

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظة الاسماعيلية والدقهلية نهى نظمي لطفي حسن

الملخص:

تهدف الدراسة الي تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (التنبؤ تنظيمي ، تنمية المهارات القيادية – نقل المعرفة التنظيمية ، التقييم الشامل للعملية)علي ادارة المواهب بمستشفيات محافظتي (الاسماعيلية – الدقهلية)، لضمان الوصول لاستمرارية أداء الاعمال بالشكل المطلوب وتقادي أي إخلال بسير العمليات الرئيسية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطبيق الجزء الميداني علي عينة عشوائية طبقية ، وقد تمثل مجتمع الدراسة من (الادارة العليا، إدارة وسطي، إدارة تنفيذية) بمستشفيات محافظتي (الاسماعيلية، الدقهلية)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٣٤٣) مفردة من الموظفين في المستشفيات محل الدراسة وبنسبة استجابة (٨٦,٥٩%). وقد توصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب القيادي علي إدارة المواهب في مستشفيات محافظتي الاسماعيلية والدقهلية محل الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الادارية بنشر الوعي في مستشفيات قيد الدراسة بمفهوم تخطيط التعاقب القيادي وأثره في تحسين ادارة المواهب ، واتخاذ سياسات وإجراءات تعمل علي زيادة إدراك الموظفين لتخطيط التعاقب القيادي مما يساعد علي تقييم المناصب الرئيسية وتحديد مستوي استعداد المرشحين المحتملين لشغل هذه المناصب مستقبليا، وزيادة الاهتمام بتحسين وتنمية

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية ...

نصي نظمي لطفي حسن

مهاراتهم وامكانياتهم القيادية وتوفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، مما يضمن انتمائهم وولائهم للمستشفى التي يعملون بها.
الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب القيادي ، إدارة المواهب .

Abstract:

The aims of this study is to identify the impact of leadership succession planning dimensions (organizational prediction, leadership development, transfer of organizational knowledge, comprehensive evaluation of the process) on talent management in the hospitals of the provinces of (Ismailia - Daqahliya), to ensure continuity of business performance in the required manner and to avoid any disruption.

To achieve the aim of the study, the descriptive and analytical approach was adopted, and the survey list was used as the main tool for collecting data and information the study population was represented by (senior management, middle management, executive management) in the hospitals of the governorates of (Ismailia, Daqahliya) . a stratified random sample of (343) employees in the hospitals under study was selected with a response rate of (86.59%). **The most important results** of the study were that there is a statistically significant effect between succession planning and talent management in the hospitals of Ismailia and Daqahliyah

The study concluded with many recommendations: the need for administrative leadership to spread awareness in hospitals under study of the concept of succession planning and its impact on

improving talent management, and to take policies and procedures that increase employee awareness of succession planning, which helps to evaluate key positions and determine the level of readiness of potential candidates to occupy these positions in the future, and increase interest by improving and developing their skills and leadership potential and providing an environment that encourages creativity and innovation, thus ensuring their belonging and loyalty to the hospital which they work.

Keywords: succession planning , Talent Management.

أولاً: المقدمة :

تواجه الخدمات الصحية بيئة خارجية مليئة بالتحديات مع الحاجة إلى التعامل مع التغييرات الديمغرافية واستخدام التكنولوجيا الجديدة – والتقدم الطبي الحيوي في العلاج، وزيادة الطلب على جودة الخدمة والضغوط المالية المرتبطة بها مما يزيد من تعقيد الحوكمة في هذا القطاع، فإن الاهتمام بالتخطيط للتعاقب في الخدمات الصحية كان محدوداً ومن المسلم به أيضاً أن النهج الأخيرة لتطوير القيادة في السياقات التنظيمية للخدمات الصحية تتأثر بشكل متزايد بالأفكار الناشئة عن القطاع الخاص، وتواجه مؤسسات القطاع العام المنافسة الشديدة على الموهبة وتعاني من نقص مزمن في الموهوبين ، ومما لا شك فيه أن قطاع الخدمات الصحية هو من أهم القطاعات في الدول لأنه يهتم بالعنصر البشري ، حيث تتم إدارة المواهب في مجال الصحة في بيئة اقتصادية معقدة متنازع عليها والعديد من العوامل التي تؤثر على الصحة ونوعية وكمية القوي العاملة الصحية.

ولا يوجد عامل سلبي واحد وراء نقص المواهب في مجال الصحة- فإن هذه الظاهرة عالمية في نطاقها وتتطلب استراتيجيات متطورة للمواهب التنظيمية للتعامل مع السيناريوهات المعقدة، وقد أثر التغيير الديموغرافي والسياسي على العرض والطلب

المهني للصحة وقد أثر ذلك على قدرة المنظمات على الحصول على قوة عاملة صحية، ويمكن تعريف إدارة المواهب في مجال الصحة: تعمل على جذب ودمج العاملين ذوي المهارات العالية وتطوير العاملين الحاليين والاحتفاظ بهم، فهي تشير إلى اجتذاب وتوظيف وإدارة وتنمية واستبقاء أولئك الذين تسهم خبرتهم المهنية وكفاءتهم التشغيلية في تحقيق نتائج إيجابية للمرضى والمجتمع وخلق قيمة لأصحاب المصلحة.

وكثيرا ما يواجه قادة الرعاية الصحية تغييرات غير مسبوقة في سياسات الرعاية الصحية والتكنولوجيا التي تخلق الحواجز المالية في توظيف المواهب الخارجية، فأصبح التدريب الداخلي للموظفين والحفاظ عليهم حافزا فعلا من حيث التكلفة لزيادة الأداء ، حيث إن إزالة المخاطر المرتبطة بتخطيط التعاقب تتطلب تنفيذ إدارة المواهب التي تحدد وتخلق فرص القيادة المستقبلية لمديري المستوى المتوسط الموهوبين لتسهيل تخطيط التعاقب.

لذلك يحتاج القطاع الصحي إلى استخدام منهجيات وقائية من أجل توفير مستقبل أكثر إشراقا مع توقع احتياجات المواهب وحسابها على جميع المستويات، ويضمن تطبيق البرامج المحددة أن الأفراد المناسبين يجب أن يكونوا متاحين لأفضل الوظائف في الأماكن الصحية وفي الأوقات المناسبة للحصول على المتطلبات التنظيمية - حيث تشمل العملية تطوير وتدريب الموظفين لتلبية الكفاءات، وهناك بعض المعايير الواجب تنفيذها في جميع الخطط الصحية وهي (تحديد المخاطر- سياسات إدارة مخاطر المؤسسة فإن توافرها يساعد على حل أي مشاكل بشكل أسرع- تقييم المجموعة لرأس مال المخاطر).

تعمل إدارة المواهب وتخطيط التعاقب على تزويد المنظمات باستراتيجية مدروسة للاحتفاظ بالكفاءات الأساسية واستمرارها وإظهار التزام حقيقي بتطوير القوي العاملة الحالية بدون نهج مدروس قد تكون الأعمال غير قادرة على تقديم خدماتها ومنتجاتها إلى المستوى أو الجودة المتوقعة، وتتعرض الأعمال التي ليس لها استراتيجية إدارة المواهب وعمليات تخطيط التعاقب للمخاطر المرتبطة بالإمكانات غير المستغلة

وانخفاض الإنتاجية – وفقدان الموظفين الرئيسيين وفقدان المعرفة والمهارات الأساسية وصعوبات التوظيف السريع للموظفين الجدد، لذلك يعد تخطيط التعاقب جزءاً من مجموعة أدوات إدارة المواهب والتي لها تأثير على الموظفين ومهنتهم في المؤسسة ، وأوضح (Ndunguru, 2018) في دراسته أن غالباً ما يتم استخدام إدارة المواهب بالتبادل مع تخطيط التعاقب وغالباً ما يتم الخلط بينهم، وترتبط إدارة المواهب بتخطيط التعاقب في استراتيجية المواهب التي يمكن أن تجعل مجموعة من الأفراد الذين يتم تطويرهم والذين يمكنهم ملء أدوار تعاقب قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلبات المنظمة والعديد من الأنشطة في إدارة المواهب سوف تسهل عملية تخطيط التعاقب، فإن النقطة الرئيسية في التفريق بينهم هي أن تخطيط التعاقب يجمع بين كلا من رعاية المواهب الداخلية والحصول على المواهب من مصادر خارجية، وأن إدارة المواهب تهتم في المقام الأول بزراعة الكفاءات الداخلية والحفاظ عليها، وخصوصاً ذلك يمكن القول أن إدارة المواهب تشكل جزءاً أساسياً من تخطيط التعاقب وعند دمجهما في مصطلح واحد يطلق عليه إدارة التوظيف للتعاقب.

ثانياً: مصطلحات الدراسة:

أ- تخطيط التعاقب القيادي:

هو عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة، وتحديد وتقييم المؤهلين لتولي المناصب القيادية، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، بحيث يكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، ويكونوا على استعداد لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك.

ب- إدارة المواهب :

هي عملية متكاملة تهدف إلى اختيار، واستقطاب، ومكافأة أفضل المواهب من خلال تعديل أو تحسين العمليات والتقنيات، التي تمكن الموظفين من التكيف مع الأهداف الاستراتيجية وقيم العمل للمنظمة، وبالتالي سوف يتم تحسين كلاً من القوة الشخصية والتنظيمية من خلال نظام إدارة المواهب المتكامل.

ثالثاً: الدراسات السابقة :

وفيما يلي عرض موجز للدراسات السابقة مرتبة تاريخياً من الأقدم الي الأحدث :

الدراسات التي تناولت تخطيط التعاقب القيادي:

١- دراسة (Phillips, et.al.,2017)

هدفت هذه الدراسة إلي: تحليل التكلفة والعائد للدفاع عن تطبيق تخطيط التعاقب القيادي للتخفيف من المشاكل الناتجة عن دوران مديري إدارة التمريض. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) مديراً للتمريض في مستشفى بمنطقة الغرب الأوسط بالولايات المتحدة.

توصلت الدراسة إلي: إن تنفيذ برنامج لتخطيط التعاقب القيادي لخلافة إدارة التمريض يقلل بشكل فعال تكاليف الاستبدال والوقت للانتقال الي الدور الجديد، وينتج عن هذا البرنامج ان القادة الداخليين سيكونون أكثر نجاحاً من المرشحين الخارجيين.

٢- دراسة (Earls & Hall ,2018)

هدفت الدراسة الي: التعرف الي ما اذا كان المزارعون في مقاطعة هالديماند يدركون عملية تخطيط الخلافة أم لا، وتحديد ما اذا كانت الموارد الكافية متاحة لمساعدة المزارعين في عملية تخطيط التعاقب، وتحديد التحديات التي تواجه المزارعين في عملية تخطيط التعاقب القيادي. تكونت عينة الدراسة من (٥٥) مزارع في مقاطعة هالديماند للمشاركة وشارك (٣٣) منهم بمعدل استجابة (٦٠%).

توصلت الدراسة إلي: أن تخطيط التعاقب يساعد علي ضمان استمرار الاعمال التجارية الي ما بعد الجيل الحالي ويزيد من احتمال نجاح الأعمال علي المدى الطويل ويسهل في عملية نقل المعرفة التجارية الهامة بما في ذلك المهارات الإدارية والقيادية، وان من أعظم التحديات التي تواجه عملية التخطيط هي الحصول علي معلومات عن هذه العملية، وتشير المقابلات الي أن المزارعين ليسوا لديهم معرفة عن عملية وضع الخطط للتعاقب.

٣- دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلي: وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر علي ضوء الافادة من ملامح الخبرة الامريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارسها. واشتملت عينة الدراسة علي (٨٣) مفردة من اعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمدارس التعليم العام في مصر.

وتوصلت الدراسة إلي: وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر - اعتمادا علي الخبرة الامريكية واستطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية المتخصصين في التخطيط التربوي - وتمثلت أهدافه في: نشر ثقافة تأهيل صف ثان من القيادات المدرسية بطريقة منهجية تدعم استمرارية العمل وفق أفضل الممارسات، واتخاذ التدابير اللازمة لدعم القادة المتميزين بعد تعيينهم لضمان بقائهم في العمل القيادي لأطول فترة ممكنة.

٤- دراسة (Al Suwaidi, et.al. , 2020)

هدفت الدراسة الي: تحديد وترتيب اولويات العوامل التي تؤثر علي تخطيط التعاقب في القطاع العام في الامارات العربية المتحدة. واشتملت عينة الدراسة علي (٤٠) مقابلة مع كبار المديرين التنفيذيين من مختلف مؤسسات القطاع العام.

توصلت الدراسة الي: ان الثقافة التنظيمية وتنمية القيادة كانت من اهم العوامل المرتبطة بتخطيط التعاقب في القطاع العام في دولة الامارات العربية المتحدة.

٥- دراسة (UL Hassan, Siddiqui, 2020)

هدفت الدراسة الي: معرفة تأثير تخطيط التعاقب علي الاحتفاظ بالموظفين، واشتملت عينة الدراسة علي (٣٠٠) من المجيبين الذين يخدمون في الوسط الالكتروني والمستوي الأدنى من الادارة في المنظمات الخاصة في باكستان. توصلت الدراسة الي: ان ممارسات تخطيط التعاقب الفعال لها علاقة هادفة ومواتية مع الاحتفاظ بالموظفين - حيث ان الامن الوظيفي والمكافآت ودعم المشرف يتوسط بشكل كبير في الارتباط بين ممارسات تخطيط التعاقب الفعال والاحتفاظ بالموظفين، وان تخطيط التعاقب يؤثر بشكل كبير علي بيئة العمل وسياسات الحياة العملية والتطوير الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط غير مهم بين ممارسات تخطيط التعاقب والفعالية التنظيمية كما انه لا يوجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالموظفين والفعالية التنظيمية.

الدراسات التي تناولت إدارة المواهب :

١- دراسة (السطوحي، وآخرون، ٢٠١٧)

هدفت الدراسة الي: فحص العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب بالتطبيق علي شركات الادوية التابعة لشركة هولدي فارما. وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) مفردة، وتم تصميم قائمة الاستقصاء لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الي: وجود علاقة ارتباط معنوي بين ابعاد القيادة الخادمة (الخدمة- التواضع-الرؤية) وابعاد ادارة المواهب (ادارة اداء المواهب-المكافآت والتقدير-تنمية المواهب-الاتصالات-الثقافة والمناخ المفتوح)، كما توصلت الي وجود تأثير معنوي للخدمة والرؤية فقط علي ابعاد ادارة المواهب.

٦- دراسة (Maurya & Agarwal, 2018)

هدفت الدراسة الي: التعرف علي التأثير المحتمل لممارسات إدارة المواهب التنظيمية علي العلامة التجارية لصاحب العمل. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٢) موظفاً من الفئة التنفيذية من مختلف صناعات تعدين الفحم والحديد وتقع في شبه القارة الهندية.

توصلت الدراسة الي: وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين إدارة المواهب والعلامة التجارية لصاحب العمل.

٧- دراسة (Mapueira & Uhriri, 2019)

هدفت هذه الدراسة الي: تحليل العلاقة بين الأداء المالي والتشغيلي وتطبيق نموذجين مختلفين لإدارة المواهب: المواهب الداخلية (نموذج التنمية- نموذج استقطاب المواهب الخارجية) دراسة حالة مقارنة لنادي كرة القدم برشلونة- ونادي ريال مدريد. البيانات المستخدمة للتحليل تم اشتقاق الأداء المالي من قاعدة بيانات SABI وتم قياس الأداء التشغيلي في الفعالية في الفوز بـ بطولات كرة القدم (البيانات التي تم جمعها من الاتحاد الاوروبي – اتحادات كرة القدم والاتحاد الدولي لقواعد بيانات اتحادات كرة القدم).

توصلت الدراسة الي: ان نموذجي ادارة المواهب يوفران نفس القدر من الفعالية التشغيلية في نتائج الأداء ، وأن نموذج تطوير المواهب الداخلية سيكون أكثر فائدة للشركات التي يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال التمايز في العمل الجماعي.

٨- دراسة (الجحدي، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة الي: التعرف على أثر ادارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع بالمملكة السعودية. واشتملت عينة الدراسة على (٧٦) مشارك من العاملين في الشركة السعودية للكهرباء.

وتوصلت الدراسة الي: ان لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثير ايجابيا على الميزة التنافسية (التميز) في الشركة السعودية للكهرباء، وتوصلت ايضا ان لكل من الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب تأثيرا ايجابيا على الميزة التنافسية (الابداع) في الشركة السعودية للكهرباء، وتم معرفة ان كل الفرضيات الفرعية لمتغيرات ادارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة) لا توجد لها علاقة وهي مرفوضة.

٩- دراسة (Dayel, et.al., 2020)

هدفت الدراسة الي: استكشاف تأثير تطورات ادارة المواهب في قطاع الرعاية الصحية السعودي.
واشتملت عينة الدراسة علي (٨٠) مشارك في المستشفيات العامة السعودية باستخدام استبانة شبه منظم للحصول علي فهم متعمق.
وتوصلت الدراسة الي: ان هناك تأثير ايجابي لإدارة المواهب في قطاع الرعاية الصحية العامة في البلدان المتقدمة.
الدراسات التي جمعت بين المتغيرين:

١٠- دراسة (Ahmadi& Abbaspalangi, 2012)

هدفت الدراسة الي: التحقيق في ادارة المواهب وعمليات التخطيط للتعاقب لامتناس المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها عن طريق استخدام الاحصاءات الوصفية والاستنتاجية. واشتملت عينة الدراسة علي المديرين في بنك Refahe Kargaran الايراني داخل محافظة طهران.
توصلت الدراسة الي: ان ادارة المواهب ونظم التخطيط للتعاقب داخل البنك لم يحقق نتائج مرغوبة، وان الاليات المستخدمة لاستيعاب وتوظيف القوي العاملة الموهوبة في البنك لم تسفر عن نتائج مرغوبة، وتوصلت ايضا الي عدم وجود ادارة مواهب وتخطيط للتعاقب تمشيا مع نمو الموظفين والتنمية.

١١- دراسة (Nicholas, 2012)

هدفت الدراسة الي: التحقيق في ممارسات ادارة المواهب التي اعتمدها البنوك التجارية في كينيا، وتحديد مدى ارتباط ممارسات ادارة المواهب وتخطيط التعاقب القيادي في البنوك التجارية في كينيا، وتأسيس الارتباط بين ممارسات ادارة المواهب والاستراتيجية الشاملة للشراكة لتحقيق ميزة تنافسية. وتكون مجتمع الدراسة

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية ...

نمى نظمي لطفي حسن

من (٤٣) بنكاً تجارياً، وتم سحب عينة عشوائية من مديري الموارد البشرية في البنوك التجارية في نيروبي.

توصلت الدراسة الي: وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات ادارة المواهب وتخطيط التعاقب القيادي والاستراتيجية العامة للتنظيم.

١٢-دراسة (Natarajan& Babu,2018)

هدفت الدراسة الي: معرفة الممارسات الحالية لإدارة المواهب في تخطيط التعاقب لمنظمات تكنولوجيا المعلومات/ITES. وتكونت عينة الدراسة من(٤١٤) من موظفي (١٠) مؤسسات لتكنولوجيا المعلومات/ITES.

توصلت الدراسة الي: وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة المواهب وتخطيط الاحتفاظ بالمواهب والتعاقب في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات/ITES في كويمبانور-تاميل نادو.

رابعا: مشكلة الدراسة:

وفي ضوء الدراسات السابقة، يمكن توضيح أهم ظواهر المشكلة كالتالي :

- ١- وجود خلل ملحوظ في التواصل بين الاهمية لتخطيط التعاقب والاجراءات الفعلية التي اتخذت نحو التخطيط للتعاقب في المنظمات .
- ٢- تعتمد المستشفيات في تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى على القيادات الإدارية ومديري الصف الثاني والثالث ، وقد يتجلى في بعض هذه الفئات أشكال متعددة لضعف الموهبة الناتج عن بعض الممارسات الخاطئة من إدارة المنظمة .
- ٣- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للقيادات في المنظمات فيما يتعلق بتنمية استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي على الرغم من وجود رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية لديها .

- ٤- عدم وجود استراتيجية واضحة للتعاقب القيادي تعتمد على التدريب والتطوير للموظفين بالشكل المناسب لتحسين وتنمية مهاراتهم القيادية لدى الإدارة العليا بالمستشفيات .
- ٥- وجود مركزية شديدة في اجراءات التوظيف والترقية لصالح المديرين التنفيذيين بما يقلل من كفاءة المنظمات .
- ٦- عدم الاهتمام بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار وحل المشكلات وتحديد أسباب العيوب والانحرافات في العمل ووضع الحلول المقترحة للمشكلات وعلاج الأخطاء والانحرافات.

لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة الرئيسية في التساؤل الرئيسي التالي :

ما أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب بالمستشفيات الحكومية بمحافظتي الإسماعيلية والدقهلية ؟

خامسا: أهداف الدراسة :

في ضوء الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة يتم تحديد أهداف الدراسة فيما يلي :

- ١- الكشف عن واقع تطبيق تخطيط التعاقب القيادي في المستشفيات محل الدراسة وفيما لو كانت مؤهلة لتحسين وتعزيز المواهب لتحقيق التميز التنافسي بها.
- ٢- معرفة أهم أبعاد تخطيط التعاقب القيادي وإدارة المواهب البشرية، وتحديد مدى توافر تلك الأبعاد لدى مستشفيات محافظتي الإسماعيلية والدقهلية.
- ٣- تحليل الأثر بين تخطيط التعاقب القيادي وتحسين إدارة المواهب البشرية في محافظتي الإسماعيلية والدقهلية.
- ٤- بناء أهمية ودور إدارة المواهب للمستشفيات الحكومية محل الدراسة في جذب واستقطاب الموهوبين وخفض معدل دوران العمل لاستمرارية الأعمال بالشكل المطلوب .
- ٥- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في مستشفيات محافظتي الإسماعيلية والدقهلية، ووزارة الصحة، والمهتمين بهذا المجال.

سادسا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

أ- الأهمية العلمية:

١- يعتبر تخطيط التعاقب القيادي ركيزة ديناميكية حديثة نحو تطوير المؤسسات، وفي ظل الدعوي الحديثة يجب أن تشتمل المؤسسات على تطبيق نظام ادارة المواهب، فإن دراسة العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي وادارة المواهب البشرية والتوصل الي نتائج حول هذه العلاقة يمثل دعما لفهم ادارة المواهب والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك فتح آفاق جديدة لدراسة علاقة تخطيط التعاقب القيادي بمفاهيم ادارية حديثة لم يتم تناولها بالشكل المطلوب والدراسة الحالية اسهاما في هذا الاتجاه.

٢- تتبع أهمية الدراسة العلمية من أهمية تخطيط التعاقب القيادي، إذ يلاحظ أن هناك ضعفا وقصور في معرفة ماهية هذا المفهوم في المكتبة المصرية بشكل خاص، ومن ثم فتقديم إطار نظري حول هذا المفهوم هو اسهام علمي في هذا الاتجاه.

ب- الأهمية التطبيقية:

١- نشر الوعي لدي القيادات والعاملين في قطاع المستشفيات بأهمية تخطيط التعاقب القيادي والارتقاء بمستوي الخدمات الصحية الحكومية.

٢- كما تأتي أهمية الدراسة عن طريق ما تقدمه إدارة المواهب من منافع للمؤسسات، حيث تلعب إدارة المواهب دوراً هاماً في اجتذاب الموظفين ذوي الجدارات العالية والحفاظ عليهم لتحقيق الاستغلال الامثل للموارد البشرية، ويعتبر التخطيط للتعاقب احد العوامل الاساسية الذي يحفز ادارة المواهب، ومن ثم فتقديم نتائج في هذا الاتجاه يمكن أن يلفت نظر المستشفيات محل التطبيق الي تبني مفاهيم حديثة وتحسين أدائها بما يحقق التميز لها.

٣- تتبع أهمية الدراسة التطبيقية عن طريق ما ستقدمه من توصيات لتوجيه قطاع المستشفيات في تهيئة ثقافتها لتبني وتطبيق هذه المداخل الحديثة، مما سيسهم بالنفع في الأداء، عن طريق شعور الموظفين بالولاء والانتماء والالتزام تجاه

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية ...

نصي نظمي لطفي حسن

مؤسستهم والشعور بالعدل والمساواة من خلال الاهتمام والاحتفاظ بهم، وجعل الجميع على علم بأن امكانية التقدم والترقي متاحة امام ذوي الخبرات والكفاءات مما يحفز الموظفين بالقيام بالتطوير والتحسين المستمر لأدائهم.
سابعاً: فروض الدراسة:

في إطار الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية الي قامت بها الباحثة، وفي ضوء مشكلة الدراسة أمكن وضع الفروض التالية :

الفرض الرئيسي الأول :

١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب في المستشفيات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية والدقهلية .

الفرض الرئيسي الثاني:

٢- " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات عينة الدراسة حول تأثير تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب في مستشفيات محافظتي الإسماعيلية والدقهلية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية .

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة على كافة العاملين لدى المستشفيات الحكومية في جمهورية مصر العربية بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) ودرجة تعليمهم (دبلوم أو أقل، مؤهل جامعي، ماجستير، دكتوراه) وتخصصاتهم حيث بلغ عددهم 3173 مفردة، وذلك حتى نهاية العام ٢٠١٩، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية والدقهلية في جمهورية مصر العربية وبلغت عينة الدراسة من الإدارة العليا والعاملين (٣٤٣) مفردة ، وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥% .

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية ...

نمي نظمي لطفي حسن

ولقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة لدى المستشفيات الحكومية في جمهورية مصر العربية محل الدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية واختلاف عدد العاملين في الجهات محل الدراسة من جهة إلى أخرى.

ولقد تم الرد عليها بنسب مختلفة من قبل مفردات العينة، ويوضح الجدول التالي فئات مجتمع وعينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة لجميع مفردات عينة الدراسة:

جدول رقم (١-١)

الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

المحافظة	المستشفى	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة
الإسماعيلية	المجموع	1024	110	110	97	13	88.18%
الدقهلية	المجموع	2149	233	233	200	33	85.84%
الإجمالي		3173	343	343	297	46	86.59%

المصدر: من إعداد الباحثة

تاسعا: اختبار صحة الفروض

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب في مستشفيات محافظتي الإسماعيلية والدقهلية).

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية ...

نصي نظمي لطفي حسن

جدول رقم (٢-١)
معامل الارتباط الأول

المتغير	الاختبار	تخطيط التعاقب القيادي	إدارة المواهب
تخطيط التعاقب القيادي	معامل الارتباط	١	٠.٨٢٦
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٢.٦% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده وإدارة المواهب .

أ. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣-١)
تحليل التباين للفرض الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	7048.868	1	7048.868	635.399	0.000
البواقي	3272.613	295	11.094		
المجموع	10321.48	296			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين تخطيط التعاقب القيادي وإدارة المواهب ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية ...

نمى نظمي لطفي حسن

جدول (٤-١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية بيتا	المعاملات الغير معيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	3.303	0.826	0.552	1.822	الثابت
0.000	25.207		0.034	0.849	تخطيط التعاقب القيادي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير تخطيط التعاقب القيادي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين تخطيط التعاقب القيادي وإدارة المواهب.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده وإدارة المواهب.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده وإدارة المواهب.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده يؤثر في إدارة المواهب بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية ...

نمى نظمي لطفي حسن

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب القيادي على ادارة المواهب .

جدول رقم (٥-١)

نتائج اختبار التباين لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي وإدارة المواهب وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المعنوية	قيمة الاختبار	المتوسطات			الأبعاد
		الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
0.027	3.65	2.98	3.19	3.46	تخطيط التعاقب القيادي
0.281	1.275	2.95	3.10	3.30	إدارة المواهب

يتضح من الجدول السابق أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين، مما يدل على وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

جدول رقم (٦-١)

نتائج اختبار التباين لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي وإدارة المواهب وفقاً لمتغير النوع

المعنوية	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		أنثى	ذكر	
0.591	0.29	3.11	3.03	تخطيط التعاقب القيادي
0.148	2.105	3.13	2.93	إدارة المواهب

يتضح من الجدول السابق أن قيم F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يوضح عدم وجود

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية ...

نمى نظمي لطفي حسن

فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (ذكر، أنثى) نحو تلك الأبعاد.

جدول رقم (٧-١)

نتائج اختبار التباين لأبعاد أبعاد تخطيط التعاقب القيادي وإدارة المواهب وفقاً للمحافظة

المعنوية	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		الدقهلية	الاسماعيلية	
0.898	0.017	3.08	3.06	تخطيط التعاقب القيادي
0.819	0.052	3.04	3.01	إدارة المواهب

يتضح من الجدول السابق أن قيم F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (محافظة الاسماعيلية، محافظة الدقهلية) نحو تلك الأبعاد.

عاشرا: نتائج وتوصيات الدراسة:

تعرض الباحثة أهم النتائج التي تم التوصل إليها ، وأهم التوصيات المقترحة بشأنها كما يلي :

أ- تتمثل نتائج البحث فيما يلي :

١. توصلت الدراسة أن هناك بعض الأبعاد الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي (التنبؤ التنظيمي، تنمية المهارات القيادية، نقل المعرفة التنظيمية، التقييم الشامل للعملية) حيث تعتبر تلك الأبعاد أهم المقومات التي يجب توفرها في تلك المستشفيات من أجل تحسين إدارة المواهب البشرية في المستشفيات محل الدراسة.

٢. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين تخطيط التعاقب القيادي والتحسين في إدارة المواهب البشرية في المستشفيات، وكذلك يوجد أثر ايجابي طردي لتخطيط التعاقب القيادي على تحسين إدارة المواهب البشرية لدى تلك المستشفيات.

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية ...

نمى نظمي لطفي حسن

٣. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد لدى الإدارة العليا بالمستشفيات استراتيجيات واضحة للتعاقب القيادي تعتمد على التدريب والتطوير للموظفين بالشكل المناسب لتحسين وتنمية مهاراتهم القيادية.

٤. بينت الدراسة أن المستشفيات لا تعمل بالشكل المطلوب على تشجيع القيادات الإدارية الحالية على تحمل المسؤولية في نقل المعرفة والخبرة المكتسبة إلى القيادات المستقبلية بصفة مستمرة.

٥. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المستشفيات لا تقوم بالتعرف على نقاط القوة والضعف لكل وظيفة وتقييمها بشكل تفصيلي للاستفادة من هذا التقييم في وضع برنامج عمل متميز لعملية تخطيط التعاقب للموارد البشرية.

٦. توصلت الدراسة إلى أن المستشفيات لا تخصص الميزانية المناسبة لاستقطاب واختيار وتعيين الأفراد ذوي المواهب.

٧. أشارت نتائج الدراسة إلى إدارة المستشفيات لا تشجع على إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقتهم الفكرية.

٨. بينت الدراسة أن المستشفيات لا تعمل على إشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات وتحديد أسباب العيوب والانحرافات في العمل ووضع الحلول المقترحة للمشكلات وعلاج الأخطاء والانحرافات.

ب- توصيات الدراسة

١- ضرورة الاهتمام بدعم وتوفير الأبعاد الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي (التنبؤ التنظيمي، تنمية المهارات القيادية، نقل المعرفة التنظيمية، التقييم الشامل للعملية) حيث تعتبر تلك الأبعاد أهم المقومات التي يجب توفرها في تلك المستشفيات من أجل تحسين إدارة المواهب البشرية في المستشفيات محل الدراسة.

- ٢- العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين تخطيط التعاقب القيادي والتحسين في إدارة المواهب البشرية في المستشفيات، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الايجابي الطردي لتخطيط التعاقب القيادي على تحسين إدارة المواهب البشرية لدى تلك المستشفيات.
- ٣- ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا لدى المستشفيات بوضع استراتيجية واضحة للتعاقب القيادي تعتمد على التدريب والتطوير المستمر للموظفين وبالشكل الذي يزيد من تحسين وتنمية مهاراتهم وامكانياتهم القيادية.
- ٤- العمل من قبل المستشفيات بالشكل المطلوب على تشجيع القيادات الإدارية الحالية على تحمل المسؤولية وزيادة الاهتمام لديهم بنقل المعرفة والخبرة المكتسبة إلي القيادات المستقبلية بصفة مستمرة.
- ٥- أن تقوم إدارة المستشفيات بوضع وبناء برنامج عمل متميز يساهم في تطوير عملية تخطيط التعاقب للموارد البشرية وذلك من خلال التقييم الشامل للمواهب المتاحة والتعرف على نقاط القوة والضعف لكل وظيفة للاستفادة من ذلك في تطوير تلك المواهب بشكل مستمر.
- ٦- ضرورة أن يتم تخصيص وتوفير الميزانية المناسبة لدى المستشفيات لاستقطاب واختيار وتعيين الأفراد ذوي المواهب.
- ٧- العمل من قبل إدارة المستشفيات تشجيع العاملون على التعلم والتطوير المستمر من أنفسهم وكذلك الاهتمام باقامة الندوات والحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقتهم الفكرية.
- ٨- أن تعمل المستشفيات على إشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات وتحديد أسباب العيوب والانحرافات في العمل وكذلك ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين على وضع الحلول للمشكلات وعلاج الأخطاء والانحرافات في العمل.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

- ١- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٢٠)، " استراتيجيات صناعة قادة المستقبل"، مكتبة عبد الدايم بالإسماعيلية.
- ٢- الجحدي، ماهر جابر عبدالرحيم، (٢٠٢٠)، "أثر ادارة المواهب علي تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع"، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، ص ١٩١-٢١٩.
- ٣- السطوحى، محمد محمد عبدالعظيم محمد، عشري، تامر ابراهيم، النجار، حميدة محمد محمد، (٢٠١٧)، "العلاقة بين القيادة الخادمة وادارة المواهب: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس -كلية تجارة بالإسماعيلية، مجلد (٨)-عدد (٤)، (٨٣٤-٨٧٧).
- ٤- صالح، محي الدين عبدالله، (٢٠١٥)، "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٥- عبد العزيز، خميس فهيم عبدالفتاح، (٢٠١٩)، " الخبرة الامريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وامكانية الافادة منها في مصر"، مجلة الادارة التربوية، العدد (٢٤)-المجلد (٦)، ص (١٣-١٦٢).

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 6- " talent management and succession planning " , Jobs & Skills WA , Government of western Australia department of training and workforce development.
- 7- " talent management and succession planning " , Jobs & Skills WA , Government of western Australia department of training and workforce development.

- 8- Ahmadi, Ali Akbar, Ahmadi, Freyedon, Abbaspalangi,Javad,(2012), Talent management and succession planning, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, vol(4), no(1).
- 9- Al Suwaidi, Muna, Jabeen,Fauzia, , Stachowicz-Stanusch,Agata, (2020), “ Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations” , Reprints and Permissions, vol(24)-no(3), pp.284-299.
- 10- Chen, H., and Kang, y. (2013). Discussion of ITM-Based Human Resources Planning and Management: An Example of W Corporation, In W. E. Wong & T. Ma (Eds.), Emerging Technologies for Information Systems, Computing, and Management, Lecture Notes in Electrical Engineering, 236 (PP. 1073-1080).
- 11-Dayel, Wejdan, Debrah,Yaw, Mulyata, Jon, (2020), “ To Explore the effect of talent management developments in Saudi healthcare sector “ , management studies , vol(8)-no(1), pp.1-13.
- 12-Harris,Lyvette, Foster,Carley, (2010), “Aligning talent management with approaches to equality and diversity” , Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, vol(29)-no(5), pp.422-435.
- 13-Hildebrand,Ulrike, (2016), “Performance and talent essentials of succession planning” , Handbook of Human Resources management.
- 14-Hildebrand,Ulrike, (2016), “Performance and talent essentials of succession planning” , Handbook of Human Resources management.
- 15-Jahrami,Hatitham, Marnoch,Gordon, Gray,Ann Marie, (2008), “ Leadership competencies in the context of health services” , Health management research , vol(21), pp.117-130.

- 16- Lee, Yen-Hua, Lee, E. Stanley, Hsu-shihm, Liang-Chih, Hor, (2010) "Establishing talent management for company's Succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan", pp.528-540.
- 17- M. Hall, Heather, Earls, Alison, (2018), Lessons for succession planning in rural Canada ;A review of farm succession plans and available resources in Haldimand county Ontario ,Journal of rural and community development, vol (13)-no(4)-(25-42).
- 18- M. Maqueira, Juan, Bruque, Sebastian, Uhrin, Akos, (2019), Talent management; two pathways to glory? Lessons from the sports arena, Employee Relation, vol(41)-no(1)- (34-51).
- 19- Maurya, Kamlesh Kumar, Agarwal, Manisha, (2018), Organisational talent management and perceived employer branding, International Journal of organizational analysis, vol(26)-no(2)-(312-330).
- 20- Natarajan, Sundarapandian, Babu, S, (2018), A Study on Talent Management Practices for Succession Planning with Reference to Selected IT/ ITES Organizations in Coimbatore, Tamil Nadu, Indian Journal of management, vol(11), issue(10).
- 21- Ndunguru, Geoffrey, (2018), "The practice of succession planning in Tanzania's higher learning institute", Master Thesis, Mzumbe University.
- 22- Nicholas, Chepkwony, (2012), The link Between Talent Management Practices, Succession Planning and Corporate Strategy Among Commercial Banks in Kenya, Master of business administration degree, school of business, university of Nairobi.
- 23- Phillips, Tracy, Evans, Jennifer, Shirey, Maria R, (2017), nurse manager succession planning ;A cost-benefit analysis, Journal of Business Development, vol(17)-no(2)-(238-243).

- 24-Ruffin,Tony Ray, (2018), “Strategies for Healthcare organizations in succession planning”, chapter 11, Handbook Succession planning , pp.137-153.
- 25- Thunnissen, Marian, Buttiens, Dorien, (2017), “Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations” , Public personnel management, vol(46)-no(4), pp.391-418.
- 26- Tingling,Janet, (2018), “Hospital Executive succession planning strategies”, Ph.D.
- 27- Turner,Paul, , (2018), “ Talent management in healthcare” , Springer.
- 28- UL Hassan,Syed Najam, Siddiqui,Danish Ahmed, (2020), “ Impact of effective succession planning practices on employee retention: Exploring the mediating roles” , International journal of human resource studies, vol(10)-no(2), pp.21-55.