة الاقتصادية.

متغيرات البحث:

يبني البحث الحالي نموذجاً افتراضياً يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث إن البحث يحتوي على أكثر من متغير مستقل ومتغير تابع حيث يتم اعتبار البرامج التدريبية في المؤسسة عينة لبحث متغير مستقلاً يتضمن متغيرات فرعية هي (تخطيط التعاقد الوظيفي - التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعايه المهنيه).

يؤثر في المتغير التابع وهو استدامة العنصر البشري.

- المتغير المستقل البرامج التدريبية.
 - المتغير التابع استدامة العنصر البشري.
- كذلك تم اعتبار استدامة العنصر البشري عينة البحث متغيراً مستقلاً يتضمن متغيرات فرعية هي (الدافعية نحو التدريب والتعلم - التحفيز لتحسين الأداء)، ويؤثر في المتغير التابع وهو استدامة المؤسسات الحكومية.
- المتغير المستقل لاستدامة العنصر البشري.
 - المتغير التابع المؤسسات الحكومية.

يتم اعتبار البرامج التدريبية في المؤسسة عينة البحث متغيراً مستقلاً يؤثر في المتغير التابع وهو استدامة المؤسسات الحكومية.

أهمية البحث:

حاول البحث حوض الواقع العملي، واستكشاف ومساهمة البرامج التدريبية وأبعادها المختلفة في استدامة العنصر البشري في استدامة العنصر البشري والمؤسسات الحكومية.

- تقديم إسهام علمي للمسؤولين الإداريين في المؤسسات الحكومية.

- كيفية إدارة الموارد البشرية وآفاق تطويرها في خدمة الأهداف المطلوبة لاستدامتها.

- التركيز على العنصر البشري يعد من أهم الموارد البشرية والتي أصبحت المصدر الأكثر أهمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات الاقتصادية.

- تبرز أهمية البحث في كون المؤسسات الحكومية لها أهمية بالغة في دعم الاقتصاد الوطني، بهذا يجب ربط الأهداف الذاتية للمؤسسات بالتنمية البشرية وجعلها أكثر تحملاً للمسئولية تجاه البيئة، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي تحقيق أبعاد التنمية المستدامة التي تعد من المواضيع الحديثة المطروحة.

- الاهتمام بقضايا التنمية والسياسات الاقتصادية في المؤسسات الحكومية في ضوء البحث، يمثل هذا البحث درجة من الأهمية على عدة مستويات :

(١) المستوى المهني أو العملي:

يتم تطبيق البرامج التدريبية بوزارة التعاون الدولي من حيث الوصول إلى المستوى اللائق لأداء العمل كما يجب أن يكون.

(٢) المستوى العملي أو الأكاديمي:

إضافة بعد جديد من حيث دراسة البرامج التدريبية والتي يتوقع أن تلعب دوراً كبيراً في استدامة العنصر البشري لاستدامة المؤسسات الحكومية.

(٣) المستوى الشخصي للباحث:

من المتوقع أن يساعد هذا البحث في الإثراء بفكر الباحثة بموضوع البرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري لاستدامة المؤسسات الحكومية.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث في جمع البيانات باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير، والإيمان والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
٢. المصادر الأولية: والتي تتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسة للبحث ثم توزيعها على عينة عمدية مكونة من عدد ١٠٠ موظف بوزارة التعاون الدولي ومقارنتها بوزارات أخرى.

عينة البحث:

اقتصرت البحث على عينة ميسرة من مجموعة القيادات الوسطى والعليا العاملين بوزارة التعاون الدولي بعدد ١٠٠ مفردة كانت (وزارة التعاون الدولي) أكبر عينة بلغ عددها (٤٢) مفردة وبنسبة (٤٤.٦%)، ثم (شركة كهرباء الحلمية) بعدد (٢٠) مفردة وبنسبة (١٧.٩%)، بينما كانت شركة بترولريد عددها (١٩) مفردة وبنسبة (١٧%) من إجمالي عينة البحث، يلي ذلك (وزارة الهجرة) بعدد (١٥) مفردة وبنسبة (١٣.٤%)، وأخيرًا (بنك مصر) بعدد (٨) مفردات وبنسبة (٧.١%).

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

أ- الحدود الزمانية: في الفترة من سنة يونيو ٢٠١٨ - فبراير ٢٠١٩.

ب- الحدود المكانية: يقتصر مجتمع البحث على مجموعة من الهيئة الإدارية (العليا - الوسطى) بوزارة التعاون الدولي وذلك لوجود فجوة في الوظائف القيادية بها، وتضم عينة عمدية من الإداريين بالوزارة ومقارنتهم بوزارة أخرى.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالبرامج التدريبية:

- ١- دراسة محي الدين عبد الله صالح (٢٠١٥) بعنوان: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل.

يهدف البحث إلى إثبات أهمية التخطيط المبكر لعملية التعاقب الوظيفي، ويتمثل ذلك في الآتي:

- استحداث طرق حديثة لتقييم الأداء؛ لأنه مرتبط الفرص في اختيار القادة المحتملين.
- توفير الدورات التدريبية اللازمة للنهوض بمقدرات القادة من الصف الثاني.
- توعية المديرين بضرورة إعطاء المرؤوسين حق المشورة وتدريبهم على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

أهم النتائج التي خلصت لها البحث، بأن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي ذات أثر كبير في إعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها، أيضاً توصلت البحث إلى أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية، وقد أمن على ذلك صدق النتائج التي أسفر عنها تحليل الاستقصاء.

- ٢- دراسة هدى سليمان (٢٠١٨): بعنوان "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية (دراسة مقارنة).

هدف البحث إلى: التعرف على مفهوم التعاقب الوظيفي الحديث في الكتابات العربية وتحديد خصائصه، وأهميته وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى. التعرف على جوانب القوة والضعف في تطبيق الرعاية المهنية للوزارة عينة البحث من أجل استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية.

وأظهرت نتائج البحث إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) التعاقب الوظيفي على التنمية البشرية وتبين وجود تأثير للتعاقب الوظيفي على لاستدامة العنصر البشري، كما يوجد أثر معنوي لاستدامة العنصر البشري على استدامة المؤسسات الاقتصادية، ويوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، 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 جزءاً لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

١- دراسة (Jaideep, M. Levenburg and V. Schwarz, 2015) **Training Programmes in SMEs an Empirical Analysis.**

هدف البحث إلى التعرف على التخطيط للتعاقب الوظيفي داخل المشروعات (الشركات) الصغيرة إلى المتوسطة، وهو دراسة تحليلية تجريبية، وقدم لنا هذا البحث 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، توضح النتائج أن دون النظر بعين الاعتبار إلى حجم المشروع أو الشركة، فمن المهم للمشروعات التي تمتلكها الأسرة أن تنمي وتطور خطة رسمية للتعاقب الوظيفي، وضرورة ربط الهوية بالمتعقب أو التابع التالي، مع تقديم وتوفير التدريب/ والمراقبة لصاحب المنصب.

٢- دراسة (Halal, William, Kolber, Jonathan, 2016) **Forecasts of AI and Future Jobs in 2030: Muddling Through Likely, with Two Alternative Scenarios.**

يركز هذا المقال على قضية البطالة من خلال التنبؤ بتوزيع الوظائف المرتبطة بالذكاء الاصطناعي (AI). والموضوعات التي نوقشت تشمل حذف وإلغاء الوظائف بحلول عام ٢٠٢٥ باستخدام الذكاء الاصطناعي بديلاً، تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي المتقدمة، شراكة شركة IBM مع Cleveland Clinic لتطوير أنظمة التشخيص الطبي، التنبؤ عن طريق Tech Cast Global حول توزيع الوظائف، وأثر الذكاء الاصطناعي المتقدم والروبوتات على الوظائف المتعلقة بالمهام الخدمية واليدوية.

الدراسات المتعلقة باستخدام العنصر البشري:

الدراسات العربية:

١. دراسة (إسماعيل، ٢٠١٣) **تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة بمصر (دراسة تطبيقية على معظم شمال سيناء).**

هدف البحث إلى محاولة التوصل إلى أفضل سبل استغلال الموارد سواء اقتصادية أو بشرية محافظة شمال سيناء بغرض تحقيق تنمية بالمحافظة، وبالتالي رفع معدلات التنمية بمصر بصفة عامة

نتيجة لما آلت إليه الموارد البشرية بالجهاز الإداري للدولة من تدني في مستوى المهارات، وتدني مستوى الدخل أصبح الجهاز الإداري للدولة اعتباراً من الموازنة الأجور؛ نتيجة وجود هيكل عتيق في كل وزارة من الموازن الخدمية والاقتصادية لا يتناسب مع التطور العلمي والتكنولوجي وحاجة للتنمية، وأن سبب فشل الجهاز الإداري للدولة نحو تشكيل أكثر من ٧٥% من حجم الموارد البشرية في

وظائف غير متخصصة، ووظائف ليس لها وجود في أي هيكل وظيفي بما لا يخالف شروط شغل الوظيفة.

١. دراسة (البغلي، ٢٠١٣): دور التدريب الإلكتروني في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة نفط الكويت

هدفت الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق برامج التدريب الإلكتروني للعاملين داخل شركة نفط الكويت، والتعرف على درجة تأثير برامج التدريب الإلكتروني للعاملين داخل شركة نفط الكويت وفاعلية الأداء الوظيفي، والتعرف على تأثير الخصائص الديموغرافية للعاملين على درجة إدراكهم لأهمية التدريب الإلكتروني. نتائج الدراسة توصلت وجود قصور في طريقة عرض برامج التدريب الإلكتروني ومحتواها لا يوجد تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية داخل الشركة وضعف محتوى برامج التدريب الإلكتروني المقدمة، وجود تصور في استخدام الحاسب الآلي لدى بعض العاملين، كما أفادت عينة الدراسة الاستطلاعية؛ بسبب آخر وهو عدم وجود تفاعل في العملية التدريبية بين المدرب والمتدرب.

١. دراسة (Tina M. Teodorescu and Carl Binder, 2014) Getting to the Bottom Line-Competences Is What Matters

تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية إعداد نماذج للجدارة، فقد أوضحت أنه يتم استخدام هذه النماذج في عمليات التدريب والتطوير، وفي تأدية أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة.

وتوصل البحث إلى أن الغرض الأساسي من نماذج الجدارة هو تحديد المهارات والمعارف والصفات التي تضمن نجاح الأفراد في أداء عملهم، ويأتي تلك الخطوة تعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم تلك الصفات أو تطوير الأفراد الحاليين الذين

يقومون بتلك المهام، وأوضحت البحث أن النموذج الجيد للجدارة يلزم لإعداده عمل الخطوات التالية:

- البدء بتعريف أهداف المنظمة، والعودة للخلف لمعرفة ما يقوم الأفراد بإنتاجه، وما يقومون بعمله لتحقيق تلك الأهداف.
- إعداد النماذج الأساسية اللازمة لتحقيق إنجازات المنظمة التي تمثل النتائج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بالتبعية.
- عمل تحليل أداء لتلك الإنجازات، وتحديد الجدارات اللازمة لتحقيق هذه الإنجازات.
- ربط الجدارات اللازمة لتحقيق الإنجازات مع أهداف المنظمة.

٢. دراسة **Fanxing Meng & others, 2016 The influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company.**

هدف البحث إلى استكشاف تأثير ثقافة منظمة (OC) على إدارة المواهب. وأظهرت النتائج إلى أن ثقافة منظمة (OC) لها تأثير على إدارة المواهب. وضع نموذج مفاهيمي جديد لإدارة المواهب، ويمكن الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة من خلال أساليب إعادة بناء دور تعزيز ثقافة المنظمة.

الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الحكومية:

١. دراسة منى عبد الحميد محمد الحامدي، ٢٠١٤ "الاستدامة في تخطيط المدن اليبية"

تهدف لتطوير وتحسين نوعية الحياة "جودة الحياة" للإنسان وفي الوقت نفسه عدم الإخلال بالاتزان الطبيعية والحيوية القائمة والحفاظ على الموارد الطبيعية والحيوية للأجيال القادمة. وطرح موضوعات يمكن من خلالها تصميم "أداة" خاصة بتقييم الأثر البيئي تناسب ظروف ومناخ المدن اليبية.

٢. دراسة محمد عبد الوهاب طاحون، ٢٠١٤ "البنوك التجارية واستهداف التنمية المستدامة"

وضع إستراتيجية التي يمكن للبنوك التجارية من خلالها المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة، كما تهدف أيضاً إلى تطبيق ذلك على الاقتصاد المصري والنظر في مدى استهداف البنوك التجارية في مصر لتحقيق التنمية المستدامة.

نتائج البحث: شهد فكر التنمية تطورات عديدة انتهت حتى الآن إلى مصطلح التنمية المستدامة الذي يجب التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية والتنمية الإنسانية، ويشمل جوانب عديدة جداً أخلاقية وثقافية وسياسية ومؤسسية وقانونية ويهتم بالمشاركة الاجتماعية والانتماء والمحافظة على الهوية الوطنية والمشاركة في اتخاذ القرار والمحافظة على الموارد الطبيعية إلا إن مصطلح التنمية المستدامة ليس هو الأخير، وأن فكر التنمية حتماً سوف يأتي بأشياء لم تدرك البشرية بعد أهميتها.

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

دراسة رأس المال البشري، النمو الاقتصادي، والتنمية المستدامة، تعد العلاقة 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 جوانغونج Guangdong قليلة. 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 دونج.

٢.دراسة (Betts, Natal, 2015)

Sustainable Economic Development As A Cluster Strategy.

يناقش هذا المقال التنمية الاقتصادية المستدامة الفاعلة كاستراتيجيات تجميعية ذات عناصر متجانسة بالنسبة للصناعات الخضراء القائمة على إعادة التدوير عند Austin في برنامج التنمية المستدامة الاقتصادية بتكساس. يصف المقال خطة المدينة الأساسية في تحديد كيفية وصولها إلى تحقيق هدف مخلفات - صفر بالتركيز على فرص التنمية الاقتصادية في صناعة إعادة التدوير وإعادة الاستخدام. اشتملت الموضوعات على مطابقة حزمة الصناعات الخضراء، فهم الفجوات في سلسلة المؤن (سد النقص)، والمشروعات الصغيرة وتطوير المشروعات التجارية.



نتائج البحث:

اختبار صحة الفروض:

اختبار صحة الفرض الأول الرئيس:

ينص الفرض الأول على: يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على أبعاد استدامة العنصر البشري.

- يوجد تأثير معنوي للتنبؤ الوظيفي على تنمية الموارد البشرية.
- يوجد تأثير معنوي للظل الوظيفي ولرعاية المهنية على تنمية الموارد البشرية.

وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من:

- 1- معامل الارتباط.
- 2- معامل الانحدار البسيط.
- 3- معامل الانحدار المتعدد.

اختبار صحة الفرض الرئيس الأول:

ينص الفرض على: يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على أبعاد استدامة العنصر البشري.

1- معامل الارتباط:

قياس ارتباط أبعاد البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية) واستدامة العنصر البشري كما في الجدول الآتي:

جدول (١)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد البرامج التدريبية وأبعاد استدامة العنصر البشري

أبعاد استدامة العنصر البشري				الأبعاد
التحفيز لتحسين الأداء		الإدارة الدفعية نحو التدريب والتعلم		
المعنوية	معامل الارتباط	المعنوية	معامل الارتباط	
٠.٠٠١	٠.٧٢٨ (**)	٠.٠٠١	٠.٦٩٦ (**)	التنبؤ بالجدارات الوظيفية
٠.٠٠١	٠.٨٣٠ (**)	٠.٠٠١	٠.٩٠٦ (**)	الرعاية المهنية والظل الوظيفي

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد البرامج التدريبية وأبعاد استدامة العنصر البشري، حيث كانت قيم معامل الارتباط جميعها قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

جدول (٢) العلاقة الارتباطية بين البرامج التدريبية واستدامة العنصر البشري

استدامة العنصر البشري	M. E. R. C	المتغيرات
٠.٩٠٩ (**)	معامل الارتباط	البرامج التدريبية
٠.٠٠١	المعنوية	

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية بين البرامج التدريبية واستدامة العنصر البشري، حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية قيمة معامل الارتباط (٠.٩٠٩) وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٢- معامل الانحدار المتعدد:

قياس تأثير البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الرعاية المهنية

والظل الوظيفي) على استدامة العنصر البشري من خلال معامل الانحدار المتعدد كما موضح بالجدول الآتي:

جدول (٣) معامل التحديد لتأثير البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية) على استدامة العنصر البشري

المعنوية	قيمة ف	الخطأ المعياري	R	R ²	عينة الدراسة	العبرة
٠.٠٠١	٢٩٠.٢٨٦	٤.٨٥٤	٠.٩٥٠	٠.٩٧٥	وزارة التعاون الدولي	تأثير البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية) على استدامة العنصر البشري
٠.٠٠١	٢٠.٤١٠	٥.١٥٩	٠.٩٢١	٠.٨٤٨	وزارة الهجرة	
٠.٠٠١	١٥٨١.٠٠٠	٠.٤٨٤	٠.٩٩٩	٠.٩٩٨	بنك مصر	
٠.٣	١.٤٢٠	٣.٨٧١	٠.٤٧٠	٠.٢٢١	شركة بنروتريد	
٠.٠٠١	٢٦٠.٩٨٢	٢.١٤٧	٠.٩٩٠	٠.٩٨٠	شركة كهرباء العلمية	
٠.٠٠١	٥٣١.٥٠٥	٤.٢٧	٠.٩٦٨	٠.٩٣٧	إجمالي العينة	

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- أن معامل التحديد $R^2 = 0.937$ وهو يعني أن التنبؤ بتأثير البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية) على استدامة العنصر البشري بنسبة (٩٣.٧%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها، من خلال اختبار **ANOVA** تبين أن قيمة (ف) (٥٣١.٥٠٥) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥).

جدول (٤) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية) على استدامة العنصر البشري

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة ت T	المعنوية P
المعامل الثابت	-٢.٤٥٣	-١.٣٤٣	٠.٢
التنبؤ بالجدارات الوظيفية	٠.٤٤٣	٢.٨٧٨	٠.٠٠٥
الرعاية المهنية والظل الوظيفي	١.٤٨٧	١٠.٧٢	٠.٠٠١

* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

من الجدول السابق يوضح التباين لعوامل التعاقب الوظيفي (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية) على استدامة العنصر البشري، حيث كانت قيم الدلالة جميعها (٠.٠٠١)، وقد بلغت قيمة ت المحسوبة (٢.٨٧٨، ١٠.٧٢) بالترتيب وهي نتائج معنوية عند مستوى (٠.٠٥).

من النتائج السابقة نقبل صحة الفرض الأول الرئيس: يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على أبعاد استدامة العنصر البشري.

اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

- يوجد تأثير معنوي للتنبؤ الجدارات الوظيفية على استدامة العنصر البشري. للتأكد من صحة الفرض تم حساب معامل الانحدار البسيط كما بالجدول التالي:

جدول (٥) اختبار الانحدار البسيط لتأثير التنبؤ بالجدارات الوظيفية على استدامة العنصر البشري

المتغير	معامل ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R^2	قيمة ف F	قيمة ت t	مستوى الدلالة
التنبؤ بالجدارات الوظيفية	٠.٧٥٨	٠.٥٧٥	١٤٨.٥٦٧	١٢.١٨٩	٠.٠٠٠

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار معنوية معامل الارتباط، وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير التنبؤ بالجدارات الوظيفية على استدامة العنصر البشري معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتنبؤ الوظيفي على استدامة العنصر البشري.

كانت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٥٧٥)، وهذا يعني أن التغيرات التي

تحدث في التنبؤ بالجدارات الوظيفية عن تفسير ما نسبته (٥٧.٥%) من التغيرات التي تحدث في استدامة العنصر البشري.

كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول ANOVA

[اختبار ف] دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبلغت قيمة (ف) (١٤٨.٥٦٧) وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم

نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

من النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للتنبؤ الجدارات الوظيفية على استدامة العنصر البشري.

اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

- يوجد تأثير معنوي للظل الوظيفي على استدامة العنصر البشري.

للتأكد من صحة الفرض تم حساب معامل الانحدار البسيط كما بالجدول التالي:

جدول (٦) اختبار الانحدار البسيط لتأثير الظل الوظيفي والرعاية المهنية على استدامة العنصر البشري

المتغير	معامل ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R^2	قيمة ف F	قيمة ت t	مستوى الدلالة
الظل الوظيفي والرعاية المهنية	٠.٩١١	٠.٨٣٠	٥٣٧.٥٢٧	٢٣.١٨٥	٠.٠٠٠

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار معنوية معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير الظل الوظيفي والرعاية المهنية على استدامة العنصر البشري معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية للظل الوظيفي على استدامة العنصر البشري.

كانت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٨٣٠)، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الظل الوظيفي والرعاية المهنية عن تفسير ما نسبته (٨٣%) من التغيرات التي تحدث في استدامة العنصر البشري.

كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول ANOVA [اختبار ف] دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبلغت قيمة (ف) (٥٣٧.٥٢٧) وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

من النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للظل الوظيفي على استدامة العنصر البشري.

اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد استدامة العنصر البشري على استدامة المؤسسات الحكومية.

• يوجد تأثير معنوي الدافعية نحو التدريب والتعلم على استدامة المؤسسات الحكومية.

• يوجد تأثير معنوي التحفيز لتحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية.

وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من:

١- معامل الارتباط.

٢- معامل الانحدار البسيط.

٣- معامل الانحدار المتعدد.

اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد استدامة العنصر البشري على استدامة المؤسسات الحكومية.

١- معامل الارتباط:

قياس ارتباط أبعاد استدامة العنصر البشري (الدافعية نحو التدريب والتعلم -

تحسين الأداء) لتحقيق استدامة المؤسسات الحكومية كما في الجدول الآتي:

جدول (٧) مصفوفة الارتباط بين أبعاد استدامة العنصر البشري وأبعاد استدامة

المؤسسات الحكومية

أبعاد استدامة المؤسسات الحكومية				أبعاد استدامة العنصر البشري
الاستدامة الاقتصادية		الاستدامة المؤسسية		
المعنوية	معامل الارتباط	المعنوية	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠١	٠.٨٤٣ (**)	٠.٠٠٠١	٠.٦١٩ (**)	الدافعية نحو التدريب والتعلم
٠.٠٠٠١	٠.٨٧٢ (**)	٠.٠٠٠١	٠.٧٣٣ (**)	تحسين الأداء

* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد

استدامة العنصر البشري وأبعاد استدامة المؤسسات الحكومية، حيث كانت قيم معامل

الارتباط جميعها قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

جدول (٨)

العلاقة الارتباطية بين استدامة العنصر البشري واستدامة المؤسسات الحكومية

استدامة العنصر البشري	المتغيرات
٠.٧٦٧ (**)	معامل الارتباط
٠.٠٠١	المعنوية

* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية بين استدامة العنصر البشري واستدامة المؤسسات الحكومية، حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية قيمة معامل الارتباط (٠.٧٦٧) وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٢- معامل الانحدار المتعدد:

قياس استدامة العنصر البشري (الدافعية نحو التدريب والتعلم - تحسين الأداء - إدارة المعرفة) على استدامة المؤسسات الحكومية من خلال معامل الانحدار المتعدد كما موضح بالجدول الآتي:

جدول (٩) معامل التحديد لتأثير استدامة العنصر البشري (الدافعية نحو التدريب والتعلم - تحسين الأداء) على استدامة المؤسسات الحكومية

المعنوية	قيمة ف	الخطأ المعياري	R	R ²	عينة الدراسة	العبرة
٠.٠٠١	٣٧.٧٠٦	٧.٥٨٧	٠.٨٤٣	٠.٧١١	وزارة التعاون الدولي	تأثير استدامة العنصر البشري (الدافعية نحو التدريب والتعلم -
٠.٠٠١	٤.٦٣١	٦.١٦٨	٠.٧٤٧	٠.٥٥٨	وزارة الهجرة	
٠.٠٠١	١٦٢٥.١١	٠.٤٢٨	٠.٩٩٩	٠.٩٩٨	بنك مصر	تحسين الأداء) على استدامة المؤسسات الحكومية
٠.٠٠٣	٣.٧٥٣	٦.٦٦١	٠.٤٢٩	٠.٦٥٥	شركة بترول توريد	
٠.٠٠١	٦٠.٢٨٥	٤.٧١٢	٠.٩٥٨	٠.٩١٩	شركة كهرباء الحلمية	
٠.٠٠١	٧٠.٧١٩	٧.٨٥	٠.٦٦٣	٠.٨١٤	إجمالي العينة	

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.814$ وهو يعني أن التنبؤ بتأثير استدامة العنصر البشري (الدافعية نحو التدريب والتعلم - تحسين الأداء) لتحقيق استدامة المؤسسات الحكومية كان بنسبة (81.4%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها، من خلال اختبار ANOVA تبين أن قيمة (ف) (70.719) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى (0.05).

جدول (١٠) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير استدامة العنصر البشري (الدافعية نحو التدريب والتعلم - تحسين الأداء) على استدامة المؤسسات الحكومية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة ت T	المعنوية P
المعامل الثابت	١٨.٦٨٩	٦.٩٥٨	٠.٠٠١
الدافعية نحو التدريب والتعلم	-٠.٦٥٧	-٢.١٠٥	٠.٠٠٤
التحفيز لتحسين الأداء	١.٦٩٢	٦.٣٣٩	٠.٠٠١

الجدول السابق يوضح التباين لعوامل استدامة العنصر البشري (الدافعية نحو التدريب والتعلم - تحسين الأداء) على استدامة المؤسسات الحكومية، حيث كانت قيم الدلالة جميعها (0.001، 0.004)، وقد بلغت قيمة ت المحسوبة (6.339، 2.105) بالترتيب وهي نتائج معنوية عند مستوى (0.05).

من النتائج السابقة، نقبل صحة الفرض الأول الرئيس: يوجد تأثير معنوي لأبعاد استدامة العنصر البشري على أبعاد استدامة المؤسسات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

- يوجد تأثير معنوي الدافعية نحو التدريب والتعلم على استدامة المؤسسات الحكومية.

للتأكد من صحة الفرض تم حساب معامل الانحدار البسيط كما بالجدول التالي:

جدول (١١) اختبار الانحدار البسيط لتأثير الدافعية نحو التدريب والتعلم على استدامة المؤسسات الحكومية

المتغير	معامل ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R^2	قيمة ف	قيمة ت t	مستوى الدلالة
الدافعية نحو التدريب والتعلم	٠.٦٧٣	٠.٤٥٣	٩١.٠١٩	٩.٤٥٠	٠.٠٠١

من الجدول السابق، يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار معنوية معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير الدافعية نحو التدريب والتعلم على استدامة المؤسسات الحكومية معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية الدافعية نحو التدريب والتعلم على استدامة المؤسسات الحكومية.

كانت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٤٥٣)، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الدافعية نحو التدريب والتعلم على تفسير ما نسبته (٥٧.٥%) من التغيرات التي تحدث الدافعية نحو التدريب والتعلم في استدامة المؤسسات الحكومية.

كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول ANOVA [اختبار ف] دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وبلغت قيمة (ف) (٩١.٠١٩) وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

من النتائج السابقة، نقبل صحة الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي على استدامة المؤسسات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

- يوجد تأثير معنوي لتحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية. للتأكد من صحة الفرض، تم حساب معامل الانحدار البسيط كما بالجدول التالي:

جدول (١٢)

اختبار الانحدار البسيط لتأثير تحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية

المتغير	معامل ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R ²	قيمة ف F	قيمة ت t	مستوى الدلالة
تحسين الأداء	٠.٨٠٣	٠.٦٤٤	١٩٩.٣٢٤	١٤.١١٨	٠.٠٠١

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار معنوية معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير تحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية تحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية.

كانت قيمة معامل التحديد R² (٠.٦٤٤)، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء عن تفسير ما نسبته (٦٤.٤%) من التغيرات التي تحدث على استدامة المؤسسات الحكومية.

كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول ANOVA [اختبار ف] دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبلغت قيمة (ف) (١٩٩.٣٢٤) وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

من النتائج السابقة، نقبل صحة الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لتحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الرئيس الثالث:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على استدامة المؤسسات الحكومية.

٣- معامل الارتباط:

قياس ارتباط أبعاد التعاقب الوظيفي (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية) لتحقيق استدامة المؤسسات الحكومية المصرية كما في الجدول الآتي:

جدول (١٣) مصفوفة الارتباط بين أبعاد البرامج التدريبية وأبعاد استدامة

المؤسسات الحكومية

أبعاد استدامة المؤسسات الحكومية		أبعاد البرامج التدريبية	
الاستدامة الاقتصادية		الاستدامة المؤسسية	
المعنوية	معامل الارتباط	المعنوية	معامل الارتباط
٠.٠٠٠١	(**) ٠.٧٦٦	٠.٠٠٠١	(**) ٠.٧٠٤
٠.٠٠٠١	(**) ٠.٧٨١	٠.٠٠٠١	(**) ٠.٤٨٣
٠.٠٠٠١	(**) ٠.٨٩٥	٠.٠٠٠١	(**) ٠.٧٢٤

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

بالنظر في الجدول السابق، يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد البرامج التدريبية وأبعاد استدامة المؤسسات الحكومية، حيث كانت قيم معامل الارتباط جميعها قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

جدول (٢٥) العلاقة الارتباطية بين البرامج التدريبية واستدامة المؤسسات الحكومية

البرامج التدريبية	المتغيرات
(**) ٠.٧٤٤	معامل الارتباط
٠.٠٠٠١	المعنوية

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية بين البرامج التدريبية واستدامة

المؤسسات الحكومية، حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية قيمة معامل الارتباط (٠.٧٤٤) وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

معامل الانحدار المتعدد:

قياس البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية - التدوير الوظيفي) على استدامة المؤسسات الحكومية من خلال معامل الانحدار المتعدد كما موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٤) معامل التحديد لتأثير البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية -

الظل الوظيفي والرعاية المهنية - تخطيط التعاقب الوظيفي) على استدامة

المؤسسات الحكومية

المعنوية	قيمة ف	الخطأ المعياري	R	R ²	عينة الدراسة	العبرة
٠.٠٠١	٥٩.٤١٣	٦.٣٩١	٠.٨٩٢	٠.٧٩٥	وزارة التعاون الدولي	تأثير أبعاد البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية - تخطيط التعاقب الوظيفي) على استدامة المؤسسات الحكومية
٠.٢	٢.٠٣٥	٧.٤٤٠	٠.٥٩٧	٠.٣٥٧	وزارة الهجرة	
٠.٠٠١	١٥٤٣.١	٠.٤٢٨	٠.٩٩٩	٠.٩٩٨	بنك مصر	
٠.٠٠١	١٣.٨٤١	٤.٥٤٠	٠.٨٥٧	٠.٧٣٥	شركة بترول توريد	
٠.٠٠١	٢٨.٠٧٧	٦.٦٠٣	٠.٩١٧	٠.٨٤٠	شركة كهرباء الحلمية	
٠.٠٠١	٨٦.٤٦٣	٧.٣٢٤	٠.٨٤٠	٠.٧٠٦	إجمالي العينة	

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- كانت قيمة معامل التحديد $R^2 = ٠.٨١٤$ وهو يعني أن بتأثير أبعاد البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية - تخطيط التعاقب الوظيفي) لتحقيق استدامة المؤسسات الحكومية كان بنسبة (٨١.٤%)،

أما النسبة الباقية، فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها، من خلال اختبار **ANOVA** تبين أن قيمة (ف) (٧٠.٧١٩) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥).

جدول (١٥) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية - تخطيط التعاقب الوظيفي) على استدامة المؤسسات الحكومية

المعنى P	قيمة ت T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
٠.٠٠١	٤.٦٢٨	١٢.٥٤٢	المعامل الثابت
٠.٠٠١	٤.٢٩٩	١.٠٦١	التنبؤ بالجدارات الوظيفية
٠.٠٠٧	٢.٧٣٤-	٠.٦٠٧-	الرعاية المهنية والظل الوظيفي
٠.٠٠١	٦.٧٩٨	١.٣٩٤	تخطيط التعاقب الوظيفي

من الجدول السابق يوضح التباين لعوامل البرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية - تخطيط التعاقب الوظيفي) على استدامة المؤسسات الحكومية المصرية، حيث كانت قيم الدلالة جميعها (٠.٠٠١، ٠.٠٠٧، ٠.٠٠١)، وقد بلغت قيمة ت المحسوبة (٤.٢٩٩، ٦-، ٢.٧٣٤، ٦.٧٩٨) بالترتيب وهي نتائج معنوية عند مستوى (٠.٠٥).

من النتائج السابقة نقل صحة الفرض الأول الرئيس: يوجد تأثير معنوي لأبعاد استدامة العنصر البشري على أبعاد استدامة المؤسسات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على الاستدامة المؤسسية.

للتأكد من صحة الفرض تم حساب معامل الانحدار البسيط كما بالجدول التالي:

جدول (١٦)

اختبار الانحدار البسيط لتأثير البرامج التدريبية على الاستدامة المؤسسية

المتغير	معامل ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R^2	قيمة ف F	قيمة ت t	مستوى الدلالة
البرامج التدريبية	٠.٤٤٧	٠.٦٦٩	٨٨.٩٩١	٩.٤٣٣	٠.٠٠١

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار معنوية معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير البرامج التدريبية على الاستدامة المؤسسية معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية البرامج التدريبية على الاستدامة المؤسسية.

كانت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٦٦٩)، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في البرامج التدريبية مسئولة عن تفسير ما نسبته (٦٦.٩%) من التغيرات التي تحدث في الاستدامة المؤسسية.

كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول ANOVA [اختبار ف] دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبلغت قيمة (ف) (٨٨.٩٩١) وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

من النتائج السابقة نقبل صحة الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للبرامج التدريبية على الاستدامة المؤسسية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على الاستدامة الاقتصادية. للتأكد من صحة الفرض تم حساب معامل الانحدار البسيط كما بالجدول التالي:

جدول (١٧)

اختبار الانحدار البسيط لتأثير البرامج التدريبية على الاستدامة الاقتصادية

المتغير	معامل ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R^2	قيمة ف F	قيمة ت t	مستوى الدلالة
البرامج التدريبية	٠.٨٨٩	٠.٧٨٤	٤٠٠.٢٠	٢٠.٠٠٥	٠.٠٠١

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار معنوية معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير البرامج التدريبية على الاستدامة الاقتصادية معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية للبرامج التدريبية على الاستدامة الاقتصادية.

كانت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٧٨٤)، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في البرامج التدريبية مسئولة عن تفسير ما نسبته (٧٨.٤%) من التغيرات التي تحدث على الاستدامة الاقتصادية.

كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول ANOVA [اختبار ف] دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبلغت قيمة (ف) (٢٠.٠٠٥)

وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

من النتائج السابقة نقل صحة الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للبرامج التدريبية على الاستدامة الاقتصادية.

مناقشة النتائج:

اختبار صحة الفرض الرئيس الأول:

- نص الفرض الأول على أنه: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على أبعاد استدامة العنصر البشري"، وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من: معامل الارتباط، اختبار الانحدار المتعدد، وأوضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد تخطيط التعاقد الوظيفي (النتبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية) وأبعاد استدامة العنصر البشري (الإدارة الإستراتيجية- تحسين الأداء)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين إجمالي البرامج التدريبية وإجمالي استدامة العنصر البشري عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد صحة الفرض الرئيس الأول.
- من تحليل اختبار الانحدار المتعدد تبين أن هناك تأثيراً للبرامج التدريبية (النتبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية) على استدامة العنصر البشري بنسبة 93.7%.
- تم قبول صحة الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للنتبؤ بالجدارات الوظيفية على استدامة العنصر البشري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط، وكذلك معامل الانحدار في نموذج الانحدار لتأثير النتبؤ بالجدارات الوظيفية على

استدامة العنصر البشري معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتنبؤ بالجدارات الوظيفية على استدامة العنصر البشري.

- تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للظل الوظيفي على استدامة العنصر البشري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير الظل الوظيفي والرعاية المهنية على استدامة العنصر البشري معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية للظل الوظيفي على استدامة العنصر البشري.



اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني:

- نص الفرض الثاني على: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد استدامة العنصر البشري على استدامة المؤسسات الحكومية" وللتأكد من صحة الفرض، تم حساب كل من: معامل الارتباط، اختبار الانحدار المتعدد، واتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد استدامة العنصر البشري (الإدارة الإستراتيجية- تحسين الأداء) وأبعاد استدامة المؤسسات الحكومية (الاستدامة المؤسسية - الاستدامة الاقتصادية - العنصر البشري المستدام)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين إجمالي استدامة العنصر البشري وإجمالي استدامة المؤسسات الحكومية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد صحة الفرض الأول الرئيس الثاني.
- من تحليل اختبار الانحدار المتعدد تبين أن هناك تأثيراً لاستدامة العنصر البشري الإدارة الإستراتيجية- تحسين الأداء) على تحقيق استدامة المؤسسات الحكومية بنسبة 81.4%.
- تم قبول صحة الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للإدارة الإستراتيجية على استدامة المؤسسات الحكومية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط، وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير الدافعية نحو التدريب والتعلم على استدامة المؤسسات الحكومية معنوي عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية على استدامة المؤسسات الحكومية.
- تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لتحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط، وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير تحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية معنوي عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتحسين الأداء على استدامة المؤسسات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الرئيس الثالث:

- نص الفرض الثالث على: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد البرامج التدريبية على استدامة المؤسسات الحكومية" وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من: معامل الارتباط، اختبار الانحدار المتعدد، واتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين أبعاد التعاقب الوظيفي (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية - تخطيط التعاقب الوظيفي) وأبعاد استدامة المؤسسات الحكومية (الاستدامة المؤسسية - الاستدامة الاقتصادية)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين إجمالي البرامج التدريبية وإجمالي استدامة المؤسسات الحكومية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يؤكد صحة الفرض الرئيس الثالث.
- من تحليل اختبار الانحدار المتعدد تبين أن هناك تأثيراً للبرامج التدريبية (التنبؤ بالجدارات الوظيفية - الظل الوظيفي والرعاية المهنية - تخطيط التعاقب الوظيفي) على تحقيق استدامة المؤسسات الحكومية بنسبة ٧٠.٦%.
- تم قبول صحة الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للبرامج التدريبية على الاستدامة المؤسسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط، وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير التعاقب الوظيفي على الاستدامة المؤسسية معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتعاقب الوظيفي على الاستدامة المؤسسية.
- تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للبرامج التدريبية على الاستدامة الاقتصادية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط، وكذلك معامل الانحدار في النموذج السابق لتأثير التعاقب الوظيفي على الاستدامة الاقتصادية معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتعاقب الوظيفي على الاستدامة الاقتصادية.

توصيات البحث:

البرامج التدريبية جزء لا يتجزأ من عملية استدامة العنصر البشري، البرامج التدريبية يفترض أن يكون اللبنة الأولى في بناء قادة المستقبل.

جدول رقم (١٨) توصيات البحث

م	التوصية	المدى الزمني للتنفيذ	الجهة المنوط بها التنفيذ	آليات التنفيذ
١-	العمل على إدراك الإدارات العليا لأهمية البرامج التدريبية وفوائدها وعقد محاضرات وندوات تصف ماهية البرامج التدريبية ووظائفها وفوائدها وأبعادها من خلال الاستعانة بالبرامج التي تصف وتوضح ماهية علاقات البرامج التدريبية باستدامة العنصر البشري الفعالة.	بصفة مستمرة	الإدارة العليا	العمل بنظام البرامج التدريبية كأساس لنظام التوظيف والترقية، وإنشاء لائحة تشمل على أسماء القيادات المستقبلية لشغل الوظائف الحرجة.
٢-	توعية الإدارات بأهمية ومهمة الظل الوظيفي لإمداد ومساعدة العاملين وتطويرهم ليتعلموا مهام ووظائفهم وأهداف المنظمة لتحسين أدائهم من أجل تحقيق الاستدامة البشرية.	بصفة مستمرة	الإدارة العليا	الاهتمام بتطوير قدرات الموهوبين ربما تكون النواة لبناء القادة المحتملين. وضع مجموعة من المعايير الشاملة للتفضيل بين المرشحين ووضع الآليات الضامنة لنزاهة عملية الاختيار

م	التوصية	المدى الزمني للتنفيذ	الجهة المنوط بها التنفيذ	آليات التنفيذ
٣-	إضافة مصدر تنمية وتطوير القادة الواعدين من داخل الوزارة أولاً قبل الشروع في البحث عنهم من خارجها كمصدر من مصادر اختيار قادة الوزارة.	بصفة مستمرة	وزارة التعاون الدولي الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	إتاحة الفرصة للقيادات الشابة التي أثبتت بوادر الجدارة القيادية وتقديم التأهيل الكافي لهم والعمل على تنمية مساهمهم الوظيفي. الحفاظ على المواهب بالوزارة وتنميتها بصفة مستمرة.
٤-	استحداث تحسين الأداء لحاجة المؤسسات الحكومية إلى برامج فاعلة لاستقطاب المواهب والحفاظ عليها لدعم رؤية ورسالة التنمية المستدامة.	سنة أشهر	الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وزارة التعاون الدولي	يتعين على خبراء الموارد البشرية تقديم سياسات وإجراءات لمؤسساتهم بأهمية وضع إستراتيجية لتحسين الأداء بالمؤسسات
٥-	العمل بنظام التعاقب الوظيفي	بصفة	الجهاز	وجود رؤية

م	التوصية	المدى الزمني للتنفيذ	الجهة المنوط بها التنفيذ	آليات التنفيذ
	واختيار ذوي الموهبة في مراكز اتخاذ القرار	مستمرة	المركزي للتنظيم والإدارة وزارة التعاون الدولي إدارة الموارد البشرية	مستقبلية. اختيار ذوي الموهبة والمهارات والكفاءات عند شغل الوظائف العليا التي تتناسب مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة. وضع سياسيات ومعايير التي تشجع على النمو الشخصي والوظيفي من خلال وضع نظام للتدريب والتعلم لتأهيل وإعداد القادة المستقبلية.
٦-	الإدارة العليا عليها أن تولي اهتمامًا خاصًا بالإدارات التي تساعد على تنفيذ عملية التعاقب الوظيفي كواحد	بصفة مستمرة	الجهاز المركزي للتنظيم	بوضع مجموعة سياسيات وإجراءات عن

م	التوصية	المدى الزمني للتنفيذ	الجهة المنوط بها التنفيذ	آليات التنفيذ
	من مهامها الأساسية.		والإدارة وزارة التعاون الدولي إدارة الموارد البشرية	طريق إصدار التشريع الذي يحدد ذلك وقيام الحكومة ممثلة في الجهات المنوطة بتنظيم تنفيذ ذلك التشريع.
٧-	العمل قدر الإمكان على إدراج مسألة الاستدامة في المؤسسة ضمن استراتيجياتها.	بصفة مستمرة	وزارة التعاون الدولي	على خبراء الموارد البشرية وضع الاستدامة ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة
٨-	استحداث وظيفة الاستدامة داخل المؤسسة ضمن هيكلتها التنظيمية وتعطي لها الإمكانات والموارد البشرية والمالية الكافية للنهوض بأعباء هذه الوظيفة.	من عامين - خمسة أعوام	الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وزارة التعاون الدولي	وضع مجموعة من المعايير والأسس و الاعتبارات العلمية عند استحداث وظيفة الاستدامة داخل المؤسسة
٩-	سعي المسئولون في القطاع الحكومي بتطبيق نمط الإدارة	سنة أشهر	الجهاز المركزي	على الجهة المنوطة قيامها

م	التوصية	المدى الزمني للتنفيذ	الجهة المنوط بها التنفيذ	آليات التنفيذ
	الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية لمعالجة قضاياها ومشكلاته، ومواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه.		لتنظيم والإدارة وزارة التعاون الدولي	بالتوعية بأهمية ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية وتقنياتها واسـتخداماتها لتطوير المؤسسة
١٠	على المؤسسات خلق بيئة مناسبة لإنجاح إستراتيجية استدامة العنصر البشري وتوفير كافة الإمكانيات لضمان التطبيق الجيد لبرامج استدامة العنصر البشري من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة ومتابعة الإجراءات لاستدامة العنصر البشري والمؤسسة معًا.	بصفة مستمرة	الإدارة العليا	اهتمام الإدارات العليا في المؤسسة بآليات تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وتطوير نظام أكثر فاعلية للتقييم والرقابة الإستراتيجية يقوم على أسس ومعايير صحيحة.
١١	على إدارات المؤسسات الحكومية مد الإدارة بالمعلومات عن القيادات المستقبلية، وتوفير الدورات التدريبية اللازمة للنهوض بمقدرات القادة من	بصفة مستمرة	وزارة التعاون الدولي	عن طريق إدراج آليات للتدريب وترقية العاملين من داخل الوزارة

م	التوصية	المدى الزمني للتنفيذ	الجهة المنوط بها التنفيذ	آليات التنفيذ
	الصف الثاني.			للترشح للمناصب القيادية.
١٢-	إنشاء هيئة أو جهاز إداري لإدارة لاستدامة المؤسسات الحكومية وتختص برسم رؤية شاملة بناء على توفير قاعدة بيانات عن جميع القطاعات في الاقتصاد ولمعرفة المجالات المطلوب تشجيعها والتي بها عجز مثل التعليم الفني ويكون منوط لها تطوير أداء العاملين بالدولة ورفع كفاءتهم حتى يكونوا على المستوى المهني المطلوب لتحقيق التنمية البشرية المستدامة.	سنة أشهر	الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وزارة التعاون الدولي	عن طريق إصدار تشريعات من الجهات المنوطة لتنفيذ ذلك التشريع عن طريق وضع مجموعة من المعايير العلمية الشاملة ووضع الآليات الضامنة لنزاهة عملية الاختيار

الهوامش والمراجع

أولاً- المراجع العربية:

١. أحمد الخطيب وخالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٩.
٢. صفاء عبد العزيز عايش عبيد، ٢٠١٥: "التخطيط الإستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمحافظة شمال سيناء"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
٣. عبد السلام فرج عبد الرحمن (تنبؤ الطلب) كلية الاقتصاد، جامعة الجبل الغربي، الجماهيرية العربية.
٤. العزام، زياد فيصل (٢٠١٧)، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإنسانية العالمية، الأردن.
٥. محمد إبراهيم عبد اللطيف إسماعيل، ٢٠١٣، تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة بمصر (دراسة تطبيقية على معظم شمال سيناء)، رسالة دكتوراه فلسفة في العلوم البيئية، قسم العلوم الاقتصادية القانونية الإدارية والبيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
٦. محمد محمد عبد الوهاب طاحون، ٢٠١٤: "البنوك التجارية واستهداف التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة حلوان.
٧. محي الدين عبد الله صالح، (٢٠١٥): أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل، رسالة ماجستير العلوم في الإدارة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٨. منى عبد الحميد محمد الحامدي: "الاستدامة في تخطيط المدن الليبية، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.
٩. مؤتمر "تخطيط التعاقب الوظيفي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٣.
١٠. نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، ٢٠١٦: المرجع السابق.
١١. هدى سليمان محمود إبراهيم العزوني، ٢٠١٨: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Barton, Andrew. Preparing Future Leaders: An Ethnographic Study Exploring the Culture of Training Programmes and Leader Development in Christian Higher Education. Brandman University, ProQuest Dissertations Publishing, 2017. 10241433.
2. Betts, Natalie1 Natalie.Betts@Austintexas.Gov: Sustainable Economic Development As A Cluster Strategy. Economic Development Journal. Winter 2015, Vol. 14 Issue 1, P45-50. 6p.
3. Fanxing Meng, Xiaomei Wang Huajiao, Chenjin Zhang Wei yang Jin wang Quanquan Zheng, (2017), "The in fluence of organizational culture on talent management A case study of a real estate company," journal of Chinese Human Resource Management, Vol. 7 Iss 2Pp. 129-146.
4. Halal, William, Kolber, Jonathan, Davies, Owen: Forecasts of AI and Future Jobs in 2030: Muddling Through Likely, with Two Alternative Scenarios. Journal of Futures Studies. Dec2016, Vol. 21 Issue 2, p83-95. 13p.
5. International small business journal, London, thousand Oaks and new Delhi, Vol 24 No 5, 2015
6. Tina M. Teodorescu And Carl Binder, "Getting to the Bottom Line-Competences Is What Matters", Performance Improvement, Vol.3, No.3, USA, 2014.
7. Zhou, Xing, 2014: Human capital; economic growth; sustainable development, South China Normal University, Peoples Republic of China, M.S.