

## تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

د. فيصل بن عبد الله البواردي

أستاذ الموارد البشرية المساعد  
معهد الإدارة العامة  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

يلاحظ خلال العشرين سنة الماضية تزايد اهتمام المنظمات بالتخطيط لتعاقب القيادات بهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب لكل وظيفة وفي أي وقت (Conger & Fulmer, 2003)، ويزداد ذلك الاهتمام في حال قرب التقاعد للموظفين كما حدث في كثير من المنظمات العالمية والمحلية، وأكدت الدراسات السابقة أن من أسباب عدم قيام المنظمات الحكومية بخطط تعاقب القيادات بفعالية وجود عدة تحديات تواجهها (Conger & Fulmer, 2002). وأن التغلب عليها إلى ضعف أو عدم القيام بتخطيط التعاقب وبالتالي صعوبة توفير بديل مناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وركزت الدراسة على إجابة الأسئلة التالية: التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية. والتعرف على الاختلاف في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة باختلاف خصائص العينة. وتقديم توصيات تسهم في نجاح خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة.

ولتحقيق تلك الأهداف تم تصميم استبانة وعرضها على (8) محكمين أكاديميين متخصصين. كما تجاوز معامل ألفا كرونباخ 0.84 جميع عبارات الاستبانة. ولتحديد حجم العينة المناسب تم تقسيم الأجهزة الحكومية البالغ عددها 102 جهاز إلى أربعة طبقات مختلفة (وفقاً لنوع الجهاز)، وتم سحب عينة عشوائية متساوية من كل طبقة بواقع 6 أجهزة في المرحلة الأولى بنسبة 24% تقريباً. ثم تم توزيع عينة عشوائية من (360) استبانة على المدراء في مختلف المستويات، وعاد منها 206 استبانة صالحة للتحليل. وتحليل نتائج الدراسة توصلت إلى أن من بين التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات: «ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل». «عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل». كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق جوهرية بين المجموعات حول عدد من العبارات عبارة باختلاف جهة العمل، ومستوى الوظيفة، والمدة المتبقية على التقاعد. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان منها: بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في المملكة. وإنشاء وحدة التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية لتحقيق أهداف خطط التعاقب. ودعم القيادات الإدارية العليا المستمر والتزامها لفعالية دور وحدة تعاقب القيادات في تحقيق أهداف المنظمة واحتياج عملائها ومتابعتها.

### مقدمة

يعد تعاقب القيادات إحدى الأولويات المطلوبة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمات؛ نظراً لأن القيادات الإدارية هي المسئول الأول عن تحقيق ذلك. وقد أكد الإطار النظري والدراسات السابقة أن بعض المنظمات تواجه عدداً من التحديات التي تؤثر على تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، ومنها عدم توافر البديل المناسب في المكان والوقت المناسبين. ولذا بحثت عدد من الدراسات في خطط تعاقب القيادات في القطاع العام والخاص وتحدياتها وتوصلت إلى وجود عدد من التحديات التي تواجهها، إلا أنه يلاحظ عدم وجود اتفاق بين تلك الدراسات حول التحديات والذي

\* تم استلام البحث في مايو 2015، وقبل للنشر في يوليو 2015.

قد يعود إلى اختلاف نشاط وحجم تلك الجهات أو اختلاف البيئات التي عملت بها تلك الدراسات. حيث إن وجود تلك التحديات يقود في الغالب إلى ابتعاد المنظمات عن القيام بخطط التعاقب، وبالتالي صعوبة توفير البديل من داخل المنظمة عند تقاعد أو انتقال إحدى القيادات. ولذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في المملكة في خطط التعاقب وتقديم توصيات تساهم في التغلب عليها لتوفير احتياج تلك الأجهزة من القيادات القادرة على تحقيق استراتيجياتها واحتياجات عملائها.

## مشكلة الدراسة

خلال العشرين سنة الماضية تزايد اهتمام المنظمات بالتخطيط لتعاقب القيادات كمدخل لتحقيق استراتيجياتها، وأصبح موضوع تعاقب القيادات موضوعاً مركزياً في حياة المنظمات (Conger & Riggio, 2007). ولذا سعى الكثير من الباحثين إلى اقتراح وبناء العديد من النماذج التي تساعد المنظمات على تخطيط التعاقب لبناء القيادات لتحقيق استراتيجياتها (انظر مثلاً؛ Conger & Benjamin, 1999; Rothwell, 2005; Fulton-Calkins and Milling, 2005). يهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب لكل وظيفة وفي أي وقت تحتاج إليه المنظمة (Conger & Fulmer, 2003) من خلال خلق بيئة تساعد على بناء وتنمية وازدهار قيادات المستقبل (Larson, 2005).

ويزداد الإحساس بأهمية التخطيط لتعاقب القيادات عند مواجهة المنظمات مشكلة إيجاد البديل في حال ترك العمل. وهو ما توصلت إليه بعض الدراسات التي عملت على مجموعة كبيرة من المنظمات الأمريكية من أهمية توافر خطط لتعاقب القيادات؛ لقرب الأهلية للتقاعد والتقاعد المخطط لأكثر من 40% من الموظفين داخل المنظمات الحكومية على المستوى المحلي في الولايات المتحدة خلال الخمس سنوات القادمة (Coward, 2012)، ولأن خمس الأمريكيين تقريباً الذين أعمارهم 65 وأكثر يعملون حالياً (Arnone, 2006). هذه النسب العالية تعطي مؤشراً بأن تلك المنظمات سوف تواجه تحديات تقاعد عدد من القيادات والخبرات (Hargreaves, 2005)، ومن ثم ستجد صعوبة في عملية الحفاظ على تقديم الخدمات بجودة عالية والاستمرار في ذلك (Alexander & Endres, 2006). وهذا راجع إلى عدم وجود آلية مناسبة لإبقاء المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمتلكها المنظمات كاستراتيجية لإدارة المعرفة بسبب حجم التقاعد المتوقع (Arnone, 2006).

وقد لاحظ أحد الباحثين أن عدم أو ضعف التخطيط الفعال لتعاقب القيادات يؤدي إلى مواجهة المنظمات تحديات كبيرة في أدائها ورضا عملائها بسبب عدم توافر الشخص المناسب في المكان المناسب (Ward, 2000). ولمعرفة مدى وعي المنظمات بأهمية خطط التعاقب فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن أقل من 50% من المنظمات فقط يوجد بها خطط التعاقب الوظيفي رغم إشارة غالبية مسؤولي الموارد البشرية في تلك المنظمات بأهمية التخطيط لتعاقب القيادات لتحقيق استراتيجياتها (Taylor & McGraw, 2004). كما توصلت دراسة أخرى إلى أن أقل من 30 مقالة فقط خلال الـ 40 سنة الماضية ناقشت ممارسات التعاقب في القطاع الحكومي (Coward, 2012).

وفي دراسة أخرى لم يتم إعطاء أهمية لهذا الموضوع في المنظمات الحكومية (Schall, 1997) سواء في الماضي أو المستقبل. وقد يعود السبب في عدم قيام المنظمات الحكومية بخطط تعاقب القيادات بفعالية وجود عدة تحديات تواجهها (Conger & Fulmer, 2002)، ومن أكثرها وجوداً في المنظمات: ندرة المتخصصين للقيام بخطط التعاقب (Aberdeen Group, 2007)، وضعف دعم القيادات العليا لخطط التعاقب (وادي والأشقر، 2009: الحارثي، 1436؛ المطيري، 2010؛ Mateso, 2010؛ 1424)، وضعف نظام الحوافز (وادي والأشقر، 2005؛ Rothwell, 2009). وبالتالي فإن وجود هذه التحديات أو غيرها وعدم التغلب عليها تؤدي إلى ضعف أو عدم القيام بتخطيط التعاقب وبالتالي صعوبة توفير البديل المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وبفحص تلك الدراسات التي عملت على معرفة التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ خطط التعاقب؛ يتضح وجود اختلاف في التحديات من منظمة إلى أخرى والذي قد يعود إلى اختلاف طبيعة ونشاط تلك المنظمات أو إلى اختلاف بيئاتها (البواردي، 1436)، وهو ما يؤكد الحاجة إلى معرفة التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية والذي يمكن تلخيصه في السؤال البحثي التالي: ما التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية؟.

## أهداف الدراسة:

- التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية.
- التعرف على الاختلاف في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة باختلاف خصائص العينة.
- تقديم توصيات تساهم في نجاح خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة.

## أسئلة الدراسة:

- ما تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- هل تختلف تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية باختلاف خصائص العينة؟

## أهمية الدراسة

يؤمل أن تساهم الدراسة الحالية بتقديم قيمة مضافة للإطار النظري من خلال تغذية المكتبة العربية بإحدى الدراسات المهمة في موضوع التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في التخطيط لتعاقب القيادات الحكومية في المملكة. وعلى مستوى الممارسة العملية فهي تساهم في تحديد التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وتقديم التوصيات التي تساعد الأجهزة الحكومية والأجهزة التشريعية على تفعيل خطط تعاقب القيادات وتحقق استراتيجيات المنظمات، كما إنها تساهم في تقديم معلومات غنية من خلال مشاركة القيادات الإدارية في الدراسة والذين يعتبرون أحد أهم متطلبات نجاح خطط تعاقب القيادات في المنظمات.

## الإطار النظري

تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها لتحقيق احتياج عملائها من خلال بناء استراتيجيات تنافسية ومتفوقة. وحيث إن القيادات الإدارية في المنظمة تعد أحد أهم العوامل في تحقيق تلك الاستراتيجيات نظراً لدورهم في تطوير وقيادة المبادرات العالمية والتكنولوجية الجديدة (Conger and Fulmer, 2003) فإنه يُنصح بنائها من خلال العمل على خطط استراتيجية لتعاقب القيادات والتي ينظر إليها على أنها مفهوم واسع من إعداد الأفراد لأدوار مستقبلية وليس فقط لإحلال الوظائف بالمنظمة (Smeltzer, 2002). وبمراجعة المفاهيم التي تناولت التخطيط لتعاقب القيادات يلاحظ أنها تهدف إلى تحويل المعلومات والمعارف من القائد إلى الخليفة حيث إنها ضرورية لاستمرار العمل بعد الوفاة أو التقاعد للقيادات الإدارية، كما إنها تركز على تحديد من، ومتى؟ يتم انتقال العمل إلى اللاحقين (Rothwell, 2005).

وبمراجعة المفاهيم التي تناولت التخطيط لتعاقب القيادات يلاحظ عدم وجود اتفاق حول مفهوم موحد. فقد عرف التخطيط لتعاقب القيادات على أنه عملية مستمرة ديناميكية لتعريف، وقياس، وتطوير المواهب القيادية وتقييم وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسة لتحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية (Kimball, 2005). كما عرفت بأنها «محاولة استباقية استعدادية للتأكد بأن قيادات المنظمة سوف تكون مستمرة من خلال تعريف كيف سيتم شغل تلك المواقع سواء بشكل مخطط أو غير مخطط عندما يكون هناك مغادرون للمنظمة» (Schmalzried & Fallon, 2007: 169).

وعُرفت بأنها «القوانين والقواعد والعمليات التي تصيغ المضمون لموضوع التعاقب النموذجي (مثل التغيير في شغل الوظائف) بما في ذلك ممارسات الإحلال وتطوير القيادات» (Friedman, 1986: 24). وفي تعريف آخر بأنها عملية التأكد من وجود البديل للوظائف المهمة سواء في الوقت الحالي أو المستقبل والتي تنشأ من استراتيجية العمل (Dessler, 2000). وبفحص تلك التعريفات يتضح أنها تتلخص في بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين لتحقيق استراتيجيات المنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها.

## أولاً – أهمية التخطيط لتعاقب القيادات

إن قيام المنظمات بعملية التخطيط لتعاقب القيادات يساعد على تحقيق عدد من المزايا والتي وردت في عدد من الدراسات. فالقيام بها بشكل فعال يساعد على: تحقيق الولاء والتزام العاملين بالأداء وبقائهم في المنظمة (Harrison, McKinnon & Terry, 2006)، والاستخدام الأمثل للموارد لإنجاز أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل (Byham et al., 2002)، وتقييم وظائف المنظمة والنتائج (Wolfe, 1996). والتغلب على الصعوبات المتزايدة في التعيين الخارجي للموظفين نتيجة زيادة أعداد من يتوقع تقاعدهم (Conger & Fulmer, 2003). وتوفير البديل لسد الفجوة المتوقعة (Byham, Smith & Paese, 2002). واستمرار القيادات والمشاركة في المعرفة (Aberdeen Group, 2007). وتقليل التكاليف المالية التي ترتبط بفقدان المنظمة لمعارف مهمة (Byham et al., 2002).

## ثانياً – نماذج التخطيط للتعاقب

- هناك عدد من النماذج المقترحة لاستخدامها من قبل المنظمات في تخطيط تعاقب القيادات ومن أكثرها استخداماً:
- 1- نموذج تعاقب القيادات Leadership Succession المقترح من Friedman في عام 1980، ويركز على البحث في علاقة التخطيط للتعاقب على أداء المنظمات وأنها تعد عملية مستمرة بدلاً من إحلال شخص واحد.
  - 2- نموذج القيادات على ثلاثة مسارات Three Track Leadership المقدم من Kur and Bunning في عام 1996، يعمل على تكامل ثلاثة عناصر من تطوير القيادات هي: مسارات يقوم بها القائد في وقت واحد من النشاط المكلف به لمدة معينة ويمكنه معها أداء مهامه العادية، والمسارات هي المسار التجاري لحل المشكلات التجارية ومسار القيادة لتمكينهم من قيادة الأفراد والمجموعات والمنظمة بشكل أكثر فعالية، والمسار التشخيصي للاستفادة من الشخصية والمهارات والقيم والميول والصفات الشخصية.
  - 3- نموذج مجموعة المواهب المتنافسة The Acceleration Pools Model المقترح من قبل Byham وآخرون في عام 2001، ويركز هذا الأسلوب على تطوير مجموعة من المرشحين ذوي الأداء العالي بدلاً من التركيز على شخص أو شخصين لكل موقع من القيادات ليكونوا قيادات في مواقع مختلفة بشكل عام. ويركز النموذج على التطوير المتسارع لأعضاء المجموعة من خلال تحديد واجبات ومهام الوظائف وتحديد أفضل الآليات لاكتسابها: مثل التوجيه، والتدريب تحت إشراف متخصص واستخدام أنشطة تطويرية خاصة مثل البرامج التي تقدمها الجامعات للقيادات ومحاضرات وورش تطبيقية تقدم داخل المنظمة.
  - 4- نموذج The Seven Pointed Star Model والذي تم اقتراحه وتطويره من قبل Rothwell بين الأعوام 2001 (Sharon, 2002) (-). وقد اشتمل النموذج على سبع خطوات هي 1. التزام صناعات القيادات لنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج. 2 - تقييم العمل الحالي / متطلبات العاملين. 3. تقييم كيف يؤدي العاملون أعمالهم. 4. تقييم العمل المستقبلي / متطلبات العاملين. 5. تقييم الأفراد المحتملين للمستقبل. 6. سد الفجوة في التطوير. 7. تقييم برنامج التخطيط للتعاقب.

إلا أنه بمراجعة الدراسات السابقة يتضح أنه لا يوجد اتفاق على نموذج مفضل يمكن استخدامه من قبل المنظمات سواء في القطاع الخاص أو العام. وبمراجعة تلك النماذج يلاحظ أن بعضها يركز على المراحل التي يجب اتباعها لتعاقب رئيس المنظمة فقط، وعدد آخر يركز على المراحل المطلوبة لتعاقب القيادات في جميع المستويات القيادية، وعدد آخر يركز على تحديد الكفاءات التي يحتاج إليها القيادات وليس المراحل التي يجب اتباعها لتحديد الخليفة المناسب (البواردي، 1436). وقد لخصت الدراسة المراحل المقترحة في تلك النماذج في: تحديد المواقع المهمة داخل المنظمة، وتحديد القدرات الضرورية لكل مستوى من مستويات القيادات لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، وتحديد المرشحين ذوي الأداء العالي للتعاقب واختيارهم، وتشخيص فرص التطوير، تحدد مسار المرشحين المؤهلين للأدوار المختلفة للقيادات، تنفيذ خطط تطوير الأفراد، تقييم المرشحين للمواقع القيادية للتأكد من أن التطوير يحقق أهدافه، إحلال/استبدال القيادات عندما يكون الموقع متاح، مع مساندة القائد البديل، تقييم فعالية برنامج نظام التخطيط للتعاقب بشكل مستمر لضمان فعاليته، وإبقاء الالتزام والدعم في نظام إدارة وتخطيط التعاقب (البواردي، 1436). كما لخصت دراسة أخرى المتطلبات التي أشير إليها في تلك النماذج لنجاح خطط تعاقب القيادات، ومنها أهمية مشاركة ودعم القيادات العليا في المنظمة، التقييم القائم على الاحتياجات. توفير فرص تطوير المهني الرسمي والاهتمام

بها، تكريس المسؤوليات للعاملين على النظام. أن يشمل تخطيط التعاقب جميع مستويات المنظمة. أن يكون التخطيط للتعاقب جزءاً من خطة المنظمة الاستراتيجية، وأن تسند مسؤوليتها إلى عدد من الأشخاص بدلاً من أن يختص بها قائد واحد (Sharon, 2002).

هذا وعلى الرغم من أن التخطيط للتعاقب ينصح باتباعه في عدد من كبير من الدراسات وفق النماذج المقترحة، فإن المنظمات لا تزال تتحاشى ممارسته في الواقع العلمي، حيث توصل استطلاع إلى أن 55% من المنظمات لم يكن لديها تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات (Hansen & Wexler, 1988). وتوصلت دراسة أخرى إلى أن 35% من 1318 من المديرين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية لم يكن لديهم خطط لتعاقب القيادات (SFGate, 2011)، كما توصلت دراسة أخرى إلى أن 60% من المنظمات غير الربحية في إيطاليا لا يوجد لديها خطط تعاقب القيادات (Bassi, 2013). حيث يعزو بعض الدراسات ضعف أو عدم استخدام خطط تعاقب القيادات إلى وجود تحديات تواجه تنفيذ تلك الخطط والتي يمكن تلخيصها في القسم التالي.

### ثالثاً – التحديات التي تواجه المنظمات في خطط التعاقب

بالرجوع 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

يؤكد الإطار النظري والدراسات 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 (Aberdeen Group, 2007)، والذي قد يعود إلى نقص المعارف والمهارات والقدرات الشخصية للعاملين في خطط التعاقب (Aberdeen Group Aberdeen, 2010; Murphy, 2006; Mateso, 2010)، أو بسبب عدم إلمام العاملين بأهمية التخطيط لتعاقب القيادات (Hargreaves, 2005; Mateso, 2010)، أو بسبب عدم كفاية الموارد البشرية (Rothwell, 2005; Johnson and Brown, 2004; Coward, 2012; HR Focus, 2003)؛ أو قلة الموارد المالية (Coward, 2012). وهو ما قد يتسبب في اعتقاد بعض المنظمات الربحية أو غير الربحية إلى أن تخطيط تعاقب القيادات عملية مرهقة وطويلة تتطلب مجهوداً للحصول على قيادات المستقبل (Mackey, 2008; Heuer, 2003). 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

يؤكد الإطار النظري على أن أحد أهم المتطلبات لنجاح خطط التعاقب يكمن في التكامل بين تطوير القيادات والخطة الاستراتيجية، بل يكون تطوير القيادات أولية في تلك الخطة (Hall, 2004; Fulmer, 2001). هذا التكامل يجب أن يشمل جميع مستويات المنظمة وليس مستوى القيادات العليا فقط وأن تكون خطط التعاقب للقيادات جزءاً من الخطة الاستراتيجية للمنظمة (المطيري، 1436)؛ (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 (Rothwell, 2001)، بحيث يكون لدى المنظمة الموظف المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب (Maxwell, 2003). 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 (Hall, 1986; Ley, 2002). كما توصل أحد الباحثين إلى غياب الارتباط والتنسيق بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية (أبو معمر، 2002)، والذي قد يكون بسبب ضعف أو عدم تحديد الأولويات لتطوير القيادات الإدارية (Schall, 1997) وبالتالي ضعف أو عدم



الوضوح في خطط التعاقب للقيادات (Lynn, 2001). ومن الأسباب التي قد تعد منطلقاً لوجود هذا التحدي ما توصلت إليه إحدى الدراسات من ضعف أو عدم وضوح رؤية المنظمة للإدارات (Mateso, 2010)، وهذا يمكن ملاحظته في نتيجة إحدى الدراسات والتي توصلت إلى أن تقريباً (85%) من أفراد العينة يرون أن ضعف أو عدم وجود الرؤية المهمة للمنظمة يؤثر على ممارسة تخطيط التعاقب لبناء القيادات (Mwemezi, 2011)، وهو ما عزاه أحد الباحثين إلى ضعف الدور الواضح لخبراء الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي والذي يؤدي إلى ضعف الاتصال والتكامل بين خطط التعاقب والتخطيط الاستراتيجي (الحارثي، 1436 هـ)؛ (Pynes, 2004).

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

يوكد الإطار النظري والنماذج المقترحة أهمية دعم والتزام القيادات العليا لنجاح خطط تعاقب القيادات في أي منظمة. حيث يشير بعض الباحثين إلى أهمية دعم مجلس الإدارة لخطط التعاقب للقيادات الإدارية باعتباره مطلباً لنجاح تلك الخطط (Comini, Paolino & Feitosa, 2013)، حيث إن ثقة مجلس الإدارة في خطط التعاقب يساعد على تبني منظماتهم لخطط تطوير قيادات المستقبل (Bowman, 2008). كما تؤكد دراسات أخرى أهمية دعم الإدارة العليا مثل رئيس المنظمة أو نائبه (Mateso, 2010; Ley, 2002) إذ اعتبره بعض الباحثين مرحلة مهمة وحاسمة لنجاح التخطيط لتعاقب القيادات (Aberdeen Group, 2007). وعلى الرغم من أهمية ودعم الإطار النظري والدراسات 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 و25% منهم تقريباً سوف يشاركون في عملية الاختيار (Bassi, 2013) مما يعطي مؤشراً على ضعف المشاركة في دعم تلك الخطط. وهو ما لاحظته أحد الباحثين في أن تحديات خطط تعاقب القيادات غالباً تنتج من عدم مساندة مجلس الإدارة لبناء ثقافة التخطيط لتعاقب القيادات (Luzbetak, 2010).

وعلى الجانب الآخر فقد توصل عدد من الدراسات إلى أن ضعف دور القيادات العليا في الدعم والالتزام بخطط تعاقب القيادات (مثل رئيس الجهاز ونوابه أو من في حكمهم) يعد من التحديات التي تواجه نجاح خطط التعاقب لبناء القيادات (Johnson and Brown, 2004; Morrin, 2013; Conger; Conger & Fulmer, 2003; Comini et al., 2013); (Ibarra, 2005; Rothwell, 2005; Murphy, 2006 Hargreaves, 2009; الحارثي، 1436; المطيري، 1424; 2005; Mateso, 2010). حيث يبدو واضحاً من نتيجة إحدى الدراسات والتي توصلت إلى أن 70% تقريباً من بين 2000 منظمة غير ربحية في ثماني ولايات أمريكية لم تناقش خطة التعاقب لوظائف المنظمة مع مديري المنظمة أو مجلس الإدارة (Bell, Moyers and Wolfred, 2011)، وقد يعود السبب في ذلك إلى اعتقاد القيادات العليا بأن موضوع التعاقب خارج عن نطاق مهامهم وعملهم (Schall, 1997).

ضعف الدعم والالتزام من قبل القيادات العليا في المنظمات الحكومية لنجاح خطط تعاقب القيادات قد يؤدي إلى ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لخطط تعاقب القيادات والتي تعد كما توصل إليه عدد من الدراسات، أحد التحديات التي تواجه نجاح تعاقب القيادات الإدارية الحكومية (Murphy, 2006; Hargreaves, 2005; Mateso, 2010). نظراً لأن ضعف الثقافة التنظيمية لا يدعم نجاح خطط تعاقب القيادات (Mackey, 2008; Heuer, 2003)، وما رآه أحد الباحثين من أن الدعم المستمر على مستوى القيادات العليا لخطط التعاقب ترسل رسالة مهمة عبر المنظمة وتعطي مصداقية لخطط التعاقب (Lynn, 2001). وبالرجوع للدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة يتضح أن هذا التحدي يعد من التحديات الأكثر وجوداً في المنظمات الحكومية والخاصة.

### 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، 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 وبفرض 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) وما توصلت إليه إحدى الدراسات من عدم كفاية البرامج التدريبية المتاحة حاليًا من حيث الكم والكيف في تنمية القدرات القيادية الحكومية (الحارثي، 1436هـ).

#### 5- ضعف اهتمام المنظمة بالتدريب على رأس العمل لبناء القيادات الإدارية

يُعد تدريب القيادات على رأس العمل أحد أنشطة التدريب والتطوير الناجحة لبناء القيادات الإدارية لأنها تمكن من ملاحظة مدى اكتساب المعارف والمهارات بشكل سريع (Luzbetak, 2010). كما يُعد هذا الأسلوب أحد الأساليب التي يُنصح باستخدامها لما لها من أثر في نقل المعرفة للقيادات الإدارية الحكومية (المطيري، 1436). وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن المشاركين بالدراسة يرون أن منظماتهم تقدم فرص التطوير على رأس العمل، كما إن استخدام أسلوب «الإرشاد» كان أحد الأساليب المستخدمة لضمان اكتساب المديرين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل (Luzbetak, 2010).

وفي الجانب الآخر، فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن المنظمات لا تزال تواجه مشكلات في توفير القيادات المناسبة بسبب غياب برامج تطوير القيادات في داخل المنظمة (Moser, 2008) والتي قد يكون سببها في عدم توافر الوقت للقيادات العليا للإسهام في خطط التعاقب في المنظمات الحكومية بسبب ضغوط العمل المتواصلة وكثرة الواجبات والوقت الضائع في متابعة مشكلات الإدارات الأخرى وكثرة الوقت المطلوب لحضور الاجتماعات (أيوب، 1421، 2005; Conger & Fulmer, 2003; Rothwell, 2005). ضعف الاهتمام بالتدريب على رأس العمل قد يعود إلى اعتقاد المديرين أن خطط التعاقب ليست من مهامهم وبالتالي عدم الانخراط في تدريب الصف الثاني (Schall, 1997).

#### 6- ضعف الاهتمام بأثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية

يوكد الإطار النظري أهمية ربط تدريب وتطوير القيادات الإدارية لشغل الوظائف القيادية في المستقبل مع استراتيجيات المنظمة وبالتالي أهمية قياس أثر التدريب للتأكد من اكتسابهم للمعارف والمهارات التي يحتاجونها لشغل وظائف المستقبل وأثر ذلك على استراتيجيات المنظمة (البواردي، 1436). وبالتالي فإن عدم دعم المنظمة لأثر التدريب قد يؤدي إلى عدم اهتمام المديرين والقيادات المحتملين في المستويات المختلفة بالتغيير وبالتالي صعوبة تحديد قيادات المستقبل. حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن عدم الاستمرار في متابعة تعلم ونمو العاملين المهني لشغل المناصب الأعلى يعد من التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في نجاح خطط التعاقب (الشهري، 1420; شبير، 2004; Friedman, 1986; Schall, 1997). والذي قد يكون بسبب اعتقاد المنظمات بأن تعاقب القيادات يعد نشاطاً لإحلال العاملين وبالتالي عدم العمل بشكل مستمر على تحقيق التعلم والنمو المهني لشغل مناصب أعلى (Friedman, 1986).

#### 7- عدم توافر آلية مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات الإدارية

يوكد الإطار النظري أهمية أن تكون هناك آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين وأن تكون متاحة للجميع للاطلاع عليها مع توضيح مزاياها وعيوبها على الفرد والمنظمة وتحديد المسئول عنها وآليات القياس والوقت المطلوب لكل مرحلة (انظر مثلاً Mateso , 2010). فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن نحو 70% من المنظمات يرون أن نظام المؤسسات غير الربحية التي يعملون بها يشير إلى خطط التعاقب وأهمية تطويرها (Bassi, 2013). وفي الجانب الآخر توصلت دراسة أخرى إلى أن هناك عددًا من المنظمات الحكومية لا تزال تعتبر تلك الخطط ونماذجها وآلياتها سرية ولا تعمل على نشرها للجميع مما نتج عنه إلى اعتبارها من تحديات تخطيط تعاقب القيادات (Bolton and Roy, 2004). كما توصلت دراسة أخرى إلى أن معظم المنظمات العائلية لا يوجد لها خطط مكتوبة حتى في الحالات التي يكون فيها رئيس الشركة قارب على مغادرتها (Mateso, 2010). وفي دراسة أخرى أجريت على 3000 منظمة غير ربحية توصلت على أن نحو 80% من المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا المشاركين في الدراسة أكدوا أنه لا يوجد لديهم وثائق أو نظام مكتوب لخطط التعاقب (Cornelius et al., 2011). كما توصلت بعض الدراسات إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة يؤكدون أنه لا يوجد لديهم تخطيط تعاقب رسمي ومكتوب (Morris, 2013; Comini et al., 2013). وقد يؤدي عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين في الغالب إلى الخوف من ممارستها بسبب الخوف من فقد المزايا المالية المترتبة عليها أو فقد المكان المهم السابق له أو الخوف من التصادم مع الزملاء (Murphy, 2006, Hargreaves, 2005; Mateso, 2010) وبالتالي مقاومة تنفيذها ونجاحها.

**8- ضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب**

تؤكد الدراسات والإطار النظري أهمية وجود نظام حوافز فعال وأن يتكامل مع خطط تعاقب القيادات كمتطلب لنجاحها (Rothwell, 2005). إلا أنه وعلى الرغم من أهمية ذلك، فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن أحد التحديات التي تواجه خطط التعاقب لبناء القيادات يكمن في عدم مناسبة نظام الحوافز المعمول به في بعض المنظمات، Schall (1997; Rothwell, 2005; المطيري، 1424؛ أيوب 1421). وفي دراسات أخرى رأت أن أحد تحديات تخطيط التعاقب لبناء القيادات يكمن في عدم الاهتمام بالمناصب القيادية بسبب الأعباء الإدارية وضعف الدوافع (Murphy, 2006; Hargreaves, 2005; Mateso, 2010)، والذي عزاه بعض الدراسات في عدم كفاية المكافآت أو الحوافز المالية المترتبة على المشاركة في خطط التعاقب (Murphy, 2006; Hargreaves, 2005; Mateso, 2010). وهو ما يمكن تلخيصه في ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن أحد التحديات التي تواجه خطط التعاقب هو قلة ونقص الدعم المالي (وادي والأشقر، 2005; Ibarra, 2005; Schall, 1997; Johnson and Brown, 2004; 2009). وبالرجوع للدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة يلاحظ أن هذا التحدي يعد من التحديات الأكثر تكرارًا في المنظمات الخاصة والحكومية.

**9- ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط تعاقب القيادات**

يؤكد الإطار النظري أهمية أن يدعم نظام الاختيار والتعيين خطط التعاقب لبناء القيادات، وبالتالي فإن ضعف لوائح الاختيار والتعيين يقود في الغالب إلى عدم إمكانية اختيار القيادات المحتملة في القطاع الحكومي (Ibarra, 2005)، وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن نظام الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي يواجه بعدد من التحديات مثل إعادة التعاقد مع المتقاعدين أو بقاء المديرين في مواقعهم لفترات طويلة وهو ما يؤدي إلى تأخير الترقيّة لقيادات محتملة متميزة وبالتالي عدم القناعة بأهمية خطط التعاقب للموظفين (Ibarra, 2005). وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات في أن أحد التحديات التي تواجه خطط التعاقب هو وجود قيود على قوانين أنظمة الجدارة والتعيين مما تمنعهم من استخدامها بشكل فعال (Johnson and Brown, 2004; Ibarra, 2005; Rothwell, 2005). كما توصلت دراسات أخرى إلى أن أحد تحديات القطاع الحكومي لتخطيط تعاقب القيادات كان عدم مناسبة القوانين والأنظمة واللوائح وجمود الميزانية (Schall, 1997; Rothwell, 2005; أبو صفية، 2000). هذا التحدي توصل إليه أحد الباحثين في وجود ضعف في نظام التعيين والاحتفاظ بالقيادات المحتملة في المستويات الإدارية في الجامعات التي شملتها الدراسة ورأى أن ذلك يشكل عائقًا خطيرًا لتحسين أداء تلك المنظمات (Weiss, 2005). كما رأى أحد الباحثين أن الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي مازال بعيدًا عن المعايير الموضوعية لاختيار قيادات قادرة على تحقيق التميز المؤسسي (الماضي، 2012).

**10- ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في دعم خطط التعاقب**

يعد إدارة الأداء أو قياس أداء القيادات أحد العناصر المهمة في نجاح التعاقب للقيادات (Rothwell, 2005). حيث إنه يقدم معلومات عن الفجوة بين المهام المطلوبة والأداء الفعلي، ومدى توافر القدرات اللازمة لشغل وظيفة أعلى (البوادي، 1436). فقد توصل أحد الباحثين إلى أن المنظمات التي تؤمن بتخطيط التعاقب يكون لديها عدد من الوسائل ومنها توظيف أدوات التقييم المناسبة لعملية تطوير القيادات (الحارثي، 1436)، كما توصلت دراسة أخرى إلى الحاجة إلى إدارة الأداء للتغلب على التحديات التي تواجه تنفيذ خطط التعاقب (HR Focus, 2003). إلا أن الممارسة تشير إلى أن أحد التحديات التي تواجه القطاع الحكومي لتخطيط تعاقب القيادات كان في فشل المنظمات في ربط مراجعة الأداء أو التقييم مع خطط التطوير للقيادات (Friedman, 1986) وما عزاه أحد الباحثين في ضعف أدوات قياس الأداء للقيادات الإدارية (المطيري، 2007; Aberdeen Group, 1436)، أو عدم توافر نظام تقييم أداء موضوعي يمكن من خلاله التعرف على المهوبين وأصحاب القدرات العالية (الحارثي، 1436).

**11- عدم معرفة التجارب الناجحة في مجال خطط تعاقب القيادات**

يؤكد أغلب الباحثين على صعوبة القيام بخطط التعاقب للمنظمات التي لا يتوافر بها متخصصون (البوادي، 1436). ولذا أكدت إحدى الدراسات أهمية الاستعانة بخبراء في إعداد برامج تخطيط تعاقب القيادات في القطاع الحكومي وتقييمها وتطويرها (الحارثي، 2005; Ibarra, 2005) وذلك في حال عدم توافر القدرات والمتخصصين لعمل ذلك. إلا أن المنظمات تبتعد عن الاستعانة بخبرات من خارج المنظمة نظرًا لارتفاع تكلفة تنفيذ برنامج التعاقب القيادي في المنظمات الحكومية (Ibarra, 2005). الذي قد يعود لجمود الميزانية بتلك المنظمات (Schall, 1997; Rothwell, 2005).



- وبمراجعة الدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة لمعرفة التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات في المنظمات الحكومية وغير الحكومية فقد تم حصر (11) تحديًا وتم ملاحظة ما يلي:
- عدم الاتفاق بين الدراسات على التحديات التي تواجه المنظمات في خطط تعاقب القيادات، حيث إن وجود أحد التحديات في أحد المنظمات لا يعني وجوده في منظمة أخرى.
  - هناك عدد من التحديات التي تواجه خطط التعاقب ينتشر وجودها في المنظمات بشكل أكثر من التحديات الأخرى، حيث يلاحظ وجود انتشار ثلاثة تحديات وهي ندرة المتخصصين في المنظمة القادرين على القيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات، وضعف اهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات، وضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب في المنظمات الخاصة والعامة بشكل أكبر من التحديات الأخرى.
- هذه الاختلافات بين تلك الدراسات قد يعود إلى اختلاف طبيعة أنشطة تلك المنظمات أو البيئة التي عملت فيها. وبناء على التحديات التي تواجه القطاع الحكومي والخاص في خطط تعاقب القيادات والتي تم حصرها في هذه الدراسة وعددها (11) وسيتم رصد تلك التحديات في استبانة لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة مدى وجود تلك المعوقات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ومدى الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة.

### منهج الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي (المسحي) التحليلي لتناسبه مع الأغراض التي ترمي إليها الدراسة (القحطاني والعامري، 1431). وللإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم تصميم استبانة بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة التي استخدمت في هذه الدراسة حيث احتوت الاستبانة على معلومات وظيفية (جهة العمل، الوظيفة، المدة المتبقية على التقاعد)، والتحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات وعددها (11) عبارة تم حصرها بناء على تحليل الدراسات السابقة التي استخدمت في هذه الدراسة، وسؤال مفتوح لإضافة ما يريده المجيب عن العبارات السابقة. وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة فقد تم عرضها على (8) محكمين متخصصين وأكاديميين وتم تعديل وإضافة بعض الأسئلة لتتوافق مع واقع الجهاز الحكومي في المملكة. وللتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على عينة من المديرين وتم قياس معامل ألفا كرونباخ Alpha Cranpach's للعبارات المتعلقة بالتحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات والتي تم رصدها في الاستبانة حيث تجاوز معامل ألفا كرونباخ 0.84 لجميع عبارات الاستبانة.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في الأجهزة الحكومية والبالغ عددهم (5428) مديرا (وزارة الخدمة المدنية، 2014). ولتحديد حجم العينة المناسب فقد تم تقسيم الأجهزة الحكومية البالغ عددها 102 جهاز إلى أربعة طبقات مختلفة (وفقا لنوع الجهاز) هي طبقة الوزارات (مثل وزارة الخدمة المدنية، وزارة الخارجية)، وطبقة المؤسسات الحكومية (مثل مؤسسة الخطوط السعودية)، وطبقة الهيئات الحكومية (مثل هيئة الاتصالات)، وطبقة تضم جهات أخرى (مثل الأمانات والجامعات والمعاهد)، حيث تم سحب عينة عشوائية متساوية من كل طبقة بواقع 6 أجهزة في المرحلة الأولى بنسبة 24% تقريبا. ثم تم تحديد عينة عشوائية من تلك الأجهزة باستخدام الجداول الإحصائية (Krejcie & Morgan, 1970) ليكون بذلك حجم العينة المختارة (360) من المدراء في مختلف المستويات. بحيث تم سحب عينة عشوائية بشكل متساوي (15) مفردة من كل جهاز وقع في العينة ليكون حجم العينة من كل نوع من أنواع الأجهزة (6) جهاز ضرب 90 = 15 مفردة) وتم توزيعها من خلال إرسال 15 استبانة لإدارة العلاقات العامة في كل جهاز في العينة بحيث تم وضع كل استبانة في ظرف مسجل عليه منصب المدير ويحتوي ظرف آخر فيه عنوان الباحث (لوضع الاستبانة بعد تعبئتها به) مع خطاب حدد فيه هدف الدراسة والية التواصل مع الباحث وطلب إعادة الاستبانة بعد الانتهاء منها إلى إدارة العلاقات العامة بالجهة). وقد عاد من الاستبانات الموزعة عدد 237 استبانة وتم استبعاد عدد 31 استبانة غير صالحة للتحليل، وبناء عليه فقد تم تحليل 206 استبانة بنسبة تجاوزت (50%) وهذه النسبة تعد مقبولة وتعطي معنى للتحليل حسب اقتراح (Sekaran; 2003). وفيما يلي جدول يوضح توزيع العينة على الأجهزة:

عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	الاستمارات الموزعة	عدد المدراء في عينة الأجهزة	عينة الأجهزة	عدد الأجهزة	الجهة
56	6*15=90	650	6	22	وزارات
68	6*15=90	319	6	21	المؤسسات الحكومية
44	6*15=90	383	6	25	الهيئات الحكومية
38	6*15=90	521	6	34	جهات أخرى
<b>206</b>	<b>360</b>		<b>34</b>	<b>102</b>	<b>الإجمالي</b>

للإجابة على السؤال الأول «ماهي تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية؟» تم استعراض نتائج التحليل الوصفي باستخدام النسب المئوية والتكرار والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري. كما تم استخدام اختبار T test لاختبار الفرضية «العدمية» بعدم وجود تحديات لخطط التعاقب للقيادات في الأجهزة الحكومية مقابل الفرضية البديلة القائلة بوجود تحديات. بمعنى اختبار فرضية العدم التي تشير إلى أن المتوسط الحسابي لوجود التحدي أقل أو يساوي (3) عند مستوى دلالة (0.05).

وللإجابة عن السؤال الثاني: «هل تختلف تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية باختلاف خصائص العينة؟» فإنه ولكون البيانات الخاصة بالتحديات استخدم فيها مقياس رتبي ولذا يتعين أن يتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأسلوب الإحصائي اللامعلمي الخاص بالبيانات الرتبوية فقد تم استخدام تحليل التباين من الدرجة الأولى لكروسكال والس Kruskal- Wallis، وفي حال إشارة النتائج لوجود فروق بين المجموعات فقد تم استخدام نتائج اختبار وتني Mann-Whitney لتحديد مصدر تلك الاختلافات (Tolmie; Muijs & McAteer, 2011).

## وصف وتحليل البيانات

يتضمن الجزء التالي وصفاً وتحليلاً للبيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

### خصائص العينة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لجهة العمل والمستوى الوظيفي والمدة المتبقية على التقاعد.

#### جدول رقم (1)

#### خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المعلومات العامة
27.2	56	وزارة
33.0	68	مؤسسة
21.4	44	هيئة
18.4	38	أخرى
14.9	29	الإدارة العليا
33.0	64	الإدارة الوسطى
52.1	101	الإدارة الإشرافية
24.0	44	أقل من 6 سنوات
33.9	62	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
42.1	77	11 سنة وأكثر

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة. حيث يلاحظ فيما يتعلق بجهة العمل أن (33%) من المشاركين يعملون في المؤسسات الحكومية و(27.2%) يعملون في الوزارات و(21.4%) منهم يعملون في الهيئات الحكومية وكان (18.4%) ممن يعملون في جهات أخرى مثل (أمانات، إمارات المناطق إلخ). هذه النسب تعطي مؤشراً على مشاركة جميع أنواع الجهات المحددة في العينة التطبيقية وبنسب مقبولة.

وفيما يخص المستوى الوظيفي فقد تم تصنيف القيادات إلى 3 مستويات هي «الإدارة العليا» (وكيل، وكيل مساعد، نائب، نائب مساعد ومن في حكمهم) ومستوى «الإدارة الوسطى» (مدير عام أو نائبه أو مساعده)، وأخيراً المستوى

الإشرافي (مدير إدارة، مشرف، رئيس قسم ومن في حكمهم) وهذا التصنيف مستخدم في دراسة (المطيري، 1424). حيث يلاحظ أن (52.1%) من العينة من العاملين في الإدارة الدنيا (مثل مدير إدارة، رئيس قسم، الخ)، وكان (33%) ممن يشغلون وظائف المستوى المتوسط (مثل مدير عام أو نائبه) في حين بلغ (14.9%) ممن يعملون بالمستوى الأعلى مثل (وكيل وزارة، وكيل مساعد، نائب الخ)، ويبدو أن هذا التباين في النسب منطقي نظرًا لقلة أعداد المديرين كلما زادت المراتب الوظيفية. أما المدة المتبقية على تقاعد المشاركين فكانت (42.1%) لمن بقي على تقاعدهم 11 سنة وأكثر، وبنسبة (33.9%) لمن بقي على تقاعدهم بين 6 إلى 10 سنة، وبنسبة (24.0%) لمن بقي على تقاعدهم أقل من 6 سنوات. هذه النسب تعطي مؤشرًا على أهمية تنفيذ خطط تعاقب القيادات لسد الفجوة المتوقعة خلال السنوات العشر القادمة.

### تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة

للإجابة عن سؤال البحث الأول: «ما تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة» فقد تم استخدام النسب المئوية والتكرار والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T test للتحقق من جوهريته تلك التحديات. والجدول التالي يوضح التحديات التي تم رصدها في الاستبانة حول تحديات تخطيط تعاقب القيادات الإدارية في المملكة وترتيبها وفقًا للمتوسط الحسابي، بالإضافة إلى مدى جوهريته تلك التحديات.

#### جدول رقم (2)

تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية التي تواجه الأجهزة الحكومية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارة
5	.967	3.86	48	112	15	26	3	ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل.
7	.942	3.77	43	98	37	23	2	ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات.
9*	1.189	3.12	30	49	58	49	18	قلة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل.
11*	1.177	2.95	15	67	34	63	22	ضعف اهتمام منظماتكم بتدريب القيادات على رأس العمل.
10*	1.131	3.01	17	60	55	52	20	ضعف اهتمام منظماتكم بأثر البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون حالياً لتطوير قيادات المستقبل.
6	.931	3.80	45	99	37	21	2	عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.
2	.853	4.15	77	93	22	11	1	عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل.
4	.880	3.96	58	92	41	10	2	ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحدد من وزارة الخدمة المدنية.
8	1.031	3.67	46	80	44	30	3	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل.
1	.801	4.19	78	94	25	4	2	ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل.
3	.764	4.05	56	105	33	7	0	عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها

\* مستوى الدلالة sig. أقل من 0.05

يتضح من الجدول ترتيب العبارات التي وردت في الاستبانة والتي تمثل تحديات خطط تعاقب القيادات التي تواجه الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتوسطاتها الحسابية. فقد جاءت عبارة «ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل» في الترتيب الأول بين التحديات بمتوسط بلغ (4.19) وانحراف معياري (80). وجاءت في الترتيب الثاني عبارة «عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل» بمتوسط بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (853). وجاء في الترتيب الثالث عبارة «عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها» بمتوسط بلغ (4.05). وفي الترتيب الرابع جاءت عبارة «ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحدد من وزارة الخدمة المدنية لبناء القيادات الإدارية» بمتوسط بلغ (3.96). وجاء في الترتيب الخامس عبارة «ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل» بمتوسط بلغ (3.86). وفي الترتيب السادس جاءت عبارة «عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل» بمتوسط بلغ (3.80). وجاء في الترتيب السابع عبارة «ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات» بمتوسط بلغ (3.77). وفي الترتيب الثامن جاءت عبارة «ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل» بمتوسط بلغ (3.67). وفي الترتيب التاسع جاءت عبارة: «قلة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل» بمتوسط بلغ (3.12) وانحراف معياري (1.19). وفي الترتيب العاشر جاءت عبارة: «ضعف اهتمام منظماتكم بأثر البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون حالياً لتطوير قيادات المستقبل» بمتوسط بلغ (3.01) وانحراف معياري (1.13). وفي الترتيب الحادي عشر جاءت عبارة: «ضعف اهتمام منظماتكم بتدريب القيادات على رأس العمل» بمتوسط بلغ (2.95).

وباستعراض نتائج الإحصاء t. test نجد أن هناك عدد من التحديات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) أي رفض فرضية العدم مما يشير إلى وجود تلك التحديات في خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتلك التحديات كانت على النحو التالي:

- «ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل»، وقد يعود السبب في وجود هذا التحدي إلى وجود مشكلات في نظام تقويم الأداء الحالي أو أن نظام تقويم الأداء الحالي لم يربط في بناء قيادات المستقبل. هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كل من Friedman (1986) والمطيري (1436) وAberdeen (2007) وGroup والحارثي (1436) في أن ضعف تقوم الأداء الوظيفي يعد أحد التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية والغير حكومية في خطط تعاقب القيادات.
- «عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل». وجود هذا التحدي يتفق مع ما توصلت إليه أغلب الدراسات ومنها (Murphy, 2006, Hargreaves, 2005; Mateso, 2010) في أن ضعف نظام الحوافر يعد من أكثر التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات في المنظمات الحكومية والخاصة.
- «عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها». وقد يعود السبب وجود ذلك التحدي إلى حداثة الموضوع بسبب صعوبته وعدم توفر تخصصات في هذا المجال. هذه النتيجة تتفق مع ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة (انظر مثلاً الحارثي، 2005; Rothwell, 1997; Schall, 2005; Ibarra, 2005; 1436) حيث أكدت على أن عدم معرفة التجارب الدولية يعد أحد التحديات التي تواجه المنظمات لتطبيق خطط تعاقب القيادات في القطاعين العام والخاص.
- «ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحدد من وزارة الخدمة المدنية لبناء القيادات الإدارية». وقد يعود السبب وجود هذا التحدي إلى أن لوائح الاختيار والتعيين تعتمد بشكل كبير على مركزية التعيين في الخدمة المدنية وصعوبة اختيار أو ترقية المتميزين في الجهات الحكومية. هذه النتيجة تتفق مع كثير من الدراسات السابقة (انظر مثلاً Johnson and Brown, 2004; Ibarra, 2007; Rothwell, 2005; Schall, 1997; 2000) والتي توصلت إلى أن ضعف نظام الاختيار والتعيين يعد أحد التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق خطط تعاقب القيادات الإداري في القطاع الحكومي.
- «ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل». هذه النتيجة



تتفق مع كثير من الدراسات السابقة (انظر مثلاً 2002; Ley, Hall, 1986; أبو معمر، 1997; Schall, 2002; Lynn, 2001) والتي توصلت إلى أن ضعف التكامل يعد أحد التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية وغير الحكومية في خطط تعاقب القيادات الإدارية.

- «عدم توفر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل». هذا التحدي تم التوصل لوجوده في الدراسات السابقة (أنظر؛ Comini et al., 2013; Corneliuss et al., 2011; Bolton and Roy, 2004; Morrin, 2013) والتي توصلت إلى أن عدم توفر آلية مكتوبة لخطط التعاقب يعد أحد التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية والخاصة.

- «ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات». وقد يعود السبب في وجود هذا التحدي إلى صعوبة القيام بهذه المهمة والحاجة إلى خبرات استشارية بالإضافة إلى القدرات المعرفية. هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة (انظر؛ Coward, 2012; Mateso, 2010; Murphy, 2006; Mateso, 2010; Coward, 2012) (HR Focus, 2003) الشهري، 1420هـ؛ (Coward, 2012) في أن ندرة المتخصصين في خطط التعاقب يعد أحد التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات.

- «ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل». وقد يعود السبب في وجود هذه العبارة إلى ضعف تكامل إدارة الموارد البشرية مع الإدارات. هذه النتيجة تتفق مع ما تم التوصل إليه في عدد من الدراسات (انظر؛ Mateso, 2010; Hargreaves, 2005; Moser, 2008; الحارثي، 1436هـ) في أن ضعف البرامج التدريبية الخارجية التي تقدم للقيادات تعد أحد التحديات التي تواجه المنظمات في خطط تعاقب القيادات.

وفي الجانب الآخر تشير نتائج التحليل الإحصاء T test إلى ضعف وجود عدد من التحديات التي رصدت في الاستبانة، حيث كانت قيمة p أكبر من 0.05 بمعنى قبول فرضية العدم وعدم قبول الفرضية البديلة للتحديات التالية: «قلة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل» و«ضعف اهتمام منظماتكم بأثر البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون حالياً لتطوير قيادات المستقبل» و«ضعف اهتمام منظماتكم بتدريب القيادات على رأس العمل». وقد يعود السبب في ضعف وجود هذه التحديات مقارنة بالعبارات السابقة إلى أن هناك تحديات أخرى (مثل ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي، وعدم الاطلاع على تجارب ناجحة. وضعف نظام الاختيار والتعيين والحوافز) والتي عدم وجودها يؤثر بشكل كبير على نجاح خطط التعاقب حتى لو دعمت القيادات العليا في المنظمة تلك الخطط أو تم الاهتمام بالعملية التدريبية. هذه النتيجة جاءت غير متوقعة من حيث ضعف الموافقة عليها على خلاف الدراسات السابقة ومنها (Morrin, 2013; Comini, et al., 2013; Mateso, 2010) الشهري، 1420هـ؛ شبير، 2005; Rothwell, 2003; Schall, 1997; Friedman, 1986) (2004) والتي أكدت على أن هذه التحديات تعد من التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية والخاصة.

## تحليل التباين لاختبار الفروق بين المجموعات

للإجابة عن سؤال البحث الثاني: «هل تختلف تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية باختلاف خصائص العينة؟» فقد تم استخدام التحليل اللامعلمي لكروسكال والس Kruskal-Wallis للفروق بين المجموعات، بالإضافة إلى نتائج اختبار ما وتني Mann-Whitney في حال وجود فروق في التحديات باختلاف جهة العمل، المدة المتبقية على التقاعد والمستوى الوظيفي، وذلك وفق ما يلي:

### 1- الفروق في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية باختلاف جهة العمل:

يوضح الجدول التالي تحليل اللامعلمي والإحصاء كروسكال والس لاختبار جوهرية الفروق لمتوسطات الرتب لاتجاهات المحوئين حول تحديات خطط تعاقب القيادات باختلاف جهات العمل بالإضافة إلى «اختبار مانويتني» لاختبار الفروق بين المجموعات الزوجية.

جدول رقم (3)  
اختبار «كروسكال والس» لاختبار الفروق بين المجموعات

قيمة P	K-W	الجهات الحكومية (Mean Rank)				العبارة
		الجهات الأخرى	هيئة	مؤسسة	وزارة	
0.016	10.3	.126	.89	99.76	100	ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل.
0.020	9.80	93	.83	109.9	113	ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات.
0.010	11.38	125.5	.83	98.55	107	قلة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل.
0.017	10.1	125.3	90.51	92.66	103.5	ضعف اهتمام منظماتكم بتدريب القيادات على رأس العمل.
0.227	7.56	120.4	86.3	99.88	106	ضعف اهتمام منظماتكم بأثر البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون حاليا لتطوير قيادات المستقبل.
0.553	4.34	118.0	95.8	103.4	.96	عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.
.533	2.19	113.1	104.8	97.57	99.61	عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل.
0.093	6.43	94.15	105.3	113.6	90.33	ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحدد من وزارة الخدمة المدنية.
0.682	1.50	101.9	103.8	106.8	94.61	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل.
0.331	3.42	105.3	109.4	104.4	90.94	ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل.
0.783	1.07	98.26	101.9	105.7	96.25	عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها

تشير نتائج تحليل التباين اللامعلمي باستخدام الإحصاء كروسكال والس إلى أن هناك فروق جوهرية في متوسطات الرتب للمعوقات التالية باختلاف جهة العمل في التحديات التالية:

- «ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل»، حيث بلغت قيمة الإحصاء كروسكال والس (10.38) وبمستوى دلالة 0.016، مما يشير على أن هناك فروق جوهرية حول هذا التحدي يعزى إلى جهة العمل. ولتحديد مصدر تلك الاختلافات وفقا للجهة فقد أشارت نتائج مانويتني بأن المبحوثين من الجهات الأخرى كانوا الأكثر شعورًا بوجود ذلك التحدي مقارنة بالجهات الأخرى، حيث بلغت قيمة ما وتني (771.5) وبمستوى دلالة 0.028. وقد يعود السبب إلى أن الجهات التي تندرج ضمن فئة جهات أخرى بها جهات متعددة وتختلف بمستوياتها وحجمها كالأمانات وهذه لها طابع خاص في التركيز على الخدمات العامة من خلال عقود التشغيل لشركات متخصصة وبالتالي ضعف الاهتمام بالدور التكاملي لها.
- «ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات»، تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف الجهات، حيث بلغت قيمة الإحصاء كروسكال والس (9.80) وبمستوى دلالة 0.020. ولتحديد مصدر تلك الفروق فقد أشارت نتائج ما وتني بأن الفروق كانت بسبب زيادة موافقة الوزارة والمؤسسات عن الهيئات حيث كانت قيمة ماوتني (864) و(1085) على التوالي وبمستوى دلالة 0.012 و0.01. وقد يعود السبب إلى ضعف الشعور بوجود هذا التحدي في الهيئات لوجود مرونة في نظام التوظيف والميزانية بشكل أكبر من الجهات الأخرى.
- «قلة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل» تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف الجهات، حيث بلغت قيمة الإحصاء كروسكال والس (11.38) وبمستوى دلالة

0.010. ولتحديد مصدر تلك الفروق وفقا للجهة فقد أشارت نتائج مانويتني بأن الفروق كانت بسبب قلة شعور الوزارات بوجود هذا التحدي عن الهيئات حيث كانت قيمة ماوتني (928) وبمستوى دلالة 0.04 وكذلك بسبب قلة شعور المؤسسات والهيئات بوجود هذا التحدي عن الجهات الأخرى حيث كانت قيمة مانويتني (921) و(464) على التوالي وبمستوى دلالة 0.02 و0.001 على التوالي. وقد يعود السبب في ضعف شعور تلك الجهات بهذا التحدي إلى مرونة الاختيار والتعيين للقيادات في المؤسسات والهيئات مما له دور في اختيار القيادات ذات التأهيل والتدريب العالي والذي انعكس على اهتمام تلك القيادات بخطط التعاقب.

- «ضعف اهتمام منظماتكم بتدريب القيادات على رأس العمل»، مما يشير إلى أن هناك فروق جوهرية حول هذا التحدي يعزى إلى جهة العمل. ولتحديد مصدر تلك الفروق وفقا للجهة فقد أشارت نتائج ماوتني بأن الفروق كانت بسبب ضعف شعور المؤسسات والهيئات بهذا التحدي عن الجهات الأخرى حيث كانت قيمة مانويتني (869) و(523) على التوالي وبمستوى دلالة 0.007 و0.004 على التوالي. وقد يعود السبب في ضعف شعور المؤسسات والهيئات بهذا التحدي إلى وجود مرونة أكبر في النظام المالي والإداري للهيئات والمؤسسات وبالتالي وجود قيادات تعمل على تفعيل هذا الجانب.

في حين لم تشر نتائج التحليل لوجود اختلافات جوهرية بين المجموعات على العبارات الأخرى، حيث كانت ( $p < 0.05$ )

## 2- الفروق في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية باختلاف مستوى الوظيفة

يوضح الجدول التالي التحليل اللامعلمي لكروسكال والس لاختبار الفروق في المتوسطات في تحديات خطط تعاقب القيادات باختلاف المستوى الوظيفي للمديرين، بالإضافة إلى اختبار مانويتني لاختبار الفروق بين المجموعات الزوجية.

### جدول رقم (4)

#### اختبار كروسكال لاختبار الفروق بين المجموعات باختلاف مستوى الوظيفة

قيمة P	المستوى الإداري			العبرة	
	K-W	إدارة إشرافية	إدارة عليا		إدارة عامة
0.043	6.31	96.90	115.4	87.00	ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل.
0.008	9.62	92.01	123.2	89.66	ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات.
0.601	1.02	100.0	94.91	91.41	قلة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل.
0.434	1.67	98.56	84.26	94.33	ضعف اهتمام منظماتكم بتدريب القيادات على رأس العمل.
0.74	59.	97.15	101.9	92.89	ضعف اهتمام منظماتكم بأثر البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون حالياً لتطوير قيادات المستقبل.
0.98	.029	96.82	97.31	95.60	عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.
.219	3.04	101.4	99.10	87.24	عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل.
0.682	75.	96.41	102.3	92.35	ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحدد من وزارة الخدمة المدنية.
0.215	3.07	102.0	84.74	91.51	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل.
.532	1.26	92.11	101.2	99.98	ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل.
.541	1.22	96.45	101.8	89.78	عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها

تشير نتائج التحليل اللامعلمي باستخدام الإحصاء كروسكال والس إلى أن هناك فروق جوهرية في متوسطات الرتب حول معوق «ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل» باختلاف

المستوى الوظيفي، حيث كانت مستوى دلالة (0.016)، مما يشير على أن هناك فروق جوهرية حول هذا التحدي يعزى إلى جهة العمل. ولتحديد مصدر تلك الفروق فقد أشارت نتائج مانويتني بأن المبحوثين في مستوى الإدارة العليا كانوا الأكثر شعورًا بوجود ذلك التحدي حيث بلغت قيمة مانويتني (635) وبمستوى دلالة (0.013) وقد يعود السبب في زيادة موافقة الإدارة العليا إلى حاجتهم بشكل أكبر لذلك التكامل وإحساسهم بمسئوليتهم تجاهه.

كما توضح نتائج الإحصاء كروسكال والس إلى أن هناك فروق جوهرية في متوسطات الرتب حول معوق «ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات» باختلاف المستوى الوظيفي، حيث كانت مستوى الدلالة 0.020. ولتحديد مصدر تلك الاختلافات فقد أشارت نتائج ما وتني بأن المبحوثين في مستوى الإدارة العليا كانوا أكثر شعورًا بوجود ذلك التحدي من المبحوثين في مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية حيث بلغت قيمة ما وتني (576) و (983) على التوالي وبمستوى دلالة (0.004). وقد يعود السبب في زيادة موافقة الإدارة العليا إلى صعوبة القيام بخطط التعاقب به لعدم توافر القدرات من داخل المنظمة.

وفيما يتعلق بالعبارة الأخرى فإنه يلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين المجموعات حيث كانت ( $p < 0.05$ ).

### 3- الفروق في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية باختلاف المدة المتبقية على التقاعد

يوضح الجدول التالي تحليل التباين لكروسكال والس لاختبار الفروق في المتوسطات في تحديات خطط تعاقب القيادات باختلاف المدة المتبقية على تقاعدهم.

#### جدول رقم (5)

اختبار «كروسكال والس» K-W لاختبار الفروق بين المجموعات باختلاف المدة المتبقية للتقاعد

قيمة P	المدة المتبقية على التقاعد				العبارة
	K-W	11 سنة وأكثر	6 – 10 سنة	أقل من 6 سنوات	
0.587	1.133	87.83	96.08	89.31	ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل.
0.094	4.725	86.55	85.78	105.06	ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات المستقبلية.
0.747	.582	87.70	92.88	94.27	قلة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل.
0.177	3.464	82.38	98.16	90.20	ضعف اهتمام منظماتكم بتدريب القيادات على رأس العمل.
0.052	5.897	85.94	103.44	81.92	ضعف اهتمام منظماتكم بأثر البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون حالياً لتطوير قيادات المستقبل.
0.422	1.726	87.79	97.57	87.19	عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.
0.145	3.863	98.66	82.58	89.39	عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل.
0.022	7.634	100.06	77.22	92.81	ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحدد من وزارة الخدمة المدنية.
0.387	1.900	85.42	97.01	88.38	ضعف مخرجات التعليم العالي وأثرها في بناء قيادات المستقبل.
0.286	2.503	96.04	90.16	80.98	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل.
0.229	2.947	97.51	84.06	87.32	ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل.
0.654	.850	91.79	90.67	83.74	عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها



تشير نتائج تحليل التباين إلى أن هناك فروق جوهرية في متوسطات الرتب حول معوق ضعف لوائح الاختيار والتعيين لبناء القيادات الإدارية باختلاف المدة المتبقية على التقاعد، حيث كانت مستوى الدلالة (0.022) مما يشير على أن هناك فروق جوهرية حول هذا التحدي يعزى إلى جهة العمل.

ولتحديد مصدر تلك الاختلافات وفقا للمدة المتبقية على التقاعد، فقد أشارت نتائج «مانويتني» بأن المبحوثين الذين بقي على تقاعدهم من 10 - 6 سنوات كانوا الأقل شعورًا بوجود ذلك التحدي حيث بلغت قيمة مانويتني (1745) وبمستوى دلالة (0.005).

وفيما يتعلق بالعبارات الأخرى الخاصة بتحديات خطط تعاقب القيادات فإنه يلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين المجموعات حيث كانت ( $p < 0.05$ )

## النتائج والتوصيات

في الجزء التالي سيتم عرض أهم النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة والتوصيات المقترحة للتغلب عليها.

### أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى التحديات الجوهرية التالية التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات مرتبة حسب المتوسطات الحسابية لها:

- (1) «ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل».
- (2) «عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل».
- (3) «عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها».
- (4) «ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحدد من وزارة الخدمة المدنية».
- (5) «ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل».
- (6) «عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل».
- (7) «ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات».
- (8) «ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل»، حيث كانت دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

### الفروق بين المجموعات

يتضح من نتائج تحليل كروسكال والس ومانويتني أن هناك فروق جوهرية بين المجموعات حول عبارة «ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل» وعبارة «ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات» وعبارة «قلة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل» وعبارة «ضعف اهتمام منظماتكم بتدريب القيادات على رأس العمل» باختلاف جهة العمل.

كما يلاحظ وجود فروق جوهرية بين المجموعات حول عبارة «ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل»، وعبارة «ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات» باختلاف مستوى الوظيفة.

في حين يلاحظ وجود فروق جوهرية بين المجموعات حول عبارة «ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحدد من وزارة الخدمة المدنية» باختلاف المدة المتبقية على التقاعد.

## التوصيات

بناء على النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في المملكة بحيث يركز فيها على متطلبات التعيين والترقية لبناء القيادات الإدارية وربطها مع تحقيق أهداف الأجهزة الحكومية في المملكة وتطويرها بشكل مستمر بما يحقق أهداف تلك الأجهزة.
- 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. بالإضافة إلى دوره في 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.
- الحاجة إلى 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. إلخ.
- دعم القيادات الإدارية العليا المستمر والتزامها (مجلس إدارة، رئيس الجهاز والنواب) لفعالية دور وحدة تعاقب القيادات في تحقيق أهداف المنظمة واحتياج عملائها ومتابعيها، وربطها مع أهداف المنظمة وبما يدعم ثقافة تطوير القيادات في المنظمة.

## الدراسات المستقبلية:

- عمل دراسة لمعرفة تحديات خطط التعاقب في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية أو (التطوير الإداري) ورئيس الجهاز ومجلس الإدارة حول هذه التحديات وسبل التغلب عليها.
- عمل دراسة باستخدام المنهج الكيفي (المقابلات الفردية أو الجماعية) لمعرفة التحديات التي تواجه الجهاز الحكومي لما لها من ميزة في تقديم معلومات لا يمكن الحصول عليها بالاستبانة.
- عمل مقارنة لواقع التخطيط لتعاقب القيادات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والتحديات التي تواجههم.
- عمل الدراسة على الموظفين لمعرفة وجهة نظرهم حول واقع المنظمات في خطط التعاقب والتحديات التي يمكن أن تواجه تلك المنظمات.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو معمر، عطية. (2002). «التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملكة أروى، اليمن.
- أيوب، ناديا حبيب. (1421). «العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك»، الإدارة العامة. مج 40، ع 1. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- البواردي، فيصل. (1436) «استراتيجيات خطط تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى: مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، 10-12/2/1436هـ الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الحارثي، دلال. (1436). «تخطيط تعاقب القيادات الادارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى: مؤتمر القيادات الادارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، 10-12/2/1436هـ الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الزهراني، عبد الله. (1436). «مضامين القيادة التحويلية ببرامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية والتخطيط ودورها في تنمية مهارات الدارسين القيادية»، ورقة عمل مقدمة إلى: مؤتمر القيادات الادارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، 10-12/2/1436هـ الرياض: معهد الإدارة العامة.
- شبير، رحاب. (2004). «واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره»، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الشهري، عجلان. (1420). «تطوير المديرين في الاجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الاجهزة الحكومية لتطوير المديرين»، الإدارة العامة. مج 39، ع 2. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عبد العزيز، أحمد. (2010). «القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية»، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. القاهرة.
- القحطاني، سالم؛ وأحمد العامري. (1431). منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- الماضي، محمد. (2012). «التحديات التي تواجه القيادات الادارية العربية في القرن الواحد والعشرون»، مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- المطيري، ذعار. (1436). «تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية: دراسة حالة الهيئات والمؤسسات الحكومية»، ورقة عمل منشورة مقدمة إلى: مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، 10-12/2/1436هـ الرياض: معهد الإدارة العامة.
- المطيري، حمد. (1424). «معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية: دراسة مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية السعودية»، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المنيف، إبراهيم. (1434). «استراتيجية إعداد القيادات الإدارية العليا في دول مجلس التعاون الخليجي»، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. الرياض.
- وادي، رشدي؛ وإبراهيم الأشقر. (2009). «دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة»، مجلة الجامعة الإسلامي: سلسلة الدراسات الإنسانية، مج 17، ع 2، ص 677 - ص 712.
- وزارة الخدمة المدنية. (2014). إدارة الاحصاءات بوزارة الخدمة المدنية. الرياض: المملكة العربية السعودية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Aberdeen Group. (2007). "The Looming Leadership Void: Identifying, Developing and Retaining your Top Talent", <http://www.projectpeople.com/uploads/The-Looming-Leadership-Void.pdf>
- Arnone, W. J. (2006). Are Employers Prepared for the Aging of the U.S. Workforce? *Benefits Quarterly* 4<sup>th</sup> Quarter), 7-12.
- Bassi, A. (2013). "Succession in Italian Nonprofits: A Survey", *Family Business Review*, 16 (1), 1-16.
- Bell, J.; R. M. Moyersand and T. Wolfred. (2006). *Daring to Lead 2006: A National Study of Nonprofit Executive Leadership*. San Francisco, CA: Compass Point Nonprofit Services and the Meyer Foundation.
- Bolton J. and W. Roy. (2004) "Succession Planning", *The Journal of Nursing Administration*, 34 (12), 589–593.
- Bowman, S. (2008). "Board Succession Planning and Skills Analysis", Retrieved Sept.28<sup>th</sup> 2009, from: *Conscious Governance*:<http://www.consciousgovernance.com/succession-planning.html>
- Byham, W. C.; A.B. Smith and M. J. Paese. (2002). *Grow your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Comini, G.; M. Paolino and M. Feitosa. (2013). *Mapping of the Succession Process in Nonprofit Organizations in Brazil*. Vol. 5, Issue 3.
- Conger, J. A. and R. Riggio. (2007) "Best Practices in Boardroom Leadership", *The Corporate Board*, Jan.-Feb., pp. 16-21.
- Conger, J. A. and B. Benjamin. (1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. and R. Fulmer. (2003), "Developing your Leadership Pipeline", *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 12, pp. 76-90.
- Cornelius, M.; M. Rick and B. Jeanne. (2011). *Daring to Lead*. United States, Compass Point, Meyer Foundation.
- Coward, L. (2012). A Quantitative Study: Administrative Leaders' Perceptions of Succession Planning and Management Practices Within Community Colleges. *Unpublished Dissertation*. <http://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/ETD-UT-2012-05-5378>
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ.
- Endres, G. M. and J. Alexander. (2006). Two Government Agencies Look at Succession Planning. *Organization Development Journal*, 24 (2), 23.
- Friedman, S. D. (1986). "Succession Systems in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance", *Human Resource Management*, 25 (2), 191-213.
- Fulmer, R. (2001). "Choose Tomorrow's Leaders Today: Succession Planning Grooms Firms for Success", *Grazia-dio Business Review*, 5 (1).
- Fulton-Calkins, P. and C. Milling. (2005). "Community-college Leadership: An Art to be Practiced: 2010 and Beyond", *Community College Journal of Research & Practice*, 29 (3), 233–250.



- Hall, A. (2004) *Succession Planning Through Leadership Modeling*, A Paper Presented in Partial Fulfillment of the Requirements of OM 7140 – Succession Planning Capella University
- Hall, D. (1986). Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning. *Human Resource Management*, 25 (2), 235-265.
- Hansen, R. and R. Wexler. (1988). "Effective Succession Planning", *Employment Relations Today*, 15 (1), 19-24.
- Hargreaves, A. (2005). "Leadership Succession", *The Educational Forum*, 69 (2), 163 -173.
- Harrison, M.; T. McKinnon and P. Terry. (2006). "Effective Succession Planning-How to Design and Implement a Succession Plan", *Training and Development*, October,22-23 .
- Heuer, J. J. (2003). "Succession Planning for Key Administrators at Ivy-plus Universities", *Doctoral Dissertation*, University of Pennsylvania, United States.
- HR Focus. (2003). "Exclusive Survey: HR Has Many Ideas But Little Support for Succession Preparation", Vol. 80 No. 7, pp. S1-S4. <http://business.highbeam.com/4710/article-1G1-104538434/exclusive-survey-hr-has-many-ideas-but-little-support>
- Ibarra, P. (2005). "Succession Planning: An Idea Whose Time Has Come", *PM. Public Management*, 87(1), 18.
- Johnson, G. L. and J. Brown. (2004). "Workforce Planning Not A Common Practice, IPMA-HR Study Finds", *Public Personnel Management*, 33(4), 379.
- Kimball, S. (2005). *Succession Planning Presentation*. Management & Training Corp. ([www.lct.uk.com](http://www.lct.uk.com).)
- Krejcie, R.V. and D. W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurements*, 30, 607-610
- Larson, L. (2005). *Succession Planning: Attitude, Action, Policy & Practice*, September16-17 ,2005 .
- Ley, S. (2002). *An Assessment of Succession Planning At the State Bar of Texas*. Applied Research Project, Texas State University. Available online at <http://uweb.txstate.edu/~ps07/arpabstrats.html>.
- Luzbetak, A. (2010). *Community College Succession Planning: Preparing the Next Generation of Women for Leadership Roles*
- Lynn, D. B. (2001). "Succession Management Strategies in Public Sector Organizations: Building Leadership Capital", *Review of Public Personnel Administration*, 21(2), 114-132.
- Mackey, J. A. (2008). "Community College Leadership Succession: Perceptions and Plans of Community College Leaders", *Doctoral Dissertation*, North Arizona University, Arizona, United States.
- Mateso, P. (2010). "Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University: A Mixed Methods Study", *A Dissertation Submitted to the Graduate College of Bowling Green, State University in partial fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education*.
- Maxwell, J. C. (2003). *Equipping 101: What Every Leader Needs to Know*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Morrin, A. (2013). "Factors That Are Important to Succession Planning: A Case Study of One Ontario College of Applied Arts and Technology", *College Quarterly*, 16 )1 (

- 
- Moser, K. (2008). "California's Community Colleges Struggle to Recruit and Retain President", *Chronicle of Higher Education*, 55 (13), B7.
  - Murphy, S. (2006). "Executive Development and Succession Planning: Qualitative Evidence", *International Journal of Police Science & Management*, 8 (4), 253-265. Retrieved from Academic Search Complete Database.
  - Mwemezi, D. B. (2011). "Challenges Facing Human Resources Succession Planning in Tanzania Work Organizations: A Case of Public and Private Work Organizations Based in Dar Es-Salaam Region", *Masters Dissertation*, Open University of Tanzania.
  - Pynes, J. E. (2004). "The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector", *Public Personnel Management*, 33 (4), 389-404.
  - Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning*. New York: AMACOM
  - Rothwell, W. J. (2001). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York, NY: AMACOM.
  - Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (3<sup>rd</sup> ed). New York: Amacom.
  - Schall, E. (1997). Public Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation, *Public Administration Review*, 57 (1), 4-10.
  - Schmalzried, H. and L. F. Fallon. (2007). "Succession Planning for Local Health Department top Executives: Reducing Risk to Communities", *Journal of Community Health*, 32 (3), 169-180.
  - Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 4<sup>th</sup> ed. New York: Wiley
  - SFGate. (2011). *Succession Planning Few, Executives Say*. Retrieved from [http://articles.sfgate.com/2011-02-06/business/27104573\\_1\\_bloomberg-briefing-succession-releases-quarterly-results](http://articles.sfgate.com/2011-02-06/business/27104573_1_bloomberg-briefing-succession-releases-quarterly-results)
  - Sharon, Ley. (2002). *An Assessment of Succession Planning at the State Bar of Texas*. Applied Research Project, Texas State University. Available online at <http://uweb.txstate.edu/~ps07/arpabstrats.html>.
  - Smeltzer, C. H. (2002). "Succession Planning", *Journal of Nursing Administration*, 32 (12), 615.
  - Taylor, T. and P. McGraw. (2004). "Succession Management Practices in Australian Organizations", *International Journal of Manpower*. Vol. 25 No. 7/8 pp. 741-758.
  - Tolmie, A.; D. Muijs and E. McAteer. (2011). *Quantitative Methods in Educational and Social Research Using SPSS*. Ballmoor, Bucks: Open University Press.
  - Ward. (2000). "Reflections on Indian Family Business Groups", *Family Business Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 271-278.
  - Weiss, S. (2005). *District and School Leadership: The Progress of Education Reform*, Vol. 6, No. 2. Denver: Education Commission of the State.
  - Wolfe, R. L. (1996). *Systematic Succession Planning: Building Leadership from Within*. Menlo Park, CA: Crisp Publications Ltd.

## **The Challenges of Leadership Succession Planning In the Public Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Dr. Faisal Abdullah Albawardy**

Assistant Professor of Human Resources Management

Institute of Public Administration

Kingdom of Saudi Arabia

### **ABSTRACT**

During the past twenty years there was growing to focus on the leadership succession planning in order to provide the right person in the right place for each job at any time (Conger & Fulmer, 2003), and increasingly there were focus in the case leadership retirement as happened in many international and local organizations where you are having problems to find alternative when a large proportion of employees who leave the work. previous studies have confirmed that the causes of the failure in the leadership succession planning effectively and there are a number of challenges facing these plans (Conger & Fulmer, 2002). These challenges and not overcome them will lead to weaknesses or failure to do succession planning and therefore difficult to provide a suitable leaders at the right time in the right place to achieve organization goals.

The study was focused to answer the following questions:

1- Identify the challenges of leadership succession in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia from the standpoint of government administrative leadership.

2- to identify the differences in the challenges of succession plans of government administrative leaders in the Kingdom according to the characteristics of the sample.

3- to make recommendations to contribute to the success of leadership succession in government agencies in the Kingdom.

To achieve the objectives a questionnaire has been design and presented to (8) of the specialists and academics. Cronbach's alpha coefficient also exceeded 0.84 for each question. To determine the appropriate size of the sample, government bodies of 102 were divided into four different layers (according to the type of organization), and equal random sample of each layer withdrawn by 6 devices in the first stage, including rate of almost 24%. Then a random sample of (360) was distributed to the managers at different levels, and 206 was return.

The results of the study was analyzed and has found that one of the challenges facing government agencies in the leadership succession plans: lack of performance appraisal system. Lack of motivation system that focus to build future leaders». The study also found that there are significant differences between the groups on a number of questions.

The study made a number of recommendations: build a system of leadership succession planning in the kingdom so that it focuses on the recruitment and promotion requirements for the construction of administrative leadership and developed continuously in order to achieve the objectives of those devices. And the establishment of a center for the construction of administrative leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. And create a succession planning department in the government agencies to achieve the objectives of succession plans. And continuous support from the leaders and their commitment to the effectiveness of the role of the department punish leaders in achieving the organization's objectives and their customers need.

