

بسم الله الرحمن الرحيم

SudanUniversityFor Science & Technology
College of GraduateStudies and Research
Business Administration Department



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم ادارة الاعمال

ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل

**Succession planning Effect on Future and
Leaders Building**

بدر تكلمي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

اشراف : د. الطاهر أحمد محمد

اعداد الدارس : محي الدين عبدالله صالح

علي

1436 هـ - 2015 م



الاستهلال

قال تعالى: (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

صدق الله العظيم .

سورة المجادلة [الاية 11]

..... إهداء الي

✓ الي روح والدى العزيز رحمه الله (ما كان بودك أن تتركني في بحر متلاطم الامواج ايام
فقرنا المرير) ولكن تلبية نداء الرب كانت اقوى من كل الظروف ، دعوت لك كثيرا وسأظل
أدعوك ما بقيت في الحياة .

✓ الي أمي الحبيبة (انتي التي حملتي الراية من بعده وآليتني علي نفسك ألا تسقط حتي نرى
النور ، فافيتي بكل العهود) فيكفيني في هذا المقام أن اراك مبتسمة علي نيلي هذه الدرجة
، لان الابتسامة علي محياك تضاهي الدنيا بكنوزها .

✓ الي زوجتي العزيزة (احسان) أول من شجعني الي بلوغ هذه المكانة ، وظلت معي صابرة
وعلي الدرب سائرة ابد الدهر .

✓ الي أساتذتي الاجلاء وكل من علمني حرفا .

✓ الي ابنائي الاعزاء واخواني واخواتي .

✓ اليكم جميعا أهدى ثمرة جهدى المتواضع حبا واعزازا ووفاء .

شكر وعرهان :

الشكر والمنة والحمد لله أولاً علي ما هدى ووفق وسدد . فاني مدين بالشكر لكل من قدم لي يد العون خلال مسيرة تعليمي من أساتذة وأقارب وأصدقاء ، وكل من أرشدني في كتابة هذا البحث المتواضع ، فلهم مني الشكر والتقدير .

الشكر والتقدير الي مشرفي واستاذي الجليل الدكتور / الطاهر أحمد محمد علي الذي اشرف علي هذا البحث منذ أن كان فكرة ، فأنا راضي كل الرضاء عن اشرافه ورعايته للبحث ، فله احترامي وتقديري .

كذلك يطيب لي أن أشكر الاساتذة الاجلاء الذين حاضروني في قاعات الدراسة ، والذين وضعوا بصماتهم البيضاء في كل مراحل برنامج ماجستير العلوم في ادارة الاعمال (الدفعة التاسعة) ، حتي وصلت الي هذه المرحلة ، فلهم الشكر وعاطر الثناء .

كما أخص بالشكر زوجتي العزيزة التي كان لها دور كبير في اتمام هذا البحث بما أتاحت ويسرت من افكار ومعلومات وجهد ، فلها الفضل والمنة من بعد الله تعالى .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر للقائمين علي أمر مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، لما يقدمونه من خدمات قد لا يلتفت لها البعض ، ولكن وبكل تأكيد هم الشريان النابض الذي يغزي الدارسين علي الدوام ، باحتياجاتهم من المعارف ويهيئون البيئة الصالحة للتحصيل ، اشكرهم بمفخرة واعزاز .

ايضا اشكر القائمين علي امر مكتبة المؤسسة السودانية للنفط ، أكاديمية السودان للعلوم الادارية ، جامعة النيلين وجامعة الخرطوم .

(ب)

مستخلص البحث :

تناول البحث بالدراسة والتحليل موضوع اثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل حيث تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي من اعمال ادارة الموارد البشرية ، وهي أشبه بالتنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل . وهي عملية ايجاد الشخص البديل الذى يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابه لاي سبب كان ، وعدم ترك المنصب شاغرا. **مشكلة البحث:** ان عدم التطبيق المبكر لعملية التعاقب الوظيفي ، أدى الي وجود فجوة كبيرة في الوظائف القيادية بمنظمات الاعمال ، مما انعكس سلبا علي أدائها الكلي . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث والعينة المكونة لمجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط . تم تصميم الاستبانة كاداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، متلمسا بها احساس المجتمع المعني بوجود خطة للتعاقب الوظيفي بمؤسستهم وكيف يتم استخلاف القادة الحاليين اذا شغرت وظائفهم لاي سبب من الاسباب .

اهم النتائج التي خلصت لها الدراسة ، بأن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي ، ذات أثر كبير في اعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها . أيضا توصلت الدراسة الي أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية ، وقد أمن علي ذلك صدق النتائج التي اسفر عنها تحليل الاستقصاء .

أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة تتمثل في اربعة محاور :

1. أهمية استقطاب المواهب والعمل علي رعايتهم وتطوير مهاراتهم ، واعطائهم حرية الانطلاق للابتكار والابداع .
2. حتمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في جميع مؤسسات القطاع العام وشركاته .
3. اتباع أحدث الطرق في تقييم الاداء والرصد والمتابعة من أجل اختيار سليم لقادة المستقبل .
4. ادارة الموارد البشرية عليها أن تولي اهتمام خاص بعملية التعاقب الوظيفي كواحد من مهامها الاساسية .

Abstract

This research has analytically addressed a very important issue which is the issue of the impact of job succession planning on the future leaders' capacity building. Job succession planning is a human resource task. It deals with future human resources planning to prepare a well experienced person to act on behalf of the skilled officer who might be absent for one reason or another .

The researcher has followed the analytical descriptive approach to obtain data and information of this research. The sample of the study of this research consists of Sudanese petroleum corporation employees and other governmental institutions' employees.

Therefore, a questionnaire was designed as a tool to collect data from the study population, to make sure that employees are aware of the existence of a plan for career advancement in their institutions, and to identify there is a mechanisms used in the selection of new leaders and administrators .

The most important findings from the data analysis; that the planning process for career progression has a significant impact in the preparation of potential leaders from inside the organization or outside. The study found also that the planning process for career progression cannot take place without existence of human resources planning.

Out of these results the recommend that;

1. Attracting talent and take care of them and develop their skills, and give them the freedom for innovation and creativity.
2. It is so important and inevitability, to apply the career progression plan in all public sector institution.
3. Follow the latest methods in the evaluation of performance, monitoring and follow-up for the proper and fair choice for future leaders.
4. Establishing a special section or department of planning for career progression in all government institutions, to apply the career progression plan, and to be care of talented employees.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
	فصل تمهيدى :	
	الاطار العام للدراسة	1
	الدراسات السابقة	2
	الفصل الاول :	3
	لمحة عامة عن التعاقب الوظيفي	4
	وظائف الموارد البشرية	5
	كيفية التخطيط للتعاقب الوظيفي	6
	الفصل اثناني :	7
	علاقات تنظيمية ترتبط بمشكلة البحث :	8
	تخطيط الموارد البشرية	9
	الهيكل التنظيمي والوظيفي	10
	الوصف الوظيفي	11
	هيكل الاجور والمرتبات	12
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	13
	ادارة المواهب	14
	الفصل الثالث :	15
	نبذة تعريفية عن المؤسسة السودانية للنفط	16
	اجراءات الدراسة الميدانية	17
	تحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة	18
	النتائج والتوصيات	19
	المراجع	20
	الملاحق (الاستبانة)	21

قائمة الاشكال :

رقم الصفحة	رقم الجدول	الموضوع	م
12	1-2-1	مراحل عملية التوصيف الوظيفي	1
30	5-3-1	مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي	2
31	6-3-1	نموذج لهيكل تنظيمي يحتوى علي التعاقب الوظيفي	3
32	7-3-1	استمارة احلال العاملين للوظائف	4
36	8-4-1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة السودانية للنفط	5
46	1-1-2	مراحل تخطيط الموارد البشرية	6
49	2-1-2	علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية	7
50	3-1-2	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	8
59	4-2-2	نموذج للهيكل الوظيفي	9
60	5-2-2	الهيكل القطاعي	10
61	6-2-2	الهيكل القطاعي نموذج 2	11
62	7-2-2	الهيكل المصنوعي	12
72	8-3-2	الفرق بين دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين	13
73	9-4-2	خطوات تصميم نام الاجور	14
105	10-6-2	النموذج المتكامل لادارة المواهب	15
108	11-6-3	المنظومة التاسعية لحصر المواهب	16

قائمة الاشكال :

رقم الصفحة	رقم الجدول	الموضوع	م
111	1-1-3	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	17
113	2-1-3	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	18
114	3-1-3	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير الهيكل التنظيمي	19
115	4-1-3	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة	20
116	5-1-3	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل	21
117	6-1-3	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التي شاركت فيها	22
118	7-1-3	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	23
146	12-2-3	الاهمية النسبية للمتغيرات المستقلة بالنسبة للتابع	24

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	رقم الجدول	الموضوع	م
39	9-4-1	دوران العمل بالمؤسسة السودانية للنفط	1
77	10-4-2	ترتيب الوظائف وفقا للجنة التقييم	2
78	11-4-2	ترتيب الوظائف علي اساس متوسط الاداء	3
111	1-1-3	التوزيع التكرار لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	4
112	2-1-3	التوزيع التكرار لافراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	5
113	3-1-3	التوزيع التكرار لافراد عينة الدراسة وفق متغير الموقع في الهيكل التنظيمي	6
114	4-1-3	التوزيع التكرار لافراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمل	7
115	5-1-3	التوزيع التكرار لافراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل	8
116	6-1-3	التوزيع التكرار لافراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها	9
117	7-1-3	التوزيع التكرار لافراد عينة الدراسة وفق متغير المهل الاكاديمي	10
119	8-1-3	قائمة محكمي الاستبانة	11
121	9-1-3	الثبات والصدق الاحصائي لاجابات افراد العينة	12
123	10-1-3	التخطيط للتعاقب الوظيفي	13
124	11-1-3	تخطيط الموارد البشرية	14
125	12-1-3	هيكل الاجور والمرتببات	15
126	13-1-3	تحليل تقييم الاداء	16
127	14-1-3	بناء قادة المستقبل	17

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	رقم الجدول	الموضوع	م
128	15-1-3	رعاية الموهوبين وتطوير قدراتهم	18
130	1-2-3	الوسيط لاجابات الفرضية الاولي	19
132	2-2-3	الانحدار الخطي لعلاقة بين التعاقب وبناء قادة المستقبل	20
133	3-2-3	الوسيط لاجابات الفرضية الثانية	21
135	4-2-3	الانحدار الخطي لعلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وقادة المستقبل	22
137	5-2-3	الوسيط لاجابات الفرضية الثالثة	23
139	6-2-3	الانحدار الخطي لعلاقة بين هيكل الاجور وقادة المستقبل	24
140	7-2-3	الوسيط لاجابات الفرضية الرابعة	25
141	8-2-3	الانحدار الخطي لعلاقة بين تقييم الاداء وقادة المستقبل	26
143	9-2-3	الانحدار الخطي المتعدد لقياس تاثير التخطيط للتعاقب الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية	27
144	10-2-3	اختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي	28
145	11-2-3	نموذج المقدرات القياسية	29