

## تخطيط التعاقب الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين في اللاذقية (دراسة حالة)

د. شيرين ديب\*

د. هدى اسبر\*\*

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٦ / ١ / ٢٢ - تاريخ النشر ٢٦ / ٣ / ٢٠٢٦)

□ ملخص □

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين في اللاذقية، من خلال بيان العلاقة بين كل من تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد المهارات والقدرات المطلوبة، تحديد الموارد البشرية المستهدفة والرضا الوظيفي، حيث شملت العينة جميع العاملين في المصرف وعددهم ٨٨ موظف، وتم توزيع استبانة الكترونية واسترداد ٨٣ استبانة صالحة للتحليل، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS 20).

بينت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد المهارات والقدرات المطلوبة، تحديد الموارد البشرية المستهدفة) على الرضا الوظيفي، إلا أن التأثير الأكبر للبعد الثالث (تحديد الموارد البشرية) يليها البعد الثاني (تحديد المهارات والقدرات المطلوبة) وأخيراً البعد الأول (تحديد الوظائف المستهدفة). كما بينت النتائج وجود تباين في آراء أفراد العينة لكل من المحور الثاني والثالث لتخطيط التعاقب الوظيفي، بينما لا يوجد تباين كبير في آراء أفراد العينة حول العبارات الخاصة بالمحور الأول، وكذلك العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط التعاقب الوظيفي، الرضا الوظيفي، القطاع المصرفي.

\* مدرس قسم المصارف والمؤسسات المالية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة. [Sh.d.foas@aspu.edu.sy](mailto:Sh.d.foas@aspu.edu.sy)

\*\*مدرس قسم الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة. [H.d.foas.lat@aspu.edu.sy](mailto:H.d.foas.lat@aspu.edu.sy)

## Succession Planning and it's impact on Job Satisfaction among Employees at the Real Estate Bank, Tishreen Branch in Latakia (case study)

Shireen Deeb\*  
Huda esper\*\*

(Received 22/1/2026.Accepted 26/3/2026)

### □ABSTRACT □

The study aimed to analyze the relationship between succession planning and job satisfaction among employees in the real estate bank, tishreen branch, by demonstrating the relationship between identifying target jobs, identifying required skills and abilities, identifying target human resources and job satisfaction. The sample included all employees in branch (88 employees), and an electronic questionnaire was distributed and 83 valid questionnaires were returned for analysis, as the SPSS (20) statistical program was used.

The study revealed a significant positive impact of the dimensions of succession planning (identifying target jobs, identifying required skills and abilities, and identifying target human resources) on job satisfaction. However, the third dimension (identifying human resources) had the greatest impact, followed by the second dimension (identifying required skills and abilities), and finally the first dimension (identifying target jobs). The results also showed a variation in the opinions of the sample regarding the second and third dimensions of succession planning, while there was no significant variation in the opinions of the sample regarding the statements related to the first dimension, nor regarding the statements related to the dependent variable (job satisfaction)

**Keywords:** Succession planning, job satisfaction, banking sector

---

\*Lecturer, Department of Banks and Financial Institutions, College of Administrative Sciences, Al-Sham Private University, Syria. [Sh.d.foas@aspu.edu.sy](mailto:Sh.d.foas@aspu.edu.sy)

\*\*Lecturer, Department of Human Resources, College of Administrative Sciences, Al-Sham Private University, Syria. [h.e.lat.foas@aspu.edu.sy](mailto:h.e.lat.foas@aspu.edu.sy)

## مقدمة:

في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة يعتبر الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور بالسعادة فقط، بل مؤشراً حيوياً على توافق الموظف مع بيئته المهنية، الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء والدافعية، فالرضا الوظيفي هو المحرك الأساسي لإنتاجية الموظفين وولائهم. في هذا السياق برز دور تخطيط التعاقب الوظيفي كأداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث أن دوره لا يقتصر على إيجاد بدلاء للمناصب القيادية فقط بل يعمل على تطوير الكفاءات الداخلية وإعدادها، حيث يشكل الاستراتيجية الاستباقية لضمان استمرارية القيادة وتطوير الكفاءات الداخلية. فقد بينت العديد من الأبحاث أن غياب مثل هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل بسبب عدم الرضا الوظيفي، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع المالي، حيث تكون الحاجة إلى الكفاءات القيادية أكثر إلحاحاً.

وفي سورية وفي ظل الظروف الاقتصادية وبيئة العمل المضطربة التي تشهدها، وعدم الشعور بالعدالة في توزيع الفرص الوظيفية، الأمر الذي يؤثر على رضا الموظفين ومعدل دورانهم الوظيفي، الذي يؤثر بدوره على الأداء المؤسسي، حيث يرتبط كلاً من الرضا الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي بعلاقة قوية، فوضوح المسار الوظيفي وتدريب الموظفين لتولي مناصب أعلى من شعورهم بالأمان والتقدير، الأمر الذي يرفع من معنوياتهم ويقلل الدوران الوظيفي، حيث يعتر تخطيط التعاقب الوظيفي أداة فعالة لتحويل الرضا الوظيفي من حالة مؤقتة إلى استراتيجية مستدامة مما يحقق توازن بين طموح الفرد وأهداف المنظمة.

في ضوء ما سبق تحاول الدراسة تحليل العلاقة بين التخطيط التعاقب الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية من خلال بيان العلاقة بين كل من تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد المهارات والقدرات المطلوبة، تحديد الموارد البشرية المستهدفة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية، حيث تم التركيز على الخطوات الثلاثة الأولى من عملية تخطيط التعاقب الوظيفي دون التطرق للخطوتين الأخيرتين (تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي حيث أن هاتين الخطوتين تتم من قبل الإدارة العليا والتي تعتمد على معايير وخطط على مستوى المصرف ككل وليس الفروع).

## الدراسات السابقة العربية:

دراسة (حجاوي؛ الرياحي، ٢٠٢١) بعنوان: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية، حيث استهدفت الدراسة المديرين من مستوى الإدارة العليا والوسطى في المصارف الأردنية الإسلامية والبالغ عددها ٣ مصارف، تم الاعتماد على استبانة لعينة مكونة من ٤٨٠ مدير، تم توزيع ٢٥٠ استبانة واسترداد ١٩٦ استبانة صالحة للتحليل، تم استخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (إدارة العملية والتغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية).

دراسة (الرواحي، ٢٠٢٣) بعنوان: أثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية العمانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على تحديد العلاقة بينهما والنتائج المترتبة على ذلك. تم تطبيق الدراسة في المؤسسات الحكومية العُمانية، حيث شملت عينة البحث على ١٨٦ موظفاً. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات عبر استبانة إلكترونية باستخدام Google Forms وتحليلها ببرنامجي Excel و SPSS، أظهرت النتائج تفاوتاً في الجوانب الديموغرافية وإجابات الموظفين حول التخطيط، القيادة، والأداء. كما بينت النتائج وجود علاقة عكسية بين تخطيط تعاقب القيادات ومستوى الأداء الوظيفي، مما يعني أن زيادة التخطيط قد لا تترافق دائماً مع تحسين الأداء. إلا أن هناك تباين في الاستجابات وهذا ما بينه ارتفاع كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجوانب الثلاثة (التخطيط، القيادة، الأداء).

**دراسة (معوض، ٢٠٢٤): بعنوان تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع).**

هدفت الدراسة الى صياغة مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية وتحسينها من قبل الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تجويد وتحسين الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية. تحليل الإطار العام لمفهوم التعاقب الوظيفي وابعاد ذلك المفهوم. علاقة تخطيط التعاقب الوظيفي في خلق قيادات الصف الثاني ودور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من ٥٢٠ موظف/ة من إدارة تعليم ينبع في المملكة العربية السعودية، كما اعتمدت على استبانة لاستطلاع الرأي وقياس النتائج مكونة من أربع محاور أساسية. بينت نتائج الدراسة: إدراك الموظفين/ات في إدارة تعليم ينبع على أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي واستهدافه للمستقبل ومساهمته ودوره في ديمومة العمل التربوي والمؤسسي. وضرورة خلق صف ثاني من القادة يتولون المناصب القيادية المستقبلية.

**دراسة (عباس، ٢٠٢٥) بعنوان: تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين بالدراسة ميدانية في شركة ديجي شي.**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجيات إدارة المواهب (الجذب، التطوير، المحافظة، والتعاقب الوظيفي) في الاحتفاظ بالعاملين في شركة ديجي شي DiGiShi للتجارة الإلكترونية في سورية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تصميم استبانة وتوزيعها على كل العاملين في الشركة البالغ عددهم ١٣٠ عاملاً، وتم استعادة ١٢٩ استبياناً ليقوم بتحليلها باستخدام برنامج SPSS25. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب (الجذب، التطوير، المحافظة، والتعاقب الوظيفي) في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين في الشركة. وقد جاءت استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي بأعلى استجابة لدى أفراد العينة مقارنة بباقي استراتيجيات إدارة المواهب. بالإضافة إلى وجود تأثير لإدارة الأداء في الحفاظ على الموهوبين لدى الشركة.

**دراسة (بواردي؛ الشميلان، ٢٠٢٥) بعنوان: واقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تم استخدام استبيان على عينة مكونة من 380 مديراً يعملون في تلك الوزارات، وتم استرجاع 288

استبانة صالحة للتحليل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائج الدراسة موافقة غالبية عينة الدراسة على دعم واهتمام المنظمات لخطط تعاقب القيادات وتدني موافقة عينة الدراسة على أن المنظمات مستعدة لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني، وضعف استخدام التدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل، ومحدودية جاهزية المنظمات لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور مستوى دعم واهتمام المنظمات لخطط تعاقب القيادات ومحور استخدام المنظمات خطة تدريب وتطوير قيادات الصف الثاني لتوفير قيادات المستقبل باختلاف مستوى الوظيفة، وحول جميع محاور الدراسة باختلاف سنوات الخبرة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Perera et al, 2021) بعنوان:

### The Relationship between Succession Planning and Employee Retention in Information Communication Industry in Sri Lanka.

العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في قطاع الاتصالات والمعلومات في سريلانكا

هدفت الدراسة إلى بيان آثار برامج تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالعاملين في شركات السكر في كينيا، حيث تم اختيار عينة من ٩٠ مديراً من مختلف المستويات حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. بينت نتائج الدراسة أن هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي بسبب عملية تخطيط التعاقب على أمل الترقية إلى المستوى الإداري التالي، الأمر الذي كان له تأثير إيجابي على الاحتفاظ بالعاملين، كما بينت الدراسة أيضاً إلى أن شركات تصنيع السكر تتبنى تخطيط تعاقب ممنهج من أجل تزويد العاملين ذوي الإمكانيات العالية بالمعرفة اللازمة لمساعدتهم على التكيف مع المناصب الإدارية. لذلك ظهرت برامج تخطيط التعاقب كعامل قوي يؤثر في الاحتفاظ بالعاملين. تمثل التأثير الرئيسي من خلال توفير فرص النمو والتطور الوظيفي للعاملين وتعزيز الرضا الوظيفي، حيث تم تحقيق ذلك من خلال برامج مثل التدريب المنفرد/الإشرافي والرعاية المهنية وبرامج التدريب الرسمية الأخرى مثل التعلم بالواقع. كما وفرت عملية تخطيط التعاقب بعض الإرشادات لمساعدة المديرين على فهم كيفية تقليل معدل دوران العاملين وزيادة الرضا الوظيفي وتطور العاملين المهني والشخصي. خلصت الدراسة إلى أن استثمار المنظمات في عاملها وتطويرهم يساهم في خلق مجموعة من المواهب، مما يفيد المنظمة بأكملها من خلال الاحتفاظ بهم.

دراسة (Elnagar et al, 2022) بعنوان:

### The nexus between succession planning process and administrative leader's performance: an empirical studies

العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية (دراسة تجريبية)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية، وقياس التأثير المحتمل للتعاقب الوظيفي في تحسين أداء القيادات الإدارية. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانة الكترونية Google form وزعت على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين بعدد من الوكالات السياحية في مدينة القاهرة الكبرى، كما تم تحليل الاستبانة باستخدام برنامج SPSS V25 الاحصائي. بينت النتائج أن شركات السياحة المبحوثة في مصر لديها مستوى مرتفع إلى حد ما في تطبيق مفهوم التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية لها، كما أن هناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابي لعملية التعاقب الوظيفي في تحسين أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة محل الدراسة.

دراسة (Al Rubaii and Matriano, 2025) بعنوان:

## The Impact of Succession Planning to Overall Employees Relations: Case Study of Vodafone

أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على علاقات الموظفين بشكل عام: دراسة حالة شركة فودافون، سلطنة

عُمان

هدفت الدراسة إلى بيان كيف أن التخطيط المنظم للتعاقب الوظيفي يُحسن من علاقات الموظفين وزيادة تفاعلهم وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، من خلال التركيز على فودافون عُمان، حيث أن تخطيط التعاقب الوظيفي يساهم في تحقيق الانسجام والاستقرار في مكان العمل. تم تصميم استبانة وزعت على إدارات الموارد البشرية وقادة الفرق والموظفين في المقر الرئيسي لشركة فودافون، عُمان، تم الاعتماد على التحليل الكمي (الإحصاءات الوصفية، الارتباط، تحليل الانحدار). بينت النتائج أن تخطيط التعاقب الوظيفي في شركة فودافون عُمان يُحسن بشكل كبير علاقات الموظفين، كما أنه يشجع التعاون بين أعضاء الفريق، وهو مهم جداً للاحتفاظ بالموظفين، كما أنه يعزز من المشاركة الإيجابية بين الموظفين، كما أن تخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسة يتماشى جداً مع أهدافها طويلة الأجل، الأمر الذي يؤكد أهميته الاستراتيجية.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

تتوافق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لتخطيط التعاقب الوظيفي، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مكان التطبيق وبيئته، حيث يتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية، أما من حيث بيئة التطبيق يلاحظ أن جميع الدراسات تناولت الموضوع في بيئة عمل مستقرة نسبياً وذلك بعكس الدراسة الحالية التي أنجزت في بيئة عمل غير مستقرة وذات تعقيدات كثيرة في كافة المجالات، كما تختبر الدراسة مدى أثر تخطيط الموارد البشرية (التعاقب الوظيفي) على الرضا الوظيفي للعاملين في البيئة المصرفية وهو مالم تختبره أي من الدراسات السابقة.

### مشكلة البحث:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لتخطيط التعاقب الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي تبين قلة الدراسات العربية والبحوث التي طبقت الموضوع على المصارف بشكل عام والمصارف السورية بشكل خاص، حيث تم التركيز على المصرف العقاري الذي يعد نموذجاً للقطاع العام الذي يواجه تحديات في إدارة موارده البشرية، حيث أن الشعور بالعدالة في توزيع الفرص الوظيفية يمكن أن يعزز من رضا الموظفين الأمر الذي يعزز من استقرار المؤسسة ويرفع من مستوى رضا الموظفين، فعلى الرغم من دور التعاقب الوظيفي الهام في استقرار هذه المؤسسات وديمومتها. إذ أن عدم تطبيق منهجية تخطيط التعاقب الوظيفي قد يؤدي إلى وجود فجوة في الوظائف الإدارية العليا مما ينعكس بشكل سلبي على الأداء الكلي للعمل وعلى الرضا الوظيفي.

لذلك يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع

تشرين باللاذقية.

ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر تحديد الوظائف المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

- ما هو أثر تحديد المهارات والقدرات المطلوبة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

- ما هو أثر تحديد الموارد البشرية المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

### أهمية البحث وأهدافه:

تتشأ أهمية البحث العلمية من كونه يركز على موضوع في غاية الأهمية وذو تأثير عالي على تنمية المنظمات ومنها المصارف، حيث سنتناول الدراسة مفاهيم مهمة وحديثة في تخطيط التعاقب الوظيفي وتأثيره على الرضا الوظيفي وبالتالي تركيز الاهتمام على فئة الموارد البشرية التي تمتلك خبرات ومواهب وإمكانات ومعارف وغيرها من القدرات التي تميزهم عن غيرهم مما يجعل من الرضا الوظيفي أمراً مطلوباً في كل المنظمات، أي أنها ستساهم في سد الفجوة في الأدبيات العربية حول هذا الموضوع، خاصة في القطاع العام السوري حيث تندر الدراسات التي تربط بين هذين المتغيرين. كما تأتي أهمية البحث العملية من أنها تزود صانعي القرار في المؤسسات المصرفية بالتوجيهات التي تساهم برسم سياسة الموارد البشرية للوصول إلى الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف، كما تساعدهم في تطوير سياسة فعالة تعزز من جاهزية الموظفين، وتدعم الاستقرار التنظيمي في بيئة اقتصادية معقدة، وقد تمتد الدراسة لتشمل قطاعات أخرى في سورية تواجه تحديات مماثلة، أي قد تساهم الدراسة في تطوير المعرفة والممارسات الإدارية على المستوى الوطني.

أما أهداف البحث فتتمثل في النقاط التالي:

• معرفة أثر تحديد الوظائف المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

• معرفة أثر تحديد المهارات والقدرات المطلوبة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

• معرفة أثر تحديد الموارد البشرية المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

### فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر لتخطيط التعاقب الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية. والتي سيتم اختبارها من خلال الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر لتحديد الوظائف المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

- لا يوجد أثر لتحديد المهارات والقدرات المطلوبة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

- لا يوجد أثر لتحديد الموارد البشرية المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

## منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتبويبها وبيان أسبابها والعوامل التي تؤثر بها كما اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٠ لتحليل نتائج الاستبانة الموزعة على موظفي المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية. تم في البداية اختبار صدق وثبات المقياس المستخدم باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ومن ثم التوصيف الإحصائي لمتغيرات الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفي النهاية تم اختبار فرضيات البحث من خلال إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط One way anova.

**مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية (المكون من ٨٨ موظف). **عينة البحث:** تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل وتم تصميم استبانة إلكترونية وتوزيعها على كامل موظفي المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية والبالغ عددهم ٨٨ موظف، وتم استرداد ٨٣ استبانة صالحة للتحليل.

**متغيرات البحث:** المتغير المستقل: تخطيط التعاقب الوظيفي، المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

## المناقشة:

### مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي:

ألهمت كتابات Henri Fayol's (1949) حول ضرورة وجود برامج لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات، وهي أحد مفاهيم الإدارة المعروف باسم التخطيط الاستراتيجي (التعاقب الوظيفي)، كما أشار Rothwell (2010) في كتاباته أيضاً إلى ذلك، حيث أن هذه الكتابات مهدت الطريق لوضع إطار عمل دقيق وإرشادات للتخطيط الاستراتيجي (التعاقب الوظيفي) كإحدى آليات إدارة الموارد البشرية، فهو يمثل الجهود المبذولة لإعداد صف ثاني من القادة المتميزين لضمان نمو الشركة واستمراريتها وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية، حيث إنها إحدى الطرق الفعالة لتحديد وإعداد وتنمية القوى البشرية القادرة على تولي مناصب قيادية في المستقبل (Church, 2014). كما أنها إحدى آليات العمل الفعالة لتنمية رأس المال الفكري لجعله أكثر قدرة على التطوير التنظيمي (Mokhber et al., 2017).

وفقاً لـ Pennel (2010) يُمثل تخطيط الموارد البشرية جهداً تنظيمياً محدداً لسد الفجوة القيادية بين الحاضر والمستقبل على جميع المستويات الإدارية، مما يُمكن الشركة من مواجهة التحديات والتغيرات القادمة بنجاح أكبر. لا يقتصر تحديد قادة المستقبل على تخطيط التعاقب الوظيفي فحسب، بل يتم إعدادهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتولي أدوار قيادية بنجاح، مما يضمن تواجد الشخص المناسب في الوقت المناسب لإنجاز المهام اللازمة (Schachter. 2013). كما أوضح (Darvish and Temelie (2024) أنه يمثل مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لشغل مناصب قيادية عند الحاجة وفي أي وقت، وتشمل هذه الأنشطة البحث والتطوير وال جذب والحماية والتحفيز والمحافظة والإنجاز.

كما سلط (AL- Muhaisen and AL- Kasasbeh (2021) الضوء على حقيقة أن الشركات تُغير خططها لأسباب متنوعة، بما في ذلك التقاعد والترقيات والمرض الخطير والوفاة ومغادرة الشركة طواعية. للتعامل مع هذه التغيرات يجب أن يكون لدى الشركة خطط استبدال، لذلك يُعد تخطيط الموارد البشرية (تخطيط

التعاقب الوظيفي) جهداً مميزاً في هذا المجال للموظفين في المناصب الرئيسية، كما يُعتبر شكل من أشكال إدارة المخاطر.

يُعرف تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه وسيلة لتحديد المناصب الإدارية الحرجة بدءاً من المستويات الإشرافية ووصولاً إلى أعلى منصب في المؤسسة، لتوفير أقصى قدر من المرونة في تحركات الإدارة (Rothwell, 2016).

كما عرف كل من (Gorden and Overbey, 2018) تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه استراتيجية تستخدمها المنظمات لتكون قادرة على توظيف وترقية الموارد البشرية إلى أدوار قيادية، مما يعزز الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية ويسمح بالاستمرار في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ويعزز الثقة المنظمة.

أي أن التخطيط للتعاقب الوظيفي عملية تطوير شاملة تهدف إلى تنمية المهارات والكفاءات لدى الموظفين الحاليين، ما يجعلهم مستعدين لتحمل المسؤوليات القيادية في المستقبل. هذا النهج يُسهم في بناء قوى عاملة مرنة ومستدامة قادرة على تحقيق التميز التنظيمي، خاصة في بيئات العمل المتقلبة التي تتطلب استجابات سريعة وفعالة للتغيرات (Boxall and Purcell, 2016).

#### أهمية وجود خطة للتعاقب الوظيفي في المصرف:

إن خطة التعاقب الوظيفي الفعالة ليست عملية استبدال مبسطة، بل تشمل نظاماً شاملاً لتطوير الموظفين، فخطة التعاقب الوظيفي الفعالة لا تقتصر على تحديد أدوار الإدارة العليا فقط، بل يجب أن تتضمن تحديد الأدوار المهمة للأعمال على جميع المستويات الإدارية، فعدم وجود خليفة في حالة المغادرة المفاجئة سيؤدي إلى تعطيل كبير في عمليات المصرف بأكملها (Olijenczak Linda 2021).

ويعد تطوير عملية مستمرة لتخطيط التعاقب الوظيفي أمراً بالغ الأهمية لكي تزدهر البنوك وتستمر في ظل البيئة التنافسية الشديدة للعمل المصرفي، حيث أنها تتيح للبنوك إطاراً لتنمية الكفاءات والمهارات اللازمة للاستعداد للمستقبل، كما أنها تعزز القدرات من خلال التدريب والتطوير المهني للموظفين، مما يسهل تزويد المرشحين الداخليين بالمهارات اللازمة لتولي مناصب رئيسية مستقبلية. كما أن عملية تخطيط التعاقب الوظيفي عاملاً أساسياً في تعزيز مرونة البنك في الأوقات الصعبة. أي يوفر تخطيط التعاقب الوظيفي للمنظمات ككل عمليات منظمة ومنتسقة لتحديد وتعزيز نمو الموظفين ذوي الإمكانيات العالية (Odhiamo, et al, 2014).

أي أن وجود خطط واضحة لتولي المناصب القيادية يزيد من ارتباطهم وولاءهم للمصرف، كما يساهم في إشباع رغبتهم في التطور المهني، ويشعرهم بالاستقرار والتقدير والأمان الأمر الذي يزيد من رضاهم، كما يعمل على خلق بيئة عمل داعمة ومشجعة تقلل من التوتر وينعكس إيجاباً على رضاهم وأدائهم الوظيفي (Soliman et al. 2023).

#### مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي (الزبيدي، المطيري، ٢٠٢٠):

**المرحلة الأولى:** تحديد الوظائف المستهدفة: يتم تحديد أهم الوظائف المستهدفة، أي الوظائف التي يؤدي تركها بصورة مفاجئة أو شغلها من قبل شخص غير مناسب لمتطلباتها إلى تعطيل العمليات الأساسية للمنظمة، وعدم تقديمها لخدماتها كما ينبغي.

**المرحلة الثانية:** تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف، أي وضع قائمة المهارات والكفاءات الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف المستهدفة لضمان تحقيق الأهداف.

**المرحلة الثالثة:** تحديد الموارد البشرية المستهدفة: تحديد الموارد البشرية من الموظفين المتميزين بأدائهم المرشحين لشغل المناصب الإدارية والذين تنطبق عليهم الشروط الموضوعية لكل منصب من المناصب.

**المرحلة الرابعة:** تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة: هي عملية بيان الفجوة بين كفاءة الموظفين المتاحة والكفاءات المطلوبة من أجل تطويرهم لتحمل المسؤوليات والأدوار المتقدمة في مجالات متنوعة لغرض اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص المرشحين. كما يجب متابعة أداء الموظفين بشكل دوري تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي تطرأ على المنظمة وبيئة عملهم والتي قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.

**المرحلة الخامسة:** تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي: أي تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال تسليم المنصب الشاغر للموظف المتعاقب الذي يتمتع بالكفاءة والمهارة أي تنطبق عليه الشروط والمواصفات اللازمة.

**المرحلة السادسة:** تقييم فعالية التعاقب الوظيفي: من خلال متابعة الذين تسلموا المناصب الإدارية من أجل توفير تغذية عكسية للعمليات التي يقومون بها ونتائجها لغرض التحسين المستمر.

**مفهوم الرضا الوظيفي:** يُعرف بأنه الاستجابة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم العمل وخبراته، أي أن الرضا مفهوم ديناميكي وإدراك غير مستقر يتطور مع خبرات وتوقعات العامل التي من الممكن أن تتغير خلال مسار حياته (عمر، ٢٠١٥).

كما يعرف على أنه قدرة الفرد على اشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه (عبد فليح وعبد المجيد، ٢٠٠٥)

ويستدل على الرضا الوظيفي من خلال زيادة الإنتاج ومستوى جودته، انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وقلة الصراعات والمنازعات في مجال العمل، كما أن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل تعتبر مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.

**محددات الرضا الوظيفي (وحيدة، ٢٠١٨):** عوامل متعلقة بالفرد: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعر العامل من خلال هذه المكانة بتقدير الذات، كلما كان ذلك دافعاً للرضا عن العمل، كما أن للخبرة المهنية والمستوى التعليمي وأهمية العمل بالنسبة للفرد وشعوره بقيمة إنجازه وتأكيد ذاته ومدى رضاه عن الحياة بشكل عام تأثير على رضاه عن العمل.

أما العوامل متعلقة بالعمل وخصائصه والتي تؤثر على الرضا الوظيفي ووضوح الدور أي الكيفية التي يفهم بها العامل مهامه ومسؤولياته في المنظمة وما يتيح العمل من استقلالية ومسؤولية، فكلما زادت حرية الفرد في طرق أداء العمل واختياره السرعة التي يقوم بها في العمل زادت درجة رضاه، كما أن تقدير الفرد واحترمه من العوامل التي لها تأثير على الرضا الوظيفي. كما أن لفرص الترقية وانتقال الموظف من مركز إلى آخر جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات وفقاً لنظم عادلة تساهم في الشعور بالرضا الوظيفي.

## النتائج والمناقشة:

تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة كدراسة (المطيري والزيدي، ٢٠٢١) ودراسة (Elnagar et al. 2022)، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. وجاءت عبارات الاستبانة في أربعة محاور، تناولت المحاور الثلاثة الأولى مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي، وتمثلت في ١٩ عبارة، بينما تناول المحور الثاني الرضا الوظيفي، وتمثل في ٧ عبارات. كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في قياس عبارات متغيرات نموذج البحث<sup>١</sup>.

وبناءً عليه تكون درجات الموافقة على النحو الآتي:

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
المجال	1 – 1.80	1.81 – 2.60	2.61 – 3.40	3.41 – 4.20	4.21 – 5

**اختبار ثبات المقياس:** يقصد بثبات المقياس أن يعطي تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف نفس النتائج. وقد تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة وثبات جميع عبارات الاستبانة معاً. وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول.

جدول (١) نتائج اختبار الثبات

المقاييس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تحديد الوظائف المستهدفة	٦	0.91
المحور الثاني: تحديد المهارات والقدرات المطلوبة	٧	1.02
المحور الثالث: تحديد الموارد البشرية المستهدفة	٦	0.93
المحور الرابع: الرضا الوظيفي	٧	0.88
كامل عبارات الاستبانة	26	0.93

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة ولجميع عبارات الاستبانة معاً كانت أكبر من ٠.٦٠، الأمر الذي يشير إلى أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات عالي وأنّ البيانات تتمتع بالثبات المطلوب وصالحة للدراسة، ولا يوجد ضرورة لحذف أية عبارة من العبارات.

<sup>١</sup> معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية:

$$\text{المعيار} = (\text{درجة الاستجابة العليا} - \text{درجة الاستجابة الدنيا}) / \text{عدد فئات الاستجابة} \cdot \text{المعيار} = ٥ / (١ - ٥) = ٠.٨$$

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

**التوصيف الإحصائي لعبارات الاستبانة:** تمّ التوصيف الإحصائي لكل عبارة من العبارات، ولكل محور من المحاور المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

**جدول (٢): التوصيف الإحصائي لعبارات الاستبانة**

المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الاستبانة
<b>المحور الأول: تحديد الوظائف المستهدفة</b>			
.....	0.99	3.77	١. تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير في الفرع
.....	1.126	3.33	٢. يقوم الفرع بتحديد الكفاءات الأساسية التي يحتاجها للوظائف المستهدفة لضمان نجاحها
.....	1.230	3.33	٣. يحدد الفرع الأفراد ذوي الاداء المتميز لتحقيق الاهداف والتوقعات المطلوبة منهم
.....	1.056	3.13	٤. يتنبأ الفرع بالمتطلبات المستقبلية اللازمة من المواقع القيادية الوسطى والدنيا بناءً على التقاعد والاسباب الاخرى لفقدان الموظفين في المواقع القيادية
.....	1.069	3.95	٥. يمتلك الفرع خططاً عملية في اجراء تحليل للاحتياجات المستقبلية للوظائف القيادية
0.000	1.121	3.10	٦. يتم قياس نسبة المدراء المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمسة القادمة
.....	1.10	3.43	
<b>المحور الثاني: تحديد المهارات والقدرات المطلوبة</b>			
0.000	1.257	2.17	٧. يعمل الفرع على تطبيق الاثراء الوظيفي من خلال اضافة مسؤوليات وصلاحيات جديدة للموظفين ذوي الامكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصل مهاراتهم
0.000	1.179	2.11	٨. يوجد في المصرف خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين تهدف الى تضييق الفجوة بين احتياجات العمل الحالي ومتطلبات العمل المستقبلي
0.000	1.258	3.02	٩. يحدد الفرع خطة عمل لمعالجة الاداء المتدني
0.000	1.196	3.21	١٠. يتم تحديد المهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية في الفرع
0.000	1.203	1.88	١١. يوجد في الفرع هيكلية واضحة تبين الكفاءات الحالية والاحتياجات المستقبلية
0.000	1.204	2.84	١٢. لدى الفرع قاعدة بيانات غنية لتطوير مهارات ومؤهلات الموارد البشرية
0.000	1.209	2.78	١٣. يتابع موظف قسم ادارة الموارد البشرية مع المدراء عمل الخطط التطويرية المعتمدة على تقديم القدرات والكفاءات
0.000	1.22	2.57	
<b>المحور الثالث: تحديد الموارد البشرية المستهدفة</b>			
.....	1.233	2.061	١٤. يقوم الفرع بتقويض الصلاحيات للموظفين ذوي الامكانيات العالية لتولي مهام جديدة
.....	1.199	2	١٥. يحدد الفرع المرشحين للتعاقب الوظيفي بناء على الكفاءات والمؤهلات العلمية
.....	1.108	3.121	١٦. يقوم رؤساء الدوائر بتحديد الكفاءات من الموظفين والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقب الوظيفي المتبعة
.....	1.092	3.024	١٧. يطبق الفرع سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين
.....	1.046	1.04	١٨. تشكل إعداد وترقية القيادات من داخل الفرع جزء من الفلسفة المعتمدة بالفرع
.....	0.964	3.548	١٩. يمنح الفرع موظفيه الاولوية في ملئ الشواغر التي تظهر
.....	1.107	2.467	
<b>المحور الرابع: الرضا الوظيفي</b>			
.....	0.894	4.17	٢٠. أشعر بالرضا عن عملي عند المشاركة في اتخاذ القرارات
.....	0.777	4.134	٢١. أشعر بالرضا عندما تتاح لي حرية التصرف في عملي
.....	0.844	4.280	٢٢. أشعر بالرضا عن عملي عندما تثق المؤسسة في قدرتي على إنجاز العمل

٠.٠٠٠	0.785	4.280	٢٣. أشعر بالرضا عن نفسي عند نجاحي في حل مشاكل العمل
٠.٠٠٠	1.208	2.841	٢٤. أشعر بالرضا على ظروف العمل
٠.٠٠٠	0.910	3.975	٢٥. أشعر بالرضا عندما تقوم المؤسسة بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر
٠.٠٠٠	1.546	3.268	٢٦. عملي يمنحني شعور بتحقيق الذات
٠.٠٠٠	0.902	3.947	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول السابق بالنسبة للمحور الأول (تحديد الوظائف المستهدفة) أن العبارة رقم (٥) (يملك الفرع خططاً عملية في اجراء تحليل للاحتياجات المستقبلية للوظائف القيادية) حققت أعلى متوسط محسوب بمتوسط قدره ٣.٩٥ بينما حققت العبارة رقم (٦) (يتم قياس نسبة المدراء المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمسة القادمة) على أقل متوسط محسوب قدره ٣.١٠، بينما كان متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المحور الأول (تحديد الوظائف المستهدفة X1) مساوي لـ ٣.٤٣ وهو قريب من متوسط الموافقة، أي أن أفراد العينة يميلون للموافقة على عبارات المحور الأول، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا المحور تدل على عدم تباين في آراء أفراد العينة.

أما بالنسبة للمحور الثاني (تحديد المهارات والقدرات المطلوبة) نجد أن العبارة رقم (١٠) (يتم تحديد المهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية في الفرع) حققت أعلى متوسط محسوب بمتوسط قدره ٣.٢١، بينما حققت العبارة رقم (٨) (يوجد في المصرف خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين تهدف الى تضييق الفجوة بين احتياجات العمل الحالي ومتطلبات العمل المستقبلي) حققت أدنى متوسط محسوب قدره ٢.١١، بينما كان متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المحور الثاني (تحديد المهارات والقدرات المطلوبة X2) مساوي لـ ٢.٥٧ وهو قريب من متوسط غير موافق، أي أن أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على عبارات المحور الثاني، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد تدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة.

أما بالنسبة للمحور الثالث (تحديد الموارد البشرية المستهدفة) حققت العبارة رقم (١٩) (يمنح الفرع موظفيه الاولوية في ملئ الشواغر التي تظهر) أعلى متوسط حسابي محسوب مساوي لـ ٣.٥٤٨، بينما حققت العبارة رقم (١٨) (تشكل إعداد وترقية القيادات من داخل الفرع جزء من الفلسفة المعتمدة بالفرع) أدنى متوسط حسابي محسوب قدره ١.٠٤، بينما كان متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المحور الثالث (تحديد الموارد البشرية المستهدفة X3) مساوي لـ ٢.٤٦٧ وهو قريب من متوسط عدم الموافقة، أي أن أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على عبارات المحور الثالث، كما أن قيمة الانحراف المعياري تدل على عدم وجود تباين في آراء أفراد العينة.

وبالنسبة للمحور الرابع (الرضا الوظيفي) فإن كل من العبارة رقم (٢٢) (أشعر بالرضا عن عملي عندما تثق المؤسسة في قدرتي على إنجاز العمل) والعبارة رقم (٢٣) (أشعر بالرضا عن نفسي عند نجاحي في حل مشاكل العمل) قد حققتا أعلى متوسط حسابي محسوب وقدره ٤.٢٨٠، بينما حققت العبارة رقم (٢٤) (أشعر بالرضا على ظروف العمل) على أدنى متوسط حسابي محسوب وقدره ٢.٨٤١، في حين كان متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المحور الرابع (الرضا الوظيفي Y) مساوي لـ ٣.٩٤٧ وهو قريب من متوسط الموافقة، أي أن أفراد العينة يميلون للموافقة على عبارات المحور الرابع، كما أن قيمة الانحراف المعياري تدل على عدم وجود تباين في آراء أفراد العينة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر لتحديد الوظائف المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف

العقاري فرع تشرين باللاذقية

يوضح الجدول رقم (٣) الآتي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول (٣): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.489 <sup>a</sup>	.239	.23	.631

a. Predictors: (Constant), Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.489 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة<sup>٢</sup> بين تحديد الوظائف المستهدفة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

كما بلغ معامل التحديد 0.239 وهو يدل على أن تحديد الوظائف المستهدفة يفسر 24% من التغييرات الحاصلة في الرضا الوظيفي أما الباقي يعود لمتغيرات غير مدروسة، بينما يشير جدول (٥) تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول (٤): ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10.055	1	10.055	25.249	.000 <sup>b</sup>
	Residual	31.859	80	.398		
	Total	41.914	81			

a. Dependent Variable: X1 b. Predictors: (Constant), Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (٤) أن قيمة sig=0.000 أصغر من قيمة  $\alpha=0.05$  وبالتالي تُرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي لتحديد الوظائف المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

الفرضية الأولى جدول رقم (٥) Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.526	.272		9.267	.000
	X1	.405	.080	.489	5.024	.000

a. Dependent Variable: Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

نلاحظ أن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار  $(a = 2.526)$  وقيمة ميله  $(b = 0.405)$  وتؤكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية.، كما أن  $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$  لكل من  $Y, X1$ ، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الوظائف المستهدفة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي بينهما.

<sup>٢</sup> قام الباحث بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية والحكم على شدة العلاقة ومعنوية التأثير حيث قاعدة الحكم كالآتي:

قيمة معامل الارتباط	$R \geq 0.90$	$0.90 \geq R \geq 0.80$	$0.80 \geq R \geq 0.70$	$0.70 \geq R$
شدة العلاقة	قوية جداً	قوية	مقبولة	ضعيفة

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر لتحديد المهارات والقدرات المطلوبة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية

يوضح الجدول رقم (٦) الآتي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول (٦): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.558 <sup>a</sup>	.311	.303	.6

a. Predictors: (Constant), Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.558 وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة بين تحديد المهارات والقدرات المطلوبة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية. كما بلغ معامل التحديد 0.311 وهو يدل على أن تحديد المهارات والقدرات المطلوبة يفسر 31% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي أما الباقي يعود لمتغيرات غير مدروسة.

الجدول (٧): ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
2	Regression	13.077	1	13.077	36.277	.000 <sup>b</sup>
	Residual	28.837	80	.360		
	Total	41.914	81			

a. Dependent Variable: X2 b. Predictors: (Constant), Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (٧) أن قيمة sig=0.000 أصغر من قيمة  $\alpha=0.05$  وبالتالي تُرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي لتحديد المهارات والقدرات المطلوبة المطلوبة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

الجدول (٨) Coefficients<sup>a</sup> الفرضية الثانية جدول رقم (٨)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	2.726	.198		13.763	.000
	X2	.374	.062	.558	6.023	.000

a. Dependent Variable: Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

نلاحظ ان قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $a = 2.726$ ) وقيمة ميله ( $b = 0.374$ ) وتؤكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين المتغيرين.، كما أن  $\text{Sig} = P = 0.000 < \alpha = 0.01$  لكل من Y، X2، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الكفاءات المطلوبة والرضا لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي بينهما.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر لتحديد الموارد البشرية المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية

يوضح الجدول رقم (٩) الآتي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول (٩): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3	.688 <sup>a</sup>	.473	.467	.525

## a. Predictors: (Constant), Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.688 وهذا يدل على وجود علاقة مقبولة بين تحديد الموارد البشرية المستهدفة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

كما بلغ معامل التحديد 0.473 وهو يدل على أن تحديد الموارد البشرية المستهدفة يفسر 47% من التغييرات الحاصلة في الرضا الوظيفي أما الباقي يعود لمتغيرات غير مدروسة،

الجدول (١٠): ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
3	Regression	19.854	1	19.854	72.002	.000 <sup>b</sup>
	Residual	22.059	80	.275		
	Total	41.914	81			

a. Dependent Variable: X3    b. Predictors: (Constant), Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن قيمة sig=0.000 أصغر من قيمة  $\alpha=0.05$  وبالتالي تُرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي لتحديد الموارد البشرية المستهدفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية.

Coefficients<sup>a</sup> الفرضية الثالثة جدول رقم (١١)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
3	(Constant)	1.835	.244	7.509	.000
	X3	.613	.072	.688	.000

a. Dependent Variable: Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

نلاحظ ان قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $a = 1.835$ ) وقيمة ميله ( $b = 0.613$ ) وتؤكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين المتغيرات، كما أنّ  $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$  لكل من X3، Y، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الموارد البشرية المستهدفة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف العقاري فرع تشرين باللاذقية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي بينهما.

## الاستنتاجات:

1. كان متوسط آراء أفراد العينة على العبارات التي تقيس المحور الأول (تحديد الوظائف المستهدفة) تميل نحو الموافقة. كما كان متوسط آراء أفراد العينة على العبارات التي تقيس المحور الثاني (تحديد المهارات والقدرات المطلوبة) والمحور الثالث (تحديد الموارد البشرية المستهدفة) تميل نحو عدم الموافقة.
2. وجود تباين في آراء أفراد العينة لكل من المحور الثاني والثالث لتخطيط الموارد البشرية (التعاقب الوظيفي)، بينما لا يوجد تباين كبير في آراء أفراد العينة حول العبارات الخاصة بالمحور الأول، وكذلك العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي).
3. وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (التعاقب الوظيفي) (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد المهارات والقدرات المطلوبة، تحديد الموارد البشرية المستهدفة) على الرضا الوظيفي، إلا أن

الأثر الأكبر للبعد الثالث (تحديد الموارد البشرية) يليها البعد الثاني (تحديد المهارات والقدرات المطلوبة) وأخيراً البعد الأول (تحديد الوظائف المستهدفة).

٤. تقوم الإدارة بتحديد الوظائف التي لها أثر في الفرع، كما يمتلك الفرع خططاً عملية في إجراء تحليل للاحتياجات المستقبلية للوظائف القيادية، كما يمنح الفرع موظفيه الأولوية في ملئ الشواغر التي تظهر.
٥. لا توجد هيكلية واضحة تبين الكفاءات الحالية والاحتياجات المستقبلية، كما لا يوجد في المصرف خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين تهدف إلى تطبيق الفجوة بين احتياجات العمل الحالي ومتطلبات العمل المستقبلي، ولا توجد قاعدة بيانات غنية لتطوير مهارات ومؤهلات الموارد البشرية، كما أنه لا تشكل إعداد وترقية القيادات من داخل الفرع جزء من الفلسفة المعتمدة بالفرع.
٦. أغلب الموظفون يشعرون بالرضا عن العمل عندما تثق المؤسسة في قدراتهم على انجاز العمل، كما يشعرون بالرضا عند نجاحهم في حل مشاكل العمل، إلا أن أغليبتهم لا يشعرون بالرضا على ظروف العمل.

### التوصيات:

١. وضع هيكلية واضحة تبين الكفاءات الحالية والاحتياجات المستقبلية.
٢. وضع خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين وتدريبهم لتضييق الفجوة بين احتياجات العمل الحالي ومتطلباته المستقبلية.
٣. إعطاء الأهمية لإعداد وترقية القيادات في برامج تخطيط الموارد البشرية لتصبح جزء من الفلسفة المعتمدة بالفرع.
٤. تحسين بيئة العمل وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لتعزيز رضاهم وولائهم.

### المصادر والمراجع:

- البوادي، فيصل؛ الشميلان، عبد الوهاب. ٢٠٢٥، واقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثالث، ٢٨٩-٣٠٥.
- الرواحي، يوسف. ٢٠٢٣، أثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية العمانية. رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- الزبيدي، ناظم؛ المطيري، محمد خلف. ٢٠٢١، دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات (بحث ميداني في معهد التدريب النفطي - بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السابع والعشرون، العدد مائة وخمسة وعشرون، ١٤٥-١٦٩.
- حجاوي، غفران؛ الرياحي، سحر. ٢٠٢١، أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز لمنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد الثامن، العدد الثاني، ١٨٣-٢٠٩.
- عباس، منير. ٢٠٢٥، تأثير استراتيجية إدارة المواهب في الاحتفاظ بالمعاملين دراسة ميدانية في شركة ديجي شي، مجلة جامعة اللاذقية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والأربعون، العدد الثالث، ١١-٣١.
- عبد فليح، فاروق؛ عبد المجيد، محمد. ٢٠٠٥، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عمر، عصام عبد اللطيف. ٢٠١٥، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل. الطبعة الأولى، القاهرة، نيو لينك للنشر والتدريب.
- معوض، هدى. ٢٠٢٣، تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع ٢٠٢٣م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثامن، العدد الخامس، ٣٧-٥٦.
- وحيدة، حيدرة. ٢٠١٨، محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بفاعلية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني (دراسة ميدانية بمراكز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني ببعض الولايات الجزائرية)، رسالة دكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر.
- AL-MUHAISEN, F.; AL-KASASBEH, M. 2021, *The impact of succession planning on retaining talents at Orange Jordan. The Jordanian Journal of Business Administration*, Vol.17, N<sup>0</sup>.1, 126-146.
- AL RUBAII, M; MATRIANO, M. 2025, *The Impact of Succession Planning to Overall Employees Relations: Case Study of Vodafone*, GSJ: Vol. 13, N<sup>0</sup>. 1, 1451-1486
- BOXALL, P.; PURCELL, J. 2016, *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- CHURCH, H.A. 2014, *Succession planning: building bench through better execution. Strategic HR Review*, Vol.13, N<sup>0</sup>.6, 233-242.
- DARVISH, H. & TEMELIE, Z. 2014, *A Study on the relationship between succession planning and strategic planning: case study. Economic Insight –Trends &Challenges*, Vol.3, N<sup>0</sup>.1,11-24.
- ELNAGAR, A.; ELZGHBI, H.; ABOTALEB, S.; ALHARBI, I. 2022, *The nexus between succession planning process and administrative leader's performance: An empirical studies, Journal of tourism, Hotels and Heritage*, Vol.5, N<sup>0</sup>.1, 184-199.
- GORDON, P.; OVERBEY, J. 2018, *Succession planning promoting organizational sustainability, Springer international publishing AG, USA*.
- MOKHBER, M.; GIGI, T.; SITI, Z.; RASID, A. 2017, *Succession planning and family business performance in SMSs. Journal of Management Development*, Vol. 36, N<sup>0</sup>.3, 330-347
- ODHIAMBO, M.; Njanja, L.; Zakayo, Ch. 2014, *Effects of Succession Planning Practices on Organization Performance among the Non-Governmental Organizations in Kenya. European Journal of Business Management*, Vol.2, N<sup>0</sup>. 1, 1-23
- OLEJNICZAK, L. 2021, *HR's Role in Succession Planning. Small Business Association of MICHIGAN (SBAM)*.
- PENNELL, K. 2010, *The role of flexible job description in succession management. Library management*, Vol. 31, N<sup>0</sup>. 4/5, 179-290.
- PERERA, D.R.; EDIRISOORIYA, W.A. 2021. *The Relationship between Succession Planning and Employee Retention in Information Communication Industry in Sri Lanka: Special Reference to Abc International (Pvt) Ltd. Hmlyan Jr Eco Bus Mgn*, Vol. 2, N<sup>0</sup>. 1, 42-52.
- ROTHWELL, W. 2010, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity*. AMACOM, 496.

ROTHWELL, W. 2016, *Effective succession planning ensuring leadership continuity and building talent from within*, (5<sup>th</sup> ed), USA: AMACOM, 474.

<https://www.sbam.org/hrsroleisuccessionplanning/#:~:text=The%20role%20of%20HR%20in,prevents%20potential%20misconceptions%20and%20rumors.html> تاريخ الزيارة

.٢٠٢٥/١٢/٢٣

SCHACHTER, D. 2013, *Developing out next generation of leadership. Information Outlook*, Vol. 17, N<sup>o</sup>. 6, 30-31.

SOLIMAN, Y.; MAHMOUD, M.; MOUSTAFA, D. 2023, *Succession Planning for Banks: Managing transitions and identifying new talents Egyptian Banking Sector Case*.