تقييم المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي
دراسة استطلاعية في كليات وأقسام جامعة تكريت

م.م. علي إحسان عبدالكريم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت
alikumait@tu.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى تقييم متغيرات التعاقب الوظيفي في جامعة تكريت وتأتي هذه الدراسة بسبب كثرة حالات فقدان المنظمة لمواردها البشرية لأسباب منها احالتهم الى التقاعد ولبلوغهم السن القانوني او ترك العمل لعدم وجود بيئة عمل مناسبة بالإضافة الى حالات الوفاة المبكرة، بالإضافة على اهمية التعرف على تخطيط التعاقب الوظيفي الذي يحظى بأهمية متزايدة في الآونة الاخيرة من قبل المختصين والتعرف على اهم المتغيرات المؤثرة فيه وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتشخيص المتضمنات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي ومدى تبنيها من قبل المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحليل البيانات الأولية من خلال اختبار فرضيات البحث. وتمثل مجتمع البحث بمجالس الكليات المتمثلة بالعميد ومعاونيه ورؤساء الاقسام وقد اخذت من مجتمع الدراسة (٣٠) فردا ليمثلوا المجتمع تمثيلا صحيحا، وبالتالي فان نتائج الاختبارات أعلاه تؤكد على توافر صدق وثبات عالي بالنسبة لمتغيرات الدراسة وتؤكد قبول الفرضية الرئيسة للبحث والتي تشير إلى توافر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة. وبناءً على ذلك اوصى البحث بضرورة ايلاء الاهتمام من قبل الادارة العليا في الجامعة على اهمية تخطيط التعاقب الوظيفي بوصفه متغيرا حساسا لمستقبل الجامعة وله من الاهتمام العالي ضمن عمليات الجامعة الاستراتيجية.

Evaluation of variables affecting succession planning
Exploratory study in faculties and departments of the University of Tikrit

Abstract:

The purpose of this study is to evaluate the variables of succession in the University of Tikrit. This study is due to the large number of cases in which the organization lost its human resources due to reasons such as retirement to reach the legal age or leaving work due to lack of suitable working environment in addition to premature death, Which has become increasingly important in recent times by specialists and identify the most important variables affecting the current research has relied on the descriptive analytical approach to describe and diagnose the implications of the planning of the succession and the adoption of the organization by the researcher, As well as the analysis of primary data through the testing of hypotheses research. The research community represents the college councils represented by the Dean and his assistants and the heads of the departments. A sample of (30) was taken to represent the society correctly. Therefore, the results of the above tests confirm the availability of

high reliability and stability for the study variables and confirm the acceptance of the main hypothesis of the research, The research recommended that attention should be paid by the senior management at the university to the importance of succession planning as a sensitive variable for the future of the university and has a high interest within the university's strategic processes.

المقدمة

هناك اتفاق واسع من بعض الباحثين والمختصين الإداريين ان التعاقب الوظيفي يعد من الاستراتيجيات التي يجب على المنظمات الاهتمام بها لما لها من دور فاعل في تهيئة القيادات المستقبلية للمنظمات التي ستساعدها في الوصول إلى أهدافها المستقبلية، وان من المشاكل الكبيرة التي تواجه منظماتنا اليوم هو ندرة القادة أو أصحاب المهارات والخبرات في المنظمة والذين يمثلون راس المال الفكري للمنظمة وأساس وجودها وان هذه المشكلة لا تقتصر على منظمة بعينها وانما تواجه بعض المنظمات ومنها التعليمية. ونظرا للأهمية الفاعلة للمنظمات التعليمية ومستواها الرفيع في قيادة المجتمع، وما للمنظمات التعليمية من دور فاعل من حيث استراتيجيات التعاقب الوظيفي، فضلا عن تعزيز قدرات ومهارات وخبرات الافراد العاملين. وبالتالي يصبح من الضروري على المنظمات الاهتمام بتخطيط التعاقب الوظيفي لما له من دور فاعل في تهيئة القيادات واصحاب القرار فيها معتمدا في ذلك على تركيز الخبرات في جميع افراد المنظمة. ويتناول هذا البحث كيفية قيام المنظمات تبني استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي لتهيئة الافراد ممن يمتلكون المواهب والقدرات في المنظمة الذين يستطيعون قيادة المنظمة في حالة غياب القائد في المنظمة.

المبحث الأول

اولا. مشكلة البحث: ازدادت في الآونة الاخيرة الكثير من حالات الاحالة الى التقاعد او ترك العمل لأسباب متعددة منها التقاعد المبكر والبيئة التي لا تشجع على العمل، الأمر الذي جعل الإدارة العليا تدرك خطر افراغها من كفاءاتها وتفكر في اهم القرارات التي يتعين عليها اتخاذها لمواجهة خطر إفراغها من رؤوس أموالها الفكرية، عبر البحث عن استراتيجيات مناسبة قادرة على تهيئة قيادات كفؤة لتحل محل هذه الكفاءات حال تركها لهذه المناصب. الأمر الذي يجعل تخطيط التعاقب في التعليم العالي أكثر أهمية اليوم مما كان عليه قبل عقد من الزمن بالنظر الى الأسباب التي تم ذكرها فضلا عن تعقيدات الادارة التي يجب ان يراعى فيها مصالح واهتمامات اصحاب المصالح كافة، من خلال النظر بعمق أكثر في صفوفها الداخلية لتحديد المرشحين المحتملين باستخدام عملية تخطيط التعاقب. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في عدم البحث عن توافر المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي المنظمات المبحوثة وتنطلق مشكلة البحث من أثارة التساؤلات الاتية:

- مدى توافر المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب في المنظمة المبحوثة؟
- ما اهمية كل متغير من المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

ثانيا. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال الاتي:

١. التعرف على تخطيط التعاقب الوظيفي الذي اخذ يحظى بأهمية متزايدة في الآونة الاخيرة من قبل المختصين والباحثين في مجال الاعمال.

٢. والتعرف على اهم المتغيرات المؤثرة فيه.
٣. وتوجيه القيادة الاكاديمية في المنظمة المبحوثة تجاه اهمية الموضوع.

ثالثا. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحديد مدى توافر المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحديد الاختلاف في أهمية كل متغير من المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب في المنظمة المبحوثة.

رابعا: مخطط البحث: يمثل مخطط البحث بمثابة مرشد في الوصول الى تلك الأهداف، لذا يتطلب تحديد مخطط البحث الافتراضي ليتماشى مع الأهداف الأساسية للبحث.



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامسا. الفرضيات: بناء على مخطط البحث وتفسير الاسئلة المثارة في المشكلة البحثية فقد اعتمد الباحث على:

الفرضية الأولى: متغيرات تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثانية: تباين متغيرات تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة تبعا لأهميتها النسبية.

سادسا. منهجية البحث: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتشخيص المتضمنات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي، ومدى تبنيها من قبل المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحليل البيانات الأولية من خلال اختبار فرضيات البحث. وتتمثل عينة البحث عدد من القيادات الاكاديمية والجامعية اعضاء مجالس الكليات في جامعة تكريت، وقد تم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم صياغتها بالاعتماد على الجانب النظري وقد تم توزيعها على عينة البحث البالغ عددهم (٣٠) عينة بالكامل، وقد استرد منها (٢٧) استبانة صالحة للتحليل.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً. التعاقب الوظيفي:

١. مفهوم التعاقب الوظيفي:

يعد مفهوم التعاقب الوظيفي من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والذي حظي باهتمام متزايد من قبل الباحثين لدوره الكبير في تنمية أعمال المنظمات وتطويرها عبر تهيئة القيادة المستقبلية الكفؤة القادرة على إدارة أنشطتها بفاعلية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية على المدى القصير واستدامتها على المدى البعيد. أن مبدا التعاقب الوظيفي التي تتبناه المنظمات الحديثة اليوم كحالة مشابهة لاختيار ملك للمملكة المتحدة او كاختبار البابا في الفاتيكان وهذا ان دل على شيء إنما يدل على أهمية تخطيط التعاقب والدور الذي يلعبه في المنظمات اليوم.

تعددت مفاهيم التعاقب الوظيفي من قبل الباحثين نظراً للمنظورات والفلسفات التي اعتمدوها في تفسيرهم لهذا المفهوم، فالتعاقب هو محاولة تهدف لضمان استمرار الأداء الفعال للمنظمة ولأقسامها او مجموعة العمل وذلك من خلال توفير البديل الاستراتيجي من الأشخاص الرئيسيين على مرور الزمن (Rothwell, 2015: 6). أما (Darvish & Temelie, 2014: 13) فيرى التعاقب الوظيفي بانه "عملية منتظمة تقوم بها المنظمات لتدريب الموظفين الذين يعملون فيها وتطويرهم لملىء المراكز الرئيسة في المنظمة مستقبلا. في حين يرى (Seniwoliba, 2015: 2) انه "محاولة منهجية لتجنيد وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الذين يمتلكون السمات القيادية القادرة على تنفيذ أهداف المنظمة الحالية المستقبلية". وفي السياق ذاته أشار (Christee) بانه "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب" فهو عملية مستمرة لتحديد قيادات المستقبل في أي منظمة وتطويرهم ليكونوا جاهزين للأدوار القيادية (المطيري، ٢٠١٢: ٣).

فالتعاقب هو في الأساس منهجية لتحديد وتطوير وبناء القادة داخل المنظمة، والذي يساعد في تطوير القادة الحاليين وضمان وجود قادة بدلاء في المستقبل يكونون على استعداد لتولي كافة الادوار التي تناط بهم في جميع الأوقات ولجميع المواقف (Zulegre, 2016: 4). وبالتالي فهو نهج استراتيجي لضمان توافر المواهب والمهارات اللازمة عند الحاجة، اذ بموجبه يتم الحفاظ على المعرفة والقدرات الأساسية وزجها داخل المنظمة عندما يترك بعض الأفراد المراكز الحرجة (http://dev.orgwise.ca/sites/osi.ocasi.org.stagesuccession planning, 2010: 4/23).

إذاً تخطيط التعاقب هو قرار واعي من قبل المنظمة لتعزيز التطوير المستمر للموظفين وضمان ملئ المناصب الرئيسة بالأشخاص المناسبين وضمان سير العمل فيها لتحقيق قدر عالي من الاستقرار وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (GuIde, 2008: 4).

بناء على ما سبق، يمكن القول ان تخطيط التعاقب الوظيفي **"بانه الاستراتيجية التي تعتمدها القيادة العليا في المنظمة لتأهيل الأفراد ذوي المواهب والقدرات القيادية المتميزة وجعلهم على استعداد لقيادة المنظمة بالمسار الذي يحقق أهدافها في حال حدوث شواغر في المناصب القيادية".**

٢. أهمية التعاقب الوظيفي:

تتجلى أهمية التعاقب الوظيفي من خلال الدور الحيوي الذي يقوم به، والمتمثل في رفد المنظمة بالقيادات المستقبلية التي تستطيع ملئ المناصب الحيوية في المنظمة حال تركها من قبل شاغريها لأي سبب من الأسباب (Senwoliba, 2015: 2). فضلاً عن تقليل او القضاء على

الفجوات التي تظهر في المنظمة نتيجة ترك القادة او أصحاب المناصب العليا مواقعهم مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة واستمرار أنشطتها (Darvish & Temelie, 2014: 2). اذ تتجلى اهمية التعاقب بتجديد الموارد البشرية للمنظمة على مستوى واسع ومحدد وتحديد وتقييم تطوير معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم لتلبية احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية للمنظمة فضلاً عن ضمان استمرار العرض من المواهب بواسطة مساعدة الموظفين على تطوير إمكانياتهم ويصبحون خلفاء لمناصب الإدارات الرئيسية (Guide, 2008: 4). كذلك تحديد الخطط الاستباقية للقوى العاملة وتحديدها بشكل استباقي من خلال تطوير مجموعة من الخلفاء المحتملين وتشجيع ثقافة تدعم نقل المعرفة وتنمية الموظفين فضلاً عن بناء برامج الموارد البشرية التي تجتذب الافراد المؤهلين وتحتفظ بهم للخدمة العامة وتنفيذ إطار يحدد متطلبات الكفاءة في المواقف الحرجة وتقييم المرشحين المحتملين وتطوير الكفاءات المطلوبة من خلال مبادرات التعليم والتطوير المخطط لها (http://dev.orgwise.ca/sites/osi.ocasi.org.stagesuccession planning, 2010: 4/23)، والمساهمة في تنفيذ خطط العمل الاستراتيجية في المنظمة عبر ربطها بالخطط الاستراتيجية التنظيمية وخطط الموارد البشرية وخطط تنمية الموارد البشرية وغيرها من أنشطة التخطيط التنظيمي للمساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Rothwill, 2015: 24). كذلك تحديد الوظائف التي تعتبر حاسمة للنجاح وأفضل السبل لتلبية المتطلبات المستقبلية فضلاً عن وضع استراتيجيات لتحديد المزيج الامثل من التوظيف الداخلي والخارجي (Cannon, 2010: 6).

٣. المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي:

يعد التخطيط لتعاقب الموظفين عملية حيوية لا تستطيع المنظمات ان تتجاهلها وان القوى العاملة في المنظمة قد يتم استبدالها نتيجة للضغوطات والتغييرات التي تتعرض لها المنظمة ونتيجة لهذا تفقد المنظمات الكثير من الموظفين والقياديين على الرغم من اختلاف المنظمات في رسالتها وسياستها وخصائصها ورؤية المنظمة الا هناك عدة من المتضمنات تؤثر على عملية التعاقب في المنظمات وان هذه المتغيرات هي:

أ. **دعم الإدارة العليا:** ان الخطوة الأولى لتطوير برنامج التعاقب الوظيفي يرى (Rothwill, 2001) أن يتوافر دعم من الادارة العليا للموظفين الذين يعملون في الجامعات ومجالس الجامعات والكليات كـ (العميد وأعضاء مجلس الكلية ورئيس الجامعة ومجلس الجامعة) وتشجيعهم على تبني ثقافة التعاقب الوظيفي من قبل الادارة العليا لضمان تولي الافراد زمام المبادرة في المستقبل (Senwoliba, 2015: 5).

كما بين (Rothwill, 2005: 8) أن قادة التعليم العالي اعترفوا بالحاجة الى الاستثمار في المستقبل، اذ ان تخطيط التعاقب هو أكثر أهمية اليوم مما كان عليه قبل عقد من الزمن بالنظر الى سن التقاعد فضلا الى ان قيادة التعليم العالي تتطلب ادارة معقدة لان مؤسسة التعليم العالي يمكن ان توسع مصادر المواهب الداخلية من خلال النظر بعمق أكثر في صفوفها لتحديد المرشحين المحتملين باستخدام عملية تخطيط التعاقب (Darvish & Temelie, 2014: 2). يرى الباحث ان دعم الادارة العليا للمنظمة في برنامج التعاقب الوظيفي لا يقتصر على توجيه مجالس الكليات والجامعة على الاهتمام ببرنامج التعاقب وإنما تقديم كافة الإمكانيات المالية والتكنولوجيا المتاحة في المنظمة، اذ ان الموارد المالية في المنظمة ذات أهمية كبيرة لنجاح اي مشروع ترغب الإدارة العليا بتطبيقه او تنفيذه في المنظمة لما تقوم به من توفير المستلزمات الضرورية لنجاح البرنامج وتطبيقه

في المنظمة، فضلاً عن ذلك فأننا نعيش اليوم في ظل التطور التكنلوجي التي يجب على الإدارة العليا توفير الإمكانيات التكنولوجيا وإدخال أنظمة الحاسوب والاتصالات الحديثة كل هذه الإمكانيات تساهم في نجاح اي برنامج ترغب الإدارة العليا تطبيقه في منظماتها.

ب. إدارة المواهب: تحظى إدارة المواهب باهتمام متزايد اذ تعد عامل نجاح وحاسم في عالم الأعمال، وبرز هذا المفهوم في أواخر التسعينات عندما صاغت مجموعة من الخبراء مصطلح الحرب من اجل المواهب، ويقصد هنا التركيز النموذجي لإدارة المواهب على الأداء المتميز المتعلق بأداء الموظفين الفردية وينصب التركيز هنا على تحديد الوظائف الرئيسية التي يمكن ان تؤثر بشكل على الميزة التنافسية للمنظمة (Collings, 2001: 1).

يقصد بإدارة المواهب هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحديد المواهب والقدرات المتميزة للأفراد الذين يحملونها والعمل على تبنيها وتطويرها واستثمارها في الوقت الحاضر والمستقبل. وتعني إدارة الموهبة وضع استراتيجيات لتحديد ما تحتاجه المنظمة لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية لخطة العمل بالإضافة إلى تحديد سبل الحصول على أصحاب المواهب والذين هم غاية الأهمية للنجاح والاحتفاظ بهم (Cannon, 2010: x). وتوصف إدارة المواهب بانها إطار للتفكير وعنصرا أساسيا لتخطيط فعال للتعاقب ومحاولة للتأكد من ان الجميع يعمل في جميع المستويات بأعلى طاقتهم الكامنة (مقري ويحياوي، ٢٠١٤: ١٧٦). كما عرفت ادارة الموهبة بأنها تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من انجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة الى المنظمة (العبادي، ٢٠١١: ٧).

ولإدارة المواهب أهمية في المنظمة وضرورة البحث عن الافراد الذين يتمتعون بالمواهب ويجب الحفاظ عليهم، اذ يجب على الإدارة العليا في المنظمة من وضع استراتيجيات مناسبة لها ويكون المسؤول المباشر على هذه الاستراتيجية الإدارة العليا في المنظمة بالتعاون مع ادارة الموارد البشرية في المنظمة ويجب جعل قضايا المواهب جزء من المسؤوليات اليومية للإدارة العليا (Hatum, 2010: 18).

وقد تم تحديد اهمية لإدارة المواهب وتتمثل بالآتي: (صيام، ٢٠١٣: ٣٣)

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
- المحافظة على الموظفين ممن يمتلكون المواهب وضمان مساهمتهم الإيجابية لخدمة المنظمة.
- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

ج. دوران العمل: في الوقت الذي تدرك فيه المنظمات أهمية العنصر البشري لها أصبحت تفكر في وسائل وأساليب أكثر فاعلية تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفء لهذا العنصر والاحتفاظ به من اجل تحقيق أهدافها اذ ان أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة يتمثل في قدرة المنظمات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية (القطاونة، ٢٠٠٧: ١). ويعرف دوران العمل بانه" خروج العاملين من منظمات الأعمال أو دخولهم اليها بسبب الفصل او التقاعد او لأي سبب اخر (مرهج واخرون، ٢٠١٥: ٣٧٧).

ويرى الباحث ان ما تعيشه المنظمات اليوم من المنافسة الشديدة وعمل المنظمات في إطار العولمة، أصبح العنصر البشري من اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة التي يقاس نجاحها او فشلها على أساس ما تملكه من الكفاءة والخبرة التي يحملونها، اذا يقع على عاتق المنظمة والإدارة العليا

الحفاظ على الموظفين وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية التي تجعل من الموظف لا يفكر بترك المنظمة واحترام أفكاره والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يجعل هذا المورد أكثر تمسك بوظيفته في المنظمة، وفي خلاف ذلك سوف تفقد المنظمة الكثير من الموارد من ذوي الخبرات والكفاءة مما يكلف المنظمة الكثير من الأموال اللازمة للبحث عن أصحاب الكفاءة والخبرات وعدم تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

د. **تخطيط الموارد البشرية:** يعد العنصر البشري في المنظمات من اهم الموجودات الحيوية الذي لا ينبغي اجتذابه للعمل في المنظمة فقط بل يتطلب تحديد كيفية المحافظة عليه (حسين وحميد، ٢٠٠٩: ١٢٧). ويعرف تخطيط الموارد البشرية بانه "الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها لإدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات لتكون قادرة على احتساب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها (نور الدين وصالح، ٢٠١٣: ٤).

ويعرف (French, 2003: 9) تخطيط الموارد البشرية بانها عملية دراسة وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها ووضع الخطط من اجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة (جواد وفوطة، ٢٠٠٩: ٣١) وهناك من العوامل التي توثر في تخطيط الموارد البشرية هي:

١. العوامل الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن اهم تلك العوامل هي التغييرات التنظيمية الداخلية التي تتعلق باستراتيجيات المنظمة ذات التأثير الكبير على طلب الموارد البشرية هذه التغييرات تتمثل بالخطط طويلة الأجل المتعلقة بمدى توسيع العمل مما يؤثر ليس فقط على عدد الأفراد المطلوبين وإنما على نوعية هؤلاء الأفراد (مخلوف، ٢٠٠٩: ٧)
٢. العوامل الخارجية تتمثل بتأثير التخطيط للموارد البشرية بعدة من المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة منها:
- سياسة العمالة في الدولة: يقصد بها القواعد التي تضعها الدولة لتشغيل الأفراد.
- أوضاع سوق العمالة: يتمثل في الديناميكية او التغير الذي يطرا في سوق العمالة.
- سياسة الهجرة: ان السماح بالهجرة معناه السماح بهجرة راس المال الفكري للعمل الحالي مما قد يؤدي الى العجز في بعض الأيدي العاملة الكفؤة في بعض التخصصات وهذا له أثر مستقبلي بالاعتماد على العمالة الخارجية للمنظمة (نور الدين وصالح، ٢٠١٣: ٤).

هـ. **المحسوبية:** تعد ظاهرة الفساد وأشكاله المتعددة التي لا يمكن حصرها من المظاهر السيئة والتي تنعكس سلباً على المجتمعات ومنظمات الأعمال على حد سواء، وهذا يعد كجزء من ثقافة المجتمعات وان أحد المظاهر هي ظاهرة المحسوبية والمحاباة (ابو دية، ٢٠١٥: ١٧). وتعرف المحسوبية بانها "اختيار الموظف واستخدامه خارج الضوابط التي تؤهله للمسؤولية وكفاءته بالمقارنة مع العمل المسند اليه ودخول عنصر المحاباة من اجل قرابة اجتماعية او مصلحة مشتركة (محمد وعلي، ٢٠١٦: ٧٤٨). كذلك عرفت المحسوبية بانها " شغل الوظائف العامة والخاصة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج وهذا ما دفع بعض الدول إلى منع المحسوبية ووسائلها المختلفة في تشريعاتها الخاصة عند التعيين في الوظائف الحكومية وغيرها (الشميمري، ٢٠١٣: ١٥).

ويرى الباحث ان المحسوبية هي أحد مظاهر الفساد الإداري ذات الخطورة وأصعبها علاجا فالمحسوبية تفضل مصلحة الفرد على مصلحة المنظمة وهو في اختصار عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب إذا ما أرادت المنظمة من تحقيق خططها وأهدافها المرسومة. ويتطلب تبني السبل الكفيلة بالابتعاد عن المحسوبية في إعطاء المناصب الإدارية العليا في المنظمة لأشخاص لا يستحقون المنصب وإذا ما أرادت الإدارة العليا في المنظمة من القضاء على هذه الظاهرة فانه يتطلب تشكيل جهاز رقابي بأشراف الإدارة العليا لشغل المناصب الإدارية في المنظمة لمن يستحقها وفي هذه الحالة تستطيع المنظمة من تحقيق أهدافها المرسومة.

و. **الصراع الداخلي:** يعتبر الصراع داخل المنظمة من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر ويديرها، وان صراع يكون بالفطرة البشرية فمن البديهي ان يتكون الصراع وبما انه من عادة البشر الاختلاف في وجهات النظر في بعض الجوانب والاتفاق في الجوانب الأخرى حيث ان البشر يختلفون في أفكارهم وأهدافهم لذلك يوجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور الى حد الاختلاف والصراع لتحقيق هذه المعارضة والصراع هو سمة قديمة، ويعتبر أسباب الصراع واحدة هو الاختلاف في التوجهات والتفكير (ابو عساكر، ٢٠٠٨: ١).

يعرف الصراع بانه" عملية التعبير بعدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف في الأهداف والتوقعات غير المحققة ضمن المنظمة (عساف، ٢٠١٣: ٣٩). وذكر (Robinson) ان هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الأطلاق يعاني الأداء الجمود أما تحت ظروف الصراع المحدود والمسيطر عليه فيمكن ان ينشا لدى الأفراد الدافعية لمبادرة والإبداع في نفس الوقت فان المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف او عدم التعاون او اللامبالاة فهنا الأمر يكون له تأثير سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع (العبيدي، ٢٠٠٨: ٨١). وهناك أنماط عديدة لإدارة الصراع بين الأفراد في المنظمات وهي: (القهيوي، ٢٠١٥: ٢١٨).

١. المنافسة: هو ان يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان على حساب الطرف الآخر.
٢. المجاملة: هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر.
٣. التجنب: هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة ولإيابه لاهتمامات الطرف الآخر.
٤. التعاون: هو عكس التجنب يعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف.
٥. التسوية: إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف.

المبحث الثالث: الجانب العملي

من اجل اختبار مشكلة البحث إحصائياً عبر تحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان المبحوث بواسطة الاستبانة، وهذا يتطلب استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تنسجم مع طبيعة البيانات المتوفرة، وفقاً لذلك تم اختبار البيانات باستخدام برنامج (SMART PLS3) وبناء على ذلك فسوف نقوم باختبار او تقييم نموذج القياس (Assessment of Measurement Model) وبعد ذلك نقوم باختبار النموذج البنائي (Test of Structural Model) للبحث للإجابة على تساؤلات البحث.

أولا. تقييم النموذج العينات (Assessment of Measurement Model)

يتطلب برنامج (SMART PLS3) إجراء اختبار صدق الثبات لأسئلة البحث، لمعرفة مدى دقتها وهل هي صالحة لإجراء هذا الاختبار، لكي يتسنى للباحث التأكد من قدرتها على قياس وتمثيل الشيء التي بنيت من أجله تمثيل حقيقي (الصدق: Validity)، فضلا عن تحديد قدرتها على القياس في كل ظروف (Reliability) عبر الاعتماد على قياس صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity)، وقبل بدء التحليل لابد من قراءة مؤشرات جودة مطابقة النموذج البحثي لتعزيز مؤشرات الصدق والثبات التي تم ذكرها.

١. **صدق التقارب (Convergent Validity):** للقيام بتحليل صدق التقارب لابد من اتباع خطوتين لتحديد ما إذا كان النموذج القياسي يتمتع بالصدق والثبات في تفسير النتائج المراد منه، وهذه الخطوات هي (ثبات التركيب Composite Reliability، ومعدل التباين المستخرج Average variance extracted) وبعد إجراء التحليل ضمن برنامج (SMART PLS3) فقد ظهرت النتائج كما في الجدول (١):

الجدول (١) صدق التقارب لنموذج البحث

المتغيرات	الثبات المركبComposite Reliability	معدل التباين المستخرج AVE
معيار المقارنة	0.70>	0.50>
ادارة المواهب	0.767	0.528
الصراع الداخلي	0.859	0.649
المحسوبية	0.928	0.772
تخطيط الموارد البشرية	0.208	0.209
دعم الادارة العليا	0.354	0.223
دوران العمل	0.851	0.606
التعاقب الوظيفي	0.807	0.546

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج (SMART PLS3).

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه أظهرت ان النموذج قد حصل على صدق تقارب عال نسبياً من الناحيتين، اذ كانت أسئلة الأبعاد تعبر بشكل كبير عن مضمون ما بنيت من أجله ما عدا بعدي (تخطيط الموارد البشرية ودعم الإدارة العليا) ضعف للبحث، أما معدل التباين المستخرج للنموذج فقد كان ضمن الحدود المقبولة باستثناء البعدين (تخطيط الإدارة العليا) الا ان النموذج يتميز بصدق عالي من خلال المؤشر الكلي الذي بلغ (0.807) و (0.546) لكل من ثبات التركيب ومعدل الثبات المستخرج على التوالي.

٢. **الصدق التمييزي (Discriminant Validity):** ويشير إلى مدى تباعد الأسئلة لكل متغير عن أسئلة المتغير الآخر بشكل منطقي وعدم تكراراها وتداخلها فيما بينها، ويمكن الوصول اليه من خلال اختبارين هما: الأول بـ (Cross loading) الذي يقيس المتغير الذي بني من أجله فقط ولا يقيس متغيرات أخرى، وقد كانت نتائجه إيجابية جميعا[١]، أما الثاني يتمثل في الارتباط ما بين

[١] هذا الاختبار مطول جدا ولا مجال لذكره بسبب ضيق مساحة البحث.

المتغيرات الكامنة (Variable Correlation) الذي يمكن الحصول عليه وفق معيار (Formal & Larker 1981) وكالاتي:

الجدول (٢) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة

	إدارة المواهب	الصراع الداخلي	المحسوبية	تخطيط الموارد البشرية	دعم الإدارة العليا	دوران العمل	التعاقب الوظيفي
إدارة المواهب	0.654						
الصراع الداخلي	0.251	0.805					
المحسوبية	0.288	0.756	0.850				
تخطيط الموارد البشرية	0.375	0.334	0.542	0.558			
دعم الإدارة العليا	0.457	0.325	0.223	0.431	0.472		
دوران العمل	0.370	0.480	0.462	0.339	0.175	0.779	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج (SMART PLS3).

وفقا لقواعد مصفوفة الارتباط ان كل متغير يجب ان يكون ارتباطه مع ذاته اعلى من ارتباطه مع أي متغير اخر حتى تصف هذا المتغير بالثبات، ومن خلال المصفوفة أعلاه فان اغلب المتغيرات كانت قيم ارتباطها مع نفسها اعلى من الارتباط مع المتغيرات الأخرى.

وبالتالي فان نتائج الاختبارات أعلاه تؤكد على توافر صدق وثبات عالي بالنسبة لمتغيرات الدراسة وتؤكد قبول الفرضية الرئيسة للبحث والتي تشير إلى "توافر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة".

ثانيا: اختبار النموذج البنائي (Test of Structural Model)

لتقييم نموذج البحث القياسي يتطلب اختبار فرضيات البحث باستخدام اختبار النموذج البنائي للبحث، وهذا يتم من خلال الخطوات الآتية:

١. **معاملات المسار (Path Coefficient):** يوضح هذا الاختبار مساهمة كل متغير من المتغيرات في دعم وبناء التعاقب الوظيفي، ولغرض ذلك يتم اعتماد اختبار (Bootstrapping) باعتباره من الاختبارات المهمة في تحديد القوة الإحصائية، ويوضح الجدول (٣) معاملات المسار لكل بعد وتظهر النتائج ان أغلبها كانت ذات قيمة معنوية بدلالة (P value) باستثناء بعدي (تخطيط الموارد البشرية، ودعم الادارة العليا) وهذه النتائج تؤكد صحة اختبارات صدق التقارب والثبات، والجدول (٣) يوضح معاملات المسار لكل بعد في بناء المتغير الرئيس.

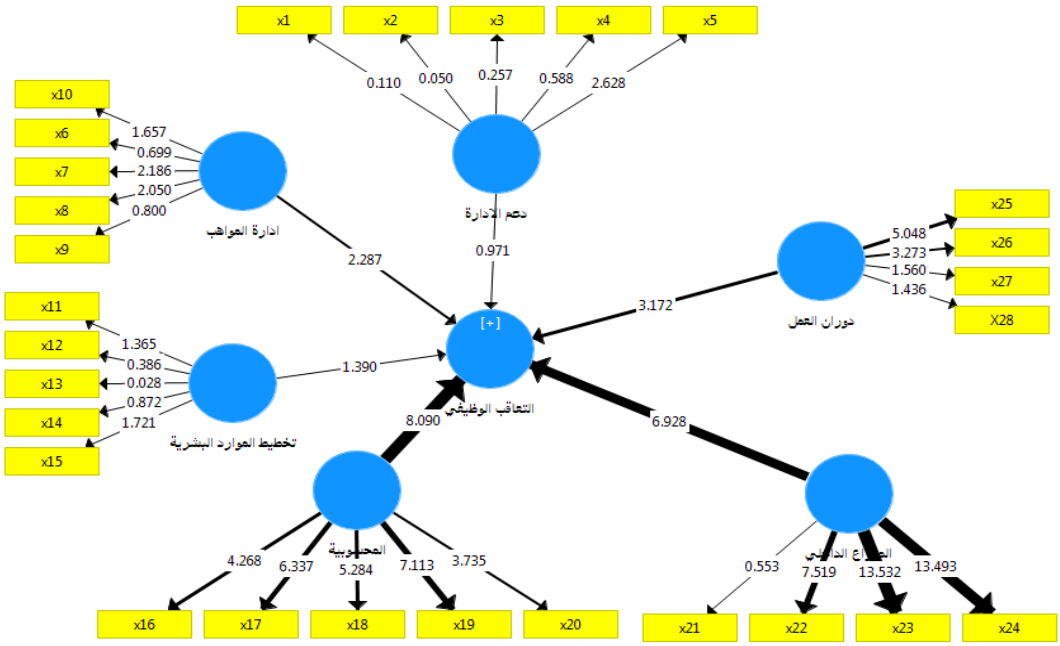
جدول (٣) اختبار(Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات

معاملات المسار	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
إدارة المواهب ⟵ تخطيط التعاقب	0.146	0.150	0.064	2.287	0.023
الصراع الداخلي ⟵ تخطيط التعاقب	0.326	0.289	0.047	6.928	0.000
المحسوبية ⟵ تخطيط التعاقب	0.475	0.412	0.059	8.090	0.000
تخطيط الموارد البشرية ⟵ تخطيط التعاقب	0.087	0.117	0.062	1.390	0.165
دعم الإدارة ⟵ تخطيط التعاقب	0.057	0.116	0.059	0.971	0.332
دوران العمل ⟵ تخطيط التعاقب	0.199	0.176	0.063	3.172	0.002

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS3).

٢. **لبيان الأهمية التنبؤية (Predictive relevance)** للمتغيرات في تكوين او بناء التعاقب الوظيفي، يستعمل اختبار (Blindfolding) والذي يرمز له (q^2) لتحديد الأهمية التنبؤية لكل بعد، وان قيمته الحرجة تكون غالباً مشابهة لقيم لاختبار(F2)، وبالتالي فان الأهمية التنبؤية للأبعاد الفرعية في تخطيط التعاقب قد بلغت q^2= 42 **وهي قيمة ذات أهمية متوسطة أو عالية نوعاً ما،** وهذا يشير مساهمة المتغيرات في دعم وبناء تخطيط التعاقب الوظيفي وبنسب متفاوتة لكل متغير، أذ كانت المساهمة الاعلى للمحسوبة بمقدار (8.090) يليها الصراع الداخلي بمقدار (6.928) ثم دوران العمل (3.172) وأخير أدارة المواهب بمقدار (0.15)، أما بعدي تخطيط الموارد البشرية ودعم الادارة العليا كانت مساهمتهم ضعيفة جدا اذ بلغتا (0.08) و (0.05) على التوالي، وهذه النتيجة مؤكدة للاختبارات أعلاه، والشكل (٢) يوضح ذلك.

الشكل (٢) نموذج البحث الشامل



المصدر: إعداد الباحث باعتماد على برنامج (SMART PLS3).

وبالتالي تظهر قيم النموذج الشامل أعلاه ان كل متغير من المتغيرات الرئيسة لتخطيط التعاقب الوظيفي يساهم في بناء المتغير الرئيسي (تخطيط التعاقب) وبنسب متفاوتة، وبهذا يتحقق[٢] هدف البحث الثاني من خلال الاجابة على فرضية المبحث الثاني. وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية (تباين متغيرات تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة تبعا لأهميتها النسبية).

[٢] قيمة (q^2) تؤشر ان نسبة (0.35; 0.15; 0.02) توشر مستويات (ضعيفة، متوسطة، قوية) على التوالي طبقا لـ (Hair et al., 2014) وكما في تحليل البرنامج فان اقل قيمة مقبولة هي (0.15).

الاستنتاجات والتوصيات

اولا. الاستنتاجات:

خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات معتمدا في ذلك على نتائجه التحليلية وكان ذلك كالآتي:

١. طغى بعد المحسوبية على تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة وهذا الاستنتاج تأكد على السياسة غير المحفزة وغير المشجعة لتخطيط التعاقب الوظيفي.
٢. تبين ان الصراعات الداخلية لها تأثير كبير على تخطيط التعاقب الوظيفي وهي مرتبطة بالمحسوبية ما تحقق انعكاسات سلبية على التعاقب الوظيفي السليم.
٣. اتضح ان لدوران العمل اهمية في تخطيط التعاقب الوظيفي ويمكن ان يكون السبب الى طبيعة العمل الاداري والتنقلات بين الكليات فضلا عن قبول الكثير من الموظفين في الدراسات العليا مما يؤهلهم لمناصب اعلى.
٤. ظهر ان متغير ادارة المواهب اهمية تكاد تذكر في المنظمة المبحوثة وهو مؤشر بسيط عن اهمية هذا المتغير في ادارة الجامعة.

ثانيا. التوصيات:

اعتمادا على الاستنتاجات اعلاه فان الباحث يوصي بالتوصيات الاتية:

١. ضرورة ايلاء الاهتمام من قبل الادارة العليا في الجامعة على اهمية تخطيط التعاقب الوظيفي بوصفه متغيرا حساسا لمستقبل الجامعة وله من الاهتمام الكلية ضمن عمليات الجامعة الاستراتيجية.
٢. تشجيع الافراد في المنظمة على ابداء آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات في المنظمة ليتسنى على المنظمة اختيار الفرد الكفوء لكي يتم تأهليه لقيادة المنظمة بعيدا عن المحسوبية والمحاباة.
٣. يبقى تخطيط التعاقب الوظيفي على اساس منهجية علمية بعيدا عن المحسوبية والمنسوبية لأجل رفع مكانة الجامعة العلمية والتربوية ضمن مجتمع الجامعة بشكل خاص والبلد بشكل عام.
٤. الابتعاد عن مبدا الصراعات الداخلية والاعتماد على ادارة المواهب داخل الجامعة لان اساس اي استراتيجية ناجحة الافراد فقط.
٥. التركيز على دوران العمل من اجل اكتساب الخبرات والمعرفة والمهارات لإدارة الجامعة بالشكل الذي يرضي جميع اصحاب المصالح

المصادر:

المصادر العربية

١. مقري، زكي، حياوي، نعيمة، (٢٠١٤)، "أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية"، رسالة ماجستير، جامعة باتنا، الجزائر.
٢. العبادي، هاشم فوزي، (٢٠١١)، " ادارة الموهبة في منظمات الاعمال/رؤى ونماذج مقترحة"، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.
٣. عزيزة، عبد الرحمن عبدالله صيام، (٢٠١٣)، "واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا / دراسة حالة الجامعة الاسلامية"، جامعة غزة.

٤. القطاونة، منال فوزي، (٢٠٠٧)، "العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في اقليم جنوب الاردن"، جامعة مؤتة.
٥. الحبيشي، سمير عبدالله قاسم، (٢٠٠٨)، "دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة"، جامعة العلوم والتكنلوجيا، كلية العلوم، جامعة اليمن.
٦. مرهج، منذر، بواط، غادة، هبا، عثمان، (٢٠١٥)، "أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية"، دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلة ٣٧، العدد (١).
٧. ابو ديه، ماهر موسى عايش، (٢٠١٥)، "الوساطة والمحسوبية في الوظيفة العامة في فلسطين واثرها على التنمية السياسية (الضفة الغربية)، "جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، اطروحة دكتوراه.
٨. الشميمري احمد عبد الرحمن، مصطفى محمود ابو بكر، (٢٠١٣)، "الفساد الاداري ظواهره وسبل علاجه"، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية لريادة الاعمال.
٩. محمد، حمد جمعة، علي، عباس محمد، (٢٠١٦)، "مجلة المحقق للعلوم القانونية والسياسية، العدد الثالث، "ظاهرة الفساد المالي والاداري ودورها في تحجيم اداء الاقتصاد العراقي بعد العام ٢٠٠٣.
١٠. جواد، شوقي ناجي، فوطه، سحر محمود (٢٠٠٩)، "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة والعامة في الاردن وأثر ذلك على أدائها/دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون.
١١. مخلوف، احمد، (٢٠١٠)، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال"، جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه.
١٢. العبيدي، امل محمود علي، (٢٠٠٨)، "استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق اهداف المنظمة"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون.
١٣. اولاد الطيب، عبدالخالق، (٢٠١٤)، "تخطيط الموارد البشرية في الادارة المحلية/دراسة حالة لمديرية الادارة المحلية لولاية غار داية"، جامعة قاصدي، مرباح-ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
١٤. نور الدين، مزياني، صالح، بلاسكة، (٢٠١٣)، "دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، الجمهورية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
١٥. حسين، محمد عودة، حميد، احمد مجيد، (٢٠٠٩)، "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي/دراسة حالة ميدانية لآراء عينة من مدراء الفنادق في مدينة النجف الاشرف"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون.
١٦. ابو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد، (٢٠٠٩)، "انماط ادارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي/دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، ادارة الاعمال.
١٧. القهيري، ليث عبدالله سليمان، (٢٠١٥)، "أثر انماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الاردنية"، جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الاول.

١٨. المطيري، ذعار بن شجاع، (٢٠١٢)، "قوى العمل المستدامة في البيئات التنافسية"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية، تنظيم منتدى التطوير الوظيفي الخليجي دولة الكويت.

المصادر الأجنبية

1. Hasan Darvish, Zahra Najafi Temelie, (2014), "A study on the Relationship between succession planning and strategic planning", Case study Payame Noor University of Aleshtar.
2. Seniwoliba A.J., (2015), "Preparing the next generation workforce for the University for Development studies, Research Journal of Educational Studies and Review, vol.1 (1).
3. Stephanie Zuleger, (2016), "Dentifying impediments of succession planning in credit unions", pepper din university graduate school of education and psychology.
4. Succession planning, (2010), "A leaders Roadmap for Identifying & Developing", Tomorrows leaders today version 1.2.
   http://dev.orgwise.ca/sites/osi.ocasi.org.stage.Succession Planning & management Guide. (2008)
5. William J. Roth Will, (2015), "Ensuring Leadership continuity and Building talent from within 3RD Edition", effective succession planning.
6. James A. Cannon, Rita McGee, "Talent management and succession planning", 2nd Edition, CHARTERED INSTITUTE OF PERSONAL AND DEVELOPMENT.
7. William J. Rothwell, James Alexander, and Mark Bernhard, (2008), "Case in Government succession planning.
8. Hugh Scullion & David G.Collings, (2001),"Global Talent Management.
9. Andres Hatum, (2010), "Next Generation Talent Management", Talent Management to Survive Turmoil.
10. Mohammed H. Assaf., (2013), "Management of organizational conflict & its impact in strategic change of organization", Applicable study in general Directorate of Anbar Government.