

تخطيط التعاقب الوظيفي وانعكاسه في إنجاز عملية توطين الوظائف

طالب ماجستير زيدون سعيد سلمان الفاضلي

الدكتورة نسرين ابي فراج

المشرف/الجامعة الامريكية للثقافة والتعليم

Succession planning and its reflection in the success of the job localization process

zaidoon.saeed@kec.com.kw

nisreenabifarraaj@gmail.com

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى فهم وادراك دور تخطيط التعاقب الوظيفي كإحدى عمليات إدارة الموارد البشرية في نجاح عملية توطين الوظائف بما يضمن تأهيل كامل للكوادر المحلية من معرفة وتعلم في المجال النفطي والاستغناء تدريجيا عن الخبرات الخارجية التي تمثل تكاليفا تتحملها الشركات والدولة، ولتحقيق الهدف من البحث اتبع الباحث المنهج الاستنباطي التحليلي كمنهج مناسب للبحث الحالي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة مكونة من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين الإداريين في مؤسسة عقود التراخيص النفطية وقد بلغ حجم العينة (164) مستجيبا. وللوصول الى هدف البحث تم فرض الفرضية الرئيسية التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي وبين نجاح عملية التوطين الوظيفي)، وبعد استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية أهمها برنامج (SPSS) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في الوظائف، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي)، وبين توطين الوظائف في شركة كويت انرجي. الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب الوظيفي، توطين الوظائف.

Abstract

The current research seeks to understand and recognize the role of succession planning as one of the human resources management processes in the success of the job localization process, ensuring full qualification of local cadres in terms of knowledge and learning in the oil field and gradually dispensing with external expertise that represents costs borne by companies and the state. To achieve the goal of the research, the researcher followed The deductive analytical approach is an appropriate approach for the current research. The questionnaire was used as the main tool for collecting data. The study sample was composed of managers, department heads, and administrative workers in the Petroleum Licensing Contracts Corporation. The sample size reached (164) respondents. To reach the goal of the research, the main hypothesis was imposed, which stated (there is a statistically significant correlation between the stages of succession planning and the success of the job nationalization process), and after using a group of statistical methods, the most important of which is the (SPSS) program, the results showed the existence of a direct correlation between the stages of succession planning. Functional (identifying the targeted jobs, determining the competencies and skills required for success and excellence in the jobs, identifying the targeted human resources, evaluating and developing the targeted human resources, implementing the succession strategy, evaluating the effectiveness of the succession), and between the localization of jobs in Kuwait Energy Company. Keywords: Succession planning, job localization process.

المقدمة

يحتل القطاع النفطي مكانة بارزة ضمن المحاور الاقتصادية في العراق، حيث يُعتبر عموداً أساسياً يحمل الاقتصاد الوطني، مُسهماً بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي. بفضل إمكانياته الهائلة، يُعد النفط المصدر الرئيسي للإيرادات الوطنية، ويوفر للبلاد مواردًا ماليةً تُمكنها من تمويل مشاريع التنمية والبنية التحتية والخدمات الأخرى. على مدى السنين العديدة، لم تُدخر الحكومة العراقية جهداً في تعزيز وتطوير قدرات الإنتاج النفطي، وذلك من خلال تبني استراتيجيات جديدة وبرامج تحفيزية لجذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين الأداء العام للقطاع. ومع ذلك، لا يمكن تجاهل العقبات والتحديات التي تُعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من هذا القطاع الحيوي. إحدى هذه التحديات تتمثل في الاعتماد المستمر على الخبرات والقوى العاملة الأجنبية، والتي قد تُعوق الجهود المبذولة نحو تحقيق التوطين وتطوير القدرات المحلية. يُعتبر هذا الاعتماد على الخبرات الأجنبية عاملاً يُضعف من القدرة على تحقيق الاستدامة في النمو الاقتصادي، حيث يمكن أن يؤدي إلى تقليل الفرص المتاحة للمواطنين العراقيين في العمل داخل القطاع النفطي، وبالتالي تقليل فرص التدريب والتطوير والابتكار. يجب على الحكومة والمعنيين في القطاع النفطي العمل بجدية للتغلب على هذه التحديات وتطوير استراتيجيات جديدة تُعزز من دور القوى العاملة المحلية وتعزيز التوطين. هذا سيساهم بشكل كبير في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام وتحقيق التنمية المستدامة في العراق، وسيُمكن البلاد من الاعتماد أكثر على مواردها الذاتية وتقليل الاعتماد على الخبرات الأجنبية. يُعدّ التخطيط القيادي للتعاقب من أبرز المجالات في علوم الإدارة التي يجب أن تُطبّقها الشركات سواء كانت عامة أو خاصة. يتميز هذا التخطيط بأهميته البالغة في اكتشاف وتنمية المواهب والكفاءات الإدارية التي تمتلك القدرة على إدارة الشركات بفعالية وكفاءة. وتزداد أهمية هذا التخطيط في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه الشركات، مثل التطورات العلمية والتكنولوجية المستمرة، والتغيرات البيئية التي تُعدّ تحدياً جديداً يُواجه القوى العاملة في هذه الشركات (المطيري والزيدي، ٢٠٢١: ١). وقد أصبح الأداء المؤسسي يحتاج إلى دعم واسع ودعم بشري كبير لتحقيق الأهداف العامة التي تسعى الشركات لتحقيقها. وتُعتبر القوى العاملة الصناعية العمود الفقري للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد شهدت اتجاهات الطلب على القوى العاملة الوطنية تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، مع التركيز على تعزيز وتطوير القوى العاملة الوطنية والاستغناء التدريجي عن القوى العاملة الأجنبية، بهدف تحقيق توظيف الوظائف الصناعية والاستفادة القصوى من القوى الوطنية في مختلف القطاعات (عبد الحسين، ٢٠٢٢: ٢) وقد صمم البحث الحالي على اساس أربعة مباحث تضمن الأول منهجية البحث اما المبحث الثاني فخصص للجانب النظري والمبحث الثالث كان للجانب العملي اما المبحث الأخير فقد وضع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول منهجية البحث

اولاً: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

نظراً لانخفاض مستويات المهارات والخبرات العالمية سيما بعد جائحة كورونا أصبح من الضروري ان تفهم المنظمات كيفية ادامة خبراتها ومهاراتها ومعارفها وتطوير كوادرها وذلك لضمان اكساب الخبرات بشكل متسلسل للموظفين كافة ما يوفر نوعاً من الاستقرار الوظيفي الذي ينتج عنه استغناء عن المعارف الخارجية وبالتالي توفير توظيف حقيقي وواقعي للوظائف وجعلها مناسبة محلياً ويمكن ادارتها بذات الكفاءة التي تدار بها من قبل خبرات عالمية، واستناداً على ما ذُكر سابقاً، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١- ما مستوى تطبيق مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي في شركات التراخيص النفطية؟

٢- الى أي مدى تهتم شركات التراخيص النفطية في توظيف الوظائف؟

٣- الى أي مستوى ترتبط مراحل التعاقب الوظيفي بتوظيف الوظائف في شركات التراخيص النفطية؟

اولاً: اهمية البحث:

يمكن ان تتمثل اهمية البحث بالجوانب الآتية:

١- تناول البحث الحالي موضوعات حديثة في الإدارة وتعد هذه الدراسة إضافة للمكتبة الأكاديمية.

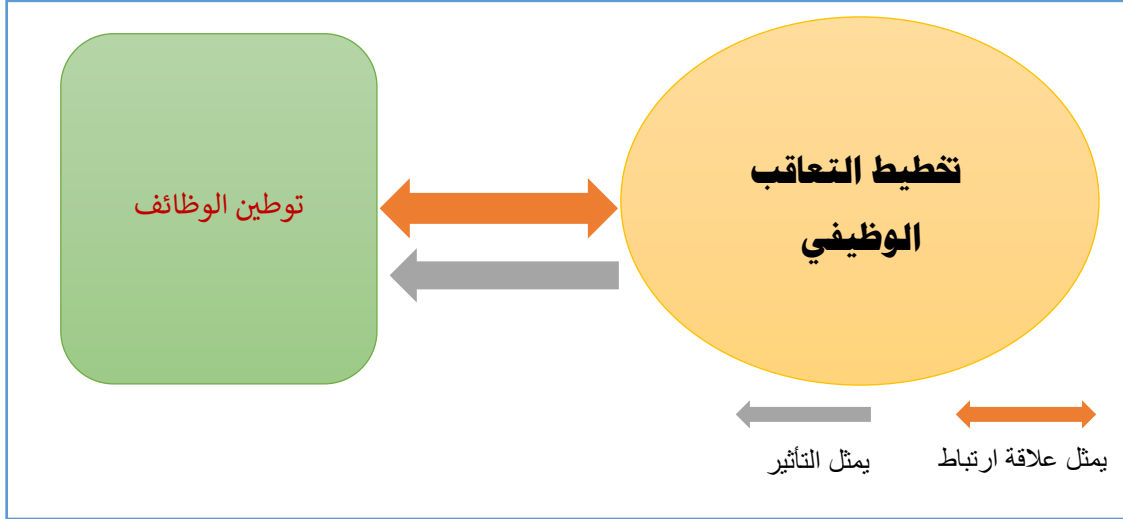
٢- تخدم الواقع الإداري والتخطيطي والوظيفي في شركات التراخيص النفطية كونها تركز على تحقيق النجاح في هذا القطاع من خلال أساليب مبتكرة وحديثة في تبني مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي.

٣- تساهم في حل معوقات العمل التي تواجه مديرو الموارد البشرية وتفتح الافاق التخطيطية في استثمار الطاقات.

اولاً: ٣: اهداف البحث

تكمّن اهداف البحث الحالي في:

- ١- معرفة مدى اهتمام المنظمة بموضوع التعاقب الوظيفي وكيف تطبق مراحلها.
- ٢- تحديد مستوى توطین الوظائف في شركات التراخيص النفطية.
- ٣- توضیح العلاقة بين المتغير المستقل (مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي) والمتغير التابع التوطین الوظيفي بما يحقق النجاح التنظيمي المستدام.
- ٤- اولاً: المخطط الفرضي للبحث في ضوء ما تقدم من مشكلة واهداف يمكن تصور مخطط البحث بالشكل الاتي



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

اولاً: فرضية البحث

لأجل ان يبلغ البحث أهدافه تم صياغة فرضيتين رئيسيتين :

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي وبين نجاح عملية التوطین الوظائف.
- ٢- يوجد تأثير إيجابي لتخطيط التعاقب الوظيفي في نجاح عملية توطین الوظائف.

اولاً: حدود البحث

وتتكون حدود البحث من: الحدود الموضوعية: التعاقب الوظيفي وانعكاسه في توطین الوظائف. الحدود البشرية: تناولت الدراسة الحالية المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين الإداريين في شركات التراخيص النفطية. الحدود الزمنية: تمتد الحدود الزمانية للدراسة الحالية للفترة من أكتوبر ٢٠٢٣م-ابريل ٢٠٢٤م. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة الحالية شركة كوين انرجي للتراخيص النفطية.

اولاً-٧: طرائق جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من خلال اسلوبين، وكما يأتي:

١. الجانب النظري: تم استخدام المصادر الاجنبية لتعزيز هذا الجانب وبلوغ البحث اهدافه، اذ اشتملت هذه المصادر على الكتب الحديثة والاطروحات والرسائل والبحوث المنشورة والمقالات ذات العلاقة بموضوع البحث.
٢. الجانب العملي: يتمثل هذا الجانب بالاستبانة، اذ تعد الاداة الرئيسة في جمع البيانات، اذ تم الاعتماد على المقاييس الجاهزة لتصميم ابعادها وفقراتها وكما في الجدول (١)، وقد اشتملت الاستبانة على اقسام ثلاث، ضم الاول منها البيانات التعريفية، والثاني المتغير المستقل (التعاقب الوظيفي) بواقع (٣٩) فقرة، والثالث المتغير التابع (توطین الوظائف) بواقع (٢٠) فقرة، وقد تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي للتعبير عن وجهات نظر المستهدفين في شركات التراخيص النفطية لما يحتويه هذا المقياس من دقة وسهولة وحدائة تتناسب مع طبيعة العينة المبحوثة. الجدول (١) تركيبة الاستبانة

عدد الفقرات

المتغيرات الفرعية (الابعاد)

المتغيرات الرئيسية

ت

٥	الجنس، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة	البيانات التعريفية	اولاً
٣٩	(تحديد الوظائف، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة، تحديد الموارد البشرية، تقييم وتطوير الموارد البشرية، تنفيذ استراتيجيات التعاقب، تقييم فاعلية التعاقب)	تخطيط التعاقب الوظيفي	ثانياً
٢٠	(الرقابة الاجتماعية، رقابة القيم، رقابة الكفاء، الرقابة الوقائية)	عمليات الرقابة والتدقيق الاداري	ثالثاً
٥٩	مجموع الفئات		

المبحث الثاني الجانب النظري اولاً: تخطيط التعاقب الوظيفي

تخطيط التعاقب الوظيفي يشير إلى العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتطوير الكفاءات والمواهب داخل المنظمة بهدف ضمان استمرارية القيادة والتميز في الأداء. يتضمن هذا التخطيط التعرف على الموظفين ذوي القدرات والمهارات العالية وتوجيههم نحو المناصب القيادية في المستقبل، سواء كان ذلك بالتقدمي أو بتبادل الوظائف أو بتدريبهم لتولي المناصب الرئيسية. الهدف من تخطيط التعاقب الوظيفي هو ضمان استمرارية النجاح التنظيمي وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية من خلال تطوير وتنمية القيادات الواعدة داخل المنظمة. تحاول الشركات بمختلف أنواعها إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق احتياجات الزبائن عن طريق بناء استراتيجيات تنافسية ومتميزة، إذ إن القيادات الإدارية في الشركات تعد واحدة من أهم العوامل في تحقيق هذه الاستراتيجيات، نظراً للدور البارز في تطوير وقيادة المبادرات العالمية والتكنولوجية المعاصرة، وينصح بنائها من خلال العمل على خطط استراتيجيات التعاقب للقيادات الإدارية التي ينظر إليها على أنها مفهوم واسع من أعداد الأفراد لأدوار مستقبلية وليس فقط لإحلال الوظائف بالشركات، وعن طريق مراجعة المفاهيم التي تناولت التخطيط لتعاقب القيادات يلاحظ أنها تهدف إلى انتقال المعلومات والمعارف من القائد إلى الخليفة، حيث أنها ضرورية لاستمرار العمل بعد التقاعد أو الاستقلال من المناصب الإدارية، كما أنها تركز على تحديد من، ومتى؟ يتم انتقال العمل إلى اللاحقين، (البواردي، ٢٠١٧ : ٨) . وقد يظن البعض أن مفهوم تخطيط وتعاقب الوظيفي هو من المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أن ذلك ليس صحيحاً على الإطلاق، إذ يمكن القول إنه من المفاهيم الإدارية التي ترجع جذورها في الأدبيات والنظريات الإدارية منذ كتابات هنري فايول (١٩٤٩) ، ودعوته لضرورة وجود برامج لتخطيط القوى العاملة بالشركات، بالإضافة إلى كتابات (روثيل) عام (٢٠٠١) ، التي مهدت لوضع إطار واضح وخطوات محددة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي باعتبارها واحدة من آليات إدارة القوى العاملة لتحديد وإعداد وتنمية العاملين القادرة على تولي المناصب القيادية مستقبلاً، واعتبارها كذلك أحد الآليات الفعالة للعمل على تطوير وإدارة رأس المال الفكري والمعرفي، وجعلها أكثر قدرة على قيادة عملية التطوير التنظيمي، (السيد، ٢٠١٩ : ١٤) . وبناءً على نظرية الحلقة المفرغة يعد تخطيط التعاقب الوظيفي بمنزلة الجهود التنظيمية المحددة لسد الفجوة في الاحتياجات القيادية بجميع المستويات الإدارية الحالية والمستقبلية، لتمكين الشركات من مواجهة التحديات المستقبلية بطرق أكثر فعالية، كما أن عملية تخطيط التعاقب لا تتوقف فقط عند تحديد قادة المستقبل، لكن الأهم من ذلك هو عملية إعداد هؤلاء القادة وأمدادهم بالمهارات اللازمة لشغل هذه المناصب القيادية بكفاءة وفاعلية، بما يضمن وضع الفرد المناسب في المكان والوقت المناسبين من أجل إنجاز الأداء والمهام الموكلة إليه، (صلاح، ٢٠١٤ : ٧٦) . ويعرف الباحث تخطيط التعاقب الوظيفي عملية منظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في الوظائف الأساسية المستهدفة عن طريق تحسين وتطوير الكفاءات الخاصة بالموارد البشرية العاملة الحالية،

بما يتلاءم مع الكفاءات المطلوبة مستقبلاً والمحافظة عليهم. تخطيط التعاقب الوظيفي يعد أحد العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي. اهتمت العديد من الابحاث والدراسات ببيان مدى أهمية عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وما يمكنها ان تحققه من أهمية ومزايا سواء على مستوى الشركة او على مستوى الموارد البشرية العاملة، حيث يمكن النظر لأهمية برامج تطبيق التعاقب الوظيفي بالنسبة للشركة من زاويتين، الاولى : الاداء الاداري والانساني الذي يبرز في صورة سرعة القرارات، واستمرار القيادة الفعالة، وتحقيق درجة عالية من الالتزام نحو التغيير والتطوير المستمرين، وتطوير المهارات، وتخطيط المسارات الوظيفية، والزوايا الثانية : الاداء المالي الذي يبرز في صورة كفاءة العمليات الادارية من حيث زيادة الربحية، تقليل التكاليف، زيادة الانتاجية، زيادة معدل العائد على الاستثمار، زيادة الاصول وحقوق الملكية، (السيد، ٢٠١٩ : ١٦). وفي هذا السياق انما تحدثه برامج التعاقد الوظيفي من تغييرات جوهرية في تركيبة القوى البشرية بالشركة يسهم بشكل فعال، ولا يدع مجال في زيادة قدرة الشركة على مواجهة وتحمل ما تفرضه بيئة الاعمال من صعوبات وتحديات، قد يصعب على الكثير من الشركات مواجهتها، عن طريق وجود تلك العلاقة الوثيقة بين ممارسات عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وبين فعالية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، والحد من مخاطر نزيف العقول البشرية، وزيارة قدرة المنظمة او الشركة على النمو والاستمرار في مجال العمل، وهنالك علاقة ايجابية قوية بين تنفيذ الشركة لبرامج تخطيط التعاقد الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية، وذلك عن طريق التأثير في ثلاثة جوانب رئيسية هي : العوامل التنظيمية، العوامل الفردية، العوامل الخاصة بالعمليات ، كما تساهم برامج تخطيط التعاقب في تحسين معنويات القوى العاملة في صورة زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والدافعية للعمل، والاستغراق في العمل، فضلا عن دورها في دعم المناخ الاخلاقي للعمل وتحفيز الامنين على الالتزام بالسلوكيات الاخلاقية في داخل بيئة العمل، (احمد ، ٢٠١٧ : ٤٦). يعد التخطيط التعاقب الوظيفي لجميع المناصب القيادية من الامور الحيوية لصحة الشركة وطول عمرها، ويتم عن طريق التطلع للمستقبل على نحو مناسب من اجل ضمان استمرار وجود قيادة ملائمة للأعمال على مستوى الشركة، لذا يعد خيار مهم يجب ان تكون جميع الشركات جاهزة للاستفادة منه، ويجب ان لا يتجاهلوه، لان البحث عن وريث للموظفين الاساسيين هو مهمة صعبة دون وجود سياسة مناسبة وتخطيط لتعاقب الموظفين، فترك الشركات دون مهارات قيادية مناسبة امراً محفوف بالمخاطرة، لذا فان التخطيط للتعاقب الوظيفي يساعد على وضع الموارد المناسبة في المكان المناسب بالوقت المناسب، لأنه يعد خارطة الطريق لتحديد وتنمية وتطوير مواهب وكفاءات الغد ابتداء من اليوم، (المطيري والزيدي، ٢٠٢٠ : ٨) تعد مراحل التخطيط في التعاقب الوظيفي واحدة من اهم المحددات الرئيسية في صناعة وتوجيه العملية الادارية، بما يشارك في ضبط اداء جميع الاطراف المؤثرة ضمن الجداول الزمنية، ووفق سلسلة من الاجراءات المتكاملة كماً ونوعاً، ووفق ما أبرزته مجموعة من الدراسات السابقة حول مراحل التخطيط للتعاقب القيادي فان ابرز وجهات النظر والتي يتم الاعتماد عليها بشكل كبير هي:

- ١- تحديد الوظائف المستهدفة: يتم تحديد اهم الوظائف بالنسبة لنطاق عمل الشركات، وتعد هذه الوظائف مهمة لان تركها بصورة مفاجئة او شغلها بشخص غير مناسب يقود الى تعطيل العمليات الاساسية في الشركة، ومن ثم الاضرار بقدرتها على تقديم الخدمات المختلفة، (النجار وابو طالب، ٢٠٢٢ : ٩) . والوظائف المحورية يتم تحديدها وفق معايير التصنيف للوظائف الذي يجب ان يراعي الوظائف الاساسية، والاستراتيجية، والتخصصية المعقدة، واحتمالية الشغور، ومن ثم تصنيفها زمنياً تبعاً للأهمية، وقد تمت الاشارة الى ان هذه الخطوة باعتبار ان تحديد الوظائف المستهدفة جزءاً مهماً من عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، اذ أنها توجه جهود الجهات المعنية نحو استمرارية اكتشاف وتطوير الكفاءات من القوى العاملة، خاصة حين يتعلق الامر بالوظائف الرئيسية او الاختصاصية، (الخدمة المدنية، ٢٠٢٠ : ١٨).
- ٢- تحديد الكفاءات والمهارات اللازمة للوظيفة: يتم في هذه المرحلة وضع قائمة بالكفاءات والمهارات المطلوب توافرها لدى الافراد المتقدمين لشغل الوظائف المستهدفة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة بالشركة، (المطيري والزيدي، ٢٠٢٠ : ١٢) . والكفاءة تعني القدرة على انجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة من دون ضياع الوقت او الجهد، (عبود وغياض، ٢٠١٣ : ٧) . والقدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل اوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع وضع الموارد سواء كانت معرفية او علمية في العمل والكفاءة لا تظهر إلا في اثناء العمل، (الطيب والرياحي، ٢٠١٧ : ٨) . اما المهارات هي قابلية الفرد العامل على استخدام معرفته بصورة فعالة لإنجاز المهام بشكل كفوء، والمهارة هي استعداد او موهبة طبيعية او مكتسبة تنمو بالمعرفة او التعليم وتسهل بالتدريب وتجعل الافراد العاملين قادرين على الاداء جسمانيا او ذهنيا، ويستخدم في التأثير في سلوك الاخرين او تحقيق هدف معين، (احمد ومحمد، ٢٠١٢ : ٧) .
- ٣- تحديد الموارد البشرية المستهدفة: يتم في هذه المرحلة تحديد المرشحين البدلاء والمحتملين لشغل المناصب القيادية مستقبلاً، وذلك بناءً على تحديد الكفايات الوظيفية الحرجة، ومن ثم تحديد معايير الاختيار لكل وظيفة، والموارد البشرية المستهدفة هم المتميزون من العاملين والاكثر انجازاً، والذين

- يؤدون ادواراً حيوية او تخصصية يصعب العثور عليها في سوق العمل، (الحكومة الاتحادية ، ٢٠١٩ : ٦٢) . وفي ضوء هذه الخطوة عن طريق النظر الى اصحاب القدرات والمهارات النادرة او التخصصات الدقيقة التي غالباً ما تمثل حالة من التنافس للشركات، نتيجة الندرة، ومن ثم فان تحديد هذه الكفاءة واستهدافها سيكون افضل واسهل من استقطابها من الخارج وائل كلفة، (ابو شاويش ، ٢٠٢٢ : ٢٢).
- ٤- تقييم وتطوير الموارد المستهدفة: هنا يتم تحديد الفجوة بين كفاءة الموارد البشرية المتوفرة والكفاءات المطلوبة من اجل تنمية وتطوير ادائهم لتحمل المسؤوليات والادوار المتقدمة لغرض اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص المرشحين المحتملين، ويشترط المتابعة الدورية لأداء الموارد البشرية العاملة المستهدفة تبعاً للتغيرات التي تطرأ على الشركة، وبيئة العمل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ، ما يجعل الشركة اكثر استعداداً لأجراء تغييرات اساسية عندما يتطلب ذلك الامر، (النجار وابو طالب، ٢٠٢٢ : ٩).
- ٥- تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي: هي عملية الشروع بتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي عن طريق تسليم المنصب الشاطر للموظف المتعاقب الذي يتمتع بالكفاءة والمهارات، وتنطبق عليه الشروط والمواصفات اللازمة، (ابو شاويش، ٢٠٢٢ : ٣٨).
- ٦- تقييم فاعلية تطبيق التعاقب الوظيفي: تعرف على أنها عملية متابعة المتعاقبين على تسنم المناصب الادارية من اجل توفير تغذية عكسية راجعة عن العمليات التي يقومون بها ونتائجها لغرض التحسين المستمر، (المطيري والزيدي، ٢٠٢٠ : ٨) . وتهدف هذه الخطوة الى متابعة وتقييم خطط التعاقب الوظيفي ومشتملاتها، بهدف الوقوف على جدواها ومستوى فائدتها عن طريق قياس مخرجات العملية الادارية، كما ان نجاح خطة التعاقب القيادي تعتمد على مدى الالتزام، وهذا يتطلب المراجعة الدورية وفق مؤشرات محددة ومعالجة اي انحرافات سواء في التطبيق او مستوى التزام المرشحين، والاضافة التي حققها البرنامج سواء على مستوى الشركة او الافراد، ومن ثم فان مراجعة وتقييم خطة التعاقب الوظيفي امر بالغ الأهمية، باعتباره يقدم تغذية راجعة عن العملية ونتائجها، بهدف تطويرها وتحسينها، وهذا يتطلب مؤشرات قياس محددة، (الخدمة المدنية، ٢٠٢٠ : ٢٥
- ثانياً: توظيف الوظائف يستخدم مفهوم التوظيف بصفة عامة في المجالات الاجتماعية التي يدل على العمليات التي يراد منها تحقيق الاستقرار سواء اجتماعياً او اقتصادياً لمجموعة متنقلة من الافراد المحليين التي يوصفون بعدم الاستقرار لأسباب تختلف بين الحين والآخر، اما المقصود بتوظيف الوظائف او توظيف العمالة وغيرها فالغرض منه يدل على القدرات الممكنة في تعيين الموارد البشرية من مواطني تلك الدولة، وفي مختلف المجالات الخاصة بالأعمال من اجل الوصول الى مرحلة تصبح فيها الدولة قادرة في الاعتماد على ذاتها من دون الاستعانة الى ابناء غيرها في ادارة شؤونها، كما ان توظيف الوظائف هو احلال كافة الاعمال بأنواعها ومستوياتها بأيدي وطنية، ويتم التوظيف بإحلال الكوادر المحلية محل الكوادر الاجنبية في القطاعات والاعمال المتنوعة منها القطاع النفطي تبعا لخطة منهجية وبرامج واجراءات منظمة، وعلى صعيد اخر تعد عملية التوظيف من الأهداف الاستراتيجية سواء كانت للدولة او المجتمع، (ابو السعود، ٢٠٢١ : ١٣) . ولقد شهدت حركة هجرة العمالة العربية وخاصة الى الدول النفطية ومنها العراق عدة مراحل لكل مرحلة منها خصائصها وانعكاساتها وأثارها على دول الارسال ودول الاستقبال، ولعل من اللافت في هذا المجال ان هجرة الاعمال العربية تمثل آلية غير منظمة وغير منضبطة لاستيعاب فائض الموارد البشرية في دول الارسال، وهذا الامر الذي حال دون ان تؤدي هذه الهجرة الى حل المشاكل التي تعاني منها اسواق العمل العربية والخليجية، فنجد انه في بعض البلدان المنتجة للنفط يكون المعروض من العمالة الوطنية منخفضاً انخفاضاً غير مألوف، وذلك ليس فقط لانخفاض السكان، ولكن ايضا لغياب الرؤية الاستراتيجية بصورة عامة من القوى العاملة وزيادة عدد الطلاب الخريجين في مراحل التعليم العالي، ونتيجة النمو الاقتصادي السريع مشفوعاً بالعرض المحدود من العمالة الوطنية في دول التعاون الخليجي ما بين ١٩٧٠ و ١٩٨٥، اصبح الاعتماد واضحاً على العمالة الوافدة، خصوصاً من البلدان غير المنتجة للنفط، هذا وتشكل العمالة الوافدة ٣٥٪ من القوة العاملة في المتوسط وتصل الى ٨٠٪ في بعض البلدان، فبعد دخول العمالة العربية المهاجرة في مرحلة العودة الى دول الارسال مع تراجع الطلب عليها في دول الاستقبال، رجعت الدول الارسال لمواجهة الاختلالات التي كانت سائدة في اسواق العمل فيها، بل نتج عنها إشكالات اضافية واجهتها هذه الدول نجمت عن عودة اعداد كبيرة من أبنائها الى اسواق عاجزة عن استيعابهم، اضافة الى ما توجهه الدول العربية اليوم من تحديات تفرضه العولمة، وما تملبه من تعزيز لقدراتها التنافسية في الصناعات، وخاصة التي تتمتع بميزات نسبية وتعمل على تحقيق التوازن المالي الى جانب تطوير القطاع الخاص وتزويد الموارد البشرية الماهرة مع كل ما تعانيه هذه التحديات من انعكاسات على البطالة والهجرة، (منظمة العمل العربية، ٢٠٠١ : ١٠) . ولا يوجد تعريف محدد لمفهوم توظيف الوظائف، ولكن بالنسبة لمنشأة القطاع الخاص والعام فالطريقة التي يتم بها تحديد مفهوم توظيف الوظائف ستؤثر بطريقة واضحة على كيفية ادارة التوظيف، لذا فان عملية توظيف الوظائف يمكن ان تأخذ محورين اساسيين هما : المحور الاول : يتعلق بعملية الحلال النوعي والكمي للعمالة المواطنة محل العمالة الاجنبية، وقد تركز عملية التوظيف على عملية الاحلال في داخل الشركة عن طريق الاستغلال الامثل للموارد البشرية، او خارجياً من خلال اختيار وتعيين

عمالة مواطنة في الوظائف التي تشغلها الاعمال الاجنبية، وترتبط عملية الاحلال ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط للقوى العاملة. المحور الثاني : يركز على سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات النفطية التي تشمل الاستقطاب والاختيار، وتقييم الاداء، والرواتب والمكافئات، وتدريب العمالة المحلية للتهيئ للعمل بالقطاع النفطي ، (الحويلة وآخرون، ٢٠١٧ : ٦) تتفاوت أسباب الحاجة لتوطين الوظائف من دولة إلى أخرى، لكن دول الخليج العربي تتشابه في الأسباب بسبب مشاركتها لنفس البيئة والثقافة والظروف الاقتصادية والاجتماعية. تهدف معظم دول الخليج إلى تنفيذ عمليات التوطين أساساً للحد من مشكلة البطالة التي تواجه المواطنين، وهي مشكلة شائعة في أغلب الدول، حتى المتقدمة. تسعى كل دولة لتطوير قدراتها البشرية لتحقيق تكامل في المهارات والكفاءات المحلية المطلوبة للمصلحة العامة. لذا، يُعتبر التوطين هدفاً إيجابياً ولا يتعارض مع مصالح الدول الأخرى أو المقيمين غير المواطنين. زادت الدعوات للتوطين بسبب الآثار السلبية للتعتمد على العمالة الوافدة، حيث تشير الأبحاث إلى وجود علاقة بين الزيادة في معدلات الجريمة والعمالة الوافدة. تؤثر العمالة الوافدة أيضاً في عادات وتقاليد المجتمع، حيث قد لا يحترمون الأداء والتقاليد، ويُدخلون مصطلحات جديدة إلى اللغة العربية. من الناحية الاقتصادية، تُعد العمالة الوافدة سبباً في تحويلات مالية ضخمة إلى خارج العراق وسيطرتهم على قطاعات مثل البناء. (العمرى والبرازي، ٢٠١٦ : ٢٣) هذه العمالة تسهم أيضاً في استنزاف الموارد الطبيعية مثل المياه وتلوث البيئة، وتُمارس المنافسة بشكل غير عادل مع القوى العاملة المحلية من حيث الأجور والمهارات والإنتاجية. كما تظهر مشكلة البطالة وسيطرة العمالة الوافدة على المناصب القيادية في القطاع النفطي، مع زيادة حالات التعدي والجرائم والأعمال التي تتعارض مع القيم المجتمعية (الشدي، ٢٠٢٢ : ١٥) ويعد التوطين في القطاع النفطي مطلباً وطنياً وضرورة ملحة لمشاركة المواطنين في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، ولقد عملت الدولة العراقية عن طريق استراتيجياتها ومبادراتها في التوطين على تحقيق هدف استراتيجي قائم على ضرورة تمكين مواطني الدولة الشباب من المعارف والمهارات والخبرات التي توصلهم الى مراكز قيادية مستقبلاً، وتوفر وظائف مستدامة لهم تزيد من تنافسيتهم اللازمة لقيادة الاقتصاد المعرفي المنشود بقدرة وكفاءة عالية، وذلك من اجل مواصلة الشراكة والتعاون بين مخرجات التعليم العالي والتوطين والجهات الحكومية الاتحادية من جانب، وشركات القطاع النفطي من جانب اخر، بوصفه شريكاً اساسياً لتحقيق الأهداف التنموية المستدامة، وخياراً استراتيجياً يجسد مبدأ المسؤولية المشتركة في تعزيز مسيرة النمو والتنمية، ويعد توطين الوظائف من اهم مؤشرات الاداء الرئيسية لتحقيق رؤية العراق، واطلاق امكانات المواطنين لكي يقودوا عجلة التطوير الاقتصادي عن طريق تشجيع المشاريع، وغرس ثقافة ريادة الاعمال، وتخرج اجيال تتمتع بروح الابداع والمسؤولية والطموح، انسجاماً مع رؤية الدولة في تعزيز بيئة الاعمال عبر تشجيع الابتكار والبحث والتطوير، والانتقال الى الاقتصاد التنافسي التي يقوم على المعرفة، (الفقير والهاشمي، ٢٠٢٠ : ٧) . وتهدف الاجندة الوطنية الى مضاعفة عدد المواطنين العاملين في القطاع النفطي، ومن اجل سد الفجوة الهيكلية التي يتميز بها سوق العمل العراقي من حيث غلبة القوى العاملة الوافدة عن المحلية، وتمركز اغلب المواطنين في الشركات والقطاعات غير النفطية، ويتوجب على الحكومة العراقية ان تطلق مبادرة التوطين من اجل زيادة انخراط المواطنين في سوق العمل وبشكل خاص بالقطاع النفطي، واعطاء أهمية كبيرة لخلق فرص وظيفية لهم وتوفير ما يلزم من برامج الارشاد والتوجيه المهني والتدريب والتطوير، حيث ان ارتفاع تنافسية الدولة تعني نمو القطاع النفطي، وانه كلما زاد عدد الوافدين في القطاع النفطي فان هنالك زيادة في الاموال التي تهدر خارج ارض الدولة العراقية التي من المفترض استغلالها في توسيع رقعة اقتصاد البلد، وهذا يستوجب حلول مبتكرة لرفع كفاءة عملية التوطين والحد من الاعتماد على العمالة الوافدة، (www.mohre.gov.ae) ان قضية توطين الوظائف وزيادة نسبة البطالة بين صفوف السكان المحليين تشكل اليوم ازمة حقيقية للفرد والمجتمع كله التي يتعاضد تبعاتها يوماً بعد يوم، وهي تؤثر سلباً على حياة الافراد الذين يعانون منها، وان تطوير كفاءة سياسات ادارة التوطين ما هو إلا مسؤولية مشتركة، تقتضي التعاون بين جهود الحكومات والباحثين عن عمل من قبل الافراد المحليين، الى جانب المؤسسات التعليمية والتدريبية والوصول بها الى اقصى درجات الفعالية والكفاءة، وان المشكلة تكمل في ايجاد الطرق الكفيلة في تسريع عملية توطين الوظائف وبذل الجهود والشعور بالمسؤولية اتجاه تمكين الوظائف، ومن ثم مكافحة البطالة وحتى الان لم نرى سوى مبادرات او خطوات قليلة في هذا المجال ، (علاونة، ٢٠١٣ : ١٥) . وان اولى الخطوات التي يجب العمل بها لدعم مسألة التوطين ومكافحة البطالة، هو ايجاد استراتيجية للتوطين تكون شاملة بعيدة المدى، وان يكون لها رؤية واضحة وصريحة، وذلك بان لا يكون هنالك مواطن عراقي عاطل عن العمل وهو قادر وراغب فيه، وايضاً بان يكون لهذه الاستراتيجية مرتكزات اساسية تقوم عليها مثل : الكفاءة، والالتزام، والدعم، والتحفيز، بحيث يتم تطوير كفاءات مخرجات التعليم والتدريب وتطوير راس المال البشري الوطني، وتوليد روح المسؤولية لدى المواطنين الباحثين عن عمل الالتزام بالعمل الجاد والمثمر، وخلق بيئة تنافسية لهم، ولا بد من تنفيذ استراتيجية التوطين الشاملة بشكل جذري وحاسم في جميع مؤسسات الدولة العراقية من دون استثناء لأية احد، وان تكون ذات معايير واضحة لمتابعة عمليات التنفيذ في خطواتها المختلفة، ومن ثم يسهل على المراقبين قياس التقدم المحرز في تنفيذ جميع الأهداف

خلال فترة التنفيذ المحددة مسبقاً، (الراشدي، ٢٠١٨ : ٤) تواجه منشأة القطاع العام والخاص العديد من التحديات في الوفاء بمتطلبات توظيف الوظائف، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بتوظيف الوظائف، وجود تحديات تواجه عمليات التوظيف الوظائف، ويمكن تصنيف هذه التحديات التي تواجه توظيف الوظائف بالتحديات الخارجية والتحديات الداخلية، وتتصف العوامل الخارجية بشكل عام بأنها تقع خارج سيطرة الشركات وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية توظيف الوظائف، وتشمل المتغيرات والقوى الخارجية، والظروف الاقتصادية، والاعتبارات السياسية والقانونية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والعوامل التكنولوجية، فالتغيرات في البيئة الخارجية سيكون لها ادنى شك تأثير على توظيف الوظائف عن طريق التحول من الاطار الاعتيادي الحالي الى اطار حديث يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، اما التحديات الداخلية تشمل اسلوب القيادة، وثقافة الشركة وهياكلها، وممارسات ادارة الموارد البشرية، ويشكل تشخيص هذه التحديات والتعرف عليها عنصراً أساسياً في نجاح عملية توظيف الوظائف، (العتيبي، ٢٠٠٧ : ٥٣). هناك العديد من التحديات التي تواجه عملية التوظيف، وتشمل ما يلي:

١. تقديم الحكومة العراقية لضغوط لفرض سياسات التوظيف على شركات القطاعين العام والخاص.
٢. مقاومة داخلية من الشركات بسبب الزيادة في تكاليف الأجور وعدم توفر الخبرات المناسبة التي يحتاجونها مقارنةً بالعمالة الوافدة.
٣. التعارض في المصالح يُعتبر عائقاً كبيراً في التوظيف، حيث لا ترغب الشركات في توظيف العراقيين من خارج مناطقهم أو من خارج الشركة، مما يجعلهم يعتمدون على العلاقات الشخصية في التوظيف في المناصب الإدارية أو المستويات الأدنى التي لا تحظى بأهمية كبيرة لتحقيق نسب التوظيف المطلوبة.
٤. القوانين المتعلقة بالتقاعد في التأمينات الاجتماعية، مثل الحاجة لبلوغ سن ٦٠ عاماً والعمل لمدة ٢٧ عاماً للحصول على نسبة ٨٠٪ من الراتب التقاعدي، ويمكن اختيار أحد الخيارين بين العمر أو عدد السنوات.
٥. عدم توفر كفاءات وطنية للعمل في بعض الوظائف التي تتطلب خبرات متقدمة ومهارات متخصصة.
٦. رفض المواطنين للعمل في بعض الوظائف التي يرون أنها لا تناسب مكانتهم الاجتماعية أو تعتبر وظائف ذات مكانة منخفضة لا تتناسب معهم.
٧. غياب تعريف واضح ومحدد لتوظيف الوظائف : واحد من اهم واكبر التحديات التي تواجهها منشأة القطاع العام والخاص عن طريق فهم ما المقصود تحديداً بتوظيف الوظائف، عادة ما يتم تعريف توظيف الوظائف بزيادة اعداد العاملين العراقيين، ويتم إهمال ابعاد اخرى مثل : الكفاءة، والمؤهلات، والقدرات، وبينما مصطلح الاستخدام الكامل والامثل للعمالة الوطنية لم يتم استيعابه وفهمه بشكل جيد من قبل الشركات، ونحن بحاجة الى تبني مصطلح او مصطلحات حديثة لتتناسب مع التطورات والتغيرات في مكان العمل، وان مصطلح الاستخدام الكامل للعمالة الوطنية، يمكن ان يشكل اطار للممارسات وسياسات التوظيف بالمنشأة والشركات العراقية .
٨. خلق الالتزام والقناعة بفوائد توظيف الوظائف : حيث ان نجاح التوظيف مرهون بالالتزام وقناعة ادارة القطاع العامة الخاص بفوائد توظيف الوظائف التي يعد واحد من التحديات التي واجها مفهوم توظيف الوظائف التي يتعلق بالتعميم الخاطئ المبني على تجارب شخصية، فلا زال الكثير من ملاك القطاع الخاص مع الاسف يشير الى ضعف اداء بعض من العمالة الوطنية كمثل لفشل عملية توظيف الوظائف، لذا يمثل الالتزام والاستجابة الرمزية عوضاً عن الالتزام الجوهري والحقيقي تحدياً أساسياً لجهود توظيف الوظائف، (الحويلة واخرون، ٢٠١٧ : ٥) .
٩. عدم فعالية معارض التوظيف في تحقيق أهداف التوظيف .
١٠. اشتراط جهات العمل في القطاع الخاص توفير الخبرة حتى توظف المواطن، حيث تطالب الخريجين بسنوات خبرة تصل احياناً الى عشر سنوات ليدخل الخريج في حلقة مفرغة، فالوصول على الخبرة لا يكون إلا بالوظيفة والوظيفة تطلب سنوات خبرة .
١١. الجهل بمزايا العمل بالقطاع الخاص والدخول الى سوق العمل من دون بوصلة واضحة توجه الخريجين، فضلاً عن المزايا المالية في القطاع الحكومي التي تعد اكثر بكثير من القطاع الخاص، ما يؤثر على قرار المواطن في التوجه للقطاع الخاص .
١٢. رغبة الشركات في تنفيذ مشروعات تنموية طموحة يدفعها للاستعانة بخبرات اجنبية، اضافة الى المنافسة الشديدة في سوق العمل التي فرضت نهج بجذب المهارات دون النظر للتوظيف، فضلاً عن التحول الرقمي المذهل الذي لم يواكبه الاعداد الكافي لشغل وظائف نوعية .
١٣. نقص في عدد المواطنين المؤهلين للعمل في بعض المناصب، ما يتطلب سياسة واضحة لتطوير المواطنين وضمان البقاء واستمرارهم في وظائف اخرى .
١٤. عدم وجود تقارير احصائية دقيقة عن احتياجات وزارة النفط من الخريجين المواطنين لخمس او عشر سنوات قادمة .

١٥ . عدم ملائمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل .

١٦ . غياب نظام تخطيط الموارد البشرية والقراءات المستقبلية للأعداد والمهارات المطلوبة في كافة القطاعات ، (الفقير الهاشمي، ٢٠٢٠ : ١٦) .

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولاً: عرض وتحليل استجابات عينة البحث وتفسير نتائجها

اولاً - ١: عرض، وصف، وتفسير استجابات العينة للمتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي):

تم قياس هذا المتغير من خلال تسعة وثلاثون فقرة توزعت على ستة ابعاد كما في الجدول (٢)، ومن خلال النتائج الموجودة في الجدول يتضح ان تخطيط التعاقب الوظيفي موجود بمستوى عالي ولعل مرحلة تحديد الوظائف هي المرحلة الأهم والأكثر تطبيقاً، فهذه المرحلة تمثل البداية الصحيحة للمراحل التالية، اما مرحلة تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي فهي المرحلة الأقل تنفيذاً او انها تنفذ ولكن ليس بشكل دوري او مجدول ما يسبب ضياعاً

في الجهود للمراحل السابقة.الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتخطيط تعاقب الوظائف

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التطبيق
١	تحديد الوظائف المستهدفة	٣.٩٠	٠.٦٣٩	٠.١٦	١	عالي
٢	تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة	٣.٧٢	٠.٧٩٧	٠.٢١	٣	عالي
٣	تحديد الموارد البشرية	3.65	0.779	٠.٢١	٤	معتدل
٤	تقييم وتطوير الموارد البشرية	3.73	0.819	٠.٢٢	٢	عالي
٥	تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي	3.64	0.863	٠.٢٣	٥	معتدل
٦	تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي	3.59	0.837	٠.٢٣	٦	معتدل
الكلية لمحور (تخطيط التعاقب الوظيفي)						
		٣.٧٠	٠.٧٨	٠.٢١	-	عالي

اولاً - ٢: عرض، وصف، وتفسير استجابات العينة للمتغير التابع (توطين الوظائف)

تم قياس المتغير التابع من خلال واحد وعشرون فقرة كما في الجدول (٣)، ومن خلال النتائج الموجودة في الجدول يتبين ان توطين الوظائف تطبيق بشكل عالي مع اقترابها بشكل واضح من الوسط، اذ تبين النتائج ان التوطين يعمل على تحريك عجلة النمو الاقتصادي ويعمل على رفع كفاءة راس المال المحلي بما يحقق زيادة في الإنتاجية الوطنية، مع وجود مستويات متوسطة من الدعم الحكومي والقرارات التي تعزز التوطين في

الوظائف.الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير التابع توطين الوظائف

ت	المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التطبيق
١	توطين الوظائف	3.76	0.720	٠.١٩	عالي

ثانياً: اختبار الفرضيات

ثانياً - ١: اختبار فرضية الارتباط بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتوطين الوظائف من الجدول (٤) يتضح ان هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل تخطيط التعاقب الوظيفي وتوطين الوظائف وذلك من خلال قيمة الارتباط سبيرمان (٠.٧٣) وان مستوى المعنوية في ادنى المستويات (٠.٠٠٠) بما يؤكد وجود علاقة الارتباط، أي ان مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي عندما يتحرك إيجاباً فان توطين الأهداف يتحرك بذات الاتجاه وبمقدار (٧٣٪). اما الجدول (٥) فيبين ان مرحلة تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي هي المرحلة الأكثر ارتباطاً مع توطين الوظائف بمقدار

(٠.٧٨)، في حين ان مرحلة تحديد الوظائف هي المرحلة الأدنى ارتباطا بتوطين الوظائف بمقدار سبيرمان بلغ (٠.٤٦). الجدول (٤) اختبار فرضية الارتباط الرئيسية

تخطيط التعاقب الوظيفي	المتغير المستقل
**0.73	Spearman Correlation
0.000	Sig. (2tailed)
164	N

الجدول (٥) يوضح قيم الارتباط بين مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي وبين توطين الوظائف

تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي	تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي	تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	تحديد الموارد البشرية المستهدفة	تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة	تحديد الوظائف المستهدفة	المتغيرات المستقلة	توطين الوظائف
**0.78	**0.76	**0.73	**0.61	**0.69	**0.46	Spearman Correlation	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2tailed)	
164	164	164	164	164	164	N	

ثانياً -٢: اختبار فرضية التأثير بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتوطين الوظائف الجدول (٦) يتضح ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٥٣.١٨) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٢) وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي ادنى من مستوى الخطأ المحتمل (٠.٠٥) وبالتالي فان النتائج تشير الى وجود دور لتخطيط التعاقب الوظيفي في توطين الوظائف، اما معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (٤٩٪) وهذا يشير الى ان تخطيط التعاقب الوظيفي يشكل ما نسبته (٠.٤٩) من توطين الوظائف وهي نسبة كبيرة تدعو الى النظر والملاحظة الشديدة والاهتمام بمراحل تخطيط التعاقب، والمتبقي والذي يشكل (٠.٥١) فهي تعود لعوامل أخرى تشكل تأثيرات في توطين الوظائف لم تدخل نموذج الدراسة الحالي. الجدول (٦) اختبار فرضية التأثير الرئيسية

المتغير المستقل	الارتباط R^2	قيمة اختبار (F)	Sig.	المتغير التابع
تخطيط التعاقب الوظيفي	٠,٧٣	158.040	.000	توطين الوظائف

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات اولاً: الاستنتاجات

- ١- تطور مصطلح "تخطيط التعاقب الوظيفي" عبر عدة مراحل، انطلاقاً من مفاهيم "تخطيط الاحلال وإدارة التعاقب" التي تشمل جميع هذه النواحي. في الأزمنة الأولى، كان التركيز أساساً على التعامل مع الأوضاع الطارئة واستبدال الأفراد لضمان استمرار العمل. ولكن مع مرور الوقت، ظهر نهج أكثر حداثة في تخطيط التعاقب، حيث يُعنى بتعزيز وتطوير الموارد البشرية وتأهيلها لتحمل مسؤوليات الوظائف بشكل أفضل.
- ٢- الارتباط الوثيق بين مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وعدة عمليات في ادارة العاملين، كإدارة التغيير، والاستقطاب، والاحتفاظ والدوران، والنقاع، وادارة المواهب .

- ٣- هنالك نماذج كثيرة لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير القيادات الادارية في المنظمات بصورة عامة، وان النموذج الانسب لتخطيط التعاقب القيادي في الشركات النفطية هو نموذج المقدر، لكونه يصب في جوهر العمل ويسهم في تطويره
- ٤- ضرورة اعداد الاحتياجات القيادية وتسليحها بالخبرة والكفاءة الملائمة، لتأثيرها الملموس في عملية التعاقب الوظيفي، وخاصة في الشركات النفطية .
- ٥- ان عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن ان تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية، وقد أمن على ذلك صدق النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة .
- تبين من نتائج التحليل الاحصائي ان الأهمية النسبية للمتغير المستقل تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في الوظائف، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي) كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتخطيط التعاقب الوظيفي (٣.٧٠)، وهذا ما يشير الى ان مستويات ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي في الشركة المبحوثة كانت مرتفعة .
- ٦- اتضح من نتائج التحليل الاحصائي ان الأهمية النسبية للمتغير التابع توظيف الوظائف في الشركة المبحوثة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٦) مما يدل ان مستويات توظيف الوظائف في الشركة المبحوثة كانت مرتفعة.
- ٧- وجود علاقة ارتباط طردية بين مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في الوظائف، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي)، وبين توظيف الوظائف في شركة كويت انرجي .
- ٨- من خلال النظر في المعلومات المقدمة، يظهر بوضوح الاهتمام الكبير الذي توليه الإدارة العليا في الشركة المدروسة لموضوع "تخطيط التعاقب الوظيفي". يُظهر هذا الاهتمام ليس فقط في الاعتراف بأهمية التخطيط الوظيفي، ولكن أيضًا في تفعيل هذا التخطيط وتطبيقه بشكل صحيح وفعال عبر جميع مراحل. هذا التركيز الشديد من الإدارة العليا يُظهر التزامهم بتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية وضمان استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل.

ثانياً: التوصيات

- ١- تعزيز الوعي والتدريب: يُوصى بضرورة توعية وتدريب العاملين في الشركات النفطية حول أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي وكيفية تطبيقه بفعالية لتحقيق أهداف التوظيف.
- ٢- تطوير السياسات والإجراءات: يجب على الشركات النفطية والجهات الحكومية وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة تُعنى بتخطيط التعاقب الوظيفي كجزء من استراتيجيات التوظيف.
- ٣- تقييم ومراقبة الأداء: يُوصى بإجراء تقييمات دورية للأداء ومتابعة تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي لضمان تحقيق أهداف التوظيف بشكل فعال.
- ٤- لتعاون والشراكات: يُعزز التعاون بين الشركات النفطية والمؤسسات التعليمية والتدريبية لتطوير برامج تدريب وتأهيل تُعزز من قدرات القوى العاملة المحلية.
- ٥- تبني أفضل الممارسات: يجب على الشركات النفطية في العراق أن تتبنى أفضل الممارسات الدولية في مجال تخطيط التعاقب الوظيفي لضمان الحصول على أفضل النتائج فيما يتعلق بعملية التوظيف.
- ٦- التحفيز والتشجيع: يُوصى بتقديم حوافز وتشجيعات للشركات النفطية لتطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي بفعالية وتحقيق نجاح في عملية التوظيف.
- ٧- تبادل المعرفة والخبرات: يُشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الشركات النفطية والجهات الحكومية والأكاديمية لتعزيز فهم أفضل لأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي وتبني استراتيجيات فعالة.
- ٨- بتطبيق هذه التوصيات، يمكن تعزيز فعالية تخطيط التعاقب الوظيفي وتحقيق نجاح أكبر في عملية التوظيف في قطاع النفط والغاز في العراق.

المصادر

- ١- ابو السعود، رضا سميح (٢٠٢١) ، معوقات توظيف الوظائف التعليمية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، الجزء الاول، العدد ١٩٢، الرياض .

- ٢- ابو شايوش، غالب عبد الرحمن محمود (٢٠٢٢) ، التخطيط للتعاقد القيادي واثره على الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والامن الفلسطيني الشرقي العسكري، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، كلية الادارة والتمويل، تخصص ادارة، فلسطين .
- ٣- احمد، مها ياسر حسام الدين (٢٠١٧) ، اثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية، اطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر .
- ٤- احمد، ميسون عبد الله ومحمد، دينا مناف (٢٠١٢) ، الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٤، العدد ١٠٩، الموصل .
- ٥- البوردي، فيصل عبد الله (٢٠١٧) ، تحديات تخطيط تعاقب القيادات الادارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٢، العدد ٢ ، الرياض .
- ٦- الحكومة الاتحادية الاماراتية (٢٠١٩) ، الاطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ابو ظبي، الامارات العربية المتحدة .
- ٧- الحويلة، سالم هادي هاييف عبد الله وعلي، مبارك حساني وطه، حسنين السيد (٢٠١٧) ، متطلبات ومعوقات توظيف الموارد البشرية في منشآت الاعمال الصناعية الكويتية دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التنموية، المجلد السابع، العدد الثالث، مصر .
- ٨- ديوان الخدمة المدنية (٢٠٢٠) ، الدليل الارشادي لتخطيط التعاقب في الخدمة المدنية، المملكة الاردنية الهاشمية .
- ٩- الراشدي، اسد احمد اسد سالم (٢٠١٨) ، توظيف الوظائف في دولة الامارات العربية المتحدة، المركز العربي للدراسات الامنية، المجلد العاشر، العدد الثاني، الامارات .
- ١٠- السيد، عايدة سيد معوض (٢٠١٩) ، تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري- الدوري الوسيط للالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البرمجيات بجمهورية مصر العربية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الاول، مصر .
- ١١- الشديدي، احمد بن سيف بن عبد الله (٢٠٢٢) ، الاثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على توظيف الوظائف في سلطنة عمان، جائزة الجمعية الاقتصادية العمانية للبحوث الاقتصادية، النسخة الاولى .
- ١٢- صلاح، نبيل صلاح (٢٠١٤) ، اطار مقترح بتطبيق نظام تخطيط التعاقب القيادي في المنظمات المصرية، اطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر .
- ١٣- الطيب، زينب والرياعي، سليمان بن إبراهيم (٢٠١٧) ، اتحادات المكتبات وتطوير الكفاءات المهنية لأخصائين المكتبات والمعلومات : الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات نموذجاً، المجلة العراقية للمعلومات، المجلد الثامن عشر، العدد ١ ، العراق .
- ١٤- عبود، علاء جبار وغياض، السيد حسين رشيد (٢٠١٣) ، بناء وتقنين مقياس توقعات الكفاءة الذاتية لطلبة كلية التربية الرياضية، مجلة القادسية للعلوم التربوية والرياضية، المجلد ١٣ ، العدد ٣ ، بغداد .
- ١٥- العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٧) ، تحديات التوظيف في القطاع الخاص : الظاهرة والحلول، جامعة طيبة، كلية العلوم المالية والادارية، السعودية.
- ١٦- علاونة، علاء (٢٠١٣) ، ندوة مركز الخليج للدراسات التوظيف في الامارات الواقع والمأمول، جريدة الخليج .
- ١٧- العمري، محمد والبرازي، سالم (٢٠١٦) ، دور المشروعات الصغيرة استيعاب الايدي العاملة وتوظيفها.
- ١٨- الفقير، سحر محمد والهاشمي، ندى (٢٠٢٠) ، التوظيف في القطاع الخاص : الواقع والمأمول، الامارات العربية المتحدة، وزاره الاقتصاد .
- ١٩- منظمة العمل العربية، (٢٠٠١) ، دراسة حول واقع وافاق تنقل الايدي العاملة العربية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا .
- ٢٠- النجار، احمد كرم وابو طالب، سهام عبد النبي (٢٠٢٢) ، تطوير اداء القيادات الادارية في شركات السياحة المصرية في ضوء عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد ١٦، العدد ٢ ، مصر .