

## دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية

تريحيب بن عماش بن تريحيب ال حفيظ \*

### ملخص

هدف البحث إلى التعرف على واقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على الأنشطة التي تقوم بها الهيئة الملكية للجبيل وينبع من أجل التخطيط لتعاقب المديرين، وما هي أهم المعوقات التي تحول دون ذلك، وقد تكونت عينة البحث من (292) مسئول بالهيئة الملكية للجبيل وينبع، وقد تمثلت أداة البحث في استبانة للتعرف على تخطيط التعاقب للمديرين، وقد أشارت نتائج البحث إلى وجود مجموعة من التحديات في تخطيط تعاقب المديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وتلك التحديات تتمثل في:

1. وجود قصور في عقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب الموظفين بالهيئة.
2. ضعف تقديم الهيئة للتغذية الراجعة وعدم تشجيع الأفراد على الشعور بالرضا عن أنفسهم.
3. لا تلتزم الهيئة بتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين في الارتقاء الوظيفي.
4. لا تحدد الهيئة الأفراد ذوي الأداء المتميز والذين يحققون الأهداف المتوقعة منهم بشكل سليم.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب- الهيئة الملكية بالجبيل وينبع.

\* باحث بمرحلة الدكتوراة - قسم إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان

### **Abstract:**

The research aims to identify the reality of succession planning for managers of the Royal Commission for Jubail and Yanbu in Saudi Arabia, and identify the activities carried out by the Royal Commission for Jubail and Yanbu in order to plan for succession of managers, and what are the most important obstacles that prevent it, the research sample consisted of (292) The research tool consisted of a questionnaire to identify succession planning for managers. The results of the research indicated that there are a number of challenges in planning succession managers in the Royal Commission for Jubail and Yanbu. These challenges are:

1. There are deficiencies in holding training courses and workshops to train staff in the Authority.
2. Weakness of the body to provide feedback and discourage individuals to feel good about themselves.
3. The Authority shall not be committed to providing equal opportunities for all employees in career advancement.
4. The Authority shall not identify individuals with outstanding performance and who will achieve their expected objectives properly.

Keywords: Succession Planning - Royal Commission for Jubail and Yanbu.

## مقدمة:

يعد تعاقب القيادات إحدى الأولويات المطلوبة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمات؛ نظرًا لأن القيادات الإدارية هي المسئول الأول عن تحقيق ذلك. وقد أكدت بعض الدراسات أن بعض المنظمات تواجه عددًا من التحديات التي تؤثر على تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، ومنها عدم توافر البديل المناسب في المكان والوقت المناسبين.

ويعتبر تخطيط التعاقب هو العنصر المهم في تنمية المهارات القيادية والذي يركز على تحديد وتطوير المواهب لشغل مناصب قيادية مهمة، ويسلط الضوء على أهمية استبقاء المواهب في كثير من الأحيان؛ حيث إن المنظمات التي تفنقر إلى التخطيط للتعاقب تكون أكثر عرضة لتجربة فقدان المواهب. (Cohn, Khurana, & Reeves, 2005, 63)

وتكمن أيضًا أهمية تخطيط التعاقب في أنه يختص بتحديد الأفراد أصحاب الكفاءات والمهارات المميزة وتمييزهم بالمنظمة. فشغل الوظائف العليا من الداخل أمر حيوي لمستقبل المنظمة، ويأخذ شكل عملية تدريجية بدلاً من أن يكون حدثًا درامياً (Seymour, 2008). أن الهدف الأساسي لنظام تخطيط التعاقب هو تأمين احتياجات المنظمة من الكفاءات والقادة، وتكمن أبعاد هذه الأهمية في الآتي (Mandi, 2008): تحديد القادة الجدد، تطوير القادة الجدد، النجاح المالي، تعزيز ثقافة إيجابية بالمنظمة، تحقيق البقاء على المدى الطويل، الحفاظ على الكفاءات الأساسية، إدارة التغيير. ومن الأسباب التي تجعل المنظمات مهتمة بتخطيط التعاقب إدراك كبار المديرين أن بقاء المنظمة يعتمد على تطوير القادة وإعدادهم للمناصب الرئيسية، وإن تخطيط التعاقب بمثابة إدارة موضوعية تقضى على المحسوبة والترشيحات غير السليمة. (Rothwell, 2010)

- كما أن استحالة بقاء القائد في موقعه من الحقائق التي لا تستدعي أدنى  
عناء لإثباتها، ومع ذلك نجد صنفاً من القادة يحرص علي أن يكون المستودع  
الوحيد للخبرة ويتجسد هذا العيب في مظاهر عديد منها:
1. تزامم مرؤوسيه علي مكتبه كل يطلب المشورة والإذن بالتصرف.
  2. إذا غاب أمدًا قصيرًا عم الارتباك جنبات العمل.
  3. حريص على ألا يعرف أي من اتباعه سوى جزء محدود من المهمة والعمل  
الذي تقوم به الجماعة. أما التصور الكلي فمحفوظ لديه في سراديب.
  4. إخفاء التعليمات الإدارية الجديدة والتعتميم على المعلومات المستحدثة، معتبراً  
حجب هذه التعليمات والمعلومات عن الاتباع أمرًا مهمًا مثل شعرة شمشون فإذا  
هم حصلوا عليها فلن يكونوا في حاجة إليه ومن ثم يصعب عليه قيادتهم(عطية  
حسين، 2004).

ويبدأ تخطيط التعاقب بتحديد الأدوار التي قد تعتبر حاسمة في المؤسسة.  
وهذا يشكل جانب الطلب في تخطيط التعاقب. وتعد إمكانات المنظمة لشغل هذه  
الأدوار من خلال التنفيذيين الحاليين أو من كادر من الأشخاص ذوي الإمكانات  
العالية الذين تم تحديدهم كقادة للمستقبل هي العرض. ويساعد تخطيط التعاقب على  
تحقيق توازن؛ حيث يتطابق العدد الصحيح للخلفاء مع الأدوار أو الموضوعات  
المحددة في خطة التعاقب. ويضمن تخطيط التعاقب وجود الأشخاص المناسبين في  
المكان المناسب في الوقت المناسب مع وجود المهارات المناسبة لشغل القيادة العليا  
أو الأدوار الإدارية في المنظمة بمرور الوقت. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام  
تخطيط التعاقب لتوفير الاستمرارية في الأدوار المتخصصة المحددة التي تعتمد  
عليها المنظمة. ومن هنا يعد تخطيط التعاقب من القضايا التجارية الاستراتيجية

المصممة لإيصال الأشخاص الموهوبين لشغل تلك الأدوار التي تعتبر الأساس الأول للمؤسسة في تحقيق أهدافها. (NHS Leadership Academy, 2015, 3-5)

إذاً ظاهرة الفراغ القيادي واضحة لعدم قيام القيادات الحالية بتوفير المناخ الملائم للتخطيط لتعاقب المديرين. هذا السلوك غير الحميد يعود إلي عدة أسباب، إضافة إلى ما تقدم منها:

1. الرغبة في الاستئثار بالنجاح حين يحدث.
2. الاحساس بأن تنمية المرؤوسين ستسبب له مشاكل مثل كثرة الأسئلة والاستفسارات والمناقشات خاصة إذا كانت قدراته محدودة أصلاً.
3. عدم تعود العمل في فريق بالمعني الصحيح في ظل القيادة السابقة.
4. وأخيراً تكرار نموذج لقائد سابق كان يرفض تزويده بالمعلومات والخبرات اللازمة. (عطية حسين ، 2004)

ومما تقدم يمكن عرض مشكلة الدراسة في أنه من خلال سعي المملكة العربية السعودية خلال العقود السابقة، كغيرها من الاقتصاديات العربية الناشئة، لمواكبة التطورات العالمية من خلال توفير بيئة أعمال مناسبة وبنية تحتية ملائمة وتطوير سياسات التعليم ووضع برامج تدريبية لتأهيل قواها البشرية، في المقابل يلاحظ أن:

1. بعض الثقافات غير مواتية لتواصل الأجيال وتعاقب القيادات المتوافقة.
2. الافتقار إلى فكرة العمل المؤسسي في المنظمة.
3. حجب الفرصة أمام القيادات الجديدة بألية التمديد بعد بلوغ سن المعاش.
4. استخدام أنماط قيادية معينة تقف حائلاً أمام إعداد أجيال جديدة صالحة لتولي المناصب القيادية.

مما أدى إلى فراغ الكثير من المناصب أو عدم تواجد شخصيات قادرة على  
تولى قيادة تلك المؤسسات. مما دعى الحكومة إلى استدعاء شخصية قيادية من  
المؤسسات العسكرية فى بعض الأحيان لقيادة بعض هذه المؤسسات.  
وعلى ذلك يحاول الباحث هنا عمل دراسة تحليلية لتحديد واقع تخطيط  
التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى: "هل يمكن عمل دراسة  
تحليلية لتحديد لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة  
العربية السعودية؟".

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما واقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية  
السعودية ؟
2. ما التحديات التى تقف أمام تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل  
وينبع بالمملكة العربية السعودية ؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية  
للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على الأنشطة التى تقوم بها الهيئة  
الملكية للجبيل وينبع من أجل التخطيط لتعاقب المديرين، وما هى أهم المعوقات  
التي تحول دون ذلك.

## أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال الآتي:

1. **الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية للبحث الحالي في محاولة إلقاء الضوء على مفهوم تخطيط التعاقب للمديرين، وبهذا سوف يكون هذا البحث إضافة للتراث النظري في مجال تخطيط التعاقب للمديرين، مما يفتح الباب أمام الباحثين لدراسة متغير تخطيط التعاقب والتركيز على كيفية دراسة واقعه.
2. **الأهمية التطبيقية:** تتضح الأهمية التطبيقية للبحث الحالي في إعداد استبانة للتعرف على واقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية، وذلك يساعد الباحثين في استخدامها ضمن المقاييس المستخدمة لتحديد تخطيط التعاقب، كذلك سوف يفتح الباب أمام الباحثين لإستكمال الدراسات حول مفهوم تخطيط التعاقب وكيفية قياسها.

## مفهوم البحث:

### تخطيط التعاقب

يُعرف تخطيط التعاقب بأنه: "أي جهد مصمم لضمان استمرار الأداء الفعال لمنظمة أو إدارة أو مجموعة عمل من خلال وضع شروط لتطوير واستبدال الأشخاص الرئيسيين بمرور الوقت". (Mkama, 2013, 16)

ويعرف الباحث تخطيط التعاقب على أنه: "عملية يتم من خلالها تحديد الأدوار التي يقوم بها الخلفاء في المناصب ويتم ذلك عن طريق جهود منظمة ومدروسة بعناية من قِبَل المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، وتنمية رأس المال الفكري والمعرفي للمستقبل".

## الإطار النظري للبحث

### أولاً: تخطيط التعاقب

يعرف ديسلر (Dessler, 2000, 133) تخطيط التعاقب بأنه: "عملية ضمان عرض مناسب لخلفاء الوظائف الحالية أو المستقبلية أو وظائف أساسية ناشئة من استراتيجية العمل؛ بحيث يمكن تخطيط وإدارة الأفراد من أجل تحسين احتياجات المنظمة وتطلعات الأفراد".

كما يُعرف تخطيط التعاقب بأنه: "عملية مستمرة لتحديد المواهب وتقييمها وتطويرها لضمان استمرارية القيادة لجميع المناصب الرئيسية في المؤسسة". (Radtke, 2001, 19)

ويعرف روثنويل (Rothwell, 2001, 29) تخطيط التعاقب بأنه: "جهد منظم ومدروس من قِبَل منظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والحفاظ على وتطوير رأس المال الفكري والمعرفي للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي". ويُعرف تخطيط التعاقب أيضًا بأنه: "خطة لتطوير المنظمة من خلال تلبية احتياجات العمل الأكثر أهمية". (Jarrell & Pewitt, 2007)

أما "روبرتسون" فيعرف تخطيط التعاقب بأنه: "عملية استراتيجية تنطوي على التزام طويل الأجل للبحث والتقييم. ويتطلب تخطيط التعاقب الوقت والموارد" (Robertson, 2010, 6)

### ثانياً: أهمية تخطيط التعاقب:

يؤكد "روثنويل" على أن أهمية تخطيط التعاقب تتمثل في: (Rothwell, 2001, 30)

1. توفير المزيد من الفرص لذوي الإمكانيات العالية.

2. تحديد "احتياجات الاستبدال" كوسيلة تستهدف التدريب اللازم، وتعليم الموظفين، وتنمية الموظفين.

3. زيادة مجموعة المواهب من الموظفين الذين تتم ترقيتهم.

ووفقاً لـ "مكاما" تخطيط التعاقب مهم لعدة أسباب هي أن:- Mkama, 2013, 16, (17)

1. استمرار بقاء المنظمة يعتمد على وجود الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة في الأوقات المناسبة.

2. نتيجة لجهود إعادة الهيكلة الاقتصادية الأخيرة في المنظمات، هناك عدد قليل من الأشخاص المتاحين للتقدم إلى الرتب العليا من الداخل.

3. هناك حاجة لتخطيط وإدارة التعاقب لتشجيع التنوع والتعددية الثقافية في المنظمات وتجنب "الاستنساخ العائلي" من قبل المديرين.

4. يشكل التعاقب الأساس لتواصل المسارات الوظيفية، ووضع خطط التطوير والتدريب، وتحديد المسارات الوظيفية، والتحركات الوظيفية الفردية، والتواصل الرأسي والأفقي، وإنشاء نظام تخطيط للموارد البشرية أكثر شمولاً.

5. تخطيط التعاقب يتضمن تحديد وتطوير الخلفاء المحتملين في المنظمة. فهذا التخطيط يُعد لشغل المناصب الإدارية الحرجة في المستقبل عن طريق التنبؤ بالمواهب اللازمة لهذه الأدوار لتوفير الأساس وفهم الخصائص اللازمة للحفاظ على الخطة الاستراتيجية للشركة.

لقد أظهرت الأبحاث في تخطيط التعاقب أن تطبيقه الفعال يمكن أن يقلل من "الاضطراب التنظيمي المرتبط بتغيير القيادة"، ويعطي الفرصة لإرضاء أصحاب المصلحة في المنظمة لأنهم سيدركون بعض الاستقرار في العملية. ويؤكد "كيم" (Kim,2012,6) على مجموعة من مزايا وفوائد تخطيط التعاقب ومنها أنه:

1. سوف يوفر عملية لضمان وجود تطوير في القيادة والإدارة التي تتماشى مع رؤية واستراتيجية المنظمة. هذا سيكون له هدف إضافي هو إعطاء الثقة للمجلس أو أصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظمة.
2. سيؤدي إلى تنمية الأشخاص الذين تم تحديدهم في المناصب العليا ممن لديهم الدافعية، والمعرفة، والتدريب، والخبرة للقيام بأدوار رئيسية. وسوف يبني قوة مقاعد البدلاء والقدرة القيادية للمنظمة.
3. سيسهل عملية يمكن من خلالها أن يستطيع الأشخاص ذوي الاحتياجات الكبيرة أن يكتسبوا خبرة في مجموعة متنوعة من الأقسام والأدوار لتحسن تولي دور قيادي. هذا سيكون الهدف من التعليم في الثقافة والقيم وكذلك عمليات الإدارة. ويؤكد أحمد السيد كردي (2013) على أن نظام التخطيط للتعاقب الوظيفي المبني على الجدارة قد يفيد فيما يلي:
  1. يوضح الخصائص والمعرفة لهذا المنصب، من خلال تحديد السلوكيات التي تكون أكثر تنبأ بالنجاح.
  2. توفير وسيلة لتقييم المرشحين بغض النظر عن الوظيفة؛ حيث توفر منهج لتقويم جاهزية المرشح لشغل المنصب الوظيفي، ومتى سيكون جاهزاً لذلك.
  3. المنهجية المركزة والدقيقة لجذب وتنمية الجدارات مهمة للمنظمة للاستمرار والازدهار؛ حيث يسمح للمنظمة بقياس قوة رأس مالها البشري، من خلال تقويم مستويات الجدارة للفرد ولمجموع الأفراد في المنظمة.
  4. تمكين المنظمة من قياس عدد البدلاء الأقوياء، أو عدد المحتمل أن يكونوا ذوي أداء عالي وما يحتاجونه ليصلوا إلى المرحلة الأعلى.

5. توفير هيكل جدارات لنقل المعرفة المهمة والمهارات والخبرة لمن يعقب، وإعداد المرشحين لهذا النقل من خلال التدريب والمراقبة.

### ثالثاً: أهداف تخطيط التعاقب:

يحدد "كيم" أهدافاً متنوعة لتخطيط التعاقب مثل: تلبية الاحتياجات المستقبلية، وتلبية احتياجات المنظمة في المستقبل، وتعزيز مقاييس القيادة الداخلية، وبناء قوة القيادة من خلال إدارة وتطوير المرشحين الذين يمكنهم الترقية إلى المناصب الرئيسية، وشغل المناصب الرئيسية المفتوحة وتقليل الأثر السلبي المحتمل الناتج عن ذلك، وتعزيز التنوع في المنظمة وتسريع التنمية. (Kim, 2006, 113)

تخطيط التعاقب هو عملية للحفاظ على رضاء المنظمة من خلال الاستمرارية في القيادة من ناحية والحد من المخاطر من خلال ضمان أن المنظمة ليست عرضة للخطر لأنها لا تملك الأشخاص المناسبين في المكان لإيصال خطط أعمالهم فالمنظمات التي لا تتخذ خطوات للتخطيط لاحتياجات المواهب المستقبلية على جميع المستويات ستواجه بعض الاضطرابات... عندما يغادر الموظفون الرئيسيون (Rothwell, 2009)، ولمنع هذا، يجب أن يكون تخطيط التعاقب ديناميكياً ومستمرًا ومنهجياً ومن خلال مجموعة من الأشخاص الموهوبين والطموحين المستعدين لتولي المزيد من المسؤوليات. (Maginn, 2008)

يشير سفيان صالح (2017) إلى أن تخطيط التعاقب يساعد المؤسسات باختلاف الأنشطة والمسميات على إتخاذ نهج أكثر استراتيجية لتنمية المهارات القيادية، وتقييم مهارات الموظف وربما أكثر أهمية لأن المقبلين على التقاعد يحتفظون بالمعرفة التنظيمية الحيوية، مع الشاغلين على استعداد للذهاب في أي وقت وتغيير متوقع أو غير متوقع يحدث في مؤسستك (تبعاً للتغيرات الدورية

والعرضية والفجائية)، يُمكن المؤسسة التأكد من استمرارية العمل على جميع المستويات في المؤسسة، والمؤسسات تستخدم تخطيط التعاقب لتحقيق عدد من الأهداف منها:

1. تحسين عملية التعيين للمناصب الرئيسية.
2. تطوير فعال على المدى الطويل للخلفاء المحتملين عن طريق ضمان النمو الوظيفي وتحليل العمل، والمسئوليات، والمهارات والمعرفة اللازمة للمستقبل.
3. مراجعة المواهب للمنظمة والذي يساعد في توزيع المسئوليات واستراتيجيات التنمية وملء الثغرات في المواهب التي تم تحديدها.
4. بناء (موارد للمواهب الرئيسية) من الموظفين الذين يشتركون في المهارات الأساسية والمعرفة والخبرات والقيم تعتبر هامة بالنسبة لمستقبل المنظمة.
5. لتلخيص الميزة الرئيسية لتخطيط التعاقب في منظمة ما هي التنمية النشطة لموارد المواهب القوية من أجل المستقبل وهو أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص الرئيسيين والتي ستساعد في الحاضر وأكثر من أجل تحقيق النمو للمنظمة في المستقبل، بوجود الأشخاص المناسبين والمهارات المناسبة في الوظائف المناسبة للقيام بالأشياء الصحيحة. فالأساس هو ربط احتياجات المنظمة مع أهداف الفرد، وحفظ الموهوبين في المكان من خلال توفير الفرص لهم التي قد لا يحصلوا عليها في أي مكان آخر هذا سيخلق فريق أقوى وأكثر ولاء من المديرين والمسؤولين التنفيذيين في المستقبل مما يوفر للشركة استقدام وتوظيف التكاليف على المدى الطويل.

## رابعًا: تحديات تخطيط التعاقب:

- أشارت إحدى الدراسات إلى أن 74 % من المنظمات تطبق برنامج لتخطيط التعاقب، وتواجه العديد من التحديات منها: (Aberdeen Group, 2012)
1. عدم وجود التمويل اللازم لتنمية المهارات القيادية، وذلك بنسبة 38%.
  2. عدم القدرة على تحديد أو إنشاء مجموعة من المرشحين وذلك بنسبة 38%.
  3. عدم وجود أدوات للتقييم وذلك بنسبة 33%.
  4. عدم وجود أدوات لتخطيط التعاقب وأدوات التطوير الوظيفي وذلك بنسبة 48%.
  5. عدم القدرة على التعرف على المواهب والاحتياجات المستقبلية للمنظمة وذلك بنسبة 38%.
  6. عدم وجود اهتمام من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين وذلك بنسبة 33%.
- والملاحظ على هذه التحديات أنها تتواجد بنسب متقاربة تراوحت بين (33% : 38%)، ويمكن أيضًا تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية وهي: تحديات مالية (تمويلية)، وتنظيمية، وثقافية. وبالرجوع أيضا إلى الدراسات السابقة التي تناولت تحديات التخطيط لتعاقب القيادات يتضح أنها تناولت التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف نشاطها (ربحية أو غير ربحية) أو موقعها (محلية أو عالمية) وفيما يلي سيتم عرض التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق خطط تعاقب القيادات وفقاً لما ورد في تلك الدراسات:

### 1. ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات

تؤكد الدراسات السابقة أهمية تزويد إدارة الموارد البشرية بالمتخصصين في مجال تخطيط التعاقب لبناء القيادات وتطويرهم باستمرار لتحقيق هذا الغرض، كما

تتطلب مع ذلك تطوير القيادات التي ستشارك في هذه المهمة على القيام بها بفعالية (Mateso, 2010) إلا أن الواقع يشير إلى ضعف توافر المتخصصين في هذا المجال كأحد تحديات التخطيط لتعاقب القيادات التي تواجه المنظمات. فقد توصل عدد من الدراسات إلى أن أحد التحديات التي تواجه المنظمات في خطط التعاقب يتمثل في ضعف أو عدم القدرة على تحديد القدرات والمواهب المستقبلية المطلوبة من قيادات المستقبل، والذي قد يعود إلى نقص المعارف والمهارات والقدرات الشخصية للعاملين في خطط التعاقب، أو عدم إلمام العاملين بأهمية التخطيط لتعاقب القيادات (Murphy, 2006; Mateso, 2010)، أو بسبب عدم كفاية الموارد البشرية أو قلة الموارد المالية (Johnson & Brown, 2004; Coward, 2012) وهو ما قد يتسبب في اعتقاد بعض المنظمات الربحية أو غير الربحية إلى أن تخطيط تعاقب القيادات عملية مرهقة وطويلة تتطلب مجهودا للحصول على قيادات المستقبل. وبمراجعة الدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة يتضح أن هذا التحدي يُعد من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الخاصة والعامة.

## 2. ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات لبناء خطط تعاقب القيادات

إن أحد أهم المتطلبات لنجاح خطط التعاقب يكمن في التكامل بين تطوير القيادات والخطة الاستراتيجية، بل يكون تطوير القيادات أولية في تلك الخطة. وهذا التكامل يجب أن يشمل جميع مستويات المنظمة وليس مستوى القيادات العليا فقط وأن تكون خطط التعاقب للقيادات جزءًا من الخطة الاستراتيجية للمنظمة. (Ley, 2002) وبالتالي فإن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يركز على مشاركة

الإدارات في تحديد احتياجاتها الحالي والمستقبلي من القيادات وتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر فيها، بحيث يكون لدى المنظمة الموظف المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة يتضح أنها توصلت إلى أن أحد تحديات نظام تخطيط التعاقب يعود إلى ضعف تكامل دور الموارد البشرية مع الإدارات المستفيدة والذي نتج عنه ضعف تحديد للكفايات المطلوبة في المستقبل وعدم قدرة الإدارات على تحديد ومعرفة احتياجاتها من القيادات المطلوبة. (Rothwell, 2001)

### 3. ضعف اهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات

يشير بعض الباحثين إلى أهمية دعم مجلس الإدارة لخطط التعاقب للقيادات الإدارية باعتباره مطلبًا لنجاح تلك الخطط، حيث إن ثقة مجلس الإدارة في خطط التعاقب يساعد على تبني منظماتهم لخطط تطوير قيادات المستقبل. كما تؤكد دراسات أخرى أهمية دعم الإدارة العليا مثل رئيس المنظمة أو نائبيه إذ اعتبره بعض الباحثين مرحلة مهمة وحاسمة لنجاح التخطيط لتعاقب القيادات. وعلى الرغم من أهمية ودعم العديد من الدراسات لهذا الجانب إلا أن الممارسة تشير إلى وجود هذا التحدي بشكل كبير في المنظمات. حيث توصلت إحدى الدراسات إلى أن نحو 50 % من مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية سيختارون الخليفة و 25% منهم تقريبًا سوف يشاركون في عملية الاختيار مما يعطي مؤشرًا على ضعف المشاركة في دعم تلك الخطط (Bowman, 2008; Mateso, 2010; Comini, Paolino & Feitosa, 2013)

### 4. ضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات الإدارية الحكومية

تعد البرامج التدريبية التي يقدمها مراكز تدريبية متخصصة من خارج المنظمة من الأنشطة المهمة والمطلوبة بشكل متزايد من قبل المنظمات لبناء القيادات

الإدارية، كما إنها تعد أحد الأنشطة المطلوبة لتعاقب القيادات وتوفير المرشحين المناسبين (عبد العزيز المطيري، 2010) فقد توصل عدد من الدراسات إلى أن المنظمات المشاركة في تلك الدراسات تدعم فرص التدريب خارج المنظمة لتطوير القيادات الإدارية وأنه يقدم بشكل كافٍ وبفرص متكافئة للمرشحين (Luzbetak, 2010) إلا أن بعض الدراسات لا تزال ترى أن الممارسة في المنظمات لا تزال تواجه مشكلات في توفير القيادات المناسبة بسبب ضعف البرامج التدريبية التي تقدم للقيادات (Moser, 2008; Murphy, 2006, Hargreaves, 2005; Mateso, 2010)

#### 5. ضعف الاهتمام بأثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية

يعد ربط تدريب وتطوير القيادات الإدارية لشغل الوظائف القيادية في المستقبل مع استراتيجيات المنظمة أهمية بالغة وبالتالي أهمية قياس أثر التدريب للتأكد من اكتسابهم للمعارف والمهارات التي يحتاجونها لشغل وظائف المستقبل وأثر ذلك على استراتيجيات المنظمة ( فيصل البواردي، 2015) وبالتالي فإن عدم دعم المنظمة لأثر التدريب قد يؤدي إلى عدم اهتمام المديرين والقيادات المحتملين في المستويات المختلفة بالتغيير وبالتالي صعوبة تحديد قيادات المستقبل

#### الإجراءات المنهجية للبحث:

##### أولاً: عينة البحث:

تألفت عينة البحث من (292) مسؤل من المسؤولين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع والمستويات المختلفة (العليا - الوسطى - الدنيا (الإشرافية))؛ حيث تتكون الهيئة الملكية للجبيل وينبع من ثلاث إدارات ، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1) إدارات الهيئة الملكية للجبيل وينبع

العدد	الإدارات
36	الإدارة العليا (مديرين العموم)
56	الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام)
200	الإدارة الإشرافية (مديرين الوحدات)
292	الإجمالي

ثانياً: منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة.

ثالثاً : إعداد استبانة تخطيط التعاقب:

وللتعرف على واقع تخطيط التعاقب بالهيئة الملكية للجبيل وينبع فقد قام الباحث الباحث ببناء إستبانة تخطيط التعاقب وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد الجوانب الرئيسية التي شملتها الإستبانة وهي:
  - الجزء الأول: البيانات الديموغرافية.
  - الجزء الثاني: واقع تخطيط التعاقب الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
2. صياغة العبارات التي تدرج تحت كل جانب من جوانب الإستبانة.
3. إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (26) عبارة، والملحق رقم (3) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

4. تم عرض الإستبانة على أحد عشر محكمًا في مجال الإدارة والملحق رقم (5) يبين أسماء المحكمين.

5. تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظات السادة المحكمين؛ حيث أضاف المحكمين عبارتان وبذلك اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (28) عبارة.

#### جدول (2) العبارات التي تم إضافتها بعد عرض الاستبانة على السادة المحكمين

العبارات التي تم إضافتها	أبعاد الاستبانة
توجد في الهيئة سياسة واضحة توصي بترقية الموظفين.	درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب
يقدر المدراء قيمة اعداد الموظفين البدلاء للوظائف الرئيسية.	مستوى الدعم والجهد الإداري

#### صدق أداة الدراسة:

#### ب- إستبانة تخطيط التعاقب:

وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وهما:

#### 1- صدق المحكمين:

ويطلق عليه الصدق الظاهري، وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين متخصصين في مجال الإدارة بلغ عددهم (11)، وقد طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الإستبانة ومدى انتماء العبارات إلى كل جانب من جوانب الإستبانة، وكذلك وضوح الصياغة، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم إضافة عبارتان وبذلك اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (28) عبارة موزعة بحسب جدول رقم (3).

**جدول (3) الجوانب الرئيسية وعدد عبارات استبانة تخطيط التعاقب حسب كل جانب**

عدد العبارات	المحور
8	البعد الأول: درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب
7	البعد الثانى: مستوى الدعم والجهد الإداري
5	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية
8	البعد الرابع: الواقع الحالي لتخطيط التعاقب
28	الاستبانة ككل

**2- صدق الاتساق الداخلى:**

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلى لاستبانة الاستقصاء للتعرف على الآراء حول أنماط القيادة للمديرين فى الهيئة الملكية للجبيل وينبع وذلك من خلال التطبيق الذى تم للاستبانة على العينة الاستطلاعية التى قوامها (120) مسئول كما يلى:

أ ( حساب معاملات الارتباط بين مفردات استبانة تخطيط التعاقب والدرجة الكلية للاستبانة.

دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية  
السعودية

جدول (4) معاملات الارتباط بين مفردات استبانة تخطيط التعاقب والدرجة الكلية للاستبانة (\*).

رقم المفردة	معامل الارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة	رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة	رقم المفردة	معامل الارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة
1	.757**	0.01	11	.744**	0.01	21	.781**	0.01
2	.798**	0.01	12	.793**	0.01	22	.770**	0.01
3	.811**	0.01	13	.751**	0.01	23	.793**	0.01
4	.750**	0.01	14	.804**	0.01	24	.799**	0.01
5	.798**	0.01	15	.804**	0.01	25	.770**	0.01
6	.793**	0.01	16	.751**	0.01	26	.805**	0.01
7	.776**	0.01	17	.793**	0.01	27	.782**	0.01
8	.798**	0.01	18	.751**	0.01	28	.787**	0.01
9	.799**	0.01	19	.798**	0.01			
10	.757**	0.01	20	.804**	0.01			

(\* رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية).

ب) حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.  
جدول (5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد استبانة تخطيط التعاقب والدرجة الكلية للاستبانة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد الاستبانة
0.01	.953**	البعد الأول: درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب
0.01	.931**	البعد الثاني: مستوى الدعم والجهود الإداري
0.01	.929**	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية
0.01	.938**	البعد الرابع: الواقع الحالي لتخطيط التعاقب

ج) حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد والدرجة الكلية للبعد.  
- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد

جدول (6) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد .

مستوى الدلالة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	رقم المفردة
0.01	.662**	1
0.01	.711**	2
0.01	.698**	3
0.01	.723**	4
0.01	.735**	5
0.01	.593**	6

دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية  
السعودية

0.01	.662**	7
0.01	.760**	8

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثانى والدرجة الكلية للبعد.

جدول (7) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثانى والدرجة الكلية للبعد..

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
9	.704**	0.01
10	.628**	0.01
11	.636**	0.01
12	.644**	0.01
13	.665**	0.01
14	.766**	0.01
15	.686**	0.01

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد.

جدول (8) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد .

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
16	.780**	0.01

0.01	.686**	17
0.01	.695**	18
0.01	.724**	19
0.01	.648**	20

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد.

جدول (9) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد.

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
21	.736**	0.01
22	.746**	0.01
23	.712**	0.01
24	.788**	0.01
25	.701**	0.01
26	.748**	0.01
27	.797**	0.01
28	.767**	0.01

- يتضح من الجداول السابقة أن معاملات الارتباطات دالة عند مستوى (0,01) وهذا يدل على ترابط وتماسك المفردات والأبعاد والدرجة الكلية مما يدل على أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي.

### ثبات الأداة:

استخدم الباحث الطرق التالية لحساب ثبات الاستبانة:

- 1- طريقة ألفا كرونباخ.
- 2- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلتى سبيرمان براون، وجوتمان.

وفيما يلى توضيح لهذه الطرق:

#### 1- طريقة ألفا كرونباخ.

قام الباحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة وذلك من خلال التطبيق الذى تم للاستبانة على العينة الاستطلاعية التى قوامها (120) مسئول ويوضح الباحث معاملات الثبات للمحاور الستة وللاستبانة ككل من خلال جدول (10) التالى:

جدول (10) معاملات ثبات محاور استبانة تخطيط التعاقب والاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ.

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد المفردات	محاور الاستبانة
.964	8	البعد الأول: درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب
.953	7	البعد الثانى: مستوى الدعم والجهد الإداري
.915	5	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية
.991	8	البعد الرابع: الواقع الحالي لتخطيط التعاقب
.951	28	الاستبانة ككل

يتضح من نتائج جدول (10) أن معامل ثبات الاستبانة ككل (0.95) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

## 2- طريقة التجزئة النصفية.

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية التي قوامها (120) مسؤل، وحساب معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (الزوجي والفردي) (للاستبانة ككل) وكذلك لكل محور من المحاور، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS حيث تم حساب معامل الارتباط (معامل ثبات التجزئة النصفية) باستخدام معادلة جوتمان وكذلك باستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون وفيما يلي توضيح من خلال جدول (11) التالي:

جدول (11) معامل ثبات التجزئة النصفية استبانة تخطيط التعاقب ككل ولكل محور من المحاور باستخدام معادلة جوتمان وسبيرمان براون.

معايير الاستبانة	باستخدام معادلة جوتمان	باستخدام معادلة سبيرمان براون
البعد الأول: درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب	.942	.942
البعد الثاني: مستوى الدعم والجهود الإداري	.948	.948
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	.924	.926
البعد الرابع: الواقع الحالي لتخطيط التعاقب	.996	.996
الاستبانة ككل	.918	.920

يتضح من نتائج جدول (11) أن معامل ثبات الاستبانة ككل (0.92) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

### نتائج البحث وتفسيرها:

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع تخطيط التعاقب للمديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على الأنشطة التي تقوم بها الهيئة الملكية للجبيل وينبع من أجل التخطيط لتعاقب المديرين، وما هي أهم المعوقات التي تحول دون ذلك وفيما يلي توضيح ذلك.

#### أولاً: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

" ما الأنشطة التي تقوم بها الهيئة الملكية للجبيل وينبع من أجل التخطيط لتعاقب المديرين، وما هي أهم المعوقات التي تحول دون ذلك؟"  
وللإجابة على هذا السؤال تم عمل استبانة للتعرف على التحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب المديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك للإجابة عن فقرات الاستبانة بناءً على القيم الآتية: أوافق تمامًا (5) نقاط، أوافق (4) نقاط، أوافق إلى حد ما (3) نقاط، لا أوافق (2) نقطتان، لا أوافق تمامًا (1) نقطة واحدة.

جدول (12) التوزيع النسبي المئوي لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بواقع تخطيط التعاقب بالهيئة الملكية للجبيل وينبع (درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي.
.1	توجد في الهيئة سياسة واضحة توصي بترقية الموظفين.	38	55	105	50	44	2.97
		النسبة%	13.01	18.8	36	17.1	15.06
.2	تحدد الهيئة المهارات المطلوبة للمناصب الرئيسية فيها.	45	62	75	60	50	2.97
		النسبة%	15.4	21.2	25.7	20.5	17.1
.3	تحدد الهيئة المرشحين للترقية بناء على المؤهلات العلمية والكفاءة.	50	56	81	52	53	2.99
		النسبة%	17.1	19.2	27.7	17.5	18.2
.4	يقوم صانعي القرار بالهيئة بتحديد المتطلبات اللازمة لتخطيط التعاقب المرتبطة بالمناصب الرئيسية.	60	70	86	40	36	3.26
		النسبة%	20.5	24	29.5	13.7	12.3
.5	تسعى الهيئة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل مستمر.	50	50	40	95	57	2.79
		النسبة%	17.1	17.1	13.7	32.5	19.5
.6	تطور الهيئة كفاءات الموظفين لسد احتياجاتها.	30	41	42	99	80	2.45
		النسبة%	10.27	14.04	14.4	33.9	27.4
.7	تعقد الهيئة دورات تدريبية وورش	27	45	55	95	70	2.53

دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية  
السعودية

	24	32. 5	18. 8	15.4	9.3	النسبة %	عمل لتدريب الموظفين.	
3.01	30	66	100	61	35	التكرار	توجد في الهيئة دليل لتخطيط التعاقب تسترشد به الإدارة.	.8
	10.27	22. 6	34. 2	20.9	12	النسبة %		

جدول (13) التوزيع النسبي المئوي لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بواقع تخطيط  
التعاقب بالهيئة الملكية للجبيل وينبع (مستوى الدعم والجهد الإداري) ودرجات الموافقة عليها  
حسب أسلوب التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي
.9	تشجع الهيئة الموظفين على تطوير مهاراتهم، وخبراتهم، وكفاءاتهم.	32	44	62	86	68	2.60
		11	15.06	21.2	29.5	29.5	
.10	تدعم الهيئة فرص التعلم من خلال التدريب داخل وخارج الهيئة.	38	59	66	75	54	2.83
		13.01	20.2	22.6	25.7	18.5	
.11	تخصص الهيئة موازنة لتنفيذ استراتيجية إدارة الكفاءات.	23	45	100	84	40	2.75
		7.9	15.4	34.2	28.8	13.7	
.12	تطبق الهيئة نظام الحوافز والكفاءات للموظفين لرفع جودة الأداء.	20	50	30	111	81	2.37
		6.8	17.1	10.2 7	38.0 1	27.7	
.13	تدعم الإدارة في الهيئة الدور المهم لتخطيط التعاقب.	45	15	40	102	90	2.39
		15.4	5.13	13.7	35	30.9	

						%		
2.73	50	99	56	52	35	التكرار	يقدر المدراء قيمة إعداد الموظفين البدلاء للوظائف الرئيسية.	.14
	17.1	33.9	19.2	17.5	12	النسبة %		
2.84	42	101	50	57	42	التكرار	تشجع الهيئة التحسين والتطوير الفردى بما يخدم تخطيط التعاقب.	.15
	14.4	34.6	17.1	19.5	14.4	النسبة %		

جدول (14) التوزيع النسبي المئوي لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بواقع تخطيط التعاقب بالهيئة الملكية للجبيل وينبع (الثقافة التنظيمية) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي
.16	يوجد في الهيئة مناخ تنظيمي ايجابي يعمل على تحفيز الابداع.	30	23	105	72	62	2.61
		10.2 7	7.9	36	24.7	21.2	
.17	يتوفر في الهيئة مناخ يشجع على زيادة المشاركة في تخطيط التعاقب.	20	9	107	81	75	2.37
		6.8	3.1	36.6	27.7	25.7	

دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية  
السعودية

						%		
2.83	41	66	98	75	12	التكرار	يشكل إعداد وترقية القيادات من داخل الهيئة جزء من سياسة الهيئة.	.18
	14.0 4	22.6	33.6	25.7	4.1	النسبة %		
2.39	90	102	40	15	45	التكرار	تقدم الهيئة التغذية الراجعة وتشجع الأفراد على الشعور بالرضا عن أنفسهم.	.19
	30.9	35	13.7	5.13	15.4	النسبة %		
2.43	75	98	66	22	31	التكرار	تلتزم الهيئة بتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين في الارتقاء الوظيفي.	.20
	25.7	33.6	22.6	7.5	10.6	النسبة %		

جدول (15) التوزيع النسبي المئوي لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بواقع تخطيط التعاقب بالهيئة الملكية للجبيل وينبع (الواقع الحالي لتخطيط التعاقب) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
.21	تقوم الإدارة بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير في الهيئة.	20	10	105	92	65	2.41	
		6.8	3.4	36	31.5	22.3		النسبة %
.22	تقوم الهيئة بتحديد عدد المدراء المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمسة القادمة.	50	66	105	51	20	3.25	
		17.1	22.6	36	17.5	6.8		النسبة %
.23	تحدد الهيئة الأفراد ذوي الأداء المتميز	35	52	56	99	50	2.73	

	17.1	33.9	19.2	17.5	12	النسبة %	والذين يحققون الأهداف المتوقعة منهم.	
2.37	75	81	107	9	20	التكرار	تقوم الهيئة بوضع خطة لعلاج الأداء المتدني.	.24
	25.7	27.7	36.6	3.1	6.8	النسبة %		
2.97	44	50	105	55	38	التكرار	تتعامل الهيئة مع الموظفين الذين يحصلون على ترقية بشكل جيد.	.25
	15.06	17.1	36	18.8	13.0 1	النسبة %		
2.39	90	102	40	15	45	التكرار	لا تترك الهيئة منصب شاغر بدون موظف حتى ولو لفترة قصيرة.	.26
	30.9	35	13.7	5.13	15.4	النسبة %		
3.25	20	51	105	66	50	التكرار	ينال الموظف الجديد احترام الجميع في الهيئة.	.27
	6.8	17.5	36	22.6	17.1	النسبة %		
2.75	40	84	100	45	23	التكرار	لا يوجد خلاف بين صناعات القرار حول من سيتولى المنصب الشاغر.	.28
	13.7	28.8	34.2	15.4	7.9	النسبة %		

ويتضح من الجدول السابقة وجود مجموعة من التحديات في تخطيط تعاقب

المديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وتلك التحديات تتمثل في:

5. وجود قصور في عقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب الموظفين بالهيئة.
6. ضعف تقديم الهيئة للتغذية الراجعة وعدم تشجيع الأفراد على الشعور بالرضا عن أنفسهم.
7. لا تلتزم الهيئة بتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين في الارتقاء الوظيفي.

8. لا تحدد الهيئة الأفراد ذوي الأداء المتميز والذين يحققون الأهداف المتوقعة منهم بشكل سليم.

وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات التالية :

- دراسة كيم (Kim, 2006) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار لتخطيط التعاقب والإدارة في مؤسسة تجارية والتحقيق في السمات الفريدة لتخطيط التعاقب والإدارة في الشركات المملوكة لأجانب في الولايات المتحدة. وظهرت أربعة موضوعات رئيسية من المقابلات الهاتفية التي أجريت. وقد نظرت الشركات السبع المشاركة في هذا البحث في تخطيط التعاقب وإدارته كاستراتيجيات رئيسية للشركات ووضع أهداف متعددة. على الرغم من أن مستوى تطور تخطيط التعاقب والإدارة متنوع، فإن تنفيذ برنامج تخطيط التعاقب والإدارة يتبع ثلاث مراحل: التقييم والتطوير والتقييم. وتم تحديد عناصر القياس لبرنامج تخطيط التعاقب والإدارة إلى فئتين: قياس تخطيط التعاقب والإدارة في العملية وقياس نتائجها. وتشير نتائج الدراسة إلى إمكانيات العديد من النماذج والمداخل، بما في ذلك توسيع تخطيط التعاقب والإدارة بشكل عمودي عن طريق تنفيذ تخطيط التعاقب الفني، وتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في تقييم تخطيط التعاقب والإدارة، واستخدام مصفوفة الطوارئ العالمية في تخطيط التعاقب والإدارة.

- دراسة علي وآخرون (Ali et al., 2014) هدفت هذه الدراسة إلى الحصول على أدلة على العلاقة بين تخطيط التعاقب وأداء الموظفين في البنوك التجارية في باكستان. واعتمدت هذه الدراسة على دراسة استقصائية لاستكشاف نموذج مفاهيمي يربط بين تخطيط التعاقب وتقييم أداء الموظف في البنوك التجارية في

باكستان. وطبق الباحثون المنهج الكمي للحصول على أدلة تجريبية لفهم تأثير تنبئ البحوث على المعيار. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة عينة الدراسة. وأجاب (127) من الفنيين المصرفيين على الاستبيانات بمعدل الاستجابة 85 %. وتم اختبار فرضين للتحقق من تأثير التنبئ على متغير المعيار. وقدمت النتائج علاقة مهمة بين تخطيط التعاقب وتقييم الأداء وأداء الموظف.

- دراسة أوديامبو وآخرون (Odhiambo et al., 2014): هدفت هذه الدراسة إلى قياس آثار ممارسات تخطيط التعاقب على الأداء التنظيمي بين المنظمات غير الحكومية في كينيا. وأشارت النتائج إلى أن تخطيط التعاقب له آثار كبيرة على الأعمال الداخلية ويسهم بشكل كبير في النمو المؤسسي للمنظمات غير الحكومية. ومع ذلك، كشفت النتائج أن تخطيط التعاقب ليس له أي تأثير على تحقيق توقعات أصحاب العمل.

- دراسة نبيل صلاح محمد (2014) هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى إجابات موضوعية حول إمكانية تطبيق نموذج تخطيط التعاقب في بيئة الأعمال المصرية مستخدمًا بذلك نموذج روثويل (Rothwell, 2010)، وذلك بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري، وقد توصل الباحث إلى أنه يمكن تطبيق نظام تخطيط التعاقب القيادي (ذو السبع مراحل) في المنظمات محل الدراسة. كما تبين وجود تأثير لخصائص المديرين على اتجاهاتهم نحو نموذج تخطيط التعاقب. ووفقًا لما تبين من نتائج أوصى الباحث ببيان فوائد تطبيق تخطيط التعاقب على المنظمة والعاملين بها. وتكوين فريق عمل لجعل منهجية تخطيط التعاقب جزء من فلسفة وثقافة المنظمة. وتدريب المشاركين في برنامج التعاقب. وتطبيق نموذج تخطيط التعاقب ذو السبع مراحل.

- **دراسة هبة عطية (2014)** هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي "ما هو الواقع الحالي لممارسات تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الرئيسية في قطاع غزة؟". وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: أظهرت الدراسة أن 69.39% من المبحوثين وافقوا على أن درجة وضوح مفهوم تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي له تأثير على واقع ممارسات تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الرئيسية في قطاع غزة. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال الدراسة مستوى الدعم والجهد الإداري وواقع تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي. وهناك 67.67% من المبحوثين وافقوا على أن وجود خطط استراتيجية وتشغيلية له تأثير على واقع ممارسات التخطيط للإحلال والتعاقب الوظيفي. احتل مجال الثقافة التنظيمية النسبة الأعلى تأثيراً في واقع ممارسات تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الرئيسية في قطاع غزة. ومن أهم توصيات الدراسة عقد دورات تدريبية للإدارة العليا في المؤسسات على مفهوم التخطيط للإحلال والتعاقب الوظيفي وخصائصه لتطوير فهمهم له. والعمل على كتابة دليل واضح للتخطيط للإحلال والتعاقب الوظيفي تسترشد فيه الإدارة العليا.

- **دراسة محي الدين صالح (2015)** هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل؛ حيث تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي من أعمال إدارة الموارد البشرية وتمثلت مشكلة البحث في أن عدم التطبيق المبكر لعملية التعاقب الوظيفي، أدى الي وجود فجوة كبيرة في الوظائف القيادية بمنظمات الأعمال، مما انعكس سلباً علي أدائها الكلي. ومن

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة، أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي، ذات أثر كبير في إعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها. أيضا توصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية. ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة حتمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في جميع مؤسسات القطاع العام وشركاته واتباع أحدث الطرق في تقييم الأداء والرصد والمتابعة من أجل اختيار سليم لقادة المستقبل.

- **دراسة مها ياسر (2017) :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسس (معايير وأساليب ومصادر) اختيار قيادات المجتمعات الجامعية. والتعرف على أثر التخطيط للتعاقب القيادي على اختيار قيادات المجتمعات الجامعية. واكتشاف استراتيجيات تخطيط التعاقب التي تمكن المجتمع الجامعي من أن ينمي مهارات الصف الثاني للقيام بالأدوار القيادية. والوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد متخذ القرار في عملية اختيار قادة المجتمعات الجامعية. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ارتفاع إدراك القيادات الجامعية لمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي. وارتفاع إدراك القيادات الجامعية لأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي. وقبول القيادات الجامعية لأسلوب (المزاوجة بين الانتخاب والتعيين) لاختيار قادة المجتمع، وقبول القيادات الجامعية لمصدر (فرص متكافئة للأفضل من داخل أو خارج الجامعة) لاختيار قادة المجتمع الجامعي.

## توصيات البحث:

- من خلال ما توصل اليه الباحث من نتائج يقدم التوصيات التالية:
1. بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بحيث يركز فيها على متطلبات التعيين والترقية لبناء القيادات الإدارية وربطها مع تحقيق أهداف الهيئة وتطويرها بشكل مستمر بما يحقق أهدافها.
  2. إنشاء مركز لبناء القيادات الإدارية على مستوى المملكة العربية السعودية بحيث يتم صياغة استراتيجياته مع استراتيجيات المنظمات وتكون من مهامه تنفيذ سياسات بناء القيادات الإدارية وتطوير خطط ونماذج وآليات وأدوات تعاقب القيادات.
  3. تدريب القيادات على المهارات التي يحتاجون إليها لتحقيق رؤية ورسالة واستراتيجية الأجهزة الحكومية بالشراكة مع جهات عالمية. وأن يستثمر ذلك العمل المشترك في عمل الندوات واللقاءات والمؤتمرات بشكل سنوي لمناقشة أفضل التجارب والتحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات والعمل على حلها مع مشاركة القيادات في جميع المستويات.
  4. ضرورة إنشاء وحدة التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية وأن يتكامل دورها مع الإدارات واستراتيجية المنظمة، وتزويدها بالعدد الكافي من المتخصصين وربط مهامها وإجراءاتها بأهداف المنظمة. مع نشر إجراءاتها وتوضيح المزايا المالية وغير المالية المتحققة من المشاركة في برنامج خطط التعاقب مع استخدام جميع أنشطة التطوير: التأهيل والبرامج التدريبية والتدريب على رأس العمل.

5. دعم القيادات الإدارية العليا المستمر والتزامها لفعالية دور وحدة تعاقب القيادات في تحقيق أهداف المنظمة واحتياج عملائها ومتابعتها، وربطها مع أهداف المنظمة وبما يدعم ثقافة تطوير القيادات في المنظمة.

### سادسًا: مقترحات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة لمعرفة تحديات خطط التعاقب في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية ورئيس الجهاز ومجلس الإدارة حول هذه التحديات وسبل التغلب عليها.
2. عمل مقارنة لواقع التخطيط لتعاقب القيادات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والتحديات التي تواجههم.
3. دراسة على الموظفين لمعرفة وجهة نظرهم حول واقع المنظمات في خطط التعاقب والتحديات التي يمكن أن تواجه تلك المنظمات.

### قائمة المراجع العربية:

1. أحمد السيد كردي (2013). حتى تتحقق الجدارة الإدارية، دار الهادي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
2. سفيان منذر صالح (2017). تكاملية تخطيط التحليل الوظيفي للموارد البشرية، الحوار المتمدن، العدد، 5739، الإدارة و الاقتصاد.
3. عبد العزيز المطيري (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان - الأردن.
4. عطية حسين أفندي (2004). إعداد الصف الثاني وعقلية مستودع الخبرة الوحيد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

5. علي ماهر خطاب (2008م). القياس والتقييم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ط7 . القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
6. فيصل بن عبد الله البواردي (2015). استراتيجيات خطط تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، الرياض: معهد الإدارة العامة.
7. محي الدين عبدالله صالح (2015). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل/ الخرطوم: جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية.
8. مها ياسر حسام الدين (2017). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي علي اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة المصرية. اطروحة (دكتوراه)، عين شمس. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
9. نبيل صلاح محمد (2014). تطبيق نموذج تخطيط التعاقب في بيئة الأعمال المصرية: دراسة على قطاع الاتصالات المصري. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر، 28(1)، 395-369.
10. هبة عطية (2014). واقع تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الرئيسية في قطاع غزة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية للجودة والتميز - الأردن، 1(3)، 31-6.

#### قائمة المراجع الأجنبية

11. Ali, Z., Mehmood, B., Ejaz, S., & Ashraf, S. F. (2014). Impact of succession planning on employee's performance: Evidence from commercial banks of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 44(2), 213-220.
12. Bowman, S. (2008). Board succession planning and skills analysis. Retrieved September, 28.
13. Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard business review*, 83(10), 62-70.

14. Comini, G., Paolino, M., & Feitosa, M. (2013). Mapping of the succession process in nonprofit organizations in Brazil. *International Leadership Journal*, 5(3), 28-50.
15. Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
16. Hargreaves, A. (2005). Leadership succession. *The Educational Forum*, 69, 163– 173.
17. Jarrell, K. M., & Pewitt, K. C. (2007). Succession planning in government: Case study of a medium-sized city. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 297-309.
18. Johnson, G. L., & Brown, J. (2004). Workforce planning not a common practice, IPMA-HR study finds. *Public Personnel Management*, 33(4), 379-388.
19. Kim, T.H. (2012) Succession Planning in Hospitals and the Association with Organizational Performance, *Nursing Economics*, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22479959](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22479959).
20. Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies. PhD dissertation, Department of Learning and Performance Technology the Pennsylvania State University.
21. Ley, S. (2002). An assessment of succession planning at the State Bar of Texas. Texas State University
22. Maginn, M. (2008). Who's Next? Succession Planning, Management Quarterly. [www.ebscohost.com/c/articles/.../whos-next-succession-planning](http://www.ebscohost.com/c/articles/.../whos-next-succession-planning).
23. Mandi, A. R. (2008). *A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*. The George Washington University.
24. Mateso, P. E. (2010). *Understanding succession planning and management efforts at midwestern university: A mixed methods study* (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
25. Mkama, B. M. (2013). *An Assessment of Banking Succession Planning in Ensuring its Continuity* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).

26. Murphy, L. (2005). Transformational leadership: A cascading chain reaction. *Journal of nursing management*, 13(2), 128-136.
27. NHS Leadership Academy (2015). Talent and Talent Management Insights. Insight 4. From Succession Planning to Succession Management.
28. Odhiambo, J. O., Njanja, L., & Zakayo, C. (2014). Effects of succession planning practices on organization performance among the non-governmental organizations in Kenya. *European Journal of Business Management*, 2(1), 141-154.
29. Radtke, J. (2001). Succession Planning: Building a Successful Organization in a Dynamic Environment. Report from the Study Group, Institute on Rehabilitation Issues (27th, Washington, DC, May 2001).
30. Robertson, J. (2010). Succession Planning in Governmental Organizations: Why Does It Matter? What is the Role of Human Resources Personnel? University of Utah.
31. Rothwell, W. (2001). Effective succession planning. New York: American Management Association.
32. Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: American Management Association.
33. Rothwell, W.J. (2009) *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th Ed. New York: American Management Association
34. Seymour, S. (2008). Boost your business value with succession planning. *Human resource management international digests*, 16(4), 3-5.