

The Impact of Succession Planning On Employee Retentions In Gulf Petrochemical Industries Company

Alaa Abdulla Touq, Ahmed Kh. Muttar* and Adel Mahmoud Al Samman

College of Administrative Sciences, Applied Science University, P.O. Box 5055, East Al-Ekir, Kingdom of Bahrain.

Received: 21 Feb. 2021, Revised: 22 Mar. 2021, Accepted: 24 Mar. 2021.

Published online: 1 Jun. 2021.

Abstract: The purpose of this research is to examine the impact of the succession planning on employee retention in Gulf petrochemical industries company. The research adopted the descriptive analytical quantitative approach to answer the research questions and to test the hypotheses. The population of this research is a total of 176 employees in the middle management position in Gulf petrochemical industries company. For the purpose of this research, the questionnaire was prepared in light of previous studies. The total of 161 questionnaires were distributed through google forms survey. Overall, a total of 161 employees in the middle management position (manager, supervisor, superintendent) responded giving a response rate (100%). The analysis was conducted using multiple and simple regression to test the hypotheses. The results of the research indicated that develop the succession Plan have significant impact on employee retention (GPIC). Furthermore, results revealed that Implement succession Planning have the most impact on employee retention, followed by Analyse Talent pool, and Evaluate Succession Plan. This study contributes to the body of knowledge by providing empirical evidence to support the relationship between succession planning and employee retention. The present study provides the number of conclusions, recommendations and future studies.

Keyword: Succession planning - Employee retention.

تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات (جيبك)

آلاء عبدالله طوق ابراهيم، د. احمد خلف مطر، د. عادل محمود السمان

كلية العلوم الادارية- جامعة العلوم التطبيقية- مملكة البحرين

المخلص: هدف البحث إلى دراسة تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات، وتم استخدام المنهج الوصفي (الكمي) التحليلي لاختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته باستخدام وسيلة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، واشتمل مجتمع البحث على القيادة الوسطى والبالغ عددهم (176) في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات (جيبك)، حيث تم توزيع 161 استبانة على عينة البحث الأساسية وتم استرداد جميع الاستبانات بنسبة (100 %)، وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار الفرضيات، وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات على الاحتفاظ بالموظفين، كما كشفت النتائج عن أن أكثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين هو تطوير خطة إدارة التعاقب، يليه تنفيذ خطة إدارة التعاقب ومن ثم تحديد المواهب القيادية المتعاقبة وأخيراً تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي، وتسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة من خلال تقديم نتائج عملية تدعم العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، كما تقدم هذه الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية التي تم مناقشتها بشكل مفصل في نهاية هذا البحث.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب الوظيفي - الاحتفاظ بالموظفين.

1 المقدمة

في الآونة الأخيرة وفي العقدين الماضيين تزايد الاهتمام بالتخطيط التعاقبي من قبل منظمات الأعمال كمدخل لتحقيق استراتيجيتها، وأصبح موضوع التعاقب الوظيفي موضوعاً مركزياً في أغلب المنظمات. (Conger & Riggio, 2007) لذا سعى عدد من الباحثين إلى اقتراح وبناء نماذج تساعد المنظمات على تخطيط التعاقب (Conger & Benjamin, 1999; Rothwell, 2005) بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكل وظيفة وفي أي وقت تحتاج إليه المنظمة (Conger & Fulmer, 2003)، وذلك عن طريق خلق بيئة تساعد على بناء وتنمية وازدهار القادة في المستقبل. وإن أهم جوانب إدارة وتخطيط الموارد البشرية هي وضع خطط التعاقب الوظيفي الذي بدوره يساعد المنظمة المحافظة على استمراريتها وبقائها. كما انه يركز على وضع خطط طويلة الأجل لتطوير أداء العاملين الذين ينظر لهم انهم مواهب محتملة قادرة على شغل الوظائف القيادية في حال خلوها، الأمر الذي يتطلب تحديد هؤلاء العاملين ومنحهم الفرص والتجارب والخبرات اللازمة لصقل مواهبهم وإعدادهم الاعداد الجيد لتولي المهام والوظائف القيادية بالمنظمة. كما يعد الاحتفاظ بالموظفين أحد التحديات التي تواجه الجهات الحكومية والخاصة حيث ان معدل دوران الموظفين أي تركهم للعمل في تزايد حسب الدراسات السابقة التي تناولت هذا التحدي (Nair, 2009). وحسب مشاركة 47% من قادة الموارد البشرية في الاستطلاع الذي أجرته جمعية إدارة الموارد البشرية جاء تحدي الاحتفاظ بالموظفين في قمة التحديات التي تواجه المنظمات خلال السنوات الثلاث الماضية (SIA, 2018). ولا يشمل هذا التحدي على البعد المالي الذي تتكبده المنظمة في الإعلان ومن ثم اجراء المقبلات والامتحانات وتدريبهم، بل يصل الى البعد النفسي الذي يقع على عاتق الموظفين المتبقين في العمل نتيجة لحجم العمل المتزايد على عدد أقل من الموظفين والمطلوب من إنجازة في وقت قصير والذي يكون له أثران: تأثير سلبي على دوافع الموظفين على المدى

القصور، وعلى المدى البعيد فقد المنظمة للكفاءات (Nair,2009)، فإن هؤلاء الموظفين ليس لديهم تصور واضح لمساهمهم الوظيفي والذي بدوره ينتج الى عدم الرغبة في البقاء في المنظمة. تسعى شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات وهي مشروع مشترك بين ثلاث من دول مجلس التعاون الخليجي للتميز في مجال النمو والتطوير وحيث ان هذا النمو والتطوير لا يحدث إلا بالموارد البشري، فإن مجلس إدارة الشركة يحرص كل الحرص على دعم العناصر البشرية باعتبارها الثروة الحقيقية، كما تؤمن الشركة بأن الأداء الجيد يحدده كفاءة موظفيها، وبالتالي تولي اهتماماً بالغاً لتدريب وتطوير موظفيها الجدد والحاليين على حد سواء وتعمل على تمهيتهم من خلال تأمين فرص الخبرة والتعليم الهادفة إلى منح العاملين مختلف المهارات الكافية والمطلوبة التي تؤهلهم لتحسين الأداء والمساهمة بهدف تحقيق المزيد من الإنجازات والمكتسبات ودعم المسيرة الناجحة للشركة. وتشجع جيبك موظفيها للسعي وراء المعرفة وتنمية خبراتهم، وهذا الاستثمار من شأنه أن يساهم في تنمية الأعمال في بيئة تشجع على العمل الجماعي والولاء والالتزام والنجاح. وبناءً على ماسبق، تسعى الدراسة الحالية للتحقق من تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

2 الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تخطيط التعاقب الوظيفي

تخطيط التعاقب الوظيفي هو عملية تقرير الأدوار الحاسمة أو الدرجة في المنظمة وتحديد وتقييم القيادات البديلة المحتملة وتزويدها بالخبرات والمهارات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية. بعبارة أخرى تخطيط التعاقب الوظيفي يشتمل على عنصر التعيين والتوظيف، بمعنى توظيف أفراد مميزين ومتفوقين، وعنصر التدريب والتطوير أي تدريب الموظفين لتطوير وتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وعنصر إدارة الأداء والتعويض بمعنى إعدادهم للنهوض والتقدم وتشجيعهم أكثر من أي وقت مضى لمزيد من الأدوار والتحديات (قعقور، 2010). وهو أيضاً عملية منظمة ومستمرة تتولاها المنظمة لتخطيط وتوفير احتياجاتها من العناصر القيادية المؤهلة لشغل مواقعها القيادية والإشرافية حاضراً ومستقبلاً وهي وثيقة تبين أسماء التي يقع عليها الاختيار لشغل مواقع قيادات الصف الأول الذين تنتهي خدماتهم في المنظمة لأي سبب كان بهدف ضمان فاعلية المنظمة واستمرار عملياتها. والتعاقب الوظيفي للقيادات يهيئ الموظفين ويؤهلهم لشغل المواقع القيادية و الإشرافية في المنظمة عن طريق تشخيص الكفاءات والمهارات التي تتطلبها الوظائف المحورية والقيادية والتخطيط لتوفير العناصر البشرية اللازمة لشغل هذه الوظائف (المدني، 2020) ، فهو عملية التعرف وتحديد وتقييم القيادات البديلة للمناصب الرئيسية في جميع أنحاء المنظمة، وتزويد تلك القيادات بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية بحيث يكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، وشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك (المنتدى العربي للتجارة الالكترونية، 2020). ولا بد من القول ان المنظمات تعتمد في أداءها على مجموعة من الوظائف الأساس، يقوم على تنفيذها مجموعة من موظفي الكفاءات والخبرات والمهارات القيادية المميزة، وتُعد إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات باستقطاب الموظفين المؤهلين للعمل لديها/ وتعمل هذه الإدارات على الاحتفاظ بهذه الكفاءات إذ ان فقدان أي منها لأي سبب كان من الممكن أن يؤدي إلى إرباك في الأداء العام للمنظمة. ومن الواجب على المنظمة ان تكون مهينة لمثل هذه الحالات بالعمل على إعداد قيادات بديلة لشغل المناصب الأساس والقيادية من خلال البحث عن المواهب الكامنة فيها باستخدام الأساليب المعاصرة والحديثة في توظيف وإدارة رأس المال البشري يهدف استمرار المستوى المطلوب من الأداء العام لها (درويش، 2018) . وعلى المنظمة في البداية ان تقوم بتحديد الوظائف المهمة والرئيسية لديها، ومن ثم العمل على تخطيط الموارد البشرية كخطوة أولى أساس ومدخل لتخطيط التعاقب الوظيفي لما له من دور كبير في الحفاظ على استمرارية توفير الكفاءات المميزة لها، وعليها اتباع الأسس العلمية في اختيار المرشحين لشغل الوظائف المهمة والمراكز القيادية، وأن تعمل بشكل مؤسسي ومنظم عند وضع سياسات التعاقب الوظيفي بهدف إعداد قيادات الصف الثاني البديلة. فعدم إدراك المنظمة لأهمية التعاقب الوظيفي يؤدي إلى فقدانها لكثير من الموظفين المؤهلين والقياديين (المنتدى العربي للتجارة الالكترونية، 2020). كما

ويبين (Farashah, et al., 2011) أهمية التخطيط التعاقبي بأنه يزيد من معدلات الرضا لدى القادة المستقبليين حيث يعتبر الرضا شرط أساسي لبقيتهم، ويعد أداة أساسية للتعليم التنظيمي وذلك لأنه يحتفظ بالدروس المتعلمة في ذاكرة المنظمة. وعندما يأتي دور المسؤولين أو المالكين عن إدارة مؤسسة ناجحة لتعيين فريق إداري جديد، فإن بإمكان خطط التعاقب الوظيفي المعدة بعناية أن تقلل من سوء الاختيار (Seymour, 2008:3). ويعد تحديد المدراء المستقبليين في المؤسسة جانباً أساسياً من جوانب التخطيط التعاقبي، إذ إن هذا يحمي المؤسسة من الارتباك الذي قد يحصل بعد تقاعد أو مغادرة مسؤول مهم (Galbraith, et al., 2011). وبما إن تخطيط التعاقب الوظيفي وكما تم ذكره هو عملية منظمة تهدف إلى تحديد واختيار الموظفين من ذوي المواهب الإدارية داخل المنظمة الذين من الممكن أن يشغلوا مناصب قيادية في المستقبل بناء على معايير مهنية عالية، فلا بد أن يمر هؤلاء المرشحين خلال سلسلة من العمليات والبرامج التي تهدف إلى تطوير قدراتهم الإدارية بما يتوافق مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها (Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, 2020) فإذا كانت المنظمة تعمل في أجواء تقليدية وبيروقراطية، فإن التعاقب الوظيفي سيكون بطرق تقليدية، إذ غالباً ما يتولى نواب القيادات مناصب سلفهم تلقائياً، ليس بفضل مؤهلاتهم أو خبراتهم أو قدراتهم الإدارية. إنما بفضل الأقدمية التي ستسبب الإحباط لأصحاب الجدارة. فالأقدمية وحدها تمنحهم حق تولي المناصب، ومعظم المنظمات التقليدية التي تهتم بمعيار الأقدمية تسير وفق منهج تخطيط الإحلال الذي يسعى إلى شغل ووظيفة شاغرة أو ستشعر لاحقاً. وهذا النوع من التخطيط يعمل بطريقة رد الفعل، وليس بطريقة المبادرة، أما المنظمات الفعالة فلا تلجأ إلى تخطيط الإحلال Replacement Planning، إنما تستعين بتخطيط التعاقب Succession Planning، والذي يمتد تأثيره إلى عدة سنوات فهناك خلط بين المفهومين، لكن يمكن التفرقة بينهما على أساس مجموعة من العناصر مثل: الإطار الزمني، ومدى التهيئة، ومستوى الالتزام، ونطاق التخطيط وطريقته، ومرونة الخطط، وطريقة تقييم المرشحين (الضبعان، 2012). كما إن تخطيط التعاقب الوظيفي يجب أن يأخذ في الاعتبار الأهداف الاستراتيجية ورؤية المنظمة. وذلك لأن التخطيط الجيد للتعاقب يكون الموظف على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة حتى عندما يقوم موظف ما بترك المنظمة يكون الأول قد اكتسب المهارات اللازمة ومُهياً لشغل ذلك المنصب، وتخطيط التعاقب يمكن أيضاً أن يساعد في تطوير قوة عمل متنوعة، وذلك من خلال تمكين القيادات العليا من النظر في الأهداف المستقبلية للمنظمة ككل، حتى في القضايا الرئيسية لخبراء الموارد البشرية (الكردي، 2010). إذ ينظر إليه بوصفه عملية مستمرة وليس برنامجاً يبدأ وينتهي، فهو عملية ليس لها نهاية ولها عناصرها ومكوناتها وخطواتها وهي خطوات متكررة ومتجددة تتضمن تحديد الوظائف المهمة والأساس في المنظمة، وإعداد الوصف الوظيفي للوظائف الأساس وشروط شغلها، إلى التنبؤ بالموظفين الذين يمكن إحلالهم وترقيتهم وتحديد مصادر توفير المرشحين وإعداد قائمة بالمؤهلين منهم وتقييم الشواغر الوظيفية وتحديدها وتجهيز وإعداد خطة العمل، وتقييم احتياجات التدريب والتطوير من خلال إعداد خطة ومحتوى التدريب وبيان جدواه وتكلفته، وأخيراً مراجعة العملية و تكرار العمل بها عند الضرورة ووضع خطة لتنفيذ خطواتها (Abdeldayem, & Aldulaimi, 2019). فمن خلال تخطيط التعاقب تستطيع المنظمات الناجحة التنبؤ بهوية شاغلي المناصب لقيادات الصف الأول والثاني قبل سنوات من فراغ المنصب، لذا فهي لن تتوقف عن ضخ الدماء الجديد وإعداد الصف الثاني من القيادات. لأنها تملك المنهجية التي تكشف عن المواهب الإدارية وترعاها وتطورها حتى تتنامى وتبرز إلى القمة (الضبعان، 2012). ومن خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يحسن من أداء المؤسسات وعملياتها وثقافتها. كما ومن الممكن اعتباره نظام دقيق وشامل لإدارة الموارد البشرية، ويلاحظ أن تخطيط تعاقب القيادات الوظيفي يبدأ بإعداد الوصف الوظيفي وكذلك اشتراطات شغل كل وظيفة يكون من الضروري شغلها من حيث مستوى التعليم والمعرفة والمهارة، ومن المهم جداً في هذا الموضوع التمييز بين المهارات الضرورية لأداء وظيفة ما وبين المواهب و الميول الضرورية ليكون شخصاً ما مشرفاً ومديراً. وبناءً على ما سبق يرى الباحثون أن تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه الجهد المنظم الذي تبذله المنظمة لتهيئة الصف الثاني لشد الشواغر القيادية المستقبلية.

2.2 الاحتفاظ بالموظفين

يعد الاحتفاظ بالموظفين مكون أساسي في استراتيجيات الموارد البشرية في جميع منظمات الأعمال. حيث ان عملية الاحتفاظ تبدأ باختيار الموظفين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة وتستمر هذه العملية من خلال تطبيق عدد من البرامج المرتبطة بالاحتفاظ بهؤلاء الموظفين وجعلهم ملتزمين ومشاركين تجاه المنظمة. وان المنظمة الناجحة هي التي تنظر إلى الأفراد باعتبارهم اللبنة الأساسية التي تقيم البناء، والموارد الأساسية التي يجب على إدارتها ان تحسن استثمارها وتوجيهها بقصد تحقيق الأهداف المرسومة بفعالية وكفاءة (Freyermuth, 2004). وفي الآونة الأخيرة أصبح الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والقدرات العالية مصدر قلق للمنظمات وذلك بسبب ارتفاع معدل دوران الموظفين. فالعديد من المنظمات المنافسة تسعى لجذب واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءة عن طريق تقديم مزايا وعروض وظيفية أفضل مما قد يمثل دافع للموظفين لترك وظائفهم (Iftikhar et al., 2015). حيث يمثل الموظفون ذوي المهارة في بيئة الأعمال شديدة التنافس عامل رئيسي في تميز منشأتهم عن غيرها من المنشآت (Muttar, Abo Keir, Mahdi, & Nassar, 2019)، فمن خلال احتفاظ المنظمة بهؤلاء الموظفين تكون المنظمة قادرة على الحصول على ميزة تنافسية بين المنشآت الأخرى المشابهة في الصناعة، فهؤلاء الموظفون يعملون بنشاط وجد. ويشاركون بفاعلية في زيادة الأداء ومن ثم الريح الأمر الذي يترتب عليه صعوبة إيجاد البديل في حال تركم العمل (walker, 2001). ومن وجهة نظر (Acton et. Al., 2003)، فإن قسم الموارد البشرية في جميع المنظمات يلعب دور حاسم في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والكفاءة، حيث يتم ذلك عن طريق تصميم سياسات لتحسين وضع الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي لديه بهدف ابقائه في المنظمة اطول وقت ممكن. والأمر ليس مجرد ابقاء الموظفين الرئيسيين ولكن أيضاً الاحتفاظ بالمهارات التي تعتبر قيمة للمنظمة التي يعملون بها. فإن الموظفين اللذين لديهم احساس بالرضا عن وظائفهم يتقانونا في ادائهم للأعمال ويقدموا جهد كبير لتحسين رضا العملاء عن المنظمة (Siron, Muttar, Ahmad, & Tarsipan, 2016)). ان دوران الوظائف لا يعد مدمر لمنظمة الاعمال فقط وانا مكلف في نفس الوقت، فعندما يترك الموظف عمله ويتم توظيف شخص آخر، يتطلب اختياره وتدريبه ومنحه الوقت الكافي لاكتساب الخبرة. وبصرف النظر عن التكاليف المباشرة المتعلقة بتعيين وتدريب فهناك تكاليف اخرى غير مباشرة تتكبدها المنظمة (Denton, 2000). و وفقاً لـ (Bliss, 2007 and Sutherland, 2004) فإن المنظمة تقعد الإنتاجية ورأس المال البشري وتعاني فرار العملاء في كل وقت يتم إنهاء موظف من الموظفين من ذوي الكفاءة، لذلك فالاحتفاظ بالموظفين الأكفاء هو أمر حاسم لبقاء منظمات الأعمال واستمراريتها. ومن هنا يتضح دور المنظمة في أهمية رصد سلوك الأفراد والاهتمام بتوفير الاحتياجات المادية والمعنوية اللازمة، الأمر الذي يساعد على بقاءهم ويحد من تدمرهم ويخفف من ظاهرة تغييبهم عن العمل او تسربهم لخارج المنظمة (الصلاعين، العزاوي 2010). حيث عرف (Johnson, 2000) الاحتفاظ بالموظفين بأنها قدرة منظمة الأعمال على التمسك بالموظفين اللذين تريد الاحتفاظ بهم لمدة أطول من منافسيها. فهي العملية التي يتم من خلالها تشجيع الموظفين المهمين ذوي الخبرة والكفاءة للبقاء لفترة طويلة او لحين الانتهاء من المشروع (suhasini & Babu, 2013). و وفقاً (Wisnefski, 2008 ; Rasli et al., 2014) ان الاحتفاظ بالموظفين يشمل على إجراءات من خلالها يتم تشجيع الموظفين ليصبحوا جزء من المنظمة لأطول فترة ممكنة، او حتى يبلغوا سن التقاعد. ومن اجل تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهداف الموظفين الشخصية، من الهام جداً الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارة، كما يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية معرفة كيفية جذب والحفاظ على الموظفين الكفاء لأن هؤلاء الموظفين هم القادرون على خلق السمعة الجيدة للمنظمة او الضرر بها (Siron, Muttar, & Ahmad, 2015). كما تم تعريف الاحتفاظ بالموظفين على انه تنفيذ الاستراتيجيات والانظمة التي تم تصميمها مسبقاً لزيادة الإنتاجية في المنظمة من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم والاستفادة من ذوي الخبرة والمهارات استعداداً لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية. والهدف الأساسي من الاحتفاظ بالموظفين هو منع الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة من مغادرة المنظمة لأنه من

الممكن ان يكون بها آثار ضارة على تقديم الخدمات والانتاجية ومن ثم الربحية (Samuel & chipunza, 2009; Naidoo, 2000; toracco, 2000). و وفقاً للتقرير الصادر عن مجلس التنمية والصناعة في العالم فإن قطاع الصناعة يواجه مشاكل متعلقة بتزايد معدلات دوران الموظفين والافتقار إلى العمالة الفاعلة، حيث بلغ متوسط معدل ترك الموظفين لوظائفهم 18%، أي 36% بحد أقصى و3% كحد أدنى، ومن بين أسباب عدم التمكن من الاحتفاظ بالموظفين التي أظهرها التقرير جاءت الرواتب والحوافز في المقدمة حيث يميل غالبية الموظفين الباحثين عن وظائف إلى الحصول على رواتب مرتفعة، وعدم استثمار العديد من الشركات الصناعية في برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة ومهارات الموظفين لديها، وعدم وجود تخطيط للوظائف أو مسار وظيفي واضح توفر تصور للموظف عن فرصه المستقبلية للترقية والتدرج في السلم الوظيفي (Narintorn & Rawin , 2015). وتأسيساً على ما سبق، فيمكن تعريف الاحتفاظ بالموظفين على أنها السياسات والممارسات التي تطبقها المنظمة من أجل ضمان إبقاء الموظفين من ذوي الخبرة والمعارف الوظيفية العالية إلى أطول فترة ممكنة من الوقت.

2.2 تخطيط التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين

قام (Eshiteti et al, 2013) بإجراء دراسة هدفها تحديد اثار برامج تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركات السكر في كينيا، وأشارت النتائج أن إلى ان العديد من الموظفين لديهم رضا وظيفي مرتفع بسبب اشراكهم في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي على أمل ان يكونوا التاليين في الإدارة وان برامج تخطيط التعاقب ظهرت كعامل قوي يؤثر على الاحتفاظ بالموظفين بشكل رئيسي من خلال توفير فرص نمو الموظفين حيث تم تمكين ذلك من خلال برامج مثل التدوير الوظيفي والتوجيه والتدريب وبرامج التعلم. وهدفت دراسة (Tunje salama, 2014) إلى محاولة التعرف على العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في قطاع الاعلام في كينيا، حيث خلصت النتائج بوجود علاقة إيجابية بين ممارسة التخطيط التعاقبي والاحتفاظ بالموظفين وذلك يرجع لمعرفة الموظفين الخاضعين لبرنامج التعاقب الوظيفي بإهتمام المنظمة لهم وتكثيف عمليات التدريب والتطوير لتهيئتهم للصف الثاني. كما سعت دراسة (Basit & Muhammed, 2019) إلى معرفة تأثير تخطيط التعاقب على الاحتفاظ بالموظفين من مختلف المنظمات في السويد، وللإجابة على تساؤل البحث تم اختيار ثلاث عوامل فرعية لتخطيط التعاقب وهي الإدارة المهنية وإدارة المواهب وإدارة المكافآت. ولغرض جمع البيانات تم الاستناد على الاستبيان والمقابلات الشخصية. وتوصلت النتائج إلى ان يجب على المنظمات السويدية العمل على تخطيط برامج للتطوير الوظيفي وتحديد مجموعة المواهب وتطويرها وتقديم المكافآت النقدية وغير النقدية للموظفين والذي ينعكس على الاحتفاظ بهم. وعلى الرغم من أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي تبين من خلال الاسترجاع الشامل والدقيق للدراسات السابقة والأدب النظري ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي أن هناك شحة في الدراسات التي تقيس تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين محلياً، كما أن هناك بعض الدراسات تناولت متغير تخطيط التعاقب الوظيفي مع متغيرات أخرى غير الاحتفاظ بالموظفين كالتطور الوظيفي (زيادة، 2019) أو الأداء الوظيفي (Nagarajan and Subrahmanian, 2011) أو الالتزام الوظيفي (Chijioke Olatunji, kehunde and Nwachukwu, 2017)، إلا أن الفجوة البحثية التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي جمعت بين متغيري تخطيط التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في البيئة العربية والخليجية، وبوجه الخصوص قطاع صناعة البتروكيماويات، وفي هذا السياق تسعى الدراسة الحالية لتجسير الفجوة البحثية القائمة من خلال التحقق في العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

3.2. فروض البحث

بناءً على ما سبق وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وتساؤل البحث الحالي، تم صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

H1 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج

لصناعة البتروكيماويات (جيبك)، ويتفرع من الفرضية عدة فرضيات وهي كالآتي.

H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطوير خطة إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

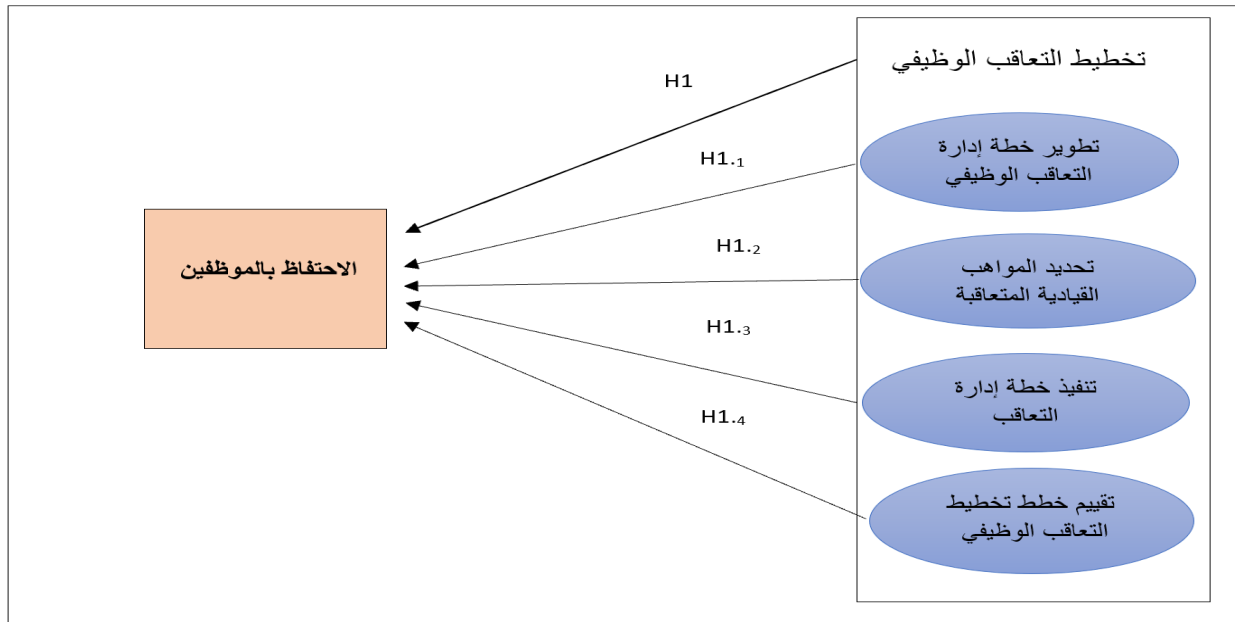
H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحديد المواهب القيادية على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

H1.3: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتنفيذ خطة إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

H1.4: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

4.2. نموذج البحث

تم تطوير نموذج البحث في ضوء المفاهيم النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي وما توصل اليه من فرضيات المتعلقة بالعلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين. حيث يوضح النموذج النظري للبحث تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي ومتغيراته الفرعية بوصفه (متغير مستقل) على الاحتفاظ بالموظفين بوصفه (متغير تابع) في بيئة شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).



المصدر: من اعداد الباحثون

الشكل رقم (1) النموذج النظري للبحث.

3 منهجية البحث

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي المعروف بالاختصار (SPSS Version 23) statistical package for social sciences وهذه الأساليب هي المتوسطات والاحترافات المعيارية وذلك بهدف التحقق من الإحصاء الوصفي لكل عبارة من عبارات الإستبيان والمتوسط العام لكل بعد لمعرفة مستويات موافقة

أفراد العينة على العبارات والأبعاد. (Aldulaimi 2020). وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا من أجل التحقق من صلاحية الإستهبان وذلك بحساب قيم الثبات. كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) ويهدف هذا الأسلوب إلى حساب تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع (الفرض الرئيسي الأول). وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) ويهدف هذا الأسلوب الإحصائي إلى حساب تأثير كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع (الفروض الفرعية). يتكون مجتمع البحث من 176 موظف في القيادة الوسطى في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات (جيبك)، حيث تم توزيع (15) استبانة على عينة استطلاعية (Pilot Study)، وكانت نتائج معاملات كرونباخ ألفا لبعده تطوير خطة إدارة التعاقب الوظيفي (0.871)، وبعد تحديد المواهب القيادية المتعاقبة كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.915)، أما فيما يخص بعد تنفيذ خطة إدارة التعاقب الوظيفي وبعده تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي فتراوحت قيم معاملات كرونباخ ألفا بين (0.917) و (0.901). أما المتغير التابع وهو الاحتفاظ بالموظفين فكانت نتائج معامل كرونباخ ألفا (0.898). وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1) ثبات أداة البحث.

التسلسل	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفا
1	تطوير خطة إدارة التعاقب الوظيفي	5	0.871
2	تحديد المواهب القيادية المتعاقبة	4	0.915
3	تنفيذ خطة إدارة التعاقب	5	0.917
4	تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي	4	0.901
5	الاحتفاظ بالموظفين	10	0.898

يتضح من الجدول (1)، أن جميع معاملات الثبات لأبعاد متغير تخطيط التعاقب الوظيفي المتمثلة في تطوير خطة التعاقب الوظيفي، وتحديد المواهب القيادية المتعاقبة، وتنفيذ خطة إدارة التعاقب، وتقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي. ومتغير الاحتفاظ بالموظفين قد حصلت على نسب ثبات عالية. مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات بما يؤهله لوضعه في صورته النهائية المعتمدة، والمباشرة في تنفيذها على أفراد عينة البحث، باعتبار أن النسبة المعيارية المقبولة هي أكبر أو تساوي 0.60، بعبارة أخرى ($\alpha \geq 0.60$) (Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1994; Gliem & Gliem, 2003) أو أكبر أو تساوي 0.70، بعبارة أخرى ($\alpha \geq 0.70$) (Nunnally, Bernstein, & Berge, 1994) الأمر الذي يشير إلى عدم تأثر النتائج بعامل الوقت إذا طبقت على نفس الأفراد في فترة لاحقة. وإستناداً إلى أسلوب تحديد العينة من المجتمعات المحددة (Krejcie & Morgan, 1970) تم توزيع الاستبانة على عينة البحث الأساسية المتمثلة في (161) موظف في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات (جيبك)، وسيتم مناقشة تحليل البيانات والنتائج بشكل مفصل بالجزء التالي.

4 تحليل البيانات والنتائج

توضح النتائج أن أعلى نسبة لأفراد عينة البحث كانت من الذكور حيث بلغت نسبتهم (93.8%) وبلغ عددهم (151 موظفًا)، في حين بلغت نسبة القيادات من الإناث (6.2%)، وبلغ عددهم (10 موظفات)، من إجمالي عينة البحث، ويشير ذلك إلى أن طبيعة العمل في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات تعتمد على الموظفين الذكور بشكل أكبر من الموظفات الإناث. كما تبين وجود اختلاف بين أعمار الموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات، حيث بلغت أعداد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (45 سنة فأكثر)، (65 موظف) بنسبة تمثيل بلغت (40.4%)، يليهم الموظفين التي تتراوح أعمارهم ما بين (35 إلى أقل من 45 سنة) حيث بلغ عددهم

(81 موظف) بنسبة بلغت (50.3%)، اما الموظفين في الفئة العمرية من (25 إلى اقل من 35 سنة) بلغ عددهم (15 موظف) بنسبة (9.3%). وفيما يخص المؤهل العلمي للموظفين تبين أن الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس هم الأكثر عدداً والبالغ (75 موظف)، بنسبة بلغت (46.6%)، يليهم الموظفون الحاصلين على شهادات عليا، حيث بلغ عددهم (71 موظف)، بنسبة بلغت (44.1%)، ثم الموظفين الحاصلين على مؤهل الدبلوم ، حيث بلغ عددهم (11 موظف)، بنسبة بلغت (6.8%)، اما حاملين مؤهل الثانوية ومادون بلغ عددهم (4 موظفين) بنسبة (2.5%). كما أن معظم أفراد عينة البحث ممن يقومون بوظائف إشرافية/ إدارية والبالغ عددهم (167). كما يوضح تحليل الأعداد بناء على سنوات الخبرة أن أعداد الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (15 سنة فأكثر) هم الأكثر في التمثيل النسبي بين سنوات الخبرة الأخرى، حيث بلغ عددهم (80 موظف)، بنسبة بلغت (49.7%)، يليهم الموظفون الذين بلغت سنوات خبراتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغ عددهم (59 موظف) بنسبة تمثل بلغت (36.6%)، ثم القيادات الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (21 موظف)، بنسبة بلغت (13%)، وأخيراً الموظفون الذين بلغت سنوات خبراتهم (5 سنوات فأقل) حيث بلغ عددهم (موظف واحد) ، بنسبة بلغت (0.6%)، ويعزى ذلك إلى أن غالبية الموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات من ذوي الخبرات المرتفعة ويدل ذلك على اهتمام الشركة بموظفيها و قلة دوران الموظفين بالشركة كما يشير ذلك إلى أن الشركة تحاول الاحتفاظ بالموظفين.

تم حساب الإحصاءات الوصفية لأبعاد متغيرات البحث (تطوير خطة إدارة التعاقب-تحديد المواهب القيادية المتعاقبة-تنفيذ خطة إدارة التعاقب-تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي) عن طريق المتوسطات الحسابية للوقوف على العبارات الأكثر تأثيراً، ويستخدم هذا التدرج في تقدير استجابات أفراد العينة وتحويلها إلى قيم كمية تتراوح ما بين (1-5) درجة بحيث تتجه الدرجات المرتفعة نحو الآراء الإيجابية والمرتفعة للأفراد، بينما تتجه الدرجات المنخفضة نحو الآراء الضعيفة للأفراد. وتبين ان اراء عينة البحث بصورة عامة تتمتع بدرجة مرتفعة تجاه ابعاد متغير تخطيط التعاقب الوظيفي حيث بلغ المتوسط العام تطوير خطة إدارة التعاقب الوظيفي (4.027)، وبله بعد تنفيذ خطة إدارة التعاقب حيث بلغ متوسطه العام (4.02)، ومن ثم بعد تحديد المواهب القيادية، حيث أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.87)، يليها بعد تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي حيث بلغ متوسطه (3.864)، وهي قيم مرتفعة وفق "مقياس ليكرت الخماسي" وتشير إلى أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذه الأبعاد. ومن خلال نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، تبين إن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (4.02) وهي قيمة مرتفعة وفق "مقياس ليكرت الخماسي" وتشير إلى أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المتغير. ولاختبار فروض البحث تمّ التّحقُّق من نتائج الفروض من خلال الأساليب الإحصائية التحليلية وهي اختبار الانحدار الخطي المتعدد والانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وللتحقق من تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرض الرئيس الأول "H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)،" وكما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين.

الفروض	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل F	مستوى الدلالة
الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)."	.647	.418	28.027	.000
الأبعاد	B	بيتا	T-Value	Sig
تطوير خطة إدارة التعاقب	.063	.067	.891	.374

0.272	1.102	.102	.087	تحديد المواهب القيادية المتعاقبة
.000	4.354	.405	.330	تنفيذ خطة إدارة التعاقب الوظيفي
.046	2.008	.170	.136	تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (2) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي مجتمعةً على المتغير التابع الاحتفاظ بالموظفين، والدليل على ذلك ارتفاع قيمة (F) المستخرجة احصائياً، والتي بلغت قيمتها (28.027)، وكانت هذه القيمة دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.000)، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.418$)، وبالتالي يمكن القول بأن تخطيط التعاقب الوظيفي في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات تفسر بمقدار (41.8%) من المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، وذلك بدليل ارتفاع قيمة معامل الارتباط والذي بلغت قيمته ($R = 0.647$). وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك). كما ان الجدول أعلاه استناداً إلى قيمة معاملات (B) و اختبار (T-value) ، بلغت قيمة معامل بُعد تطوير خطة إدارة التعاقب (0.063) بدلالة قيمة ($T=0.891$) كما بلغت الدلالة الإحصائية (0.374) وهي غير دالة إحصائياً لأنها اكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغت قيمة معامل بُعد تحديد المواهب القيادية المتعاقبة (0.087) بدلالة قيمة ($T=1.102$) كما بلغت الدلالة الإحصائية (0.272) وهي غير دالة إحصائياً لأنها اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وذلك يفسر لكون هذين البعدين تم قياسها بعد تجميعها مع البعدين الآخرين فأضعفت قيمة الدلالة، اما فيما يخص بُعد تنفيذ خطة إدارة التعاقب الوظيفي فبلغت قيمة المعامل (0.330) بدلالة قيمة ($T=4.354$) كما بلغت مستوى الدلالة (0.000)، وبُعد تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي بلغت قيمة المعامل (0.136) بدلالة قيمة ($T=2.008$) و كانت مستوى دلالاته (0.046) وهي دالة إحصائياً لأنها اصغر من مستوى المعنوية (0.05). ولأختبار الفرضيات الفرعية والتأكد من نتائجها بشكل دقيق، قام الباحثون بتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression كالتالي.

وللتحقق من الفرضية الفرعية الأولى H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطوير خطة إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

جدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير تطوير خطة إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة F
0.384	0.148	27.552	0.000

يتبين من الجدول رقم (3) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد الخاص بتطوير خطة إدارة التعاقب الوظيفي كأحد أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (27.552)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.000)، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.148$) والتي تشير إلى تطوير الخطة أحد أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي يفسر بمقدار (14.8%) من الاحتفاظ بالموظفين. وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطوير خطة إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثانية H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحديد المواهب القيادية على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions والجدول رقم (4) يوضح ذلك:.

جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير تحديد المواهب القيادية على الاحتفاظ بالموظفين.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة F
0.517	0.267	58.015	0.000

يتبين من الجدول رقم (4) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد الخاص بتحديد المواهب القيادية كأحد أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (58.015)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.000)، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.267$) التي تشير إلى أن إدارة الانفعال كأحد أبعاد الذكاء العاطفي يفسر بمقدار (26.7%) من الاحتفاظ بالموظفين وهو تأثير متوسط. وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحديد المواهب القيادية على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة H1.3: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتنفيذ خطة إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير تنفيذ خطة إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة F
0.618	0.382	98.211	0.000

يتبين من الجدول رقم (5) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد الخاص بالحساسية الانفعالية والتعاطف كأحد أبعاد الذكاء العاطفي على الاحتفاظ بالموظفين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (98.211)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.000)، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.382$) التي تشير إلى أن تنفيذ خطة إدارة التعاقب الوظيفي أحد أبعاد التعاقب الوظيفي والذي يفسر بمقدار (38.2%) من الاحتفاظ بالموظفين وهو تأثير متوسط. وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتنفيذ خطة إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

وللتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة $H_{1.4}$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك). تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة F
0.526	0.277	60.872	0.000

يتبين من الجدول رقم (6) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي كأحد أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (60.872)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.000)، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.277$) التي تشير إلى أن تنفيذ خطة إدارة التعاقب الوظيفي أحد أبعاد التعاقب الوظيفي والذي يفسر بمقدار (27.7%) من الاحتفاظ بالموظفين. وبناءً على النتائج السابقة سينمّ قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

5 التعليق على النتائج

سعى البحث الحالي لدراسة تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده الأربعة (تطوير خطة إدارة التعاقب، تحديد المواهب القيادية، تنفيذ خطة إدارة التعاقب، تقييم خطط تخطيط التعاقب) على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات. ومن خلال تحليل النتائج تبين أن هناك تأثيراً لتخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين وكما هو واضح في النتائج اعلاه. وتتفق هذه النتائج مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة (زيادة، 2019) ودراسة (Tunje Salama, 2014) ودراسة (Eshiteti et al, 2012). ولكن خالفت هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة (Gillian, 2012) والتي أسفرت على أن ليس هناك تأثير مباشر لتخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين. وبناءً على نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة يمكن القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك). وبالتالي يمكن القول إن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تتأثر في تأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات المختلفة.

6 الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على ما تمّ استعراضه من تحليل للبيانات بالطرق الإحصائية المختلفة ومناقشة ما أسفرت عنه النتائج حول تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات يمكن الخروج ببعض الاستنتاجات البحثية كما يأتي: تبين أن النسبة الأكبر من الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات تعود إلى وجود خطط واضحة للتعاقب الوظيفي، وكان أعلى أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين هو تطوير خطة التعاقب الوظيفي، يلي ذلك تنفيذ خطط تخطيط التعاقب الوظيفي ومن ثم تحديد المواهب القيادية المتعاقبة، في حين جاء تقييم خطط تخطيط التعاقب الوظيفي المستوى الأخير. و اعتماداً على ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، تمكن الباحثون من صياغة دقيقة لبعض التوصيات التطبيقية التي يمكن أن يستفيد منها المسؤولون في هذه الشركة وغيرها من المؤسسات المشابهة، ومن هذه التوصيات ما يأتي: حتمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في جميع المؤسسات، ويكون التخطيط للتعاقب الوظيفي جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. زيادة الاهتمام بموضوع تخطيط التعاقب الوظيفي كأحد أساليب تطوير وتجهيز قيادات الصف الثاني، ضرورة دعم ومشاركة الإدارات العليا بفعالية في كل مرحلة

من مراحل تطبيق خطط تخطيط التعاقب الوظيفي، حث القيادة العليا في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات بإنشاء قسم منفصل عن الموارد البشرية مختص بعملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وحث الموارد البشرية على توضيح السلم الوظيفي للموظفين وتحديد المتطلبات اللازمة للترقية في المسارات الوظيفية المختلفة. كما يوصي الباحثون على حث القيادة العليا في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات بتوفير كل سبل الدعم للموظفين التي تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في زيادة بقائهم في العمل. كما توصي الدراسة بضرورة تبني مناهج مختصة لتوضيح أهمية التخطيط التعاقبي بجانب الموارد البشرية وتقديمها للطلاب في الجامعات (Aldulaimi et al. (2020). وضرورة تقديم دورات تدريبية وورش عمل للقيادات في القطاعات المختلفة تشمل موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي بالإضافة إلى موضوع الاحتفاظ بالموظفين، الأمر الذي قد يساهم في زيادة وعي القيادات وامتدادي القرار حول موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي وأثره على الإحتفاظ بالموظفين. كما اقترح الباحثون بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، وهي كالاتي: تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على التطور الوظيفي، دراسة العلاقة بين التخطيط التعاقبي و الرضا الوظيفي وأداء المنظمات ، المعوقات الرئيسية لتطبيق مفهوم التخطيط التعاقبي، والعلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والنجاح التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية:

- [1] احمد السيد الكردي، تخطيط التعاقب الوظيفي(2010).
- [2] بندر بن عبدالعزيز الضبعان " التعاقب الإداري، من سيقف على رأس الهرم جريدة العرب الاقتصادية الدولية.
- [3] خالد بن محمد المدني. التعاقب القيادي(2012).
- [4] عبد الهادي قعقور. التعاقب الوظيفي، الاحلال الوظيفي، التخطيط للخلافة(2010)
- [5] علي الضلاعين، نجم العزاوي: العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية(2010) - دراسة ميدانية - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 24.
- [6] غاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية: ترجمة/ محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص164.
- [7] المنتدى العربي للتجارة الالكترونية: p4. The CEOS Career Guide to succession planning ,
- [8] المنتدى العربي للتجارة الالكترونية: اثر الاحلال الوظيفي على منظمات الاعمال.
- [9] ناصف عبدالخالق: تخطيط التعاقب القيادي، مجلة عالم الابداع.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Acton, T., & Golden, W."Training the knowledge worker: A descriptive Study of Training Practices in Irish Software Companies". Journal. Eur.Ind. Train., **27(4)**, 137-146 (2003).
- [2] Aldulaimi, S., Kharabsheh, R., & Alazzawi, A. (2020, October). Investment in Human Capital to Promote Knowledge-Based Economy: Data Analysis in the GCC. In 2020 International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way Towards a Sustainable Economy (ICDABI) (pp. 1-6). IEEE.
- [3] Aldulaimi, S. H. (2020). Islamic work ethics: multidimensional constructs and scale validation. International Journal of Applied Management Science., **12(3)**, 186-206(2020).
- [4] Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. International Journal of Scientific and Technology Research., **9(1)**, 3867-3871(2020).
- [5] Aldulaimi, S. H., & Abdeldayem, M. M. (2019). How Changes In Leadership Behaviour And Management Influence Sustainable Higher Education In Bahrain. International Journal of Scientific and Technology Research., **8(11)**, 1826-1934(2019).
- [6] Basit & Muhammed, Impact of Succession Planning on Employee Retention (2019).
- [7] Bliss, W. Cost of Employee Turnover (2007).
- [8] Denton, J."Using Web-Based Projects In A System Design And Development course".(2000)., Journal Of Computer

- Information System., **40(3)**, 85-7(2000).
- [9] Eshiteti et al .Effects of succession planning programs on staff retention at sugar companies in Kenya (2013). (Unpublished MBA project); Masinde Muliro University.
- [10] Fadeyi Olatunji, Oladele Joseph Kehinde, chijioke Nwachukwu, Succession Planning and Job commitment (2017).
- [11] Farashah, Ali; Nasehifar, Vahid; and Karahrudi, Ahmadreza (2011): Succession Planning and its Effects on Employee Attitudes: Study of Iranian Governmental Organizations. African Journal of Business Management. South Africa.
- [12] Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management.*, **11(4)**, 339–366, 1994.
- [13] Freyermuth. Retaining Employees in Tightening Labor Market (2007).
- [14] Fulmer, Robert; Stumph, Stephen. The Strategic Development of High Potential Leaders. *Strategy & Leadership.*, **37(3)**, 17-22(2009).
- [15] Galbraith, quninn, smith, Sara, and Walker, Ben. (2011).A Case for succession Planning: how Academic Libraries are responding to the need to prepare Future Leaders. Emerald Group Publishing Limited, Library Management, USA., **33(4/5)**, 221-240(2011).
- [16] Gillian Mthembu (2012), the Impact of Succession Planning On Employee Retention.
- [17] Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education., **14(C)**, 82–88(2003).
- [18] Iftikhar, H., Jan, Z. & Najmi, S. (2015). Gaining Organizational competitiveness Through Employee Retention: A cost cutting Strategy, *International Journal of Management Science.*, **6(9)**, 412-429(2015).
- [19] Johnson, M. *Winning the People Wars* (2000). Talent and the Battle for Human Capital. London: prentice Hall.
- [20] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Activities. *Educational and Psychological Measurement.*, **3**, 607–610(2000).
- [21] Muttar, A. K., Keir, M. Y. A., Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2019). Antecedents and consequences of work alienation - A critical review. *Journal of Statistics Applications and Probability.*, **8(3)**, 279–288(2019).
- [22] Nagarajan, Subrahmanian. Succession Planning & its Impact on Organizational Performance in IT Sector in Chennai (2011).
- [23] Nair, S.S. (2009), Employee Retention. Available from: [http:// www.articlesbase.com/human-resources-articles/employee-retention-995426.html](http://www.articlesbase.com/human-resources-articles/employee-retention-995426.html).
- [24] Narintorn K., and Rawin V. The Determinants of Employee Satisfaction and Retention in Hotel Business: A Case of Asean Employees in Bangkok (2015). *International Journal of Management and Applied Science*, ISSN: 2394-7926., **1(9)**, 98-102(2015).
- [25] Nunnally, J., Bernstein, I., & Berge, J. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- [26] Rothwell, j, William. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership continuity and Building Talent From within* (2010). New York: AMACOM.
- [27] Samuel, M. & Chipunza, C., " Employee Retention And Turnover: Using Motivation Variables As A Panacea".(2009), *African Journal of Business Management.*, **3(8)**,410-415(2009).
- [28] Seymour, Stephen. (2008). *Boost Your Business Value with Succession Planning*. Emerald Group Publishing Limited: Human Resource Management International Digest. UK, Manchester., **16(4)**, 3-5(2008).

- [29] SIA. (2018). "Employee Retention Remains Top Workforce Challenge, SHRM Survey Finds".
Www2.Staffingindustry.Com.
- [30] Siron, R. B. T., Muttar, A. K., & Ahmad, Z. A. (2015). Leader-member exchange and academic job performance in the Iraqi technical colleges and institutes: the mediating role of job satisfaction. *International Review of Management and Business Research.*, **4(3)**, 671–682(2015).
- [31] Siron, R. B., Muttar, A. K., Ahmad, Z. A., & Tarsipan, M. A. B. (2016). The Relationship between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Alienation. *International Business Management.*, **10(17)**, 3956–3963(2016).
- [32] Suhasini, N. & Naresh B. "Retention Management: A strategic Dimension of Indian It Companies"(2013), *International Journal of Management and Social Science Reserch.*, **2**, 12-16(2013).
- [33] Tunje Grace Salama, Relation between Succession Pracrices and Employee Retention in Large Media Houses in Kenya (2014).
- [34] Walker, J. "Prespectives" *Human Resources Planning* (2001)., **24(1)**, 6-10(2001).
- [35] Wiliam j. Rothwell .Ten key to effective succession Planning (2005)., Rothwell & Associates.
- [36] Wisnefski, M., *Employee Retention in the New Millennium* (2008). *Business Services.*, **16(3)**, 465-507(2008).