Impact of Succession Planning on Talent Retention at Orange – Jordan

*Faisal Osama Al-Mohaisen [1] and Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh [2 *]*

ABSTRACT

This study aimed at recognizing the impact of succession planning on talent retention at Orange – Jordan. To achieve the purpose of the study, the descriptive analytical approach was used. A questionnaire was developed and distributed to the study sample which consisted of 317 employees at Orange – Jordan. The study reached a number of findings, most importantly: there is an impact of succession planning on talent retention and there is an impact of succession planning on compensation, job characteristics, career advancement opportunities and supervisors' support at Orange -Jordan

The researchers recommended that Orange– Jordan should continue to link succession planning with the company's strategy and constantly implement the succession plan because of its impact on the talent retention process and each of its dimensions: compensation, job characteristics, career advancement opportunities and supervisors' support. This could be done through development of talent retention and succession policy, which provides guidelines for managers during implementation. Orange– Jordan should adopt a systematic methodology in the long-term succession planning.

Keywords: Succession planning, Talent retention, Orange-Jordan.

1 Researcher, Master of Human Resource Management, Faculty of Business, Amman Arab University, Jordan.
Muhaisen_pol91@hotmail.com

2 Professor of Business Management, Faculty of Business and Finance, The World Islamic Sciences and Education University (WISE), Jordan. * Corresponding Author.
mkasasbeh2002@yahoo.com

Received on 9/10/2018 and Accepted for Publication on 19/1/2020.

© 2021 DAR Publishers/The University of Jordan. All Rights Reserved.

أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج– الأردن

فيصل أسامة المحيسن [1] ومحمد مفضي الكساسبة [2]

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج– الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 317 موظفاً في شركة أورانج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وصياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في الاحتفاظ بالمواهب، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تحديد المراكز الوظيفية المهمة في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج – الأردن.

أوصت الدراسة باستمرار شركة أورانج في ربط تخطيط التعاقب باستراتيجية الشركة، والاستمرار في تنفيذ خطة التعاقب لما لها من أثر في عملية الاحتفاظ بالمواهب وكل بُعد من أبعادها التالية: التعويضات، وخصائص العمل، وفرص التقدم الوظيفي، ودعم المشرفين. ويتم ذلك من خلال وضع سياسة عامة للتعاقب، والاحتفاظ بالمواهب، الأمر الذي يشكل إطاراً عاماً يُرشد الإداريين في أثناء التنفيذ، بالإضافة إلى تبني منهجية منظمة في تخطيط التعاقب على المدى الطويل.

الكلمات الدالة: تخطيط التعاقب، الاحتفاظ بالمواهب، شركة أورانج - الأردن.

1- المقدمة

1-1 مدخل الدراسة

يُعتبر المورد البشري الثروة المهمة للمجتمع، والمساهم الرئيس في تكوين المنظمات؛ فلا يُمكن تصور أي منظمة دون الموارد البشرية، الأمر الذي أصبحت معه المنظمات تعتمد على الموارد البشرية الموهوبة التي تتمتع بالعقلية المتفتحة والقدرات ذات المستوى العالي.

تشكل الموهبة قوة إضافية متميزة لقيادة المنظمة؛ إذ تمنحها سمة التفوق والريادة في تعاملها مع الفرص والتحديات في بيئتها. وبما أن الموارد البشرية من أهم أصول المنظمة، وخاصة الموهوبين منهم، ونظراً لتنقل فئة الموهوبين بين المنظمات والبلدان المختلفة، وتصارع المنظمات على جذب المواهب البشرية من أجل التفوق الاستراتيجي، فإن معظم المنظمات اليوم تسعى للاحتفاظ بالموهوبين. فبعد أن كانت المنظمات تتصارع في حروب الأسعار، تحول الصراع إلى تنافس على المواهب والذكاء البشري. ويُعد الاحتفاظ بالمواهب عنصراً من عناصر إدارة المواهب.

يُنظر إلى تخطيط التعاقب باعتباره من أفضل البرامج المستخدمة لتطوير العاملين في المناصب المهمة (Korn, 2007). ويُعد تخطيط التعاقب منهجاً تتبعه المنظمات بهدف سد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً بشكل دائم ومنتظم. وينبغي أن يكون تخطيط التعاقب عملية مستمرة هدفها اختيار الموارد التي يمكن أن تشكل القيادات مستقبلاً (Atwood, 2007).

بما أن شركة أورانج تواجه منافسة من شركات الاتصالات الأخرى في الأردن على الموارد البشرية الموهوبة، فقد جاءت الدراسة الحالية للبحث في تأثير تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج– الأردن.

1 باحث، ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن. muhaisen_pol91@hotmail.com

2 أستاذ دكتور، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن. mkasasbeh2002@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2018/10/9 وتاريخ قبوله 2020/1/19.

© 2021 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

1-2 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أن الموارد البشرية الموهوبة التي تتميز بجدارات عالية أضحت قادرة على الانتقال بالمنظمات إلى منظمات ذكية. ومن الملاحظ أن هذه الظاهرة قد بدأت بالتصاعد مع انتشار العولمة التي حوّلت الصراع بين الدول والمنظمات إلى صراع تتجاذب فيه المواهب البشرية بهدف تعزيز التفوق الاقتصادي والاستراتيجي وتحقيق الأهداف التنموية. ولطالما كانت مسألة توفر المواهب البشرية مصدر قلق للمنظمات التي ترغب في دخول عالم المنافسة، الأمر الذي يجعل نجاح أي منظمة يعتمد على أداء الموهوبين (الجبوري، 2018).

توصلت دراسة Al-Hadid (2017) إلى أن مستوى الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج في الأردن متوسط، لذلك أوصت بضرورة الاستثمار في المواهب في هذه الشركة، كما توصلت دراسة Al-Hadid (2017) إلى أن لدى شركة أورانج سياسات تشجع النمو المهني والفرص التطويرية، بالإضافة إلى خطط التعاقب، وبرامج تطوير المواهب.

إن الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أثر تخطيط التعاقب بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج- الأردن؟ وتتضح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تخطيط التعاقب بأبعاده في التعويضات في شركة أورانج- الأردن؟
- ما أثر تخطيط التعاقب بأبعاده في خصائص العمل في شركة أورانج- الأردن؟
- ما أثر تخطيط التعاقب بأبعاده في فرص التقدم الوظيفي في شركة أورانج- الأردن؟
- ما أثر تخطيط التعاقب بأبعاده في دعم المشرفين في شركة أورانج- الأردن؟

1-3 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من جانبين هما:

1-3-1 الأهمية النظرية: تظهر الأهمية النظرية للدراسة في دعمها للدراسات النظرية في مجال تخطيط التعاقب، والاحتفاظ بالمواهب. ونظراً لندرة الأبحاث العربية التي تناولت تخطيط التعاقب، فقد يستفيد من الدراسة بعض طلبة العلم، والباحثين. وتأتي أهمية الدراسة النظرية لتوضيح الدور الذي يلعبه تخطيط التعاقب في نجاح المنظمة في الاحتفاظ بالمواهب؛ إذ تشكل الموهبة قوة مميزة لإدارة المنظمة، وتمنحها سمة التفوق في تعاملها مع فرص البيئة وتهديداتها (كافي، 2018).

1-3-2 الأهمية التطبيقية: تعد شركة أورانج- الأردن واحدة من الشركات التسع والعشرين التابعة لمجموعة أورانج العالمية؛ وهي من أكبر شركات الاتصالات في العالم. وتأتي أهمية الدراسة العملية في تمكين راسمي السياسات في الشركة من الاستفادة من نتائج الدراسة في تعزيز استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب.

1-4 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها، تمت صياغة الفرضية الرئيسة، والفرضيات الفرعية التالية:

H01 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتخطيط التعاقب بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج- الأردن.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتخطيط التعاقب بأبعاده في التعويضات في شركة أورانج- الأردن.

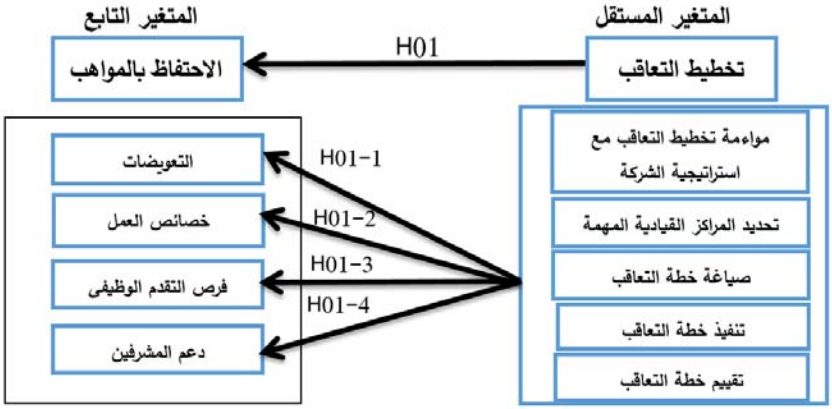
H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتخطيط التعاقب بأبعاده في خصائص العمل في شركة أورانج- الأردن.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتخطيط التعاقب بأبعاده في فرص التقدم الوظيفي في شركة أورانج- الأردن.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لتخطيط التعاقب بأبعاده في دعم المشرفين في شركة أورانج- الأدن.

1-5 أنموذج الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة (Dockel, Basson & Coetzee, 2006؛ زيادة، 2015؛ Patidar, Gupta, Azbik & Weech-Maldonado, 2016؛ أحمد، 2017)، تم تطوير أنموذج الدراسة الموضح في الشكل (1).



الشكل (1): أنموذج الدراسة

2- الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

2-1 مفهوم تخطيط التعاقب (Succession Planning)

تتغير خطط المنظمة المستقبلية لأسباب مختلفة كالتقاعد، أو الترقيات، أو المرض الخطير، أو الوفاة، أو المغادرة الطوعية للمنظمة من قبل بعض العاملين. ومن أجل تغطية مثل هذه التغييرات، ينبغي أن تكون لدى المنظمة خطط إحلال (Replacement Plans) للعاملين في المراكز المهمة، ولذلك يعد تخطيط التعاقب (Succession Planning) بمثابة جهد مهم في هذا المجال (Sambrook, 2005). ويرتبط تخطيط التعاقب بتخطيط الإحلال (Charan, Drotter & Noel, 2011). ويُنظر إلى تخطيط الإحلال كشكل من أشكال إدارة المخاطر (Rothwell, 2010)؛ فهو يركز على تغيير المديرين التنفيذيين قبل مغادرة المنظمات تمامًا. ويعد وجود خطط الإحلال أحد المكونات الضرورية لوضع خطط المسار الوظيفي، وتتضمن توازناً بين أهداف المنظمة في إعداد القادة الذين يصلحون لشغل الوظائف المهمة في المستقبل وأهداف الفرد في التقدم والترقي (المهيري والكساسبة، 2013).

تهتم المنظمات بتخطيط التعاقب لتعزيز معارف العاملين، ومواهبهم، وقدراتهم للتصدي للمشكلات التي تنشأ بسبب البيئات التي تتسم بالتحدي المستمر (Mehrabani & Mohamad, 2011). فتُعاني المنظمات أحياناً من عدم قدرتها على تعبئة الشواغر في المناصب القيادية، أو من قلة البدائل المتوفرة من العاملين الموهوبين للإحلال محل القيادات التي تخرج من المنظمة لسبب أو لآخر. لذلك تقوم بعض المنظمات بالتخطيط للتعاقب قبل فترة معقولة من ترك القادة أو من يتولون المراكز العليا لمناصبهم سواءً أكان الترك طوعياً أم غير طوعي (Korn, 2007).

يعرف تخطيط التعاقب بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد المراكز المهمة في المنظمة، ومن ثم إعداد بدائل من العاملين الموهوبين ليتولوا المناصب القيادية فيها خلفاً للعاملين الذين يتركون مناصبهم طوعاً أو كرهاً (Patidar et al., 2016).

يهدف تخطيط التعاقب إلى معرفة الأهداف الوظيفية للمنظمة، وسبر قدرات الأشخاص الذين سيتولون المراكز

الحساسة فيها (Galbraith, Sara & Walker, 2011). ويُغطي تخطيط التعاقب الكثير من القضايا، مثل إجراءات الانتقال الناجح للإدارة، مع أخذ المسائل المالية، والقانونية، والنفسية بعين الاعتبار، ومراعاة التطور القيادي (Grag & Weele, 2012). لذلك يرى Adewale, Abolaji and Kolade (2011) ضرورة تدريب المنظمات للعاملين الذين من المحتمل أن يتولوا مناصب قيادية مهمة مستقبلاً، قبل أن تُفرغ هذه المناصب.

يعد تخطيط التعاقب جهداً منظماً من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسة، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره في المستقبل، وتشجيع التقدم الفردي (Rothwell, 2010). فالتخطيط للتعاقب يتضمن عملية تقرير الأدوار الحاسمة في المنظمة، وتحديد وتقييم الخلفاء المحتملين لتولي المناصب القيادية، وتزويدهم بالمهارات، والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، بحيث يكونون على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، ويكونون مستعدين لشغل المناصب الرئيسة عند تكليفهم بذلك (صالح، 2015).

وبناءً على ما سبق، يمكن للباحثين تعريف تخطيط التعاقب بأنه عملية منظمة تعمل كمدخل لمنهجية متكاملة للتخطيط طويل المدى، وقاعدة لإدارة عملية التعاقب بشكل مستمر، التي تقوم بها المنظمة لتحديد البدائل من القيادات للمراكز الحساسة. وتتضمن العملية اختيار الأفراد الموهوبين الذين يتمتعون بالجدارات (Competencies) المطلوبة لهذه المراكز، ومن ثم التعرف إلى مهاراتهم، وتدريبهم على الجدارات اللازمة كي يشغلوا المناصب المهمة عقب فراغها. ويتم تنفيذ خطة التعاقب وتقييمها، ويُشير هذا المفهوم إلى الانتقال السلس للإدارات المهمة في المنظمة.

2-2 أهمية تخطيط التعاقب

تنبثق أهمية تخطيط التعاقب من ضرورة ضمان نجاح المنظمة. وينبغي عندما يتقاعد أحد أصحاب المناصب المهمة أن يكون هناك ثلاثة مرشحين قادرين على أن يحلوا محله (Grag & Weele, 2012). وتأتي أهمية تخطيط التعاقب من أنه يقلل من مستويات الدوران الوظيفي، كما يُساعد في الإبقاء على المواهب (Adewale, et al., 2011). وتنبع أهمية تخطيط التعاقب من ازدياد ولاء العاملين للمنظمة، ومن ثقتهم بها؛ وبذلك تتحقق أمنيتهم بالترقية (Seymour, 2008).

وتأتي أهمية تخطيط التعاقب من أنه عملية أساسية، وأداة لمساعدة قيادة المنظمة على تحديد الكفاءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وأفضل طريقة لتطوير المواهب والاحتفاظ بها (Kasich, 2011)، لذلك على المنظمات أن تضع خطط التعاقب، وهذا ما سُيمكنها من المحافظة على الذاكرة التنظيمية، واستمرارية نقل المعرفة، واستدامة العمل في المناصب القيادية (السقيري، 2016).

تكمن أهمية التعاقب في تحديد العاملين أصحاب الكفاءات المميزة، والساعين للترقية؛ إذ تقوم المنظمة بتوفير فرص التدريب لهم، وتوسيع آفاقهم لتهيئتهم لتولي المسؤوليات القيادية مستقبلاً. كما تكمن أهمية التعاقب في استقطاب أصحاب القدرات المميزة من داخل المنظمة، والحفاظ عليهم من خلال إيجاد مهام مشتركة بين تخطيط الموارد البشرية والتعاقب؛ فالقيادة الناجحة للمنظمة أحد العوامل الرئيسة التي تساهم في نجاح خطط التعاقب (صالح، 2015).

2-3 أساليب تخطيط التعاقب

يمكن أن يتم تخطيط التعاقب من خلال طريقتين هما: تطوير المواهب من داخل المنظمة من خلال استخدام المصادر الداخلية، واستقطاب المواهب من سوق العمل عن طريق المصادر الخارجية. ولا يوجد خيار صحيح أو خطأ في اختيار أسلوب خطة التعاقب بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية، ولكن لكل أسلوب حسناته وسيئاته. ففي الوقت الذي يجذب استقطاب المواهب من سوق العمل مواهب تحمل أفكاراً جديدة، ووجهات نظر حديثة، فإن هذا الأسلوب مكلف، في حين يساهم تطوير المواهب من الداخل في تنمية العاملين في تخصصات تحتاجها المنظمة، ويقلل تكاليف الاستقطاب، ويعزز هذا الأسلوب التحرك في المسار الوظيفي، وارتباط العاملين بالمنظمة، إلا أن فرص الحصول على المعارف والطاقات الجديدة تكون محدودة (Garg & Weele, 2012).

2-4 نماذج التعاقب (Succession Models)

تعتبر القيادة الفاعلة المحرك لتقدم المنظمة ونجاحها في نهاية المطاف؛ فيطور القادة الناجحون رؤية استراتيجية،

وتوجهات تنظيمية، يتم تعديلها وفقًا للموارد المتاحة، وقدرة المنظمة. وتؤثر أسباب كثيرة مثل ضعف دعم المنظمة، والنمو الوظيفي غير المؤكد، والبيئة غير الداعمة في بقاء القائد في المنظمة (Salleh & Abdul Rahman, 2017). ومع ذلك، هناك عدد قليل من النماذج الجاهزة للاستخدام لتوجيه المنظمات في تخطيط التعاقب، من أهمها:

2-4-1 نموذج ترحيل تخطيط التعاقب Succession Planning Relay Model

في هذا النموذج، يقوم المدير التنفيذي الحالي للمنظمة بتمرير عصا القيادة إلى خليفته على مدى فترة طويلة من الزمن. وقد تم تقييم تأثير المنظمات التي تمارس هذا النموذج مقارنة بالمنظمات التي لا تمارسه؛ إذ توصل Santora (2004) إلى أن المنظمات التي مارست نموذج ترحيل خطط التعاقب كان أداؤها أفضل من المنظمات التي لم تطبق نموذج ترحيل خطط التعاقب؛ لأن الخلفاء تعرضوا للتحديات التي تواجه المنظمات، وكانوا قادرين على التعامل معها في مرحلة ما قبل الخلافة.

2-4-2 نموذج نظرية "U" (U Theory Model)

ابتكر Scharmer (2007) نموذج نظرية "U"، ويرى أنه ينبغي على فريق الإدارة العليا أن يتبنى تنفيذ تخطيط التعاقب، وينظر إلى أن تخطيط التعاقب يبدأ من المستقبل القريب، ويدعم مفهومًا لعملية U المكونة من خمس مراحل هي: (1) المشاركة في المبادرة (Co-initiating): وتضع المنظمة في هذه المرحلة مع جميع أصحاب المصلحة غرضًا مشتركًا حول الحدث المستقبلي. (2) المشاركة في الاستشعار (Co-sensing): وترى المنظمة في المرحلة الثانية الحاجة للعمل بشكل جماعي، وتطلق أفكاراً من خلال المداخلات الجماعية. (3) المرحلة الثالثة: وفيها تبدأ قيادة المنظمة في رؤية المستقبل الذي تتخيله. وهذه الخطة المستقبلية تضع الأساس للتغيير، وبالتالي تُحفز المنظمة إلى النهاية المتوقعة. (4) المرحلة الرابعة من النموذج هي المشاركة في الإنشاء (Co-creating): وفيها تستكشف قيادة المنظمة المستقبل، وتطور نموذج ما قد يبدو عليه المستقبل. ويذهب أبعد من ذلك إلى أن يشير إلى أن القيادة يجب أن تجعل التخطيط للتعاقب مفهومًا طويل الأجل بدلاً من العمل على المتطلبات التنظيمية الفورية. (5) المشاركة في التطور (Co-evolving): تساعد المرحلة الخامسة المنظمة في تبني التغيير، وتنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب (Adewale et al., 2011).

ومن هذا المنطلق، يتبنى الباحثان مفهوم تخطيط التعاقب باعتباره منهجية منظمة على المدى الطويل ومدخلاً استراتيجياً يُمكن المنظمة من إدارة عمليات التعاقب بنجاح.

2-5 عناصر تخطيط التعاقب

تُستخدم خطة التعاقب كاستعداد لتأمين مجموعة من العاملين المؤهلين أصحاب المواهب ليحلوا محل بعض العاملين في المناصب المهمة. واعتماداً على عملية تخطيط التعاقب، يتم إعداد خرائط الإحلال، وتتم خطة التعاقب الوظيفي ضمن الخطوات التالية:

1- تحديد المناصب القيادية المهمة في المنظمة.
2- مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي لتلك الوظائف.
3- تحديد الأشخاص المرشحين للإحلال، وذلك بالاعتماد على مخزون المهارات.
4- معرفة ما ينقص الأشخاص المرشحين للإحلال من مهارات من أجل القيام بتلك الوظائف.
5- إعداد برامج التطوير اللازمة لتأهيل الأشخاص المرشحين للإحلال.

تهدف استراتيجية المنظمة في تخطيط التعاقب إلى صياغة إطار عمل لتطوير استراتيجيات التوظيف لضمان توافر المواهب للمراكز المهمة. وينبغي أن تكون خطة التعاقب متوائمة مع استراتيجية المنظمة. ويمكن توضح الخطوات التي تساعد المنظمات على التخطيط للوظائف الشاغرة في المستقبل وضمان استمرارية العمل كما يلي: (Kasich, 2011):

1- **تحديد المراكز القيادية المهمة:** وضع قائمة بالمواقع الرئيسة ومتى يتوقع أن يتم إخلاؤها.
2- **تقييم جدارات القيادة:** تقييم القدرات التي يحتاجها الأفراد ليكونوا ناجحين في هذه المناصب.
3- **صياغة خطة التعاقب:** تعتمد هذه الخطة على إعداد قائمة من الأفراد الذين هم على استعداد للإحلال في مراكز معينة

في فترة زمنية محددة، وخطط عمل لتطوير المرشحين للخلافة.

4- **تطوير استراتيجيات نقل المعرفة:** تتضمن تحديد قائمة بالمعارف والخبرة المطلوبة.

5- **تنفيذ خطة التعاقب وتقييمها:** استخدام المقاييس لتنفيذ تخطيط التعاقب، واستمرارية العمل.

6- **التقاط الدروس المستفادة:** من أجل تحسين البرنامج في المستقبل.

وقد تبنى الباحثان عناصر تخطيط التعاقب الآتية: مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب؛ كمدخل لمنهجية منظمة للتخطيط طويل المدى، وقاعدة أساسية لإدارة عملية التعاقب بشكل مستمر.

2-6 تخطيط التعاقب وإدارة المواهب

يعد تخطيط التعاقب انعكاساً للنهج الشامل الذي تتبعه المنظمة لإدارة الإمدادات من القادة، ونوعيتهم، إضافة إلى الجهود المبذولة لإدارة رأس المال البشري. فتخطيط التعاقب يتصل ببعض المهام المتعلقة بإدارة المواهب؛ إذ إن إدارة المواهب تعنى باجتذاب الأفراد الذين يضيفون قيمة للمنظمة، سواءً بالنظر إلى إمكانياتهم العالية للمستقبل، أو لأنهم يؤدون أدواراً ذات أهمية حيوية للأعمال، وتحديد هؤلاء الأفراد، وتنمية قدراتهم، وتعيينهم، واستبقائهم، ونشرهم بطريقة منهجية (السقيري، 2016).

ويرى الباحثان أن عملية الاحتفاظ بالمواهب من القضايا الصعبة في العصر الرقمي، الذي يجعل لزاماً على المنظمات تخطيط التعاقب للمراكز الحساسة في المنظمة، وتوفير فرص التطوير للقيادات البديلة، وحفزهم للاستمرار في المنظمة بما يرفع من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بهم.

2-7 مفهوم الموهبة

للموهبة قوة مميزة في إدارة المنظمة، وقيادتها، وهذه الميزة تمنحها صفة التفوق والريادة في تعاملها مع فرص البيئة وتحدياتها. وينعكس أداء المديرين والقادة الموهوبين على ثقافة المنظمة، وتركيبها المعرفي، خاصة وأن الموهبة مزيج من الموروث الفطري والمكتسب من التعلم الاستراتيجي التنظيمي، والإداري، كما أن الموهبة تعد قدرة تنمو مع استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة (الخفاجي، 2008). ويشير مصطلح الموهبة إلى أولئك الأفراد الذين لديهم إمكانات يمكن أن تشكل فارقاً ملحوظاً في أداء المنظمة عن طريق مساهمتهم في الأداء (Armstrong, 2009).

2-8 الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)

تُعد عملية الاحتفاظ بالمواهب من المؤشرات الرئيسة على قوة هوية المنظمة، لذا فقد أصبح لزاماً على المنظمات الاهتمام بأصحاب المواهب لضمان المحافظة على المنظمة بحد ذاتها. فقرار الموظف الموهوب بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها سيكون له تأثير مهم في أداء المنظمة، وفي معدل دوران العاملين. ونظراً لارتفاع تكلفة استقطاب المواهب وتنميتها، لا سيما في المنظمات المبنية على المعرفة، فلا بد من الاحتفاظ بالموهوبين لدورهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة (النعيمي والكساسبة، 2014؛ Finnegan, 2010).

على المنظمة التمسك بالعاملين الموهوبين الذين يقودون المنظمة للنجاح مستقبلاً، والذين يُضيفون لها قيمة عالية. لذلك تتبنى المنظمات استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين، مثل المكافآت، وتوفير فرص التنمية لهم (مقري ويحياوي، 2014). فقد بيَّنت دراسة أجراها Tarique and Schuler (2010) أن معظم المنظمات تتبع سياسة الاحتفاظ بالمواهب لتقليل معدل الدوران المرتفع، إضافة إلى تخفيض تكاليف التوظيف، والتدريب، وتطوير عمل عالي الأداء (Irshad & Afridi, 2012)، خاصة وأن الاحتفاظ بالمواهب يتعلق بالسياسات، والممارسات التي تسمح للعاملين ذوي الخصائص الفريدة بالتمسك بالمنظمة لأطول فترة ممكنة (Cheese, Thomas & Craig, 2007).

لقد أصبح الاحتفاظ بالمواهب تحدياً كبيراً للمنظمات. ولعل من الاستراتيجيات الفاعلة في الاحتفاظ بالمواهب إدماج الموهوبين ليكونوا أكثر انخراطاً في أعمالهم، وتدريبهم، وتطويرهم، ونشر ثقافة إدارة المواهب في المنظمة، الأمر الذي يتطلب تحقيق التوافق بين إدارة المواهب وإدماج الموهوبين وظيفياً وتنظيمياً، وبناء ثقافة التمكين، وتعزيز الشراكة بين الإدارة والعاملين (الجراح وأبو دولة، 2015؛ مرسي، 2013؛

الكساسبة والفاعوري وعبدالله، 2009).

2-9 عناصر الاحتفاظ بالمواهب

أصبحت المواهب موضوعاً مهماً في إدارة الموارد البشرية، بعد أن أثارت اهتمام الكثير من الباحثين. وكان من أوائل من أثار هذا الاهتمام شركة McKinsey في عام 1997عندما أطلقت في دراسة لها مصطلح حرب المواهب (War for Talents)، وذلك بهدف إعادة التفكير في عملية استقطاب الموهوبين والاحتفاظ بهم (الكساسبة، 2016). ولا تزال الحرب من أجل المواهب محتدمة. ومن العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالمواهب ما يلي:

1- **التعويضات:** تحتاج المنظمة إلى ربط خطة التعويض مباشرة بالأداء، وبذلك تجمع بين التعويضات، والحوافز، والفوائد الإضافية، بما يتواءم مع أهداف العمل (Abrudan & Matei, 2009).
2- **خصائص العمل:** خصائص العمل من المحددات الراسخة التي تجعل العمل ذا قيمة أكبر، والمعروف أنها ذات أهمية وتتمثل في التنوع الوظيفي والاستقلالية (روابح، 2016).
3- **فرص التقدم الوظيفي:** إتاحة الفرص للترقية واستلام مراكز متقدمة (Dockel et al., 2006).
4- **دعم المشرفين:** هو عبارة عن دعم سلوك المشرفين الذي يحافظ على إبداع العاملين من خلال الخطط التطويرية للمواهب، والكفاءات التي تشكل حافزاً للعمل (Dockel et al., 2006).
5- **التوازن بين الحياة والعمل:** هو العملية التي يقوم بها الموظف لتحقيق التوافق بين حياته الوظيفية والشخصية، وذلك بالتعاون مع الشركة من خلال تحديد أدواره الوظيفية والشخصية بشكل واضح.
6- **تحسين جودة العمل:** تعد الجودة فلسفة مهمة في المنظمات، ومن العوامل المهمة في زيادة حصة المنظمة السوقية، ولعل التحسين المستمر هو رمز التميز، والبقاء، والاستمرار (عقيلي، 2009).

تم الاقتصار في الدراسة الحالية على أربعة أبعاد للاحتفاظ بالمواهب، وهي: التعويضات، وخصائص العمل، وفرص التقدم الوظيفي، ودعم المشرفين، نظراً لاتساع نطاق تحسين جودة العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، الأمر الذي يفتح المجال أمام الباحثين لدراسة هذين العنصرين مستقبلاً.

2-10 مراجعة الأدبيات

في عام 1954، حدد Chapman العناصر الخمسة المشتركة في برامج تطوير المدير التنفيذي (Mehrabani & Mohamad, 2011). وقام Friedman (1984) بالتمييز بوضوح بين موضوعات البحث في تخطيط التعاقب، وتعاقب المدير التنفيذي؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة بشكل أساسي على تعاقب المدير التنفيذي. وتم تحديد تخطيط التعاقب باعتباره عملية مستمرة.

هدفت دراسة Dockel et al. (2006) إلى التعرف إلى تأثير عوامل الاحتفاظ بالموظفين في درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين عن بُعد في صناعات التكنولوجيا العالية في جنوب إفريقيا. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التعويضات وخصائص العمل ودعم المشرف وسياسات الحياة والعمل من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، بينما لم تظهر علاقة بين التدريب والتطوير وفرص التقدم الوظيفي من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

ينادي Hazarika (2009) بضرورة تخطيط التعاقب لنجاح أي منظمة. وتشير الأدبيات إلى أن تخطيط التعاقب يؤدي إلى أفضل النتائج بعد ترك القياديين لمناصبهم، وإحلال الموهوبين مكانه (Collins & Collins, 2007; Ip & Jacobs, 2006; Zhang & Rajagopalan, 2004).

طور Rothwell (2010) نموذج النجوم السبع (Seven-Pointed Star Model) لتحقيق تخطيط التعاقب وإدارته بشكل منهجي. ويتضمن النموذج سبع خطوات هي: الالتزام من قبل أصحاب القرار بنظام تخطيط التعاقب وإدارته، وتقييم المتطلبات الحالية للعمل في المراكز المهمة، وتقييم الأداء الفردي في المراكز الحالية، وتقييم المتطلبات المستقبلية للعمل والجدارات المطلوبة من الأفراد للنجاح فيها، وتقييم إمكانات الأفراد ومدى ملاءمتهم لمتطلبات العمل، وسد فجوة التطوير من خلال تأسيس برنامج مستمر لتطوير القادة وتنميتهم داخليًا، وتقييم برنامج تخطيط التعاقب وإدارته.

جاءت دراسة Abu Jarbou (2013) بهدف دراسة واقع ممارسات تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي. وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين مستوى الدعم، والجهد الإداري، وواقع تخطيط الإحلال، والتعاقب الوظيفي، كما وافق (67.67%) من المبحوثين على وجود خطط استراتيجية وتشغيلية ذات تأثير في واقع ممارسات التخطيط للإحلال والتعاقب الوظيفي. واحتل متغير الثقافة التنظيمية المرتبة الأعلى تأثيراً في واقع ممارسات تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الرئيسة في قطاع غزة.

هدفت دراسة زيادة (2015) إلى التعرف إلى أثر تخطيط التعاقب في التطور الوظيفي لدى مديري فروع البنوك التجارية في شمال الأردن. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية البنك في التطوير الوظيفي، في حين لم يوجد أثر لتحديد المواهب القيادية، وصياغة خطة إدارة التعاقب الوظيفي، وتنفيذ خطة التعاقب الوظيفي، وتقييمها في التطور الوظيفي.

تشير الدراسات إلى أن أقل من 50% من المنظمات في الغرب تمتلك خطط تعاقب، في حين لا تتعدى النسبة 15% في الدول النامية. وتفشل 37% من خطط التعاقب بشكل كبير؛ لأن ما يزيد على 80% من خطط التعاقب تستهدف العاملين ذوي الأداء العالي، والذين يحققون نتائج ذات مستوى مرتفع في وظائفهم الحالية، وتضعهم المنظمات ضمن الخطة للقيام بدور قيادي في الإدارة العليا، متجاهلة بذلك العاملين ذوي الجدارات المتميزة التي يمكن تنميتها في المستقبل (صالح، 2015).

أشار Hooijberg and Lane (2016) إلى أنه من المهم تقييم الاحتياجات من المواهب التي تحتاجها المنظمة في منصب المدير التنفيذي على المدى الطويل، ووضع خطة تعاقب طارئة، وطويلة الأجل، وبناء خط قيادي قوي للمواهب الداخلية. وفي الوقت الذي ينصب فيه التركيز على تطوير المرشحين من داخل المنظمة، ينبغي أيضًا تقييم المواهب المرشحة من خارج المنظمة. ومن أجل تخطيط التعاقب في جميع المجالات، استنتجت دراسة Lockamy, Carson and Lohrke (2016) أنه من الأهمية بمكان إدارة المواهب، وتطوير خطط تدفق المواهب.

حللت دراسة Patidar et al. (2016) الموارد لمعرفة تأثير تخطيط التعاقب في الأداء المالي للمستشفيات، وفي المنافسة في السوق. وكانت النتيجة أن لدى (55.4%) من المستشفيات خطط تعاقب. وقد جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى وجود علاقة إيجابية بين وجود خطط التعاقب في الأسواق التنافسية للمستشفيات مقارنة بالأسواق الاحتكارية.

جاءت دراسة أحمد (2017) للكشف عن أثر استراتيجية إدارة التعويضات في الاحتفاظ بالمواهب، واختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي في البنوك الإسلامية في عمان. وأظهرت النتائج أن هناك أثراً لاستراتيجية إدارة التعويضات في الاحتفاظ بالمواهب، كما أظهرت النتائج أن رأس المال الروحي يُغير – بوصفه متغيراً معدلاً– من أثر استراتيجية إدارة التعويضات في الاحتفاظ بالمواهب.

2-11 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها من بواكير الدراسات –في حدود علم الباحثين– التي تتناول أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج– الأردن. التي تعد من أكبر شركات الاتصالات في الأردن. كما تتناول الدراسة الحالية تخطيط التعاقب باعتباره منهجية منظمة للتخطيط طويل المدى، وقاعدة أساسية لإدارة عملية التعاقب بشكل مستمر.

3- منهجية الدراسة

3-1 منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ تم تطوير استبانة لقياس أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد تخطيط التعاقب، في المتغير التابع المتمثل في أبعاد الاحتفاظ بالمواهب، بهدف التوصل الى تعميمات قد تثري رصيد المعرفة عن الموضوع.

3-2 مجتمع الدراسة

تم تطبيق الدراسة على شركة أورانج– الأردن؛ إذ إنها تعد جزءاً من علامة عالمية تعمل بروح محلية، فإن أورانج– الأردن

توظف خبراتها المكتسبة من المجموعة الأم، من أجل المساهمة في إحداث التحوّل الرقمي في المملكة، الأمر الذي يخلق المزيد من فرص التقدم الاجتماعي والاقتصادي لأبنائها. هذا وتمتلك أورانج– الأردن قاعدة زبائن متنامية تضم ما يناهز خمسة ملايين مشترك.

3–3 وحدة التحليل وعينة الدراسة

شملت وحدة التحليل موظفي الدوائر والأقسام والفروع العاملين في مراكز شركة أورانج– الأردن، البالغ عددهم (1800) موظف. وقد تم الاعتماد على جداول Sekaran & Bougie (2013) الإحصائية لتحديد حجم العينة المقبولة؛ إذ بلغت (317) موظفاً. وقد تم توزيع (317) استمارة، واسترداد (281) استمارة، كان منها (263) استمارة صالحة للتحليل، وتم استبعاد (18) استمارة لعدم اكتمالها، وبهذا تكون نسبة الاسترداد (83%).

4–3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، تتكون من الأقسام الآتية:

القسم الأول: يحتوي هذا القسم على البيانات الديموغرافية للمستجيبين.

القسم الثاني: يتعلق بمواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية شركة أورانج–الأردن، وتحديد المراكز القيادية المهمة، وتطوير خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب.

القسم الثالث: يتعلق بالتعويضات، وخصائص العمل، وفرص التقدم الوظيفي، ودعم المشرفين.

5–3 صدق أداة الدراسة

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على تسعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة الأكاديميين في الجامعة الأردنية، وجامعة العلوم الإسلامية العالمية، وجامعة عمان العربية، وجامعة الزيتونة الأردنية، وذلك لإبداء الرأي بخصوصها. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم. وعليه، تعتبر أداة الدراسة صالحة لقياس ما صممت لأجله.

6–3 ثبات أداة الدراسة

الجدول (1)

قيم معامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة	0.804
2	تحديد المراكز القيادية المهمة	0.733
3	صياغة خطة التعاقب	0.738
4	تنفيذ خطة التعاقب	0.701
5	تقييم خطة التعاقب	0.950
6	التعويضات	0.802
7	خصائص العمل	0.936
8	فرص التقدم الوظيفي	0.835
9	دعم المشرفين	0.820

تم اختبار مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's

(Alpha؛ إذ تكون نتيجة القياس مقبولة احصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.60) (Sekaran & Bougie, 2013)، وكلما اقتربت القيمة من (100%) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة. ويلاحظ من الجدول (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.701-0.950)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة.

3-7 اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

الجدول (2)

نتائج اختبار الارتباط المتعدد Multicollinearity بين عناصر المتغير المستقل

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة	2.815	0.355
تحديد المراكز القيادية المهمة	1.541	0.649
صياغة خطة التعاقب	1.475	0.678
تنفيذ خطة التعاقب	2.596	0.385
تقييم خطة التعاقب	1.537	0.651

تم احتساب معامل تضخم التباين لعناصر المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بينها. ويتضح من الجدول (2) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من 1 وأقل من 10. كما كانت قيمة (Tolerance) محصورة بين 0.1 و1، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين عناصر المتغير المستقل.

4- اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وكانت قاعدة القرار لاختبار الفرضيات كالتالي: إذا كانت قيمة المعنوية (Sig. T) من مخرجات التحليل الإحصائي أكبر من 0.05، يتم قبول الفرضية العدمية، وإذا كانت قيمة المعنوية (Sig. T) من مخرجات التحليل الإحصائي أقل من أو تساوي 0.05، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة. وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

4-1 اختبار الفرضية الرئيسة

يشير الجدول (3) إلى أن قيمة B لبُعد (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة) قد بلغت (0.325) وأن قيمة t له بلغت (6.435)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وربما يُعزى ذلك إلى أن التوافق بين الاستراتيجية الوظيفية المتعلقة بتخطيط التعاقب واستراتيجية الشركة ككل يؤدي إلى نجاح عملية الاحتفاظ بالمواهب في الشركة باعتبار أن الاستراتيجية من المستوى الأعلى ينبغي أن تحكم جميع الاستراتيجيات من المستوى الأدنى. وجاءت B لبُعد (تحديد المراكز القيادية المهمة) بقيمة بلغت (0.004)، وكانت قيمة t له (0.075)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.940)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. وقد يعود السبب في ذلك إلى صعوبة إجراء عملية التحليل الوظيفي في الشركة، التي يترتب عليها تقييم المراكز القيادية، لأنها تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين لا يتوفران للإدارة، ويتم عادة التغاضي عن بعض أنشطة التحليل والتخطيط لصالح معالجة المشكلات الآنية التي تعاني منها الشركة. كما جاءت B لبُعد (صياغة خطة التعاقب) بقيمة بلغت (0.071)، وكانت قيمة t له (2.089)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.038)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. أما قيمة B لبُعد (تنفيذ خطة التعاقب) فقد بلغت (0.395)، وكانت قيمة t له (6.968)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وقد كان أثر بُعد (تنفيذ خطة التعاقب) في الاحتفاظ بالمواهب أقوى أثر بين الأبعاد. وقد يعود السبب في ذلك إلى أنه من السهولة بمكان صياغة أفضل الخطط في مجال التعاقب، ولكن من الصعوبة بمكان تنفيذ هذه الخطط. وبلغت قيمة B لبُعد (تقييم خطة التعاقب) ما مقداره (0.134)، وكانت قيمة t له (5.215)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي.

الجدول (3)

نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج- الأردن

جدول المعاملات Coefficients				
البعد	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. t
مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة	0.325	0.051	6.435	*0.000
تحديد المراكز القيادية المهمة	0.004	0.047	0.075	0.940
صياغة خطة التعاقب	0.071	0.034	2.089	*0.038
تنفيذ خطة التعاقب	0.395	0.057	6.968	*0.000
تقييم خطة التعاقب	0.134	0.026	5.215	*0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

وبناءً على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) لتخطيط التعاقب بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وصياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في الاحتفاظ بالمواهب، في حين نقبل الفرضية العدمية فيما يتعلق بأثر بُعد تحديد المراكز القيادية المهمة في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج – الأردن.

4-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن قيمة B لبُعد (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة) قد بلغت (0.267)، وأن قيمة t له كانت (4.352)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وجاءت B لبُعد (تحديد المراكز القيادية المهمة) بقيمة بلغت (0.097)، وكانت قيمة t له (1.705)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.089)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. كما جاءت B لبُعد (صياغة خطة التعاقب) بقيمة بلغت (0.037)، وكانت قيمة t له (0.887)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.376)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. أما قيمة B لبُعد (تنفيذ خطة التعاقب) فقد بلغت (0.558)، وكانت قيمة t له (8.116)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وقد كان أثر بُعد (تنفيذ خطة التعاقب) في التعويضات أقوى أثر بين الأبعاد. وربما يؤيد هذا رأي الباحثين الذي يفيد أنه يمكن صياغة أفضل الخطط في مجال التعاقب، ولكن الصعوبة تكمن في تنفيذها. وبلغت قيمة B لبُعد (تقييم خطة التعاقب) ما مقداره (0.015)، وكانت قيمة t له (0.479)، وبمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.633)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي.

الجدول (4)

نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب في التعويضات في شركة أورانج- الأردن

جدول المعاملات Coefficients				
البعد	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. t
مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة	0.267	0.061	4.352	*0.000
تحديد المراكز القيادية المهمة	0.097	0.057	1.705	0.089
صياغة خطة التعاقب	0.037	0.042	0.887	0.376
تنفيذ خطة التعاقب	0.558	0.069	8.116	*0.000
تقييم خطة التعاقب	0.015	0.031	0.479	0.633

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

وبناءً على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) لتخطيط التعاقب ببُعديه (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتنفيذ خطة التعاقب) في التعويضات، في حين نقبل الفرضية العدمية بخصوص أثر تخطيط التعاقب بأبعاده (تحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في التعويضات في شركة أورانج- الأردن.

4-3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن قيمة B لبُعد (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة) قد بلغت (0.293)، وأن قيمة t له (3.862)، وبمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وجاءت B لبُعد (تحديد المراكز القيادية المهمة) بقيمة بلغت (0.232)، وكانت قيمة t له (3.290)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.001)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. كما جاءت B لبُعد (صياغة خطة التعاقب) بقيمة بلغت (0.294)، وكانت قيمة t له (5.730)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. أما قيمة B لبُعد (تنفيذ خطة التعاقب) فقد بلغت (0.451)، وكانت قيمة t له (5.293)، وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وبلغت قيمة B لبُعد (تقييم خطة التعاقب) ما مقداره (0.318)، وكانت قيمة t له (8.252)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وقد كان أثر بُعد (تنفيذ خطة التعاقب) في خصائص العمل أقوى أثر بين الأبعاد. ويؤيد هذا أيضاً ما ذهب إليه الباحثان آنفاً من أنه يمكن صياغة أفضل الخطط في مجال التعاقب، ولكن الصعوبة تكمن في تنفيذها؛ ففي العادة ما يقال شيء، وما يطبق في الواقع شيء آخر.

الجدول (5)

نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب في خصائص العمل في شركة أورانج- الأردن

جدول المعاملات Coefficients				
البعد	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. t
مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة	0.293	0.076	3.862	*0.000
تحديد المراكز القيادية المهمة	0.232	0.070	3.290	*0.001
صياغة خطة التعاقب	0.294	0.051	5.730	*0.000
تنفيذ خطة التعاقب	0.451	0.085	5.293	*0.000
تقييم خطة التعاقب	0.318	0.039	8.252	*0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

وبناءً على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) لتخطيط التعاقب بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في خصائص العمل في شركة أورانج- الأردن.

4-4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن قيمة B لبُعد (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة) قد بلغت (0.357)، وأن قيمة t له (4.899)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وجاءت B لبُعد (تحديد المراكز القيادية المهمة) بقيمة بلغت (0.084)، وكانت قيمة t له (1.240)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.216)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. كما جاءت B لبُعد (صياغة خطة التعاقب) بقيمة بلغت (0.063)، وكانت قيمة t له (1.275)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.204)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. أما قيمة B لبُعد (تنفيذ خطة التعاقب) فقد بلغت (0.404)، وكانت قيمة t له (4.946)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وبلغت قيمة B لبُعد (تقييم خطة التعاقب) ما مقداره (0.149)، وكانت قيمة t له (4.031)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وقد كان أثر بُعد (تنفيذ خطة التعاقب) في فرص التقدم الوظيفي أقوى أثر بين الأبعاد. وهذا يؤيد كذلك ما ذهب إليه الباحثان من أنه يمكن صياغة خطط جيدة في مجال التعاقب، ولكن الصعوبة تكمن في عملية تنفيذها.

الجدول (6)

نتائج اختبار تخطيط التعاقب في فرص التقدم الوظيفي في شركة أورانج- الأردن

جدول المعاملات Coefficients				
البعد	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. t
مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة	0.357	0.073	4.899	*0.000
تحديد المراكز القيادية المهمة	0.084	0.068	1.240	0.216
صياغة خطة التعاقب	0.063	0.049	1.275	0.204
تنفيذ خطة التعاقب	0.404	0.082	4.946	*0.000
تقييم خطة التعاقب	0.149	0.037	4.031	*0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

وبناءً على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) لتخطيط التعاقب بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتنفيذ خطة التعاقب، تقييم خطة التعاقب) في فرص التقدم الوظيفي، في حين نقبل الفرضية العدمية بخصوص أثر تخطيط التعاقب ببُعديه (تحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب) في فرص التقدم الوظيفي في شركة أورانج – الأردن.

4-5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن قيمة B لبُعد (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة) قد بلغت (0.385)، وأن قيمة t له (5.589)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وقد كان أثر بُعد (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة) في دعم المشرفين أقوى أثر بين الأبعاد. وقد يُعزى ذلك إلى أن التوافق بين الاستراتيجية الوظيفية المتعلقة بتخطيط التعاقب واستراتيجية الشركة ككل يؤدي إلى دعم المشرفين في الشركة باعتبار أن التناغم بين الاستراتيجيات يدعم المشرفين ويساندهم في أداء مهامهم. وجاءت B لبُعد (تحديد المراكز القيادية المهمة) بقيمة بلغت (0.065)، وكانت قيمة t له (1.016)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.311)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. كما جاءت B لبُعد (صياغة خطة التعاقب) بقيمة بلغت (0.017)، وكانت قيمة t له (0.374)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.708)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. أما قيمة B لبُعد (تنفيذ خطة التعاقب) فقد بلغت (0.167)، وكانت قيمة t له (2.163)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.031)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. وبلغت قيمة B لبُعد (تقييم خطة التعاقب) ما مقداره (0.053)، وكانت قيمة t له (1.527)، بمستوى دلالة قيمته (Sig. = 0.128)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي.

الجدول (7)

نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب في دعم المشرفين في شركة أورانج– الأردن

جدول المعاملات Coefficients				
البعد	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. t
مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة	0.385	0.069	5.589	*0.000
تحديد المراكز القيادية المهمة	0.065	0.064	1.016	0.311
صياغة خطة التعاقب	0.017	0.047	0.374	0.708
تنفيذ خطة التعاقب	0.167	0.077	2.163	*0.031
تقييم خطة التعاقب	0.053	0.035	1.527	0.128

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) لتخطيط التعاقب ببُعديه (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتنفيذ خطة التعاقب) في دعم المشرفين، في حين نقبل الفرضية العدمية بخصوص أثر تخطيط التعاقب بأبعاده (تحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في دعم المشرفين في شركة أورانج– الأردن.

5– الاستنتاجات والتوصيات

5–1 الاستنتاجات: بناءً على نتائج الدراسة، واختبار فرضياتها، تمت صياغة الاستنتاجات التالية:

1– أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لتخطيط التعاقب بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وصياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في الاحتفاظ بالمواهب، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تحديد المراكز القيادية المهمة في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج – الأردن. ويمكن أن نستنتج من ذلك أنه كلما كان تخطيط التعاقب منسجماً مع استراتيجية الشركة، وكلما تمت صياغة خطة التعاقب وتنفيذها، وتقييمها بنجاح، زادت قدرة شركة أورانج– الأردن على الاحتفاظ بالمواهب. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة زيادة (2015) في ما يتعلق بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية البنك في التطوير الوظيفي، وفي ما يتعلق بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المواهب القيادية في التطور الوظيفي. هذا في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة زيادة (2015) فيما يتعلق بعدم وجود أثر لتخطيط التعاقب بأبعاده (صياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في التطوير الوظيفي. ولعل السبب في ذلك يعود إلى اختلاف بيئة البنوك عنها في شركات الاتصالات؛ إذ تتسم الأخيرة بالتغيير المضطرد، وصعوبة الاحتفاظ بالموارد البشرية، الأمر الذي تحتاج معه إلى تخطيط التعاقب بشكل مستمر.

2– أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لبعدي تخطيط التعاقب (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتنفيذ خطة التعاقب) في التعويضات، في حين لم يظهر أثر معنوي لكل من أبعاد تخطيط التعاقب الأخرى (تحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في التعويضات في شركة أورانج– الأردن. وهذا يدل على أن مستوى اهتمام شركة أورانج– الأردن بمواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتنفيذ خطة التعاقب أكثر من اهتمامها بعملية تحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب، وتقييمها. ويمكن

أن نستنتج من ذلك أن اهتمام شركة أورانج- الأردن بمعالجة مشكلات وجود شواغر في المراكز القيادية ينحصر في المدى القصير، بالإضافة إلى ضعف اهتمامها بتخطيط التعاقب على المدى الطويل كعملية منهجية منظمة.

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لجميع أبعاد تخطيط التعاقب في خصائص العمل في شركة أورانج. ويُستنتج من ذلك أن اهتمام الشركة بخطط التعاقب ينعكس ايجاباً على خصائص العمل من خلال توفير بيئة العمل الداعمة للموهوبين وتمكينهم من استخدام خيارات وقت العمل المرن.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد تخطيط التعاقب (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في فرص التقدم الوظيفي، في حين لم يظهر أثر معنوي لكل من بعدي تخطيط التعاقب (تحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب) في فرص التقدم الوظيفي في شركة أورانج- الأردن. وهذا يدل على ضعف الاهتمام بفرص التقدم الوظيفي في الشركة. ويُستنتج من ذلك أن ممارسات تخطيط التعاقب لا تزال في مرحلة التأسيس في شركة أورانج، وأنها تحتاج إلى بناء ثقافة تؤمن بالإعداد للإحلال بشكل مؤسسي في الشركة.

5- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لبعدي تخطيط التعاقب (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وتنفيذ خطة التعاقب) في دعم المشرفين، في حين لم يظهر أثر معنوي لكل من أبعاد تخطيط التعاقب الأخرى (تحديد المراكز القيادية المهمة، وصياغة خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في دعم المشرفين في شركة أورانج- الأردن. ويُستنتج من ذلك أن الاهتمام بتخطيط التعاقب لا يزال جزئياً، وليس كمنهجية منظمة في شركة أورانج- الأردن.

2.5 التوصيات: بناءً على النتائج، والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

1- لما كانت المواءمة بين تخطيط التعاقب واستراتيجية الشركة تؤثر في عملية الاحتفاظ بالمواهب بكل بُعد من أبعادها، فإن من الضروري استمرار شركة أورانج- الأردن بربط خطة التعاقب مع استراتيجية الشركة لما لها من أثر في الاحتفاظ بالمواهب، والتعويضات، وخصائص العمل، وفرص التقدم الوظيفي، ودعم المشرفين. ويتم ذلك من خلال وضع سياسة عامة للتعاقب والاحتفاظ بالمواهب في الشركة تشكل إطاراً عاماً يُرشد الإداريين في أثناء التنفيذ.

2- محاولة إدارة شركة أورانج- الأردن إجراء عملية التحليل الوظيفي باستمرار، وتخصيص وقت كافٍ لها؛ إذ يترتب عليها تقييم المراكز القيادية في الشركة وتحديد أهميتها، خاصة أنها الخطوة الأولى التي تستند عليها بقية خطوات تخطيط التعاقب.

3- لما كان تنفيذ خطة التعاقب يتصدر العوامل المبحوثة في التأثير في عملية الاحتفاظ بالمواهب ويؤثر في كل بُعد من أبعادها، فينبغي النظر إلى تنفيذ خطة التعاقب على أنه من أهم العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج- الأردن. ولعل مما يساعد في تنفيذ خطط التعاقب أن تبقى الخطط سرية، وأن لا يطلع عليها إلا عدد قليل من أعضاء مجلس الإدارة والمعنيين في إدارة الموارد البشرية في ضوء الثقافة السائدة التي تعيق عمليات التعاقب؛ فالسرية قد تسهل عملية تنفيذها. أما إذا تم إعلانها، فإن الضغوط ستمارس على أصحاب القرار لتغييرها لمصلحة فرد أو آخر، خاصة أن شركة أورانج- الأردن تعمل في البيئة الأردنية التي تغلب على العاملين فيها الاستجابة للضغوط والواسطة والمحسوبية.

4- زيادة مستوى اهتمام إدارة شركة أورانج- الأردن بتحديد احتياجاتها من الأفراد الموهوبين، وإعادة تأهيلهم، وتفعيلهم داخل الشركة. وبما أن عملية تحديد الاحتياجات من الأفراد الموهوبين مسألة ليست سهلة، فإن الأمر يحتاج إلى بناء فريق من الخبراء على مستوى الشركة تكون مهمته تحليل الوظائف الموجودة في الشركة بين فترة وأخرى، وتحديد الجدارات التي تحتاجها الوظائف، والتخطيط لتلبيتها.

5- زيادة مستوى اهتمام شركة أورانج- الأردن بتحديد المراكز الوظيفية المهمة، وصياغة خطط للتعاقب وتقييمها،

واتباع منهجية منظمة في عملية تخطيط التعاقب على المدى الطويل، وذلك من خلال بناء ثقافة تؤمن بالإعداد للتعاقب؛ خاصة أن الثقافة السائدة في كثير من الشركات الأردنية تقوم على أساس محاولة من يتولى المركز القيادي التصدي لكل من يتوقع أنه سينافسه على مركزه القيادي. ويتطلب تشكيل الثقافة الجديدة إشراك القادة في برامج تدريب الحساسية لتغيير اتجاهاتهم وميولهم تجاه قبول فكرة إعداد قادة يخلفونهم على المدى البعيد، فضلاً عن توفير سلة من الحوافز لتغيير الثقافة السائدة.

6- بما أن الدراسة اقتصرت على شركة أورانج- الأردن، فيمكن إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بتخطيط التعاقب والاحتفاظ بالعاملين في منظمات أخرى.

7- بما أن الدراسة اقتصرت على أربعة عناصر من عناصر الاحتفاظ بالمواهب، فهذا يفتح المجال أمام الباحثين لبحث عناصر أخرى للاحتفاظ، كالتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتحسين جودة العمل.

8- يمكن دراسة دور بعض المتغيرات الوسيطة في تأثير تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب، كالثقافة التنظيمية، أو المواطنة التنظيمية، أو الالتزام التنظيمي، أو جودة حياة العمل.

المراجع

المراجع العربية

أحمد، محمد درع، 2017، ***استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب: اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن.*** رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

الجبوري، مها صباح إبراهيم، 2018، تشخيص أبعاد إدارة الموهبة وتأثيرها في اللقاء الخدمي من وجهة نظر مدراء الأقسام في شركة الخطوط الجوية العراقية. ***المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال***، المجلد (5)، العدد (3)، ص257-272

الجراح، صالح علي، وأبو دولة، جمال داود، 2015، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد (11، العدد (2)، ص283-315.

الخفاجي، نعمة عباس، 2008، ***الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة***. مراجعة طاهر محسن الغالبي، وعبد الرحمن الجبوري، وجمال غانم الدباغ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

روابح، وهيبة، 2016، الاستقلالية في العمل في التراث السوسيولوجي. ***مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية***، المجلد (30)، العدد (1)، ص 411-434.

زيادة، محمد أحمد رشيد، 2015، ***التخطيط التعاقبي وأثره على التطور الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن***. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

السقيري، رجب، 2016، ***التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة***. جنيف، الأمم المتحدة، https://undocs.org/pdf?symbol=ar/JIU/REP/2016/2

صالح، محيي الدين عبد الله، 2015، ***أثر التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل***. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عقيلي، عمر وصفي، 2009، ***مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر***. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

كافي، مصطفى يوسف، 2018، ***إدارة المواهب البشرية في المنظمة***. قسنطينة: ألفا للوثائق ونشر واستيراد وتوزيع الكتب.

الكساسبة، محمد مفضي، 2016، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد (12)، العدد (1)، ص93-110.

الكساسبة، محمد مفضي، والفاعوري، عبير حمود، وعبدالله، كفاية محمد طه، 2009، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد (5)، العدد (1)، ص19-45.

مرسي، مرفت محمد السعيد، 2013، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق. ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد (9)، العدد (1)، ص 22-40.

مقري، زكية، ويحياوي، نعيمة، 2014، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في

المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية – وحدة منعة (باتنة). **مجلة دراسات إدارية**. 7 (13)، 166-195.

المهيري، عمير محمد، والكساسبة، محمد مفضي، 2013، العوامل المحددة للمسار الوظيفي للقيادات الشرطية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة أبوظبي. ***الفكر الشرطي***، المجلد 22، العدد (3)، ص 19-53.

النعيمي، سعيد سيف، والكساسبة، محمد مفضي، 2014، استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي. ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية***، المجلد (1)، العدد (1)، ص55-87.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Ahmad, M.D. 2017. ***Compensation Management Strategy and Its Impact on Talent Retention- Test of the Moderating Role of Spiritual Capital: Analytical Study from the Point of View of Employees in Islamic Banks in Jordan***. Master Thesis, Middle East University.

Al Jarrah S.A. and Abu-Doleh, J.D. 2015. The Impact of Applying Talent Management Strategies in Enhancing the Organizational Affiliation among Faculty Members in Jordanian Public Universities. ***Jordan Journal of Business Administration***. 11 (2): 283-315.

Al-Jubouri, M. S. I. 2018. Diagnosis of the Dimensions of Talent Management and Their Impact on the Service Encounter from the Perspective of Department Managers in the Iraqi Airways Company. ***Global Journal of Economics & Business***, 5 (3): 257-272.

Al-Kasasbeh, M.M. 2016. The Influence of Talent Management and Organizational Learning on Zain Sustainability. ***Jordan Journal of Business Administration***, 12 (1): 93-110.

Al-Kasasbeh, M., Al-Faouri, A. and Abdullah, K. 2009. The Impact of Empowerment Culture and Transformational Leadership on the Learning Organization. ***Jordan Journal of Business Administration***, 5 (1): 19-45.

Al Nami, S. and Al-Kasasbeh, M. 2014. Human Resource Retention Strategies and Their Role in Enhancing Performance of Procurement and Warehouse Department at Abu Dhabi Police GHQ. ***Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research and Studies***, 1 (1): 55-87.

Aqili, O. W. 2009. ***Introduction to Integrated Total Quality Management Methodology: A Perspective***. 2nd Edition, Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.

El Khafagy, N.A. 2008. ***The Strategic Thinking: Contemporary Readings***. Review: Tahir Mohsen Al-Ghali, Abdul Rahman Al-Jubouri and Gamal Ghanem Al-Dabbagh. Amman: Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution.

Kafi, M.Y. 2018. ***Human Talent Management in the Organization***, Constantine: Alpha for Documents, Publishing, Importing and Distributing Books.

Moqre'e, Z. and Yehyawi, N. 2014. The Impact of Talent Management on Institutional Performance through Organizational Commitment: A Field Study on the National Company of Juice and Canning (Unit Manaa). ***Managerial Studies Journal***, 7 (13): 166-195.

Morsy, M.M.E. 2013. The Impact of Talent Management on Employees' Engagement through Work-Family Balance As a Mediator: A Field Study on Zagazyg University Hospitals. ***Jordan Journal of Business Administration***, 9 (1): 22-40.

Rawabah. W. 2016. Autonomy at Work in Sociology. ***Journal of Islamic Sciences***, 30 (1): 411-434.

Saleh, M.A. 2015. ***Succession Planning Effect on Future and Leaders' Building***. Master Thesis, Sudan University for Science & Technology, Sudan.

Sukayri, R. 2016. ***Succession Planning in the United Nations System Organizations***. Geneva. United Nations. https://undocs.org/pdf?symbol=ar/ JIU/REP/2016/2.

Zeiadeh, M.A.R. 2015. ***Succession Planning and Its Impact on Career Development among Branch Managers in Commercial Banks at Northern Jordan***. Master Thesis, Yarmouk University, Jordan.

المراجع الأجنبية

Abrudan, M.M. and Matei, M.C. 2009. Talent Management: A Strategic Priority, ***Economic Science***, 18 (4): 25-30.

Abu Jarbou, H.A. 2013. ***The Current State of Succession Planning in Major Non-governmental Organizations (NGOs) in the Gaza Strip***. Master Thesis, The Islamic University, Gaza.

Adewale, O.O., Abolaji, A.J. and Kolade, O.J. 2011. Succession Planning and Organizational Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions. ***Serbian Journal of Management***, 6 (2): 231-246.

Al-Hadid, S.A. 2017. ***The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunication Companies***. Master Thesis, Middle East University, Jordan.

Almuhairi, O. and Al-Kasasbeh, M. 2013. Determinants of Career Path for Police Leaders: An Applied Study on Abu Dhabi Police GHQ. ***Alfikr Alshurati***, 22 (3): 19-53.

Armstrong, M. 2006. ***Strategic Human Resource Management: A Guide to Action***. London: Kogan Page.

Atwood, C. G. 2007. ***Succession Planning Basics***. Virginia: ASTD Press.

Charan, R., Drotter, S. and Noel, J. 2011. ***The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-powered Company***. 2nd Edn., San Francisco: Jone Wiley & Sons.

Cheese, P., Thomas, R. and Craig, E. 2008. ***The Talent-powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance***. London: Kogan Page.

Collins, S. K. and Collins, K. S. 2007. Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Healthcare Organizations. ***Radiology Management***, 29 (1): 16-21.

Dockel, A., Basson, J.S. and Coetzee, M. 2006. The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High-technology Employees. ***SA Journal of Human Resource Management***, 4 (2): 20-28.

Finnegan, R. P. 2010. ***Rethinking Retention in Good and Bad Times: Breakthrough Ideas for Keeping Your Best Workers***. Boston: Davies-Black.

Friedman, S. D. 1984. ***Succession Systems and Organizational Performance in Large Corporations***. Ph.D. Dissertation, University of Michigan, Michigan, USA.

Galbraith, Q., Sara, D.S. and Walker, B. 2011. A Case for Succession Planning: How Academic Libraries Are Responding to the Need to Prepare Future Leaders. ***Library Management,*** 33 (4/5): 221-240. https://doi.org/10.1108/01435121211242272

Garg, A.K. and Weele, E.V. 2012. Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small-Micro-Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg. ***International Journal of Business and Management***, 7 (9): 96-107. doi:10.5539/ijbm.v7n9p96.

Hazarika, A. 2009. Building the Pipeline: Leadership Succession Is a Key Challenge. ***Leadership in Action***, 29 (4): 8-12. https://doi.org/10.1002/lia.1298

Hooijberg, R. and Lane, N. 2016. How Boards Botch CEO Succession. ***MIT Sloan Management Review***, 57 (4): 14-16.

Ip, B. and Jacobs, G. 2006. Business Succession Planning: A Review of the Evidence. ***Journal of Small Business and Enterprise Development***, 23 (3): 326-350. https://doi.org/10.1108/14626000610680235

Irshad, M. and Afridi, F. 2012. Factors Affecting Employees' Retention: Evidence from Literature. ***Abasyn Journal of Social Sciences***, 4 (2): 307-339.

Kasich, J. 2011. ***Succession Planning: Ohio's Talent for Tomorrow and Beyond***. http://das.ohio.gov/

Korn, D.J. 2007. Securing Succession Success. ***Journal of Accountancy***. 204 (6): 34-37.

Lockamy, A., Carson, C. and Lohrke, F. 2016. An Evaluation of Key Determinants Preventing Intra-Family Business Succession. ***Journal of Family Business***

Management, 6 (1): 64-80. https://doi.org/10.1108/ JFBM- 01- 2015-0002

Mehrabani, S.E. and Mohamad. N.A. 2011. Succession Planning: A Necessary Process in Today's Organization. ***International Journal of E- Education. E-Business. E-Management and E-Learning***, 1 (5): 371-377.

Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G. and Weech-Maldonado, R. 2016. Succession Planning and Financial Performance: Does Competition Matter? ***Journal of Healthcare Management***, 61 (3): 215-227.

Rothwell, W.J. 2010. ***Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within***. 4th Edn., New York: AMACOM.

Salleh, L.M. and Abdul Rahman, M.F. 2017. A Comparative Study of Leadership Succession Models. ***Sci.Int.(Lahore).*** 29 (4): 791-796.

Sambrook, S. 2005. Exploring Succession Planning in Small, Growing Firms. ***Journal of Small Business and Enterprise Development***, 12 (4): 579-594.

Santora, J.C. 2004. Passing the Baton: Does CEO Relay Succession Work Best? ***Academy of Management Executive***, 18 (4): 157-159. http://dx.doi.org/10.5465/ AME.2004.

Scharmer, C. Otto. 2007. ***U Theory: Leading from the Emerging Future As It Emerges: The Social Technology of Presencing***. Cambridge, MA: Sol Press.

Sekaran, U. and Bougie, R. 2013. ***Research Methods for Business: A Skill-building Approach.*** 6th Edition. John Wiley and Sons, Inc.

Seymour, S. 2008. Boost Your Business Value with Succession Planning. ***Human Resource Management International Digest***. 16 (4): 3-5. DOI: 10.1108/ 09670730810878385

Tarique, I. and Schuler, R.S. 2010. Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. ***Journal of World Business***, 45 (2): 122-133. DOI: 10.1016/j.jwb. 2009.09.019

Zhang, Y. and Rajagopalan, N. 2004. When the Known Devil is Better Than An Unknown God: An Empirical Study of the Antecedents and Consequences of Relay CEO Successions. ***Academy of Management Journal***, 47 (4): 483-500.