

"أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC"

إعداد الباحثة:

أفراح محمد علي الحربي

إشراف:

أ.د. فخري العيساوي (مشرف أساسي)

جامعة الملك خالد



الملخص:

تواجه المنظمات تحديات كبيرة في اختيار القيادات المناسبة لتولي المناصب القيادية، حيث تُعد عملية الاختيار في العديد من الحالات عملية روتينية تتم من خلال إحلال شخص آخر مكان القيادي المغادر دون مراعاة الكفاءة والجاهزية. من أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات هو بناء الجيل الثاني من القيادات، الذي يعتبر أداة أساسية للحصول على ميزة تنافسية في عالم يتزايد فيه الطلب على الموارد البشرية المتميزة. في هذا السياق، تبرز أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على القدرة على تعويض القيادات المغادرة، ويعزز من فاعلية التفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.

تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية تقويم الأداء الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي، حيث أظهرت بعض الدراسات وجود قصور في تطبيق أنظمة تقويم الأداء بشكل يتناسب مع تطورات بناء قيادات المستقبل، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها القادة الحاليون في تمسكهم بالمناصب دون العمل على إعداد صف ثانٍ من القيادات. كما ربطت الدراسات بين مفهوم التطوير التنظيمي وضرورة استمرارية المنظمات في التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها لضمان استدامتها.

يُعد التطوير التنظيمي جزءاً من عملية طويلة الأجل تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتطوير قدرتها على حل المشكلات وتجديد عملياتها. وتعتبر عملية تبادل المعرفة وتشاركتها بين الأفراد ضمن أساليب الإدارة الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

انطلاقاً من هذا السياق، يركز البحث على دراسة "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية"، من خلال استكشاف العلاقة بين التخطيط للتعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، وتحليل كيفية تأثيره في تعزيز قدرة الشركة على التكيف والنمو في بيئة عمل متغيرة. ويتناول البحث عدة أسئلة فرعية، منها: طبيعة العلاقة النظرية بين التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، مستوى ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي في الشركة، وكذلك واقع التطوير التنظيمي داخل الشركة ومدى مساهمة التخطيط للتعاقب الوظيفي في تعزيز هذا التطوير.

تستهدف الدراسة تقديم رؤية تحليلية ومقترحات عملية لتحسين التخطيط للتعاقب الوظيفي ودوره في تعزيز التطوير التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية، مما يعزز من قدرتها على استيعاب التغيرات البيئية بشكل فعال ويزيد من كفاءتها التنافسية.

أولاً: إطار الدراسة:

أن الاهتمام بموضوع التخطيط للقيادات الإدارية الواعدة يكمن في حاجة المنظمات إليها لشغل الوظائف الإشرافية التي ستكون معنية مستقبلاً بتنفيذ استراتيجيات المنظمات وتلبية احتياجات وتطلعات العملاء (البورادي، 2020).

وتتزايد أهمية اكتشاف القيادات الإدارية وتطويرها في المنظمات لكونها تلعب دوراً مهماً في تحقيق استراتيجياتها (Byham et al, 2002) وقد أشارت الدراسات السابقة إلى عدد من المتطلبات الأساسية لاكتشاف القيادات وتطويرها بما في ذلك بناء خطة تتضمن تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاجها وظائف المستقبل، وتحديد المرشحين المناسبين لتلك الوظائف، ووضع خطط تطوير وتقييم أداء القيادات الإدارية (المخلاقي والقحطاني، 2019).

كذلك فقد أكدت هذه الدراسات أيضاً على أهمية تكامل خطط بناء وتطوير القيادات الإدارية مع خطط المنظمة الاستراتيجية وأنظمة الموارد البشرية، وهذا يرجع بالأساس حسب الدراسات نفسها، إلى وعي المنظمات المتزايد بأن مفتاح نجاحها واستمرارها في مجالات الأعمال أصبح مشروطاً بمقدار اهتمامها بهذه الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية (Soltani & Moghadam, 2016).

وانطلاقاً من هذه الأهمية سعت تلك المنظمات إلى تبني الاستراتيجيات الإدارية التي تمكنها من تعظيم الاستفادة من هذه الموارد البشرية. وهنا يطفو سؤالاً مركزياً وجوهرياً على السطح وهو كالتالي: إذا كان البحث عن القيادات الإدارية الواعدة مطلباً أساسياً للمنظمات فما

هي الوسيلة؟ والإجابة على هذا السؤال تحيلنا إلى مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning Process والتي تعتبر من الأساليب الإدارية الأكثر اهتماماً بتحقيق كفاءة استغلال الأصول البشرية ومضاعفة إنتاجيتها (Hewitt, 2009) وذلك من خلال تركيزها واهتمامها على ما يعرف بديناميكية الموهبة، والتي تعني الانتقال الطبيعي للمواهب بين المنظمات أو داخل المنظمة الواحدة (Church & Rotolo, 2013)، وكيفية التعامل معها و تنميتها وتطويرها والاحتفاظ بها بما يسهم في تحقيق رؤية المنظمة وإنجاز أهدافها والعمل على حمايتها من مخاطر الفقد المفاجئ للقادة الحاليين لأي سبب من الأسباب، إضافة إلى دور هذه الموارد في تحقيق العوائد المالية واستدامة الإبداع التنظيمي (El Badawy et al, 2016)

ويعد التخطيط للتعاقب الوظيفي أحد الأولويات المنشودة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسات؛ نظراً لكون تلك القيادات هي التي يقع على كاهلها مسؤولية تحقيق التعاقب الوظيفي الذي يهتم بإعداد الموارد البشرية في المؤسسة وتجهيزها لأجل شغل المناصب القيادية فيها وذلك بإكسابهم العديد من الخبرات والمعارف والمهارات المناسبة لوظائفهم المستقبلية ليكونوا مستعدين لشغلها عند تكليفهم بها، والقيام بأدوارهم على أكمل وجه (البواردي، 2017).

ومن المهم الإشارة إلى أن المؤسسات تضمن من خلال عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي حسن اختيار العاملين المناسبين وتطوير معارفهم وكفاياتهم وذلك حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم ووظائفهم وهو ما يضمن استقرار سير العمل بالمؤسسات بسلاسة دون أن تكون هناك فجوة أو فراغ يمكن أن يحدث بسبب تقاعد، انتقال أو وفاة بعض الموظفين (أبو زيد، 2017).

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي تكمن في التعرف على الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءات العالية والمهارات المتميزة؛ حيث تعمل مؤسساتهم على إتاحة التدريب الممكن لهم والسعي نحو تحسين معارفهم وقدراتهم وإمدادهم بالمهارات القيادية والإدارية والفنية التي تبرز شخصياتهم الاحترافية لإنجاز أعمالهم المستقبلية وذلك لأن الاختيار الفعال وتخطيط التعاقب في أي مؤسسة سيؤدي حتماً إلى تحسين الأداء فيها (احسان، 2018).

أما من ناحية علمية فيمكن القول بأن التعاقب الوظيفي مكن الكثير من المؤسسات من التعرف على المواهب والجدارات والكفاءات وإعداد قادة متمكنين وقادرين على شغل مناصب قيادية مستقبلية، وقيامهم بمسؤوليات تضمن دوراً حيويًا للمؤسسة مما يجعلها أكثر قوة وقدرة على مواجهة التغيرات والتطورات مع ضمان أداء عالي المستوى في المستقبل (عبد العزيز، 2019).

ويرى العطوي (2020) أن الهدف من تطبيق التعاقب الوظيفي تكمن في وعي المؤسسات بالمتطلبات التنظيمية المستقبلية من الموارد البشرية الموهوبة ذات الكفاءة العالية، والقيام بتصنيف القدرات البشرية في المؤسسة، وما يحتاجونه من المعارف والخبرات وما يلزمهم من تدريب كي يشغلوا المناصب القيادية الإدارية المناسبة فيها مستقبلاً.

وفي حقيقة الأمر لم تكن المؤسسات بمنأى عن التغيرات المتلاحقة في العالم؛ فقد باتت تشهد كذلك موجة تنافسية كبيرة حتمت عليها التوجه نحو تحقيق الجودة والأداء الفعال من خلال سعيها الدائم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية. كنتيجة لهذا فقد حاولت احتضان هذه المواهب وتعزيز قدراتها وتطوير مساراتها الوظيفية، واكتشاف المخزون الإبداعي لها؛ بهدف توظيفها لخدمة أهدافها، وتحسين نوعية أدائها الوظيفي (الجراح وأبو دله، 2015).

ومن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في مواردها البشرية هي عدم توفر القادة المؤهلين بالشكل الكافي وهو ما يتطلب رؤية استراتيجية جديدة تقوم على مبادئ تخطيط التعاقب الوظيفي الفعال، وذلك من أجل توفير البدائل المناسبة من القيادات الإدارية في المستقبل (الداود، 2020).

ومع السعي الحثيث للمؤسسات لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة تعاضمت الحاجة لتطوير كوادرها لتحقيق رؤيتها وفق خططها الاستراتيجية والمحافظة على مكتسباتها والاستفادة من إمكانياتها المتاحة، الأمر الذي يتطلب منها تطوير العملية الإدارية لديها لتكون قادرة على مواجهة التحديات والظروف المستقبلية والسعي لإيجاد العنصر البشري القادر على إدارة عملياتها لتحقيق أهدافها (زيادة، 2015). حيث أن قيام المؤسسات بعملية التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية أمر مهم لتحقيق الولاء والتزام العاملين بالأداء وبقائهم في المنظمة، وتوفير البديل لسد الفجوة المتوقعة، وتقليل تكاليف المؤسسات المرتبطة بفقدان الموارد البشرية (Aberdeen Group, 2007). وعليه فإن نظريات وسلوكيات التطوير التنظيمي أصبحت على درجة عالية من التركيب والديناميكية مقارنة بالعقود الماضية بسبب التأثيرات التي تتعرض لها المؤسسات والتي أنتجت العولمة من القضاء على الحدود الفاصلة بين المؤسسات والبيئة المحيطة، وثورة الاتصالات التكنولوجية والنمو والتبادل المعرفي السريع، وارتفاع المنافسة بين تلك المؤسسات، وكما هو متعارف عليه من أن أساليب التطوير التنظيمي تتأثر بالبيئة الداخلية المتمسكة بالتعقيد بسبب تنوع منظومة العاملين بها، إلا أن الديناميكية في أساليب التطوير التنظيمي أصبحت تعزى بشكل كبير إلى الإطار الفكري والمعتقدات والقيم التي يعتنقها هؤلاء الأفراد؛ لذلك أصبح من الضروري اختبار المعتقدات والافتراضات الكامنة خلف الممارسات وذلك لاختيار الأسلوب التطويري المناسب (Boonstra, 2004, P.12). وعلى ضوء ما سبق، فإن هذا البحث يسعى من خلال الوصف والتحليل من جهة والعمل الميداني من جهة أخرى إلى التعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي. ويمكن القول أن هذه العلاقة لم تحظ بالدراسة والبحث -على حد علمنا-، وبالتالي يُمثل هذا البحث على حسب رأينا إضافة علمية يمكن أن تسلط الضوء على مفهوم التعاقب الوظيفي.

ثانياً: إشكالية الدراسة:

كما سبق وأشرنا سابقاً تواجه المنظمات تحديات على مستوى اختيار القيادات لتولي المناصب القيادية بها، فتُعد عملية الاختيار عملاً روتينياً من خلال إحلال شخص مكان شخص آخر غادر المنظمة بسبب النقل، التقاعد أو الوفاة بالتعيين أو بالترشيح الآلي دون النظر إلى مستوى الأداء ودرجة الكفاءة والجاهزية لتولي المنصب.

ومن أهم المسائل التي تواجهها هي كيفية بناء الجيل الثاني من القيادات، للحصول على ميزة تنافسية في عالم يزيد فيه الطلب على الموارد البشرية المتميزة مما يفرض عليها أن تكون سبابة في إعداد وتجهيز الموارد البشرية، (Mark, 2007) ويزداد الإحساس بأهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات عند مواجهة مشكلة إيجاد البدائل في حال ترك العمل، وهو ما توصلت إليه دراسة (الحارثي والشمرى، 2014) كما توصلت نتائج دراسة (البواردي، ٢٠١٧) إلى ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل، كما لاحظت دراسة (العبيدي، 2014) أن التمسك بالموقع من قبل القيادات الحالية وعدم إعداد صف ثان من القيادات كانت من أهم وأبرز معوقات تعاقب القيادات.

وحيث أن التغيير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغييرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات والتي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكتمل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغييرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها. وأن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغييرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب (مصطفى محمود أبو بكر، 2001).

والتطوير التنظيمي هو جهد طويل الأجل، ويتطلب برامج تهدف إلى تطوير قدرة المؤسسة على البقاء، عن طريق تغيير طرق حل المشكلات لديها، وتجديد عملياتها، كما يتضمن الانتقال باتجاه مؤسسات أكثر تكيفا وتحقيقا للجدارة في العمل، وعن طريق توحيد رغبات الأفراد، وحاجاتهم في النمو مع أهداف التنظيم. كما أن التطوير التنظيمي يمثل خطة ايجابية التحسين أداء المؤسسة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية ونجاحا وملائمة للتغيرات المحتملة ولأن العنصر البشري هو النواة الأساسية في أي منظمة فإن الاهتمام به يجب أن يكون من أولويات الإدارة، كون نجاح وتطور المؤسسة إنما يرتبط أساسا بتطبيق أسلوب التشارك المعرفي كألية استراتيجية لضمان ديناميكية تحويل الكفاءات الفردية التي تمتلكها المؤسسة إلى كفاءات جماعية من شأنها تحقيق تنافسياتها وتوقها، ويكون تطبيق هذا الأسلوب بالتشجيع على تبادل المعلومات وتقاسم المعارف وخلق علاقات تفاعلية وتشاركية، سيما أن المعرفة اليوم تمثل المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسة (دروم، 2016).

وبناءً على ما سبق، وما أظهرته نتائج الدراسات من فجوة بحثية، واستكمالاً للجهد البحثي حول موضوع التعاقب الوظيفي وقياس أثره على تعزيز التطوير التنظيمي وندرة الدراسات البحثية في هذا الموضوع -على حد علمنا-؛ فإن إشكالية الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي: ما أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية؟ ويندرج عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة النظرية بين التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي؟
- ما هي جملة المتغيرات التي تحدد طبيعة العلاقة النظرية بين التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي؟
- ما مستوى ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية؟
- ما واقع التطوير التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية؟
- ما مدى مساهمة التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية؟

ثالثاً: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة محوراً أساسياً وهاماً لأي دراسة يقوم بها الباحث، وذلك لأجل الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بما يمكننا من الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات والاستفادة منها.

وفي هذا الجزء سيتم استعراض الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مما يسهم في تقديم رؤية شاملة حول المفاهيم والنظريات التي حاولت دراسة العلاقة التأثيرية بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي. ويجب لفت انتباه القارئ انه لا يوجد أبحاث تناولت هذه العلاقة بشكل مطلق وهو ما حفزنا الى استعراض الدراسات المشابهة لإشكاليتنا، وقد عمدت الباحثة إلى تقسيم الدراسات السابقة الأجنبية ومن ثم العربية كما نود الإشارة الى انه بالرجوع الى الدراسات الأقرب الى موضوعنا تبين لنا انه يمكن تقسيمها الى قسمين القسم الأول: الدراسات التي ركزت على تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الأداء التنظيمي والقسم الثاني: الدراسات التي ركزت على تأثير تخطيط التعاقب على جوانب أخرى مثل الاحتفاظ بالموظفين، استبقاء المواهب، واستمرارية الأعمال، وقد تم ترتيبها تصاعدياً بحسب سنة إجرائها كما يلي:

1- الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (التعاقب الوظيفي)

(أ) الدراسات العربية:

أجرى الدوسري وآخرون (2025). دراسة بعنوان " أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال)". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. وتحديد العلاقة بينهما، ومدى وعي منظمات الأعمال

باستراتيجية تخطيط التعاقب القيادي واستدامة المنظمات الأعمال وما هي المتطلبات الأساسية التي يجب العمل على تخطيطها وتنظيمها وتنفيذها للوصول إلى تطبيق الأمثل لاستراتيجية التخطيط التعاقب قيادي، وذلك سعياً لتحقيق نتائج ملموسة في تحقيق استدامة المنظمة. ونلاحظ أن في أزمة كورونا انهارت الكثير من المنظمات التي لم تكن لها القدرة على التكيف السريع مع هذه التغييرات التي واكبت هذه المرحلة. وذلك لعدة أسباب وأهمها من وجهة نظر الباحثة عدم فعالية تخطيط التعاقب القيادي الذي انعكس في ضعف أدائها وقيادتها للمنظمة بسبب عدم توفير القيادات الملائمة التي تتولى قيادة المنظمة في تلك التغيرات الحادة التي اتسمت فيها تلك الفترة. وتتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء عن درجة تطبيق استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال من وجهة نظر القادة والعاملين بالمنظمة الأعمال الخاصة بالدراسة الحالة وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتصميم أداة القياس (الاستبيان) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى قطاع الأعمال موضع الدراسة، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق استراتيجية التعاقب القيادي من خلال معايير الأربعة (تخطيط المسار الوظيفي، وتمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارات الوظيفية) وبين تحقيق استدامة منظمات الأعمال وفق معايير الاستدامة الوطنية وتعني هي ان تكون في منظمات الأعمال في موازنه بين أرباحها اقتصاديا وبين ما تقدمه للمجتمع اجتماعيا وما تسهم فيه من المحافظة على البيئة الطبيعية.

وأعدّ معوض(2024). دراسة بعنوان " تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع -2023م)". هدفت هذه الدراسة الى صياغة مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي و دورة في تجويد الكفاءات المهنية وتحسينها من قبل الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي(مشكلة الدراسة): ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تجويد و تحسين الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية. تحليل الاطار العام لمفهوم التعاقب الوظيفي وابعاد ذلك المفهوم. علاقة تخطيط التعاقب الوظيفي في خلق قيادات الصف الثاني ودور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ خطط التعاقب. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من (520) موظف/ة من إدارة تعليم ينبع، كما اعتمدت على استبانة لاستطلاع الرأي وقياس النتائج مكونة من أربع محاور أساسية، وجرى تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المعدة لذلك للخروج بنتائج الدراسة. اسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: إدراك الموظفين/ات في إدارة تعليم ينبع على أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي واستهدافه للمستقبل ومساهمته ودوره في ديمومة العمل التربوي والمؤسسي. ويرى العاملون في المؤسسة التربوية ضرورة خلق صف ثاني من القادة يتولون المناصب القيادية المستقبلية.

وفي ذات السياق؛ تأتي دراسة محمد وآخرون(2023). بعنوان " تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات ومراكز المعلومات". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية والنظرية لتخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات، وتحديد واقع ومتطلبات تخطيط التعاقب الوظيفي الحالي في مكتبات جامعة جنوب الوادي. كما هدفت إلى الوقوف على معوقات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي، وتقديم تصور مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واتبعت أسلوب تحليل النظم في وضع التصور المقترح، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في مكتبات جامعة جنوب الوادي وعددهم (26) مكتبة، ما يمثل 26 مدير مكتبة بمكتبات جامعة جنوب الوادي. وتوصلت الدراسة أن عملية التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي تخضع لأسس ومعايير غير فعالة (مثل الأقدمية) وقلة اهتمام الإدارة العليا بجامعة جنوب الوادي ببرامج التخطيط للتعاقب الوظيفي. لا يوجد نظام موضوعي لتقييم الأداء يمكن من خلاله التعرف على المواهب القيادية المحتملة لدي أمناء المكتبات بالجامعة. وأوصت الدراسة ببناء على نتائجها أن تتبنى الإدارة العامة للمكتبات بجامعة جنوب الوادي الخطة المقترحة

التي قدمتها الدراسة. لتخطيط التعاقب الوظيفي بمكتبات جامعة جنوب الوادي. توفير نظام تقييم أداء موضوعي يمكن من خلاله التعرف على نخبة الكفاءات من أمناء ومديري المكتبات.

أما دراسة النجار وآخرون (2022). جاءت بعنوان "العلاقة بين عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية، وقياس التأثير المحتمل للتعاقب الوظيفي في تحسين أداء القيادات الإدارية. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استبيان وزعت بطريقة عشوائية على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين بهذه الوكالات في مدينة القاهرة الكبرى. بعد تجميع الاستمارات وتجنب الاستمارات الغير مكتملة والمفقودة تم تحليل الاستمارات الصالحة للتحليل بواسطة برنامج إحصائي SPSS V25. توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركات السياحة المبحوثة في مصر لديها مستوى مرتفع إلى حد ما في تطبيق مفهوم التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية بها، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي لعملية التعاقب الوظيفي في تحسين أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة محل الدراسة والبحث. بناءً على ما أسفرت عنه النتائج توصي الدراسة شركات السياحة المصرية بضرورة الدعم والتفاني من قبل الإدارة العليا لفعالية وحدة تعاقب القيادة في تلبية أهداف الشركة واحتياجات عملائها، وأن تشمل رؤية ورسالة الشركة خطة التعاقب الوظيفي، وتكون واضحة للمستقبل، وكذا العمل على تحديد المراكز الوظيفية المهمة من قبل إدارة الشركة وصياغة خطط التعاقب الوظيفي، واتباع منهجية منظمة في عملية التخطيط بهدف بناء ثقافة توفر الأعداد المطلوبة للتعاقب.

بينما دراسة النجار (2022). بعنوان "تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية في ضوء عملية تخطيط التعاقب الوظيفي". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء (450 استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الشركات. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25. توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لتخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير أداء القيادات الإدارية؛ وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين في شركات السياحة المصرية حول أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً للعوامل الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، السن، مستوى التعليم، سنوات الخبرة). يوصي البحث شركات السياحة في مصر بضرورة أن تشمل رؤية ورسالة الشركة خطة التعاقب الوظيفي، وتكون واضحة للمستقبل، وكذا العمل على تحديد المراكز الوظيفية المهمة من قبل إدارة الشركة وصياغة خطط التعاقب الوظيفي، واتباع منهجية منظمة في عملية التخطيط من أجل بناء ثقافة توفر الأعداد المطلوبة للتعاقب.

وأقام عبد المجيد (2022). دراسة بعنوان "اختيار القيادات الجامعية في ضوء مدخل تخطيط التعاقب القيادي في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية". هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية في ضوء مدخل تخطيط التعاقب القيادي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة، وشمل مجتمع الدراسة 1260 فرداً من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات المصرية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، مثل وضع برنامج دائم لتقويم أساليب اختيار القيادات، وتنظيم برامج دورية لتنمية المهارات القيادية، ورصد الاحتياجات المستقبلية للوظائف القيادية، والاعتماد على المعايير بدلاً من المحسوبية، ونشر ثقافة الشفافية في اختيار القيادات، والمزاوجة بين الانتخاب والتعيين.

وفي ذات السياق؛ أعد المحيسين (2021). دراسة بعنوان "أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالموهب في شركة أورانج - الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالموهب في شركة أورانج-الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 317 موظفاً في شركة أورانج. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة،

وصياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب) في الاحتفاظ بالموهب، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحديد المراكز الوظيفية المهمة في الاحتفاظ بالموهب في شركة أورنج -الأردن. أوصت الدراسة باستمرار شركة أورنج في ربط تخطيط التعاقب باستراتيجية الشركة، والاستمرار في تنفيذ خطة التعاقب لما لها من أثر في عملية الاحتفاظ بالموهب وكل بعد من أبعادها التالية: التعويضات، وخصائص العمل، وفرص التقدم الوظيفي، ودعم المشرفين. ويتم ذلك من خلال وضع سياسة عامة للتعاقب، والاحتفاظ بالموهب، الأمر الذي يشكل إطارا عاما يرشد الإداريين في أثناء التنفيذ، بالإضافة إلى تبني منهجية منظمة في تخطيط التعاقب على المدى الطويل.

وجاءت دراسة حسن(2021). بعنوان "تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب: دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية والدقهلية". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (التنبؤ تنظيمي، تنمية المهارات القيادية -نقل المعرفة التنظيمية، التقييم الشامل للعملية) على إدارة المواهب بمستشفيات محافظتي (الإسماعيلية -الدقهلية)، لضمان الوصول لاستمرارية أداء الأعمال بالشكل المطلوب وتقادي أي إخلال بسير العمليات الرئيسية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطبيق الجزء الميداني على عينة عشوائية طبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من (الإدارة العليا، إدارة وسطي، إدارة تنفيذية) بمستشفيات محافظتي (الإسماعيلية، الدقهلية)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (343) مفردة من الموظفين في المستشفيات محل الدراسة وبنسبة استجابة (86.59%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب في مستشفيات محافظتي الإسماعيلية والدقهلية محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الإدارية بنشر الوعي في مستشفيات قيد الدراسة بمفهوم تخطيط التعاقب القيادي وأثره في تحسين إدارة المواهب، واتخاذ سياسات وإجراءات تعمل على زيادة إدراك الموظفين لتخطيط التعاقب القيادي مما يساعد على تقييم المناصب الرئيسية وتحديد مستوى استعداد المرشحين المحتملين لشغل هذه المناصب مستقبلا، وزيادة الاهتمام بتحسين وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم القيادية وتوفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، مما يضمن انتمائهم وولائهم للمستشفى التي يعملون بها.

كما أعدّ تقي وآخرون(2021). دراسة بعنوان "تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي (بالنظر إلى مؤسسة البترول الكويتية Kpc)". هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي في مؤسسة البترول الكويتية، مع التعرف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتخطيط التعاقب الوظيفي والقيادة التحويلية في مؤسسة البترول الكويتية، من خلال المنهج الوصفي التحليلي وعينة قدرتها (377) مفردة من المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة موجبة دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية وتخطيط التعاقب الوظيفي. -توجد علاقة موجبة دالة إحصائيا بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتميز الأداء المؤسسي. -توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتميز الأداء المؤسسي بتوسط تخطيط التعاقب الوظيفي. -وجود فروق دالة إحصائيا جزئيا حسب الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حول متغيرات (أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي).

وتأتي دراسة محمد(2021). بعنوان "أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس". هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس. واعتمدت الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، من خلال تصميم استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من العاملين، حيث تم تحليلها ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v24) وتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض

الدراسة. وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام وموظفي الموارد البشرية في مجموعة شركات مالترانس وكانت وحدة المعاينة مكونة من المديرين التنفيذيين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام وموظفي الموارد البشرية في مجموعة شركات مالترانس، فبلغ عددهم (110) من مدير تنفيذي ومدير دائرة ورئيس قسم وموظف موارد بشرية. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: وجود أثر للتعاقب الوظيفي بأبعاده (تحديد الوظائف المهمة) على الاحتفاظ برأس المال البشري) في مجموعة شركات مالترانس.

بينما تأتي دراسة الزويري(2020). بعنوان " أثر تخطيط الإحلال "التعاقب" الوظيفي في الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر تخطيط الإحلال (التعاقب) الوظيفي في الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته أغراض الدراسة. اعتمدت الدراسة خطة التعاقب الوظيفي، والتنبؤ، وتحديد وتقويم المواهب، والمكافآت والحوافز، والمسار الوظيفي أبعادا لتخطيط الإحلال (التعاقب) الوظيفي كمتغير مستقل، واعتمدت الاحتفاظ بالموارد البشرية متغيرا تابعا بالأبعاد: العدالة التنظيمية، وبيئة العمل، وتوازن الحياة مع العمل، والتدريب. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة غطت فقراتها أبعاد المتغير المستقل والتابع وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية حجمها (186) موظف الذين يحققون شرط وحدة المعاينة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (164) استبانة توزعت على المديرين، ورؤساء الأقسام ضمن مركز الوزارة، وإقليم الوسط، وإقليم الشمال، وإقليم الجنوب. توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد متغير تخطيط الإحلال (التعاقب) الوظيفي، وأبعاد الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن ذات مستوى متوسط. أظهرت الدراسة أن أكثر أبعاد تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي تأثيراً في الاحتفاظ بالموارد البشرية بأبعادها (العدالة التنظيمية، وبيئة العمل، وتوازن الحياة مع العمل، والتدريب) في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن كان (المسار الوظيفي، وتحديد وتقويم المواهب، والمكافآت والحوافز، وخطة الإحلال والتعاقب الوظيفي). وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن يعزى إلى متغير الإقليم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن يعزى لمتغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بوضع خطة الإحلال (التعاقب) الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية، والإشراف عليها من قبل موظفين مؤهلين قادرين على إدارتها بالشكل الجيد والمناسب، والعمل على إجراء العديد من الدراسات ذات العلاقة وفي بيئة أخرى غير بيئة وزارة التنمية الاجتماعية.

كما أجرى الداود(2020). دراسة بعنوان "التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي". هدفت إلى معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل، وتحديد المتطلبات اللازمة لرئاسة الأقسام العلمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وغطت الدراسة 21 عميداً من جامعة شقراء و28 عميداً من جامعة القصيم. أظهرت النتائج أن التخطيط للتعاقب الإداري يحقق بدرجة ضعيفة، وأكدت أهمية تبني برامج تعاقب إداري تقي بالاحتياجات القيادية والتزام القيادات بتنفيذها، بالإضافة إلى تطوير نماذج التقييم وربط التدريب بسجل النمو المهني. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ومراجعة برامج التعاقب الإداري بشكل دوري.

أما معوض (2019). يُعد دراسة بعنوان "تأثير إدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري - الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البرمجيات بجمهورية مصر العربية". هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تأثير إدراك العاملين في شركات البرمجيات المصرية لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري، مع تحديد الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبيان لجمع البيانات من عينة

ميسرة بلغت 384 مفردة من العاملين في شركات البرمجيات المصرية. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لإدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، والمستمر). كما أظهرت وجود تأثير إيجابي لإدراك العاملين لبرامج التخطيط على الأداء الابتكاري، بينما لم يظهر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط مؤثر بين إدراك برامج التخطيط والأداء الابتكاري.

كما أجرى آل حفيظ، تريحيب (2018). دراسة بعنوان "دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة 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، مثل وجود قصور في عقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب الموظفين بالهيئة. وضعف تقديم الهيئة للتغذية الراجعة وعدم تشجيع الأفراد على الشعور بالرضا عن أنفسهم. كذلك لا تحدد الهيئة الأفراد ذوي الأداء المتميز والذين يحققون الأهداف المتوقعة منهم بشكل سليم.

بينما تأتي دراسة البواردي (2017). بعنوان "تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية السعودية. جاءت الدراسة في ظل الاهتمام المتزايد بتخطيط التعاقب كوسيلة لضمان وجود الكفاءات المناسبة في المناصب القيادية، ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الحكومية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانات تمت مراجعتها من قبل 8 محكمين مختصين، وجمعت البيانات من عينة شملت 102 جهاز حكومي. أظهرت النتائج وجود عدة تحديات تواجه خطط التعاقب القيادي في هذه الأجهزة، مثل عدم توافق أنظمة الأداء الوظيفي مع احتياجات خطط التعاقب، وقصور نظام الحوافز الخاص بالقيادات الذي يؤثر سلباً على تشجيع القيادات الحالية لتهيئة الخلفاء المناسبين للمستقبل، بالإضافة إلى نقص في عدد البرامج التدريبية الداعمة لبناء القدرات القيادية. خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز خطط التعاقب الوظيفي عبر تطوير نظام موحد لتقييم الأداء ودعم برامج التدريب لضمان تلبية احتياجات الأهداف المؤسسية واستمرارية القيادة.

في الجدول ادناه نستعرض الدراسات العربية مع توضيح أوجه الشبه والاختلاف مع دراساتنا الحالية:

عنوان الدراسة	عينة الدراسة	منهج الدراسة	مكان الدراسة	ملخص الدراسة	نتائج الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	102 جهاز حكومي في السعودية	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانات	المملكة العربية السعودية	استكشفت التحديات التي تواجه خطط التعاقب في الأجهزة الحكومية	أكدت الحاجة لتطوير نظم موحدة لتقييم الأداء ودعم برامج التدريب.	كلتا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي وركزتا على أهمية تخطيط	الدراسة ركزت على الأجهزة الحكومية، بينما الدراسة الحالية

تركز على قطاع الاتصالات.	التعاقب لضمان الكفاءات القيادية، مثل الدراسة الحالية.		السعودية وأوصت بتطوير نظم تقييم الأداء ودعم برامج التدريب.				
تستهدف الدراسة الهيئة الملكية بينما الدراسة الحالية تركز على شركات الاتصالات.	الدراسة والبحث الحالي استخدمنا الاستبانة لجمع البيانات وتحليل التحديات في تخطيط التعاقب.	شددت على أهمية التدريب الفعال وتحسين التغذية الراجعة.	حلت واقع تخطيط التعاقب وتحدياته في الهيئة الملكية للجبيل وركزت على تحسين التدريب والتغذية الراجعة.	المملكة العربية السعودية	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة	292 مسؤولاً بالهيئة الملكية للجبيل وينبع	دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع
الدراسة تبحث في الابتكار كمتغير تابع، في حين تهدف دراستنا إلى التطوير التنظيمي.	تركز الدراسة الحالية والدراسة السابقة على تأثير برامج التخطيط على الأداء، مع التشابه في أهمية الابتكار والتطوير التنظيمي.	أظهرت تأثيراً إيجابياً لبرامج التخطيط على الأداء الابتكاري.	درست تأثير برامج التخطيط على الالتزام التنظيمي والأداء الابتكاري، مؤكدة أهمية الالتزام التنظيمي.	جمهورية مصر العربية	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استقصاء	384 موظفاً في قطاع البرمجيات بمصر	تأثير إدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري
الدراسة السابقة ركزت على	مثل دراستنا، ركزت هذه الدراسة على	أوصت ببرامج مستدامة	استعرضت مستوى تطبيق	المملكة العربية السعودية	المنهج الوصفي المسحي	49 عميداً في	التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات

الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم	الجامعات السعودية	باستخدام استبانة	التخطيط الإداري في الجامعات السعودية وأوصت ببرامج مستدامة لتطوير القيادات الأكاديمية.	لتطوير القيادات الأكاديمية.	تقييم تطبيقات تخطيط التعاقب في المؤسسات وأوصت بتطوير برامج مستدامة.	الجامعات، بينما تهتم دراستنا بشركات الاتصالات.
أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس	110 موظفًا في مجموعة شركات مالترانس	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة	المملكة الأردنية الهاشمية	أكدت تأثير التعاقب على الاحتفاظ برأس المال الفكري.	الدراسة الحالية والبحث استهدفا أهمية تخطيط التعاقب في استدامة رأس المال الفكري والتحسين المستمر للأداء المؤسسي.	تتناول الدراسة رأس المال الفكري، في حين تركز دراستنا على التطوير التنظيمي العام.
تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي	377 موظفًا في مؤسسة البترو الكويتية	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة	دولة الكويت	أثبتت العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.	كلتا الدراستين درستا تأثير القيادة وتخطيط التعاقب على الأداء، واهتمت بأهمية العوامل الوسيط في	هذه الدراسة بحثت في القيادة التحويلية، بينما تركز دراستنا على التطوير التنظيمي فقط.

	تحقيق التميز المؤسسي.		الإيجابية بينهما.				
أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج- الأردن	تتفق الدراسة الحالية والدراسة في شركة أورانج، في حين تبحث دراستنا في شركات الاتصالات السعودية. لتحسين الاحتفاظ بالمواهب.	أوصت بربط التخطيط مع الاستراتيجية لتحقيق الفاعلية.	قيمت أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب بشركة أورانج- الأردن وأوصت بربط التخطيط مع استراتيجية الشركة.	المملكة الأردنية الهاشمية	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة	317 موظفًا في شركة أورانج- الأردن	
اختيار القيادات الجامعية في ضوء مدخل تخطيط التعاقب القيادي في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية	تركز الدراسات على أهمية الشفافية والعدالة في اختيار القيادات وضمن الاستمرارية، وهو مشابه لمنهج دراستنا.	دعت ل اعتماد معايير شفافة في اختيار القيادات الجامعية.	اقترحت نظامًا شفافًا لاختيار القيادات الجامعية في مصر مع التركيز على المعايير والشفافية.	جمهورية مصر العربية	المنهج الوصفي باستخدام استبانة	1260 فردًا من القيادات وأعضاء هيئة التدريس بمصر	
تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية في	البحث الحالي وهذه الدراسة كلاهما يسعيان لتحسين أداء	شددت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في السياحة.	تناولت تطوير أداء القيادات الإدارية في السياحة	جمهورية مصر العربية	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استقصاء	450 موظفًا في شركات السياحة بمصر	

دراستنا على شركات الاتصالات.	القيادات عبر تخطيط التعاقب بطرق استراتيجية ومتكاملة.		المصرية عبر تخطيط التعاقب وأكدت أهمية دمج التخطيط مع رؤية الشركات.				ضوء عملية تخطيط التعاقب الوظيفي
الدراسة ميدانية في وكالات سياحية، بينما دراستنا تطبيقية في الاتصالات.	تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في أهمية التخطيط الوظيفي لتعزيز أداء القيادات الإدارية وضمان التطوير المستدام.	أكدت ضرورة التخطيط الوظيفي لتحسين الأداء.	بحثت في العلاقة بين التعاقب وأداء القيادات السياحية وأوصت بوضع خطط واضحة للتطوير.	جمهورية مصر العربية	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان إلكتروني	مدراء ورؤساء أقسام وموظفون في وكالات سياحية بالقاهرة الكبرى	العلاقة بين عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية

جدول رقم (1) الدراسات العربية السابقة مع أوجه الشبه والاختلاف
 (ب) الدراسات الأجنبية:

Chigaga, Billiat & Mpundu, Mubanga.(2024) Title: Ensuring Business جاءت دراسة

Continuity through Succession Planning: A Case Study of Zimbabwean Businesses.

عنوانها "ضمان استمرارية الأعمال من خلال التخطيط للتعاقب الوظيفي: دراسة حالة للشركات الزيمبابوية". هدفت الدراسة إلى استكشاف دور تخطيط التعاقب الوظيفي في ضمان استمرارية الأعمال في الشركات الزيمبابوية، وسط التحديات الاقتصادية والسياسية. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات عبر مقابلات شبه منظمة مع كبار المدراء والمتخصصين في الموارد البشرية من شركات زيمبابوية مختارة. أظهرت نتائج الدراسة أن تخطيط التعاقب يعد عنصراً أساسياً لاستمرارية الأعمال، وإلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين تخطيط التعاقب الوظيفي واستمرارية الأعمال، وأنه يعد مؤشراً مهماً لضمان بقاء ونمو الشركات على المدى الطويل.

Bano, Y., Omar, S.S., & Ismail, F.(2024) بينما تأتي دراسة

Title: The Theoretical Foundation for the Development of a Conceptual Model on the Relationship between Succession Planning Practices, Employee Retention and Knowledge Management in HEIs

عنوانها "الأساس النظري لتطوير نموذج مفاهيمي حول العلاقة بين ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي، والاحتفاظ بالموظفين، وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري لتوضيح العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي، والاحتفاظ بالموظفين، وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة مراجعة الأدبيات لتطوير الإطار النظري، حيث كان تخطيط التعاقب المتغير المستقل، وارتباطه بالاحتفاظ بالموظفين وإدارة المعرفة هما المتغيرات التابعة. أظهرت النتائج أهمية وجود نموذج شامل يساهم في تعزيز المعرفة المؤسسية وزيادة الاحتفاظ بالموظفين في سياق مؤسسات التعليم العالي.

Arif, S., Khan, M.I., Abbas, F., & Javaid, T.(2024) أما دراسة

Title: Impact of Succession Planning on Employees Performance: Mediating Role of Employees Engagement and Job Demands

عنوانها "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على أداء الموظفين: الدور الوسيط لتفاعل الموظفين ومتطلبات الوظيفة". هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، مع التركيز على تفاعل الموظفين ومتطلبات الوظيفة كعوامل وسيطة. استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن تخطيط التعاقب الوظيفي له تأثير مباشر على الأداء.

Mehreen, A., & Ali, Z.(2022) وفي ذات السياق تأتي دراسة

Title: The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance: evidence from retail banks

عنوانها "التفاعل بين عوامل تطوير الموظفين وتخطيط التعاقب في التنبؤ بأداء الموظفين في بنوك التجزئة". هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير عوامل تطوير الموظفين على تخطيط التعاقب بشكل مباشر، وكيفية تحسين أداء الموظفين بشكل غير مباشر من خلال مبادئ نظرية رأس المال البشري. اعتبرت عوامل تطوير الموظفين المتغيرات المستقلة، بينما كان أداء الموظفين هو المتغير التابع. اعتمد الباحثون على استبيان موجه إلى 239 موظفاً في القطاع المصرفي، وأظهرت النتائج أن التخطيط للتعاقب يساهم في تحسين الأداء ويعزز من كفاءة العاملين من خلال التدريب والتطوير الوظيفي.

Ali, Z., Mahmood, B.(2022) وأجرى

Title: Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal

عنوانها "ربط تخطيط التعاقب بأداء الموظفين: دور التقييمات المهنية وتطوير الأداء كعوامل وسيطة". هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء الموظفين، مع التركيز على تطوير المسار المهني وتقييم الأداء كعوامل وسيطة. تمثل تخطيط التعاقب المتغير المستقل، بينما كان أداء الموظفين المتغير التابع، مع دراسة العوامل الوسيطة عبر استبيان شمل 239 موظفاً. وأظهرت النتائج علاقة إيجابية بين تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء الموظفين، مما يدعم تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الكفاءات.

وأعدّ Damer.(2020) دراسة بعنوان:

Title: Successful Talent Management Strategies Business Leaders Use to Improve Succession Planning

عنوانها " دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين التخطيط للتعاقب الوظيفي". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات إدارة المواهب الناجحة ودورها في دعم تخطيط التعاقب الوظيفي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة. والمقابلة كأداة رئيسة للدراسة، حيث تمثلت عينة الدراسة بمديرون تنفيذيون، قادة وحدات أعمال، ومديرو موارد بشرية، ومديرو التعلم والتطوير في 6 شركات تصنيع متعددة الجنسيات في منطقة جنوب شرق آسيا. وأظهرت النتائج إلى أن نشر استراتيجيات إدارة المواهب يساعد القادة في تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي بكفاءة، كما أن برامج تخطيط التعاقب الوظيفي الناجحة تزيد من الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين ذوي الموهبة.

وتأتي دراسة (Ali, Z. and Mehreen, A.,(2019)

Title: Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions.

عنوانها " فهم تخطيط التعاقب كاستراتيجية لمكافحة نوايا الاستقالة". هدفت الدراسة إلى توضيح دور تخطيط التعاقب الوظيفي كاستراتيجية فعالة لمواجهة رغبة الموظفين في الاستقالة، من خلال إعداد قادة مستقبليين وتطوير مسارات مهنية للموظفين. اعتُبر تخطيط التعاقب الوظيفي المتغير المستقل، بينما كانت نوايا الاستقالة هي المتغير التابع. جمعت البيانات عبر استبيانات موجهة إلى العاملين في القطاع المصرفي، أظهرت النتائج أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يوفر الأمان الوظيفي ويخلق توجهًا مهنيًا إيجابيًا مما يقلل من نوايا الاستقالة ويوفر بيئة أكثر استقرارًا.

وكذلك أجرى (Hosseini, S. H., Barzoki, A. S., Isfahani, A. N.,(2018)

Title: Analysis of the effects of succession planning implementation on organisational performance

دراسة بعنوان " تحليل تأثير تنفيذ تخطيط التعاقب على الأداء التنظيمي". هدفت الدراسة على استكشاف تأثير إدارة التعاقب الوظيفي على الأداء التنظيمي في شركة أصفهان للصلب. تمثل إدارة التعاقب الوظيفي المتغير المستقل، بينما كان الأداء التنظيمي هو المتغير التابع. استخدمت الدراسة استبيانات وُزعت على المديرين والقياديين التنفيذيين، أظهرت النتائج أن إدارة التعاقب الوظيفي لها علاقة إيجابية على الأداء التنظيمي في الشركة، ما يعزز مرونة واستدامة الأداء المؤسسي.

بينما دراسة (Ahsan, M.,(2018)

Title: Effective Recruitment and Selection along with Succession Planning towards Leadership Development, Employee Retention and Talent Management in Pakistan.

جاءت بعنوان "التوظيف والاختيار الفعال وتخطيط التعاقب الوظيفي لتطوير القيادة والاحتفاظ بالموظفين وإدارة المواهب في باكستان". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوظيف والاختيار الفعال جنبًا إلى جنب مع تخطيط التعاقب الوظيفي على تطوير القيادة، والاحتفاظ بالموظفين، وإدارة المواهب في باكستان. اعتمدت الدراسة على منهجية كمية باستخدام استبيانات موزعة على أصحاب العمل والموظفين لتحليل استجاباتهم حول التوظيف وتخطيط التعاقب الوظيفي. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق التوظيف الفعال وتخطيط التعاقب الوظيفي وأداء المنظمة، مما يعزز تطوير القيادة واستبقاء المواهب ويسهم في الأداء التنظيمي العام.

أما دراسة (Mokhber, Mozhdeh et al.,(2017)

Title: Succession planning and business performance in SMEs

عنوانها "التخطيط للتعاقب وأداء الأعمال العائلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة". هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي على أداء الأعمال العائلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. تمثل مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي المتغير المستقل، بينما كان أداء الشركات هو المتغير التابع. اعتمدت الدراسة على تصميم بحث كمي باستخدام الاستبانة وعينة بحث الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. أظهرت النتائج أن مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء الأعمال، مما يؤكد على أهمية التخطيط الجيد لضمان استدامة هذه الشركات.

في الجدول ادناه نستعرض الدراسات الأجنبية مع توضيح أوجه الشبه والاختلاف مع دراساتنا الحالية:

عنوان الدراسة	عينة الدراسة	منهج الدراسة	مكان الدراسة	ملخص الدراسة	نتائج الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
Succession planning and business performance in SMEs (Mokhber, Mozhddeh et al., 2017)	شركات صغيرة ومتوسطة	منهج كمي باستخدام الاستبيانات	ماليزيا	فحصت تأثير تخطيط التعاقب على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.	أظهرت أن تخطيط التعاقب له تأثير إيجابي على أداء الأعمال.	تشابه في دراسة تأثير تخطيط التعاقب	تختلف في التركيز على الشركات الصغيرة والمتوسطة بدلاً من شركات الاتصالات.
Effective Recruitment and Selection along with Succession Planning towards Leadership Development (Ahsan, M., 2018)	أصحاب العمل والموظفون	منهج سببي باستخدام الاستبيانات	باكستان	حللت تأثير التوظيف والاختيار الفعال مع تخطيط التعاقب على تطوير القيادة والاحتفاظ بالموظفين.	وجود ارتباط إيجابي بين تخطيط التعاقب وأداء المنظمة.	تشابه في تحليل تأثير تخطيط التعاقب على الأداء المؤسسي.	تتضمن الدراسة عوامل إضافية مثل التوظيف والاختيار الفعال.
Analysis of the effects of succession planning implementation on	مدراء وموظفون تنفيذيون	استبيانات وتحليل بالمعادلات الهيكلية	إيران (شركة أصفهان للصلب)	درست تأثير إدارة التعاقب الوظيفي	أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدارة التعاقب	تشابه في استخدام منهجية التحليل الكمي	دراسة منفذة في قطاع صناعي مختلف عن

شركات الاتصالات.	والعلاقة بين التعاقب والأداء.	والأداء التنظيمي.	على الأداء التنظيمي.				organisational performance (Hosseini, S. H., et al., 2018)
تركيز الدراسة على نوايا الاستقالة بدلاً من الأداء التنظيمي العام.	تشابه في دراسة تأثير تخطيط التعاقب على استقرار المؤسسة.	أظهرت النتائج أن التناقص يقلل من نوايا الاستقالة.	بحث دور تخطيط التعاقب كاستراتيجية لمواجهة رغبة الموظفين في الاستقالة.	باكستان	استبيانات ونمذجة المعادلات الهيكلية	العاملون في القطاع المصرفي	Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions (Ali, Z. & Mehreen, A., 2019)
تضمنت عوامل تطوير الموظفين كمتغيرات مستقلة.	تشابه في العلاقة بين التناقص والأداء التنظيمي.	التخطيط للتعاقب يعزز الأداء ويزيد من كفاءة الموظفين.	درست تأثير عوامل تطوير الموظفين على تخطيط التعاقب وأداء الموظفين.	باكستان	استبيانات وتحليل نظري	موظفون في القطاع المصرفي	The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance (Mehreen, A., & Ali, Z., 2022)
تضمنت الدراسة عوامل وسيطة إضافية مثل التقييمات المهنية.	التشابه في دراسة الارتباط بين التناقص والأداء التنظيمي.	التخطيط المهني يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.	درست العلاقة بين تخطيط التعاقب وأداء الموظفين ودور التقييمات	باكستان	استبيانات	موظفون في القطاع المصرفي	Linking succession planning to employee performance (Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A., 2022)

المهنية كوساطة.							
بناء نموذج يوضح العلاقة بين تخطيط التعاقب والاحتفاظ بالموظفين وإدارة المعرفة.	أكدت أهمية تخطيط التعاقب لتعزيز المعرفة المؤسسية.	تشابه في التأكيد على دور التخطيط في تعزيز الأداء المؤسسي.	الدراسة نظرية وليس تطبيقية أو ميدانية.	التعليم العالي	مراجعة أدبية ونظرية	مراجعة أدبيات	The Theoretical Foundation for the Development of a Conceptual Model on Succession Planning (Bano, Y., et al., 2024)
درست تأثير التخطيط على أداء الموظفين مع دور التفاعل كوسيط.	التخطيط يؤثر إيجابياً على الأداء مع دور الوساطة.	تشابه في تحليل التأثير المباشر وغير المباشر للتخطيط.	تركز على قطاع التعليم العالي وليس شركات الاتصالات.	باكستان	استبيانات وتحليل بالمعادلات الهيكلية	أعضاء هيئة تدريس	Impact of Succession Planning on Employees Performance (Arif, S., et al., 2024)
درست دور التخطيط في استمرارية الأعمال وسط التحديات.	التخطيط ضروري لضمان الاستمرارية والنمو.	تشابه في التأكيد على أهمية التخطيط لاستدامة الأداء.	ركزت على تحديات بيئية واقتصادية غير موجودة في دراستنا.	زيمبابوي	مقابلات	مدراء ومتخصصون بالموارد البشرية	Ensuring Business Continuity through Succession Planning (Chigaga, Billiat & Mpundu, Mubanga, 2024)

جدول رقم (2) الدراسات الأجنبية السابقة مع أوجه الشبه والاختلاف

2- الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي)

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الحميدي (2023). دراسة بعنوان " أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف". هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في أبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية،

والبيئية) بجامعة الطائف"، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (341) كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ (2688). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، وكذلك أظهرت النتائج أنّ بعد مستوى الفرد في التطوير التنظيمي كان أكثر الأبعاد توفراً مقارنةً ببعدها مستوى الجماعة، وبعد المؤسسة في التطوير التنظيمي، أيضاً أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد الاقتصادي والاجتماعي، والبيئي بجامعة الطائف. كما بينت النتائج أنّ بُعدي الاستدامة البيئية والاقتصادية كان البعدين الأكثر توفراً بجامعة الطائف وأكثر تأثراً بالتطورات المتلاحقة بالعمل الجامعي. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بزيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي بالجامعة لما له من أثر في تحقيق الاستدامة التنظيمية بكافة أبعادها للجامعة، والاستعانة بالخبراء المتخصصين لإلقاء ندوات توعوية للحفاظ على البيئة والموارد المتاحة بغية تنفيذ مرتكزات الاستدامة التنظيمية، واستثمار جهود التطوير التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

أعدّ المريخي (2022). دراسة بعنوان "تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات

السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، والتعرف على درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتحديد العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، ولتحقيق تلك الأهداف تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ عددهم (334) فرداً، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، واعتمد على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت متوسطة، وجاءت موافقتهم عالية على مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عالية، بينما جاءت متوسطة على المبادئ التالية: (مبدأ الشفافية، مبدأ المساواة، مبدأ العدالة) كما جاءت درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية متوسطة، وعلى جميع الأبعاد، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، وقدم البحث تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

كما أجرى ثابت (٢٠٢٠) دراسة بعنوان "أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي

الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي متغير وسيط". هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني في قطاع غزة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة من منظمات العمل الأهلي بقطاع غزة في فلسطين، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة من (١١) منظمة حيث تألف أفراد العينة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى بهذه المنظمات وبلغ عددهم (١١٠) عامل. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة لعينة الدراسة حول استراتيجية التطوير التنظيمي، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطوير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى ٠.٧٧٢. وهي علاقة طردية قوية.

وكذلك أعدّ الثبيتي، وبنبر (٢٠٢٠) دراسة بعنوان "تطبيق الحوكمة كمدخل للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية الناشئة:

تصور مقترح". هدفت إلى تحديد واقع تطبيق الحوكمة والتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية الناشئة، وتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير الحوكمة والتطوير التنظيمي التي تعزى للجامعة وطبيعة العمل والرتبة العلمية وسنوات الخبرة بالعمل القيادي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وبلغ مجتمع الدراسة (٥٢٤) من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية الناشئة شقراء، حفر الباطن، جدة، ببشة، وبلغ حجم العينة (٢٢٥) قائداً بنسبة (٤٢.٩٣%) من

مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن تقدير أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وأن تقدير أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية لواقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة. وظهرت جميع المجالات بدرجة متوسطة، وجاءت على الترتيب (الاستراتيجية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية).

وفي ذات السياق تأتي دراسة عبدالرازق وآخرون (2019). بعنوان: أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي في ظل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي المصري؛ بهدف توفير خبرات ومدخلات لدعمه وتطويره، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدولة على الأجلين المتوسط والطويل، وذلك من خلال تقديم إطار نظري لمفهوم التطوير التنظيمي والتدريب، والتعرف على متطلبات التطوير التنظيمي والتدريب، وقياس أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي. وقد تم استخدام استبانة استبيان لقياس هذا الأثر، وعينة الدراسة 354، وقد توصلت إلى أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي، حيث أظهرت نتائج الارتباط والانحدار إشارة موجبة، وهذا يعني وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير التنظيمي، أو بعبارة أخرى كلما زاد التدريب أدى ذلك بدوره لزيادة التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي، وأن نجاح المؤسسات الحكومية بزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية التدريب، وأن التدريب يشغل دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي وأداء العاملين وتنمية مهاراتهم، وأيضاً أن تقييم البرامج التدريبية المقدمة يساعد في تحسين جودة وفعالية التدريب، ومن أهم التوصيات؛ يجب أن تكون عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ضمن الأجهزة الإدارية، ويجب أن تكون عملية تعلم مستمر، وأيضاً استخدام التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية مهاراتهم، بما يهيئ مقومات أداء فاعل، وتوجيه جهودهم لتعكس على مستوى أدائهم في العمل.

وأقام الشمري (2018). دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وجاءت الدراسة ببعض المفاهيم ومنها الثقافة التنظيمية وهي عبارة عن مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم، وكذلك مفهوم المؤسسات الاجتماعية وهي تُعرف بأنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الوحدات المتفاعلة معاً والمتراطة وظيفياً والمتبادلة بنائياً مع نفسها ومع البيئة الخارجية بها بما يحقق أهداف النسق ويسهم في تحقيق أهداف البيئة. واستعرضت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في إنجاز الوظائف المنوطة بالمؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية حيث تؤثر على جوانب عديدة في أداء المؤسسات الاجتماعية لوظائفها المحددة ومنها قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، كما تؤثر الثقافة التنظيمية في المؤسسات على جوانب عدة تمس قدرتها المؤسسات على الاضطلاع بمهامها الأساسية ومن أبرز تلك الجوانب التأثير على النمط الإداري المتبع لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أوضحت الدراسة الأساليب الملائمة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ومنها ضرورة أن تنتهج المؤسسات الاجتماعية في المجتمع السعودي سياسة التطوير التنظيمي المستمر وتعزيز روح التعاون بين أفرادها لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك تحويل المؤسسة إلى منظمة منتجة فعالة.

بينما أعدّ الحمدان (2018). دراسة بعنوان: مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز-المركز الرئيسي-، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، واللاتي يكون مجتمع الدراسة لهذا البحث، والبالغ عددهن (1638) موظفة إدارية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها إلكترونياً وورقياً- على عينة عشوائية بلغ حجمها (311) إدارية، واسترجع منها (290) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0.57)، توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الحر) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0.66) و(0.55) على التوالي، توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بعد القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (-0.42)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) في آراء الموظفين الإداريات حول النمط الأوتوقراطي يُعزى إلى اختلاف السن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) في آراء الموظفين حول بُعد التكنولوجيا يُعزى إلى اختلاف الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القائدات بشرط الطالبات للنمط القيادي الديمقراطي، وإتاحة الفرصة للموظفات الإداريات للمشاركة والتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم لما له من أثر إيجابي في نجاح عملية التطوير التنظيمي، وإجراء المزيد من الدراسات العلمية والأبحاث الميدانية والتي تهدف إلى التركيز على القيادة الإدارية ودورها في التطوير التنظيمي. وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات الهادفة إلى تفعيل دور القيادة ورفع مستوى التطوير التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز والجامعات السعودية بشكل عام.

أما حشاش (٢٠١٧) فأقام دراسة بعنوان " أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية"؛ شملت هذه الدراسة العاملين في المستويات الادارية العليا والوسطى في ٥ بنوك تجارية كبرى في الأردن، وبلغ عدد العاملين ١٥٠ شخص، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة واسترداد ١٤٥ استبانة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصنيف البيانات والتعامل معها، وهدفت الدراسة إلى قياس أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وكان من نتائج الدراسة ما يلي: وجود مستوى عالي لممارسة التطوير التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. ووجود مستوى جيد لأداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. ووجود أثر ذو دلالة احصائية لبعث تطوير العلاقة بين الممارس والزبون.

وكذلك أعدّ يوسف (٢٠١٥) دراسة بعنوان " التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في شركات الدواء بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر العاملين فيها". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين بشركات الدواء المصرية من وجهة نظر العاملين، والتعرف على معوقات التطوير التنظيمي داخل هذه الشركات واستطلاع وجهة نظر العاملين في شركات الدواء في مصر من خلال دراسة ميدانية. وقد تم تطبيق الدراسة على بعض شركات الادوية في محافظتي القاهرة والاسكندرية، ثم اختيرت عينة الدراسة عشوائياً، مكونة من ٦٠ شخص من العاملين بشركات الادوية. وكانت من نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير اللوائح والقوانين ورفع مستوى الأداء، وأن هناك علاقة ذات دلالة بين ادخال التكنولوجيا المناسبة ورفع مستوى أداء العاملين، وأيضا هناك علاقة ذات دلالة بين ادخال التكنولوجيا المناسبة وتحسين الصفات الشخصية، كذلك بين ادخال التكنولوجيا المناسبة وإنجاز الوظائف التنظيمية. وهناك علاقة ذات دلالة بين تطوير الموارد البشرية ورفع مستوى أداء العاملين، وأيضا بين تطوير الموارد البشرية وإنجاز الوظائف التنظيمية. وهناك علاقة بين تطوير المستويات التنظيمية، ورفع مستوى أداء العاملين.

وأجرى المسدي (2014). دراسة بعنوان " أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية". هدف الدراسة إلى الكشف عن " أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية". استخدم البحث المنهج الاستنباطي. وتضمن البحث عدة نقاط رئيسية وهي، أولاً: إدارة التغيير وتمثل في، مفهوم إدارة التغيير والمفاهيم ذات الصلة، متطلبات نجاح إدارة التغيير، مراحلها وهما: " الاعداد للتغيير، إدارة التغيير، التغييرات الجوهرية". ثانياً: التطوير التنظيمي من حيث، مفهوم التطوير التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة، الأهمية والمنافع، الأهداف، المراحل وهي: " الفوضى، الثبات، الأداء المرتفع"، "العقبات التي تواجه التطوير التنظيمي". وتوصل البحث إلى عدة نتائج ومنها، أن في مقدمة العناصر التي تعكس نظم التدريب الفعالة تأثيراً في الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي تأتي برامج التنمية والإصلاح الإداري، يليها التدريب التقني، ثم برامج تحقيق واجبات ومهام العمل، وأخيراً برامج حل المشكلات، وقد يرجع ذلك إلى أن التغيير يتطلب أولاً برامج تدريبية للإدارة العليا من أجل الإصلاح الإداري والاستعداد للتغيير، مع التركيز على التدريب التقني الذي يركز على إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بإحداث التغيير. وأوصي البحث بضرورة الاهتمام بتوفير أو إنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والتحديث والابتكار، يوضح من خلالها مرحل العمل والنتائج المتوقعة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

جاءت دراسة (Afzal & Lim, 2022) بعنوان:

Title: Organizational Factors Influencing the Sustainability Performance of Construction Organizations.

عنوانها "العوامل التنظيمية المؤثرة على أداء الاستدامة لمنظمات البناء". هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على أبعاد الاستدامة في منظمات قطاع التشييد والبناء بأستراليا. وقد استخدمت الدراسة نهج مختلط، كما اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً. وقد تألف مجتمع الدراسة من شركات التشييد والبناء في أستراليا، كما تمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية من شركات البناء الكبيرة والمتوسطة الحجم؛ عددها (100) شركة والتي تم تصنيفها باعتبارها الشركات الأفضل في مجال التشييد والبناء وفق هيئة الصناعة في أستراليا، وكشفت نتائج الدراسة عن العوامل التكنولوجية والثقافة التنظيمية هي أكثر العوامل تأثيراً على أداء الاستدامة البيئية للمنظمات، بينما يتأثر البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية بشكل إيجابي باستراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية.

وتأتي دراسة (SHUKLA ET.AL, 2015)

Title: Implications of Organization Development Interventions: Case Study of an Edible Oil company".

عنوانها "أثار تدخلات تطوير المنظمة: دراسة حالة شركة زيوت صالحة للأكل". هدفت هذه الدراسة إلى البحث في منظمة من المنظمات الرائدة في تصنيع الزيوت لها خمس مصانع في عدة مواقع في محافظات الهند، وقد ركزت الدراسة على تحليل تأثير تدخلات التطوير التنظيمي القوى البشرية، الوصف الوظيفي، الهيكل التنظيمي، تأطير السياسات والتخطيط والتدريب والتطوير، وتقييم العاملين والتعويضات وأثر هذه العناصر على المنظمة والعاملين فيها، وتقييم المنظمة قبل وبعد التطوير التنظيمي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم، وكانت مجتمع الدراسة جميع العاملين في مكتب الإدارة العامة للمنظمة وعددهم 196 عاملاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في عينة البحث. وكانت من نتائج هذه الدراسة الأثر الإيجابي للتطوير التنظيمي على مختلف النشاطات في المنظمة. ونمو المنظمة بشكل سريع وفعال وتحولت من منظمة تقليدية ذات امكانيات متواضعة إلى منظمة حرفية ذات انتشار واسع وعالمي، وزيادة الاهتمام بتطبيق نظام الحوافز لتطوير وتدريب العاملين في المنظمة.

نلاحظ من خلال مراجعة الدراسات أعلاه ندرة الدراسات السابقة التي تناولت أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي في البيئتين العربية أو الأجنبية، الأمر الذي دفع الباحثة لسد هذه الفجوة البحثية وإثراء المحتوى العلمي.

أما دراسة (2011)، Skarp.

Title: "Organizational development and coaching in complex environment".

عنوانها "التطوير التنظيمي والتدريب في البيئات المعقدة". هدفت الدراسة إلى التركيز على التفكير السائد حول التطوير التنظيمي والتدريب الذي يُستخدم في نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم، والذي يدرس في معظم المدارس والجامعات، وتبين الدراسة أيضاً أن هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير في حالة الاستجابة للتغيير الناتج عن الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة، وكيف يؤثر هذا التفكير على التطوير التنظيمي والتدريب، ولكي يحقق الباحث أهداف الرسالة، قام بتطبيق التطوير التنظيمي في حالة التغيرات البيئية المعقدة على المنظمة، ثم قام بدراسة وجهات النظر السائدة في المنظمة، وكيف تأثر التطوير التنظيمي والتدريب بهذا التغيير. وبينت نتائج الدراسة إلى أن التفكير في ظل ظروف بيئية معقدة يُعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية، وبينت أيضاً أن هذه الطريقة في التفكير تمكن المطور التنظيمي أو المدرب على التركيز في مجالات العمل بشكل أفضل وأكثر أهمية.

نلاحظ من خلال مراجعة الدراسات أعلاه ندرة الدراسات السابقة التي تناولت أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي في البيئتين العربية أو الأجنبية، الأمر الذي دفع الباحثة لسد هذه الفجوة البحثية وإثراء المحتوى العلمي ونظراً لأهمية المتغيرات وقلة الدراسات التي تناولت الدراسة الحالية للجمع بين تخطيط التعاقب الوظيفي بمراحله (تحديد الوظائف المستهدفة- تحديد الكفايات الوظيفية- تحديد الموارد البشرية المستهدفة- تقييم الموارد البشرية المستهدفة- تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي- المتابعة والتقييم) والتطوير التنظيمي بمراحله (الفرد، الجماعات، التنظيم نفسه) في دراسة واحدة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الدراسات السابقة تبين أن جميع الدراسات أكدت على أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي كعملية إدارية من شأنها المحافظة على بقاء المؤسسة والارتقاء بها، حيث لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة، قلة في عدد الدراسات التي تحدثت عن تخطيط التعاقب الوظيفي، خصوصاً في الدراسات العربية. يتناول هذا الجزء مراجعة للدراسات السابقة التي بحثت في موضوع "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي" من خلال استعراض المناهج المستخدمة، الأدوات البحثية، والعينات والمجموعات، مع الربط الوثيق بدراستنا الحالية التي تركز على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

تناولت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية هذا الموضوع من زوايا متعددة، مما يوفر رؤية شاملة حول تأثير استراتيجيات التعاقب الوظيفي على مختلف القطاعات التنظيمية. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة البواردي (2017) التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانات موزعة على 102 جهاز حكومي في المملكة العربية السعودية، على التحديات التي تعيق تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي. أبرزت الدراسة مشكلات هيكلية مثل ضعف توافق أنظمة الأداء وقصور الحوافز، وهي مشكلات تقاطعت مع ما أظهرته دراسة (Hosseini et al., 2018)، التي استخدمت الاستبانات مع مديري وموظفين تنفيذيين في شركة أصفهان للصلب بإيران، مؤكدة أن الإدارة الفعالة للتعاقب الوظيفي تعزز المرونة التنظيمية واستدامة الأداء.

وفيما يتعلق بالتدريب والتطوير، اعتمدت دراسة (آل حفيظ، تريحيب، 2018) على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موزعة على 292 مسؤولاً في الهيئة الملكية للجبيل وينبع. ركزت الدراسة على القصور في تقديم التدريب المناسب والتغذية الراجعة. تعكس هذه التحديات ما أظهرته دراسة (Ali & Mehreen, 2019)، التي استخدمت منهجية الوصف التحليلي في القطاع المصرفي الباكستاني، معتمدة على استبانات جمعت من موظفين في القطاع. أكدت الدراسة على أن تخطيط التعاقب يقلل نوايا الاستقالة من خلال توفير الأمان الوظيفي ومسارات مهنية واضحة.

أما في قطاع التعليم، اعتمدت دراسة (الداود، 2020) على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة لجمع البيانات من 49 عميداً في الجامعات السعودية. ركزت الدراسة على ضعف تطبيق التخطيط للتعاقب الإداري، وأوصت بربط خطط التعاقب بالنمو المهني المستمر. تتماشى هذه النتائج مع دراسة (عبد المجيد، 2022) التي اعتمدت على استبانة وزعت على 1260 فرداً من القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، حيث دعت إلى تبني ممارسات شفافة لاختيار القيادات. ومن زاوية أخرى، استخدمت دراسة (2020) (Al Suwaidi et) المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل هرمي لتقييم العوامل المؤثرة على تخطيط التعاقب في القطاع العام الإماراتي، حيث استهدفت 40 مسؤولاً تنفيذياً.

في القطاع الخاص؛ أظهرت دراسة (محمد، 2021) التي استخدمت استبانة موزعة على 110 موظفين في مجموعة شركات مالترانس، أهمية تخطيط التعاقب في الاحتفاظ برأس المال الفكري، مؤكدة أن التخطيط السليم يعزز استدامة الكفاءات. تتلاقى هذه النتائج مع دراسة (Mokhber, Mozhdeh et al. (2017 التي اعتمدت على المنهج الكمي عبر استبانة وُزعت على موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. أكدت الدراسة على أهمية التخطيط لضمان استمرارية الأداء، مما يعكس توافقاً مع أهداف دراستنا في قطاع الاتصالات السعودي.

فيما يتعلق بتأثير القيادة، تناولت دراسة (تقي وآخرون، 2021) العلاقة بين القيادة التحويلية وتخطيط التعاقب في مؤسسة البترول الكويتية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع عينة من 377 موظفاً، وأوضحت أن القيادة الفعالة تساهم في تعزيز خطط التعاقب وتحسين الأداء المؤسسي. دعمت هذه الفكرة دراسة (Mehreen & Ali (2022 التي اعتمدت على استبانات وزعت على 239 موظفاً في القطاع المصرفي، مشيرة إلى أن تطوير الموظفين يعزز كفاءة تخطيط التعاقب.

أما في القطاع السياحي، اعتمدت دراسات (أحمد النجار، 2022) والنجار وآخرون (2022) على استبانات جمعت بيانات من 450 موظفاً ومديرين في شركات السياحة المصرية. أكدت الدراسات على أهمية دمج التخطيط مع رؤية الشركة لتحسين أداء القيادات. تتقاطع هذه الأفكار مع دراسة (Chigaga & Mpundu, 2024) التي استخدمت المقابلات شبه المنظمة مع كبار المدراء في الشركات الزيمبابوية، مشيرة إلى أهمية تخطيط التعاقب لضمان استمرارية الأعمال وسط التحديات الاقتصادية. وتتفق الدراسات السابقة التي تم استعراضها مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التطوير التنظيمي كمتغير تابع، إلا أن كل دراسة ركزت على محددات مختلفة لهذا المتغير. فبينما تناولت دراسات الحميدي، والمريخي، والثبتي وبندر، دور الحوكمة والثقافة التنظيمية. وركزت دراسات ثابت، وعبد الرازق وآخرون، وحشاش، ويوسف، على أثر استراتيجيات التطوير والتدريب والأداء الوظيفي. أما دراسات الشمري، والحمدان، والمسدي، فقد سلطت الضوء على تأثير القيادة الإدارية وإدارة التغيير.

ومن جهة أخرى، نجد أن الدراسات الأجنبية مثل (Afzal & Lim، SHUKLA، و Skarp، و ET.AL، قدمت رؤى قيمة حول التطوير التنظيمي في سياقات مختلفة، ولكنها أيضاً لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي.

أوجه الشبه:

- تتفق جميع الدراسات، بما في ذلك الدراسة الحالية، في اعتبار التطوير التنظيمي متغيراً هاماً في أداء المؤسسات.
- تتناول الدراسات السابقة والدراسة الحالية مجموعة متنوعة من المحددات التي تؤثر على التطوير التنظيمي، مما يساهم في فهم أعمق لهذا المفهوم.

أوجه الاختلاف:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير مستقل، وهو ما يمثل إضافة نوعية للمعرفة في هذا المجال.
- تركز الدراسة الحالية على شركة الاتصالات السعودية، مما يوفر فهماً دقيقاً لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي في هذا القطاع الحيوي.
- تسد الدراسة الحالية فجوة بحثية واضحة من خلال تناولها لعلاقة لم يتم التطرق إليها بشكل مباشر في الدراسات السابقة. ما يميز الدراسة الحالية:
- تسلط الدراسة الحالية الضوء على جانب بالغ الأهمية في التطوير التنظيمي وهو "تخطيط التعاقب الوظيفي"، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت على جوانب أخرى.
- تطبق الدراسة في "شركة الاتصالات السعودية" وهي شركة رائدة في قطاع الاتصالات، مما يعطي نتائج الدراسة أهمية خاصة وقيمة تطبيقية عالية.
- تتميز الدراسة الحالية بتقديم تحليل متعمق لهذه العلاقة في سياق شركة الاتصالات السعودية، مما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم توصيات عملية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التطوير التنظيمي المستدام.

الخلاصة:

تُبرز هذه الدراسات السابقة الأهمية الكبرى لتخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي وضمان استدامة القيادة والكفاءات. يتضح أن المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أدوات مثل الاستبانة والمقابلات يشكلان الأساس لفهم تأثير التخطيط على الأداء التنظيمي. في سياق دراستنا الحالية، التي تستهدف شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، ستعتمد الدراسة على استبانة مصممة بعناية لجمع البيانات وتحليلها بطرق كمية. يعكس تنوع العينات في الدراسات السابقة أهمية توسيع نطاق تحليلنا ليشمل مستويات معينة من الموظفين لضمان استخلاص رؤى دقيقة وشاملة تتناسب مع دراستنا الحالية.

رابعاً: أهداف الدراسة: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن طبيعة العلاقة النظرية بين التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي مع إبراز محددات هذه العلاقة.
- اختبار أثر تطبيق التعاقب الوظيفي على تعزيز التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.
- معرفة الأسباب الموضوعية التي تفسر النتيجة الميدانية المتحصل عليها.
- تقديم التوصيات وحلول للمعوقات التي يمكن ان يسترشد بها متخذي القرار بعض شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية -محل الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من خلال المحاور التالية:

(أ) الأهمية العلمية:

يواكب موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي التوجه العالمي نحو العمل على تطوير قدرات القادة، وإحداث التأثير والتغيير، كما يتوافق مع توصيات المؤتمرات ومنها مؤتمر "تخطيط التعاقب الوظيفي ٢٠١٣؛ الذي نظّمته مجموعة جامعة أبو ظبي للمعارف، وكذلك ملتقى التميز المؤسسي ٢٠١٦؛ الذي نادى بتخطيط التعاقب واستدامة القيادة المقام في مدينة الرياض. ونأمل من خلال هذا البحث أن نثري المكتبة العربية الإدارية في مجال تخطيط التعاقب الوظيفي، ونفتح آفاقاً جديدة لدراسات أخرى. وتبرز أيضاً أهمية هذا البحث في كونه من الدراسات القليلة -في حدود علمنا -التي تناولت مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأثره في تعزيز التطوير التنظيمي. مما يساهم في

إثراء المكتبة العلمية وإضافة نوعية في مجال البحث العلمي، بالإضافة الى تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد في زيادة الاهتمام بمفهوم التعاقب الوظيفي من أجل تعزيز التطوير التنظيمي.

(ب) الأهمية المنهجية:

تصميم نموذج للدراسة مبني على نقاط قوة نماذج الدراسات السابقة والاعتماد على الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

(ج) الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أبعاد إدارية لم تلق القدر الكافي من الاهتمام والعناية، حيث جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي وأثره في تعزيز التطوير التنظيمي وتحسين قدرات الأفراد مهاراتهم لتتماشى مع التسارع المتزايد في البيئة الخارجية التي تتصف بالتنافسية. كذلك تعتبر الدراسات التي ناقشت موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي نادرة ومحدودة وقد تبين ذلك من عرض الباحث للأدبيات والدراسات السابقة في البيئة العربية عموماً وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص كما يصنف تخطيط التعاقب الوظيفي على أنه أحد الاتجاهات الحديثة في علم إدارة الموارد البشرية،

حيث يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي ذو أهمية كبيرة لتنظيم المنظمات بأشكالها المختلفة، حيث أن المنظمات التي تعمل على تشكيل خطط للتعاقب لن يبرز نجاحها فقط على حماية المناصب القيادية بل تتعداها لتقديم فوائد جمة للمنظمة بشكل عام. فعلى سبيل المثال، إن عملية تخطيط التعاقب الوظيفي تقلل من عملية دوران الموظفين التي تشكل خطراً على سمعة المنظمة وإنتاجيتها وذلك بسبب عدم ثبات كوادرها وتدريبهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم. ومن جهة أخرى، هنالك الكثير من المنظمات التي تتخلى عن تخطيط التعاقب الوظيفي وبالتالي وقوعها في مأزق كبير في حال تغيب أحد القادة أو الإداريين. (Galbraith, et al., 2011)

إن هذا التحدي لا يعتبر مجرد انتقال للسلطة والمسؤولية بل يتعداها إلى استمرارية المنظمة والحفاظ على فرص المنافسة، وهذا الذي يسمى بالتحدي الحقيقي. لذلك يؤمل أن تقيده هذه الدراسة، ويُؤخذ بنتائجها من قبل متخذي القرار في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية من أجل التوجه نحو تطوير القيادات والكفاءات القيادية وإعدادها.

سادساً: منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لطرح الجانب النظري للبحثمة لعلاج المشكلة محل الدراسة (المزجاجي، 2013).

سابعاً: حدود الدراسة: تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

الحد الموضوعي: يتمثل في التعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تعزيز التطوير التنظيمي .

الحدود البشرية: تتمثل في عينة من العاملين بشركة الاتصالات السعودية.

الحدود الزمنية: 1446هـ/2025م

ثامناً: هيكلية الدراسة:

الجزء الأول: يبدأ بعرض المتغير المستقل المتمثل في تخطيط التعاقب الوظيفي وأبعاده، والمتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي. ومن ثم ربط المتغيرين من خلال تصميم نموذج الدراسة.

الفصل الثالث

الإطار النظري والنظريات الموجهة للدراسة

تصميم نموذج الدراسة

- تمهيد
- أولاً: طبيعة العلاقة النظرية بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:
 - تحديد الوظائف الحرجة وأثره على التطوير التنظيمي.
 - تحديد الموارد البشرية المستهدفة وأثره على التطوير التنظيمي.
 - تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة وأثره على التطوير التنظيمي.
 - تقييم خطط التعاقب الوظيفي وأثره على التطوير التنظيمي.
- ثانياً: أهم النظريات الإدارية المفسرة للعلاقة النظرية الرابطة بين التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:
 - نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)
 - النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View – RBV).

خاتمة

1.3: تمهيد:

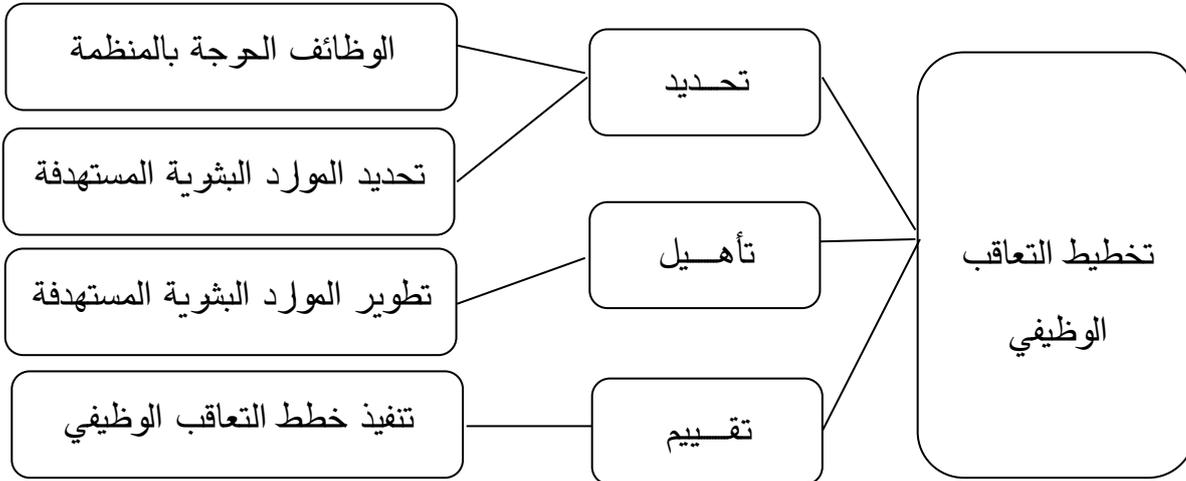
إنّ الهدف الرئيسي في هذا الفصل هو تبين العلاقة النظرية الرابطة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي وبعبارة أخرى إن هذا الفصل سيجيب على سؤال مهم وهو كيف يؤثر تخطيط التعاقب الوظيفي على التطوير التنظيمي من وجهة نظرية بحثه. وحتى نصل إلى الهدف من هذا الفصل بشكل جيد وعلمي فإننا ارتأينا أن نقسمه إلى فترتين رئيسيتين: أما الفقرة الأولى فسناحل فيها أن نوضح كيف يمكن لتخطيط التعاقب الوظيفي أن يؤثر على التطوير التنظيمي، وماهي طبيعة هذه التأثيرات.

وحتى تتمكن من الإجابة على هذا السؤال يجب أولاً أن نعود إلى مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي كما تم عرضه في الفصل السابق الخاص بالمفاهيم الأساسية والذي عرفنا فيه مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه: "عملية تتجاوز مجرد استبدال الموظفين، ولكنها تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الهامة للمنظمة وذلك من خلال تحديد كلاً من الوظائف الحرجة والخلفاء المحتملين للمناصب المستهدفة، وتأهيل وتطوير هؤلاء الخلفاء من خلال خطط مدروسة بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم المستقبلية حتى يكونوا مستعدين لتولي أدوار قيادية جديدة عند الحاجة لذلك ومن ثم متابعة تنفيذ وتقييم تلك الخطط."

ومن خلال التعريف السابق ذكره نرى أن تخطيط التعاقب الوظيفي يركز على أربع ركائز رئيسية هي كالتالي:

- تحديد الوظائف الحرجة في المنظمة.
- تحديد الموارد البشرية المستهدفة.
- تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة.
- تقييم خطط التعاقب الوظيفي.

وهو ما سنحاول توضيحه بالشكل أدناه:



شكل (1)

من خلال الشكل رقم (1) يبدو جلياً أن **تخطيط التعاقب الوظيفي** يعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. حيث تهدف المنظمات إلى ضمان استمرارية القيادة والاستعداد الدائم لشغل المناصب الحرجة عند الحاجة. يتضمن هذا التخطيط مثل ما تم توضيحه في المفهوم خطوات محددة تشمل: **تحديد الوظائف الحرجة، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي، تقييم خطط التعاقب الوظيفي**. هذه الخطوات مجتمعة تؤثر بشكل كبير على **التطوير التنظيمي**، حيث تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية، تحسين الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات.

ويُستنتج مما سبق؛ أنّ العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي تُعد من العلاقات الحيوية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات واستدامتها. ففي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبح من الضروري للمنظمات أن تتبنى استراتيجيات فعالة لضمان استمرارية القيادة وتطوير قدراتها التنظيمية. ويهدف هذا الفصل إلى استكشاف طبيعة العلاقة النظرية بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، وتسلط الضوء على أهمية هذه العلاقة في تحقيق أهداف المنظمات.

ويُعد تخطيط التعاقب الوظيفي أداة استراتيجية تهدف إلى ضمان استمرارية القيادة في المنظمات، بينما يُعد التطوير التنظيمي عملية تغيير مخططة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة وفعاليتها (العساف، 2020، ص15).

وتوجد علاقة وثيقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، حيث يُساهم تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي من خلال تطوير القادة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وضمان استمرارية التغيير (الغامدي، 2022، ص28).

ويُعد تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات واستدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة (الشهري، 2021، ص42).

وعليه فإننا سنحاول فيما يلي التعمق ومناقشة كيف تؤثر كل خطوة من خطوات التعاقب الوظيفي على التطوير التنظيمي من منظور نظري بحث، بالاستعانة بالدراسات العلمية والأبحاث المتخصصة ذات العلاقة.

أولاً: طبيعة العلاقة النظرية بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:

2.3: تحديد الوظائف الحرجة وأثره على التطوير التنظيمي:

قبل البدء بتبيين العلاقة الرابطة بين تحديد الوظائف الحرجة والتطوير التنظيمي يعتبر من الأهمية المنهجية بمكان أن نعرف الوظائف الحرجة بأنها تلك المناصب أو الأدوار التي لها تأثير مباشر على استدامة الأداء الفعال للمنظمة. هذه الأدوار ليست بالضرورة ان تتواجد بالمناصب العليا فقط، بل تشمل أيضًا المناصب التقنية أو المتخصصة التي يصعب استبدال شاغليها بسرعة والتي قد تؤدي إلى تعطل العمل بشكل كبير إذا لم يتم القيام بها بكفاءة، بمعنى أن الوظائف الحرجة هي تلك المناصب التي تؤدي دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Rothwell, 2010). يعد تحديد هذه الوظائف أحد العناصر الأساسية في استراتيجيات التعاقب الوظيفي، حيث تضمن المنظمة استمرارية الكفاءات في تلك المناصب الحيوية.

وكما وضح (Bratcher, P., 2018) فإن تخطيط التعاقب الوظيفي الفعال يساعد المنظمات على تقليل مخاطر فقدان الموظفين المهمين من خلال توفير بدائل جاهزة لشغل هذه المناصب الحرجة. وفي دراسة (Chang, C. Y., Besel, K. (2020))، تم الوصول الى أن تحديد الوظائف الحرجة يتطلب أولاً فهم أهداف المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية، لأن الأدوار التي تعتبر حرجة وهامة اليوم قد تتغير بناءً على التحولات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية. وقد أشار الباحثان إلى أن تحليل الأدوار الحرجة يجب أن يستند إلى أهداف المنظمة طويلة الأجل وتحليل المخاطر المرتبطة بفقدان شاغلي هذه المناصب.

يُستنتج مما سبق؛ أنّ تحديد الوظائف الحرجة يُعدُّ خطوة أساسية في عملية التطوير التنظيمي، حيث يُمكن المؤسسات من تركيز جهودها ومواردها على المناصب التي تُساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتُعرف الوظائف الحرجة بأنها تلك المناصب التي تتطلب مهارات وخبرات متخصصة، والتي قد يؤدي شغورها إلى تأثير سلبي على أداء المؤسسة.

1.2.3: أهمية تحديد الوظائف الحرجة:

- يُساعد تحديد الوظائف الحرجة على ضمان استمرارية الأعمال، من خلال تحديد المناصب التي يجب شغلها بقيادة مؤهلين (الغامدي، 2022، ص112).
- يُمكن المؤسسات من تحديد الفجوات في المهارات والكفاءات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لسدها (الشهري، 2021، ص78).
- يُساهم في توجيه جهود التطوير التنظيمي نحو المجالات الأكثر أهمية، مما يزيد من فعالية العملية (القرني، 2023، ص95).

2.2.3: تأثير تحديد الوظائف الحرجة على التطوير التنظيمي:

يُساهم تحديد الوظائف الحرجة في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين، مما يُساهم في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم (الحري، 2022، ص125)، وأيضاً يُساعد في تحديد المرشحين المحتملين للتعاقب الوظيفي، مما يُساهم في ضمان استمرارية القيادة في المؤسسة (العتيبي، 2021، ص108)، كما يُساهم في تحسين الهياكل التنظيمية، من خلال تحديد المناصب التي يجب أن تكون موجودة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة (المالكي، 2023، ص140).

3.2.3: معايير تحديد الوظائف الحرجة:

- تأثير الوظيفة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (اليامي، 2022، ص155).
- صعوبة شغل الوظيفة بمرشحين من خارج المؤسسة (الدوسري، 2021، ص130).
- احتمالية شغور الوظيفة في المستقبل القريب (الزهراني، 2023، ص118).

4.2.3: خطوات تحديد الوظائف الحرجة:

- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة (العساف، 2020، ص180).

- تحديد الوظائف التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (الغامدي، 2023، ص88).
 - تقييم صعوبة شغل الوظائف، واحتمالية شغورها (الشهري، 2022، ص 142).
 - تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الحرجة (القرني، 2021، ص170).
- 5.2.3: خصائص الوظائف الحرجة:**

- **الأهمية الاستراتيجية:** في دراسة (Cappelli, 2019) تبين أن الوظائف الحرجة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية، أي أن الوظائف الحرجة تؤدي دوراً مباشراً في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
 - **التأثير العالي:** الوظائف الحرجة تتميز بقدرتها على التأثير المباشر على نتائج الأداء. كما يشير (Bakare) 2021، فإن الأدوار التي يصعب استبدال شاغليها تكون أكثر تأثيراً على استدامة الأداء بالمنظمة.
 - **صعوبة الاستبدال:** نظراً لطبيعة المناصب والوظائف الحرجة التخصصية، فإن استبدال شاغلي هذه المناصب يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين لتطوير الكفاءات اللازمة عند الحاجة، مما يجعل هذه الوظائف حساسة لضمان استدامة الأداء التنظيمي. حيث إن استبدال شاغلي الوظائف الحرجة يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً بسبب المهارات والخبرات المتخصصة (Ritchie, M., 2020).
- 6.2.3: أدوات وأساليب لتحديد الوظائف الحرجة:**

- إن عملية تحديد الوظائف الحرجة تتطلب فهماً عميقاً للبنية التنظيمية وللاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة. حيث إن الوظائف الحرجة يتم تحديدها بناءً على عدة عوامل تشمل الأهمية الاستراتيجية للدور، ومدى تأثيره على العمليات ودرجة صعوبة استبدال شاغله. وفق (Goldman, C., 2020) تتضمن الأدوات المستخدمة لتحديد الوظائف الحرجة عدة أساليب، من بينها:
- **تحليل الأدوار (Role Analysis):** يتم تحليل الأدوار لمعرفة مدى تأثيرها على تحقيق الأهداف التنظيمية. وضحا (Ulrich & Smallwood, 2018) أن هذا التحليل يمكن أن يتم باستخدام تقنيات مثل تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في الهيكل الوظيفي. حيث يساعد تحليل الأدوار في تحديد مدى أهمية كل وظيفة بالنسبة إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 - **خرائط التعاقب (Succession Maps):** خرائط التعاقب توفر تصوراً شاملاً حول الوظائف الحرجة والموظفين المستعدين لشغل هذه المناصب. وفقاً لبحث أجراه (Perrenoud, A. J., 2020) تساعد هذه الخرائط في التخطيط للتعاقب الوظيفي بناءً على الاحتياجات المستقبلية. حيث تعتبر خرائط التعاقب أداة مهمة لتحديد المناصب الحرجة في الهيكل التنظيمي. تشير دراسة Chang, C. Y., Besel, K. (2020) إلى أن خرائط التعاقب توفر رؤية شاملة عن الأدوار الحيوية وتساعد في تطوير استراتيجيات استباقية لتطوير البدائل.

7.2.3: أهمية تحديد الوظائف الحرجة:

- تلعب الوظائف الحرجة دوراً كبيراً في استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية. عدم وجود خطة تعاقب وظيفي فعالة لهذه الوظائف يؤدي إلى تعطيل الأداء وخسارة فرص النمو التنظيمي. ومن هنا تأتي أهمية التركيز على تطوير خطط تعاقب وظيفي تستهدف بشكل خاص المناصب الحرجة لضمان ملء تلك الفجوات في حال مغادرة شاغليها وذلك لتحقيق المنافع التالية:
- أ. ضمان استمرارية القيادة والأداء:**
- إن تحديد الوظائف الحرجة يُعتبر خطوة أساسية لضمان استمرارية القيادة. وفقاً لدراسة (Boudreau & Cascio, 2018)، تُساهم هذه العملية في توجيه الموارد نحو تطوير الكفاءات القيادية المناسبة.

ب. تحسين التخطيط الاستباقي:

التحديد المسبق للوظائف الحرجة يساعد المنظمات في تحديد الفجوات المحتملة قبل حدوثها. وضح (Rothwell,2010) أن وجود رؤية استباقية للأدوار الحرجة يساهم في تطوير خطط تعاقب استباقية تضمن تدريب الموظفين المستهدفين وتجهيزهم لتولي تلك المناصب. يتيح تحديد الوظائف الحرجة الاستعداد المسبق لشغل المناصب القيادية بشكل يتناسب مع التحديات المستقبلية. كما بينت دراسة (Schlechter et al., 2014)، فإن التخطيط الاستباقي للوظائف الحرجة يعزز من قدرة المؤسسة على تجنب فجوات القيادة.

ج. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية:

تشير دراسة (Chang, C. Y., Besel, K., 2020) إلى أن تحديد الوظائف الحرجة يساهم في تعزيز مرونة المنظمة، حيث تُمكن خطط التعاقب الوظيفي من تكييف الأدوار القيادية مع التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية.

8.2.3: التحديات التي تواجه عملية تحديد الوظائف الحرجة:

على الرغم من الفوائد العديدة لتحديد الوظائف الحرجة، إلا أن هذه العملية ليست خالية من التحديات. يشير Perrenoud, A. J. (2020)، إلى أن من بين أكبر التحديات التي تواجه المنظمات هي:

أ. تغير الأولويات التنظيمية:

تتغير الأولويات التنظيمية بمرور الوقت، مما يؤدي إلى الحاجة إلى إعادة تقييم الأدوار الحرجة. حسب دراسة (Cappelli, 2019) أن التطور التكنولوجي وتغير احتياجات السوق يمكن أن يؤديا إلى تغيرات في الأدوار الوظيفية الحرجة.

ب. مقاومة التغيير:

قد يواجه التعاقب الوظيفي وتحديد الوظائف الحرجة مقاومة من الموظفين الذين يشعرون بالتهديد على مستقبلهم المهني. وفقاً لـ (Conger & Fulmer, 2017)، يجب على الإدارة التعامل بحذر مع هذه المقاومة من خلال توضيح الفوائد وتقديم الدعم اللازم للموظفين.

ج. صعوبة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية:

يشير (Rothwell, 2010) إلى أن التنبؤ الدقيق بالوظائف الحرجة في المستقبل يمكن أن يكون صعباً نظراً للتغيرات السريعة في بيئة العمل والتكنولوجيا. قد يؤدي هذا إلى تعقيد عملية تحديد الوظائف الحرجة بشكل دقيق.

8.2.3: التوصيات لتحسين عملية تحديد الوظائف الحرجة:

استناداً إلى الأدبيات العلمية، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين عملية تحديد الوظائف الحرجة في التعاقب الوظيفي:

أ. اعتماد نهج استباقي في التحديد:

وضح (Rothwell, 2010) إلى أهمية تبني نهج استباقي لتحديد الوظائف الحرجة، بحيث يتم تقييم الأدوار الحيوية باستمرار بناءً على الأهداف الاستراتيجية والتغيرات في البيئة التنظيمية.

ب. تطوير برامج تدريب مخصصة:

وفقاً لـ (Cannon & McGee, 2011)، يجب أن تكون هناك برامج تدريب مخصصة تستهدف تطوير الكفاءات التي تحتاجها الوظائف الحرجة. هذا يضمن أن الموظفين المستهدفين يحصلون على المهارات والمعارف المطلوبة لشغل تلك المناصب بفعالية.

ج. إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التحديد:

تشير دراسة (Fulmer و Conger, 2003) إلى ضرورة إشراك جميع المستويات في عملية تحديد الوظائف الحرجة لضمان أن تكون هذه العملية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة.

د. التقييم الدوري وإعادة التقييم الأدوار الحرجة:

يجب أن تكون عملية تحديد الوظائف الحرجة ديناميكية وليست ثابتة، حيث يوصي (Ulrich & Smallwood, 2012) بإجراء تقييم دوري وإعادة تقييم الأدوار الحرجة لضمان تلبية احتياجات المنظمة المتغيرة.

9.2.3: أثر تحديد الوظائف الحرجة على التطوير التنظيمي:

تحديد الوظائف الحرجة لا يؤثر فقط على استمرارية القيادة، بل يلعب دوراً أساسياً في التطوير التنظيمي ككل. التنظيمات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في تحديد الوظائف الحرجة وتطوير البدائل تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام والتكيف مع التحديات المستقبلية من خلال:

أ. تعزيز استدامة الأداء التنظيمي:

عندما يتم تحديد الوظائف الحرجة بشكل صحيح، يمكن للمنظمات تطوير خطط تعاقب تركز على تطوير المهارات والكفاءات الحيوية. يشير (Perrenoud, A. J., 2020) إلى أن هذا يساهم في استدامة الأداء على المدى الطويل ويقلل من الفجوات التي قد تؤثر على الكفاءة التشغيلية.

ب. دعم الابتكار:

تشير دراسة (Goldman, C., 2020) إلى أن تحديد الوظائف الحرجة يمكن أن يعزز الابتكار داخل المنظمة. وذلك من خلال تطوير الموظفين المستهدفين يمكن للمنظمة تشجيع الابتكار والإبداع في حل المشكلات والتفكير الاستراتيجي.

ج. تحسين إدارة المواهب:

يعتبر تحديد الوظائف الحرجة جزءاً من استراتيجية شاملة لإدارة المواهب. توضح دراسة (Ulrich & Smallwood, 2012) أن هذا يساعد في تحسين إدارة الكفاءات، حيث يتم توجيه الموارد والجهود لتطوير أفضل المواهب لشغل المناصب الأكثر تأثيراً. في دراسة (Damer, 2020) تم إجراء استقصاء حول النفقات المتعلقة بالتدريب والتطوير التنظيمي في الولايات المتحدة، أظهر أن إجمالي الإنفاق بلغ 83 مليار دولار في عام 2019، ورغم ذلك لا يزال 40% من القادة الجدد يفشلون في أول 18 شهراً. وأبرزت الدراسة الحاجة الملحة للمديرين إلى تعزيز برامج تطوير المواهب، إذ إن الموظفين الذين يتلقون تدريباً على تطوير المواهب في المؤسسات لديهم احتمال نجاح أعلى بنسبة 75% في المناصب العليا والأدوار القيادية المستقبلية.

د. زيادة المرونة التنظيمية:

وفقاً لدراسة (Fulmer & Conger, 2003)، تحديد الوظائف الحرجة يساعد على تعزيز المرونة التنظيمية من خلال ضمان وجود موظفين مستعدين لتولي المناصب الحيوية في أوقات الحاجة. المرونة هي عنصر أساسي للمنظمات التي تسعى للبقاء في بيئات تنافسية سريعة التغير.

هـ. تخفيف مخاطر الفجوات الوظيفية:

عندما تفقد المنظمة موظفين في أدوار حرجة دون وجود خطة تعاقب مناسبة، يمكن أن تواجه فجوات في الأداء والعمليات. دراسة ل (Goldman, C., 2020) تشير إلى أن التخطيط المسبق للتعاقب الوظيفي يقلل من مخاطر تعطل العمليات ويعزز من استمرارية الأداء التنظيمي.

3.3: تحديد الموارد البشرية المستهدفة وأثره على التطوير التنظيمي:

تُعد عملية تخطيط التعاقب الوظيفي من الأدوات الاستراتيجية الهامة في إدارة الموارد البشرية. وتُعتبر خطوة تحديد الموارد البشرية المستهدفة في التعاقب الوظيفي واحدة من أبرز الخطوات التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح التعاقب الوظيفي وتطوير المنظمة ككل. وتجدر الإشارة إلى أن تحديد الأفراد الذين سيتم تطويرهم وتدريبهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل ليس مجرد اختيار تلقائي، بل هو عملية تحليلية تهدف إلى بناء القدرات التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

1.3.3: أهمية تحديد الموارد البشرية المستهدفة:

تشير دراسة (Perrenoud, A. J., 2020)، إلى أن نجاح التعاقب الوظيفي يعتمد بشكل كبير على دقة تحديد الموارد البشرية المستهدفة. الأشخاص الذين يتم اختيارهم يجب أن يتمتعوا بإمكانات قيادية عالية، وقدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات المستقبلية، فضلاً عن المهارات التقنية اللازمة لشغل المناصب المستهدفة. تحديد الموارد البشرية المستهدفة يعني تطوير الأفراد الذين لديهم القدرة على تحقيق القيم المضافة للمنظمة، والاستجابة للتحديات القيادية بكفاءة.

تحديد الموارد البشرية المستهدفة في التعاقب الوظيفي هي عملية تحليلية تستند إلى تقييم الإمكانات الحالية والمستقبلية للموظفين. تعتمد هذه الخطوة على عدة معايير أساسية تساعد في اختيار الأفراد المناسبين لتولي المناصب القيادية في المستقبل، حيث يُساعد تحديد الموارد البشرية المستهدفة على ضمان استمرارية القيادة في المنظمة، من خلال تحديد المرشحين المحتملين للتعاقب الوظيفي (الغامدي، 2022، ص135)، ويُمكن المنظمات من تحديد الفجوات في المهارات والكفاءات لدى الموظفين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لسدها (الشهري، 2021، ص92)، وأيضاً يُساهم في توجيه جهود التطوير التنظيمي نحو الموظفين الذين يمتلكون القدرة على تحقيق أعلى عائد على الاستثمار (القرني، 2023، ص110).

2.3.3: معايير تحديد الموارد البشرية المستهدفة:

1. الأداء الحالي: يشير (Rothwell، 2010) إلى أن الأداء الحالي للموظف هو مؤشر قوي على قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل. يجب أن يكون لدى الأفراد الذين يتم اختيارهم سجل حافل من النجاح في المناصب التي شغلوها سابقاً.
2. الإمكانات القيادية: الإمكانات القيادية تعني القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية. توضح دراسة (Conger & Fulmer، 2017)، أن تقييم الإمكانات القيادية للموظفين يشمل قدرة الفرد على قيادة الفرق، وتحفيز الآخرين، وتقديم حلول إبداعية للمشاكل التنظيمية.
3. الاستعداد للتعلم والتطور: وفقاً لـ (Ulrich & Smallwood، 2018)، يُعد الاستعداد للتعلم والتطور الذاتي من أهم المعايير لتحديد الموارد البشرية المستهدفة. الموظفون الذين يظهرون رغبة قوية في اكتساب المهارات والمعرفة الجديدة هم أكثر قابلية للتحويل إلى قادة فعالين.

3.3.3: الأدوات المستخدمة في تحديد الموارد البشرية المستهدفة:

1. التقييمات الشاملة: تعتمد المنظمات على التقييمات الشاملة لتقييم إمكانات الموظفين. يشير (Perrenoud, A. J., 2020) إلى أن التقييمات يمكن أن تشمل مزيجاً من المقابلات المباشرة، تقييم الأداء، وتقييمات 360 درجة، لتحديد مدى استعداد الموظف للقيادة في المستقبل.
2. مراكز التقييم: تعتبر مراكز التقييم وسيلة فعالة لتحديد المواهب القيادية. توضح دراسة (Ritchie, M., 2020) أن هذه المراكز توفر محاكاة للبيئة التنظيمية حيث يتم تقييم مهارات الموظفين في اتخاذ القرارات، وإدارة الفرق، وحل المشكلات.

3. **خرائط المواهب:** تُستخدم خرائط المواهب لتحديد الإمكانيات الكامنة للموظفين المستهدفين. وفقاً لـ (Perrenoud, A. J., 2020)، توفر هذه الخرائط تصوراً شاملاً لإمكانيات الموظفين وتساهم في تحديد الأشخاص الذين يمكن تطويرهم لشغل المناصب القيادية.

4.3.3: **تأثير تحديد الموارد البشرية المستهدفة على التطوير التنظيمي:**

- يُساهم تحديد الموارد البشرية المستهدفة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية مخصصة، تلبي احتياجات الموظفين وتُساهم في تحسين أدائهم (الحربي، 2022، ص148).
- يُساعد في تحفيز الموظفين على تطوير أنفسهم، من خلال منحهم فرصاً للنمو والتقدم في المؤسسة (العتيبي، 2021، ص125).
- يُساهم في تحسين ثقافة المؤسسة، من خلال تعزيز ثقافة التعلم والتطوير (المالكي، 2023، ص160).

5.3.3: أساليب تحديد الموارد البشرية المستهدفة:

- تقييم الأداء الوظيفي: يتم مراجعة سجلات أداء الموظفين لتحديد ذوي الأداء المتميز (اليامي، 2022، ص175).
- تقييم المهارات والكفاءات: يتم تقييم المهارات القيادية والإدارية للموظفين، وتحديد مدى توافقها مع متطلبات الوظائف الحرجة (الدوسري، 2021، ص150).
- تقييم الإمكانيات المستقبلية: يتم تقييم قدرة الموظفين على التطور والنمو، وتولي المناصب القيادية في المستقبل (الزهراني، 2023، ص130).

6.3.3: فوائد تحديد الموارد البشرية المستهدفة:

تحديد الموارد البشرية المستهدفة هي خطوة محورية في تحقيق خطط نجاح التعاقد الوظيفي. من خلال تحديد الأشخاص المناسبين لشغل المناصب القيادية، يمكن للمنظمات تجنب الفجوات القيادية وضمان استمرار العمليات بسلاسة.

أ. **تحسين كفاءة خطط التعاقد الوظيفي:**

تحديد الموارد البشرية المستهدفة بدقة يساعد في تحسين كفاءة خطط التعاقد الوظيفي. حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم يتمتعون بإمكانيات قيادية واضحة ويتم تطويرهم بشكل يتماشى مع متطلبات الأدوار القيادية المستقبلية. (Fulmer & Conger, 2003)

ب. **تقليل الوقت والتكلفة:**

يؤكد (Kim, 2013) أن تحديد الموارد البشرية المستهدفة يقلل من التكلفة والوقت اللازمين لاستبدال شاغلي المناصب القيادية. بدلاً من اللجوء إلى التوظيف الخارجي، يمكن للمنظمة الاعتماد على موظفيها الداخليين الذين تم تدريبهم وتطويرهم لشغل المناصب الحرجة.

7.3.3: التحديات التي تواجه تحديد الموارد البشرية المستهدفة في خطط التعاقد الوظيفي:

أ. تحديد الإمكانيات الخفية:

يواجه القادة والمسؤولين عن تخطيط التعاقد الوظيفي في المنظمة صعوبة في اكتشاف المواهب والموارد البشرية المحتملة التي قد تكون مختبئة أو غير واضحة في مستويات أدنى من المنظمة. وفقاً لـ (Perrenoud, A. J., 2020)، يعتمد النجاح في تحديد الموارد البشرية المستهدفة على قدرة القادة على رؤية الإمكانيات الخفية وتطويرها بشكل مناسب.

ب. التحيز في اختيار الموارد البشرية:

تشير دراسة (Bakare, A., 2021) إلى أن التحيز في اختيار الموارد البشرية المستهدفة قد يؤدي إلى تعمد إغفال بعض الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات كبيرة لتولي المناصب القيادية. لذلك لضمان اختيار الأفراد المناسبين، يجب أن تستند عملية التقييم إلى معايير موضوعية وشاملة.

8.3.3: أثر تحديد الموارد البشرية المستهدفة على التطوير التنظيمي:

إن العلاقة بين تحديد الموارد البشرية المستهدفة والتطوير التنظيمي هي علاقة تأثير متبادل. تحديد الموظفين الذين يتمتعون بإمكانيات عالية لتولي الأدوار القيادية في المستقبل يسهم بشكل مباشر في تطوير المنظمة وتحقيق استدامة الأداء.

أ. تحسين إدارة المواهب:

وفقاً لدراسة (Ulrich & Smallwood, 2012)، يعد تحديد الموارد البشرية المستهدفة جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب الشاملة التي تهدف إلى تطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية. هذا يساعد في توجيه الموارد التنظيمية نحو تطوير المهارات الأكثر أهمية، مما يعزز من كفاءة إدارة المواهب ويضمن أن يكون لدى المنظمة قادة مستعدين لتولي المناصب القيادية عند الحاجة.

ب. تحقيق التكيف التنظيمي:

تشير دراسة (Beckhard, 1969) إلى أن تحديد الموارد البشرية المستهدفة في التعاقب الوظيفي يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات التنظيمية. بفضل وجود قادة تم اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم بعناية، مما يمكن للمنظمة التعامل بشكل أفضل مع التغيرات الداخلية والخارجية.

ج. تحسين الأداء التنظيمي:

يشير (Groves, 2007) إلى أن المنظمات التي تستثمر في تطوير موظفيها المستهدفين من خلال خطط التعاقب الوظيفي تحقق أداءً أفضل على المدى الطويل. لأن الموظفين الذين يتم تحديدهم وتطويرهم بشكل مناسب يمكنهم تقديم أداء استثنائي، مما يسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية التنظيمية.

ويُستنتج مما سبق؛ أن تحديد الموارد البشرية المستهدفة يُعد خطوة حاسمة في عملية التطوير التنظيمي، حيث يُمكن المؤسسات من تركيز جهودها ومواردها على الموظفين الذين يمتلكون القدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتُعرف الموارد البشرية المستهدفة بأنها تلك الفئة من الموظفين الذين يتمتعون بالإمكانات والمهارات اللازمة لشغل المناصب القيادية أو الوظائف الحرجة في المستقبل.

4.3: تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة وأثره على التطوير التنظيمي:

في ظل بيئة العمل المتغيرة والتحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات، يتطلب تحقيق الاستدامة والابتكار استراتيجيات متطورة تستند إلى استثمار طويل الأمد في الموارد البشرية. تأتي عملية التأهيل والتطوير المستمر للموارد البشرية المستهدفة كجزء أساسي من هذا النهج، ضمن إطار تخطيط التعاقب الوظيفي الذي يحدد جاهزية الأفراد لتولي المناصب القيادية عند الحاجة. تعتمد هذه العملية على استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات لتطوير مهارات الموظفين المستهدفين، وتعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية بمرونة وفعالية.

عملية التأهيل والتطوير المستمر للموارد البشرية المستهدفة تعني بناء بيئة تعليمية مستدامة وداعمة تمكن الأفراد من اكتساب المهارات والمعارف التي تؤهلهم لتولي المسؤوليات القيادية. وفقاً لدراسة (Groves, 2007) يجب أن تكون عملية تطوير الموظفين المستهدفين في التعاقب الوظيفي متوافقة مع الخطة الاستراتيجية وأن تأخذ في الاعتبار التحديات المستقبلية التي قد تواجهها المنظمة.

التعاقب الوظيفي يساعد المنظمات على ضمان عدم حدوث فجوات في القيادة عند مغادرة القادة الرئيسيين. هذا يمنع حدوث تعطل في العمليات أو انخفاض في الأداء التنظيمي، ويعزز من استدامة المنظمة على المدى الطويل. حيث يركز تخطيط التعاقب الوظيفي على إعداد وتطوير الأفراد الذين لديهم الإمكانيات لتولي المناصب القيادية في المستقبل، وهو ما يتطلب استثماراً مستمراً في التدريب والتطوير.

(Conger & Fulmer, 2003) إن تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة هو عملية منهجية تركز على تزويد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية بالمهارات والمعارف اللازمة لتحمل المسؤوليات القيادية في المستقبل.

1.4.3: أهمية تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة:

- يُساهم في بناء قادة المستقبل: من خلال تطوير المهارات القيادية والإدارية للموظفين، يتم إعدادهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل، مما يضمن استمرارية القيادة في المنظمة (البلوي، 2023، ص88).
- يُعزز القدرة على الابتكار والتكيف: من خلال تطوير مهارات الموظفين في مجالات جديدة، يتم تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية (الزهراني، 2022، ص105).
- يُحسن الأداء التنظيمي، من خلال رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. (الغامدي، 2021، ص120).
- زيادة الولاء الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل (الحربي، 2023، ص95).

2.4.3: خطوات خطط تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تُعد خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية أحد المكونات الأساسية في تطوير الموارد البشرية المستهدفة، حيث يشير (Cannon & McGee, 2011) إلى أن المنظمات الناجحة تبدأ بتقييم القدرات الحالية والمستقبلية المطلوبة لكل موظف مستهدف بناءً على متطلبات الوظيفة المستقبلية. هذا التقييم يشمل تحليل المهارات القيادية، والفجوات المعرفية، وكافة الاحتياجات المتعلقة بالتدريب.

ب. تصميم برامج التدريب والتطوير:

بعد تحديد الاحتياجات، تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية. وفقاً لدراسة (Beckhard, 1969)، يجب أن تتنوع برامج التدريب لتشمل تدريباً فنياً ومهنياً وتدريباً قيادياً واستراتيجياً. هذه البرامج يجب أن تستند إلى نهج تكاملي يجمع بين التعليم النظري والتدريب العملي الذي يعزز من فهم الموظفين لكيفية التعامل مع التحديات المستقبلية التي قد تواجهها المنظمة.

ج. متابعة وتقييم الأداء التدريبي:

عملية تطوير الموارد البشرية المستهدفة لا تنتهي بمجرد تقديم التدريب، بل يجب أن تتبعها مراحل تقييم ومتابعة مستمرة. يتم استخدام أدوات مثل التقييمات المنتظمة وورش العمل التفاعلية للتأكد من أن الموظفين المستهدفين يحققون تقدماً ملموساً في تطوير مهاراتهم القيادية. (Kim, 2013)

3.4.3: برامج تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة:

النهج الشامل لتطوير الموارد البشرية المستهدفة في التعاقب الوظيفي يعتمد على تصميم برامج تدريبية متعددة الأبعاد تجمع بين التعليم النظري والتطبيق العملي. يتم تخصيص هذه البرامج بناءً على الاحتياجات الفردية للمستهدفين وتحديات المنظمة المستقبلية وسنتطرق لعدد من الأدوات المستخدمة:

أ. برامج الإرشاد والتفاعل المباشر بين القادة ذوي الخبرة والموظفين المستهدفين:

الإرشاد هو أحد أكثر الأدوات فعالية في تأهيل الموارد البشرية. وفقاً لـ (Avolio et al, 2009)، يوفر الإرشاد التفاعل المباشر بين القادة ذوي الخبرة والموظفين المستهدفين، مما يسمح لهم بتعلم المهارات القيادية من خلال التجربة المباشرة. هذا النوع من التوجيه يساهم في تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على محاكاة المهارات واكتساب الخبرات.

ب. التدوير الوظيفي والمهام التناوبية:

التدوير الوظيفي والمهام التناوبية تساعد الموظفين المستهدفين على اكتساب مهارات متعددة من خلال التنقل بين الأقسام المختلفة. هذه التجربة تمنح الموظفين نظرة شاملة لعمليات المنظمة وتساعدهم في تطوير قدرات متعددة التخصصات تمكنهم من القيادة بفعالية (Cannon & McGee, 2011).

ج. التدريب الموجه حسب الاحتياجات:

تبدأ عملية التأهيل بتحديد احتياجات الموظفين التدريبية. وفقاً لدراسة (Cannon & McGee, 2011)، يعد تحليل الفجوات في القدرات الحالية والمستقبلية للموظفين المستهدفين أمراً أساسياً لتصميم برامج تدريبية فعالة. تتضمن هذه العملية تحليلاً متعدد الأبعاد، يجمع بين التقييم الذاتي، تقييم الأداء من قبل المديرين، والمقابلات الفردية. ومن ثم تطوير برامج تدريبية مخصصة بناءً على الاحتياجات الفردية لكل موظف. هذا يضمن تلبية الفجوات في المهارات وتعزيز القدرات القيادية المطلوبة.

4.4.3: تأثير تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة على التطوير التنظيمي:

- يُساهم في تحسين ثقافة المنظمة: من خلال تعزيز ثقافة التعلم والتطوير، يتم تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات، مما يُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة (العتيبي، 2022، ص135).
- يُعزز القدرة على تنفيذ استراتيجيات التطوير التنظيمي: من خلال إعداد قادة مؤهلين لقيادة التغيير في المنظمة، يتم تسهيل عملية تنفيذ استراتيجيات التطوير التنظيمي (المالكي، 2023، ص155).
- يُساعد في تحسين الهياكل التنظيمية والعمليات، من خلال تطوير مهارات الموظفين في مجالات مثل إدارة المشاريع، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات (اليامي، 2022، ص180).
- زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية (الدوسري، 2023، ص110).
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة (الزهراني، 2021، ص140).
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل (العساف، 2022، ص200).
- تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تطوير القدرات البشرية الوطنية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

5.4.3: أساليب تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة:

- التدريب والتأهيل: يتم تصميم برامج تدريبية متخصصة، تلبي احتياجات الموظفين وتُساهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم (الغامدي، 2023، ص120).
- التوجيه والإرشاد: يتم توفير الدعم والإرشاد للموظفين من قبل قادة ذوي خبرة، لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم القيادية والإدارية (الشهري، 2022، ص180).
- التدوير الوظيفي: يتم نقل الموظفين إلى وظائف مختلفة، لتوسيع خبراتهم وتطوير مهاراتهم في مجالات متنوعة (القرني، 2023، ص160).
- ورش العمل والندوات (الحربي، 2021، ص190).
- التعليم الإلكتروني (العتيبي، 2023، ص115).
- المشاركة في المؤتمرات والفعاليات المهنية (المالكي، 2022، ص210).
- برامج التدريب على رأس العمل (اليامي، 2023، ص130).
- برامج الابتعاث والتدريب الخارجي (الدوسري، 2022، ص150).

- برامج تطوير القيادات الشابة (الزهراني، 2023، ص170).
- 6.4.3: عناصر تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة الفعال:**
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين، بناءً على تقييم أدائهم ومهاراتهم (العساف، 2023، ص220).
- تصميم برامج تدريبية وتطويرية مخصصة، تلبي احتياجات الموظفين وتُساهم في تحقيق أهداف المنظمة (الغامدي، 2023، ص140).
- توفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ برامج التأهيل والتطوير (الشهري، 2023، ص180).
- تقييم فعالية برامج التأهيل والتطوير، وتحديد نقاط القوة والضعف (القرني، 2023، ص200).
- وجود خطط تطوير فردية واضحة (الحري، 2023، ص210).
- متابعة مستمرة لتقديم الموظفين (العتيبي، 2023، ص190).
- ربط برامج التطوير بالأداء الوظيفي (المالكي، 2023، ص220).
- توفير فرص للتطبيق العملي للمعرفة والمهارات المكتسبة (اليامي، 2023، ص230).
- الاستفادة من التكنولوجيا في تقديم برامج التدريب والتطوير (الدوسري، 2023، ص240).
- تشجيع التعلم الذاتي والتطوير المستمر (الزهراني، 2023، ص250).

7.4.3: التحديات والعوائق التي تواجه عملية تطوير الموارد البشرية المستهدفة:

تواجه المنظمات بعض التحديات التي قد تعيق فعالية تطوير الموارد البشرية المستهدفة في خطط التعاقب الوظيفي منها:

أ. قيود الموارد والميزانية:

تعد الموارد المالية والبشرية المتاحة لتطوير الموارد البشرية المستهدفة واحدة من التحديات الرئيسية. حيث أن تطوير برامج تدريبية شاملة وفعالة يتطلب استثمارات كبيرة في الوقت والموارد. المنظمات التي تعاني من نقص في الميزانية أو قد تجد صعوبة في تقديم برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات الموظفين. (Groves, 2007)

ب. مقاومة التغيير:

يواجه بعض الموظفين مقاومة للتطوير الوظيفي والتدريب، وذلك بسبب مخاوفهم من التغيير أو عدم استعدادهم لقبول أدوار جديدة. وفقاً لـ (Fulmer & Conger, 2003) يجب أن تعمل الإدارة على تقديم الدعم والتحفيز المستمر للموظفين لضمان مشاركتهم الفعالة في برامج التدريب.

ج. التحديات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية:

التحديد غير الدقيق للاحتياجات التدريبية قد يؤدي إلى هدر الموارد دون تحقيق الأهداف المرجوة. يجب أن تكون عملية تحديد الاحتياجات شاملة وتستند إلى تقييمات دقيقة للفجوات في المهارات والقدرات. (Cannon & McGee, 2011)

8.4.3: أثر تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة على التطوير التنظيمي:

أ. وفقاً لدراسة (Sparrow et al., 2015)، يساهم تطوير الموارد البشرية المستهدفة في تعزيز الأداء التنظيمي على المدى الطويل من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، تستطيع المؤسسات زيادة قدرتها على الابتكار والتكيف مع التحديات المستقبلية.

ب. تحسين الأداء التنظيمي:

عندما يتم تأهيل الموظفين المستهدفين بشكل مناسب، يتحسن أدائهم بشكل ملحوظ، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة. دراسة (Rothwell, 2010) تشير إلى أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً عالي الجودة يظهرون قدرة أكبر على التعامل مع التحديات اليومية واتخاذ القرارات الصائبة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ت. تعزيز الثقافة التنظيمية:

وضحت دراسة (Collins & Porras, 1994) أن تطوير الموارد البشرية يساهم في خلق بيئة عمل تدعم التعاون والابتكار. عندما يشعر الموظفون أن منظماتهم تستثمر في تطويرهم، فإن هذا يعزز من مستوى الالتزام والولاء لديهم. كذلك، يساهم التأهيل في تعزيز الثقافة المؤسسية التي تركز على التعلم المستمر والتطوير الذاتي.

ج. تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف:

يشير (Sparrow, Farndale, & Scullion, 2015) إلى أن تأهيل الموظفين يساهم في دعم الابتكار داخل المنظمة. عندما يتمكن الموظفون من اكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم الاستراتيجية، فإنهم يصبحون قادرين على تقديم أفكار وحلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المنظمة. كما أن تطوير المهارات القيادية يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

د. الاستدامة التنظيمية:

يعتبر تأهيل الموارد البشرية المستهدفة في التعاقب الوظيفي جزءاً أساسياً من تحقيق الاستدامة التنظيمية. وفقاً لدراسة (Avolio et al, 2009)، عندما تكون لدى المنظمة قيادة مؤهلة وجاهزة، فإنها تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، مما يقلل من الاضطرابات التشغيلية ويعزز استمرارية العمل.

يُستنتج مما سبق؛ أنّ تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة يُعد استثماراً استراتيجياً يُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها على التنافس في بيئة الأعمال المتغيرة. وتُعرف الموارد البشرية المستهدفة بأنها تلك الفئة من الموظفين الذين يتمتعون بالإمكانات والمهارات اللازمة لشغل المناصب القيادية أو الوظائف الحرجة في المستقبل.

5.3: تقييم خطط التعاقب الوظيفي وأثره على التطوير التنظيمي:

يعد تخطيط التعاقب الوظيفي أداة حاسمة لضمان استدامة القيادة واستمرارية العمليات في المنظمات. ومع ذلك، فإن نجاح خطط التعاقب الوظيفي يعتمد بشكل كبير على المتابعة المستمرة وتقييم فعالية الخطط. إن تجاهل هذه الخطوة قد يؤدي إلى فشل الخطة في تلبية احتياجات المنظمة المتغيرة أو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تُعرف خطوة المتابعة والتقييم في سياق التعاقب الوظيفي بأنها عملية تهدف إلى رصد تقدم تنفيذ الخطط وتحديد مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة. وفقاً لـ (Beckhard, 1969)، تعتبر المتابعة المستمرة والتقييم الدوري عناصر أساسية لضمان تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي بنجاح. تعتمد هذه الخطوة على تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء الموظفين المستهدفين، بالإضافة إلى تحديد مدى التوافق بين الوضع الحالي والاحتياجات المستقبلية.

وفقاً لدراسة (Fulmer & Conger, 2003)، لا يكفي وضع خطة تعاقب وظيفي جيدة فقط؛ بل يتعين على المنظمة التأكد من أن هذه الخطة يتم تنفيذها بشكل فعال ومستدام. المتابعة المستمرة والتقييم الدوري يساعدان في تحديد المشكلات أو التحديات التي قد تعترض الخطة ويتيحان الفرصة لتصحيح المسار في الوقت المناسب. بدون التقييم الدوري، قد تكون الخطط غير فعالة أو غير ملائمة مع احتياجات المنظمة المتغيرة.

1.5.3: أهمية تقييم خطط التعاقب الوظيفي:

- يُساهم في قياس مدى تحقيق أهداف التعاقب الوظيفي، وتحديد ما إذا كانت الخطط تُساهم في إعداد قادة مؤهلين لتولي المناصب القيادية (البلوي، 2023، ص100).
- يُمكن المؤسسات من تحديد الفجوات في الخطط، واتخاذ الإجراءات اللازمة لسدها، مما يُساهم في تحسين جودة الخطط (الزهراني، 2022، ص120).
- يُساعد في تحديد العائد على الاستثمار في برامج التعاقب الوظيفي، وتحديد ما إذا كانت هذه البرامج تُحقق قيمة مضافة للمنظمة (الغامدي، 2021، ص135).
- تعزيز الشفافية والمساءلة في عملية التعاقب الوظيفي (الحربي، 2023، ص110).

2.5.3: مراحل متابعة وتقييم خطط التعاقب الوظيفي:

تتكون عملية متابعة وتقييم خطط التعاقب الوظيفي من عدة مراحل هي كالتالي:
أ. تحديد معايير التقييم:

يشير (Rothwell, 2010) إلى أن الخطوة الأولى في عملية التقييم هي تحديد المعايير التي سيتم استخدامها لقياس نجاح الخطة. تشمل هذه المعايير مؤشرات الأداء الرئيسية مثل تحسين الكفاءة القيادية، ومدى الاستعداد لتولي المناصب القيادية، ومدى ملاءمة القدرات المكتسبة مع احتياجات المنظمة.

ب. جمع البيانات والمعلومات: تعتبر عملية جمع البيانات عن الموظفين الذين تم اختيارهم للتعاقب الوظيفي أمرًا في غاية الأهمية وفقًا لـ (Drotter & Noel, 2008)، يمكن استخدام أدوات مثل التقييمات القيادية، والمقابلات الفردية، وتقارير الأداء لتقييم مدى تقدم الأفراد وتحديد الفجوات في مهاراتهم القيادية.

ج. تحليل الأداء:

بعد جمع البيانات، تأتي خطوة تحليل المعلومات لتحديد ما إذا كانت الخطة تسير وفقًا لما هو مخطط لها. توضح دراسة Cannon (2011, & McGee) أن تحليل الأداء يساعد في تحديد التحديات التي قد تواجه الخطة وإمكانية تعديلها أو تحسينها بما يتناسب مع التغييرات التنظيمية.

د. التغذية الراجعة:

وفقًا لـ (Groves, 2007)، يُعد توفير التغذية الراجعة للموظفين والمشرفين على خطط التعاقب أمرًا حاسمًا. هذه التغذية الراجعة تساعد على تحسين الأداء وتحديد التعديلات المطلوبة لتحسين فعالية الخطة. هذه التعديلات قد تشمل إعادة هيكلة بعض البرامج التدريبية أو تعديل الأهداف المستقبلية.

3.5.3: أدوات وأساليب متابعة وتقييم خطط التعاقب الوظيفي

هناك مجموعة من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لمتابعة وتقييم خطط التعاقب الوظيفي. هذه الأدوات توفر نظرة شاملة على تقدم الخطة ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

أ. تقييمات الأداء الدورية للخطة:

تشير دراسة (Beckhard, 1969) إلى أن تقييمات الأداء المنتظمة هي أداة مهمة لمتابعة فعالية خطط التعاقب الوظيفي. هذه التقييمات تمكن الإدارة من قياس مدى التقدم الذي أحرزه الموظفون وتحديد الفجوات في مهاراتهم التي تحتاج إلى تطوير إضافي.

ب. المقاييس الكمية والنوعية:

وفقاً لدراسة (Kim, 2013)، من المهم استخدام مقاييس كمية ونوعية لتقييم فعالية الخطط. تشمل المقاييس الكمية معدلات الاحتفاظ بالموظفين، ومستويات رضاهم، ومدى تحقيقهم للأهداف. في حين أن المقاييس النوعية تشمل التقييمات السلوكية، مثل القيادة الفعالة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ج. أدوات التغذية الراجعة 360 °:

تعتبر التغذية الراجعة بزواوية 360 ° من الأدوات الفعالة في التقييم الشامل. وفقاً لـ (Avolio et al, 2009)، تعتمد هذه الأداة على تقييم الموظفين من قبل المديرين والزملاء والمرؤوسين، مما يوفر صورة متكاملة عن أداء الفرد في المنظمة.

د. الخرائط الوظيفية والمقاييس القائمة على الكفاءة:

تشير دراسة (Pfeffer, 1994) إلى أن الخرائط الوظيفية والمقاييس القائمة على الكفاءة يمكن استخدامها لمتابعة أداء الموظفين وتقييم مدى ملاءمة المهارات المكتسبة مع الأدوار القيادية المستقبلية. هذه الأدوات تتيح رؤية شاملة للأفراد وموقعهم ضمن خطة التعاقب الوظيفي.

4.5.3: تأثير تقييم خطط التعاقب الوظيفي على التطوير التنظيمي:

- يُساهم في تحسين ثقافة المؤسسة: من خلال تعزيز ثقافة التعلم والتطوير، يتم تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات، مما يُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة (العتيبي، 2022، ص150).
- يُعزز القدرة على التكيف مع التغييرات: من خلال تقييم الخطط وتحديثها بشكل دوري، يتم ضمان مواكبة المؤسسة للتغيرات في بيئة الأعمال (المالكي، 2023، ص170).
- يُساعد في تحسين الهياكل التنظيمية والعمليات: من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في الخطط، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الهياكل التنظيمية والعمليات المرتبطة بالتعاقب الوظيفي (اليامي، 2022، ص200).
- زيادة فعالية برامج التطوير التنظيمي (الدوسري، 2023، ص125).
- تحسين إدارة المواهب في المنظمة (الزهراني، 2021، ص155).
- تعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة (العساف، 2022، ص220).
- تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تطوير القدرات القيادية الوطنية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

5.5.3: أساليب تقييم خطط التعاقب الوظيفي:

- تقييم أداء المرشحين: يتم تقييم أداء المرشحين الذين تم إعدادهم من خلال برامج التعاقب الوظيفي، وتحديد مدى جاهزيتهم لتولي المناصب القيادية (الغامدي، 2023، ص135).
- استطلاعات الرأي: يتم إجراء استطلاعات رأي للموظفين والقادة، لجمع آرائهم حول فعالية خطط التعاقب الوظيفي (الشهري، 2022، ص200).
- تحليل البيانات: يتم تحليل البيانات المتعلقة ببرامج التعاقب الوظيفي، مثل معدلات الترقية، وتكاليف التدريب، والعائد على الاستثمار

- مقابلات الخروج
- مراجعة سجلات الأداء
- تحليل SWOT)
- مراجعات الأقران
- تحليل الفجوات
- تحليل التكلفة والعائد

7.5.3: تحديات تقييم خطط التعاقب الوظيفي :

أ. قياس النتائج غير الملموسة:

يشير (Groves,2007) إلى أن أحد التحديات الرئيسية في تقييم خطط التعاقب الوظيفي هو قياس النتائج غير الملموسة مثل الكفاءات القيادية والمهارات السلوكية. على الرغم من أن هذه النتائج قد تكون حاسمة لنجاح التعاقب، إلا أن تقييمها يتطلب أدوات ومقاييس نوعية متقدمة.

ب. غياب الشفافية والتغذية الراجعة:

وفقاً لـ (Cannon & McGee,2011) من الضروري تعزيز الشفافية في عملية التقييم من خلال تقديم تغذية راجعة واضحة وبناءة للموظفين. هذا يساعد في تحسين الأداء وزيادة الالتزام بخطط التعاقب الوظيفي.

8.5.3: أثر متابعة وتقييم خطط التعاقب الوظيفي على التطوير التنظيمي:

لا تقتصر فائدة متابعة وتقييم خطط التعاقب الوظيفي على تحسين كفاءة القيادة فحسب، بل تلعب دوراً هاماً في تعزيز التطوير التنظيمي.

أ. تحسين استدامة القيادة:

تشير دراسة (Rothwell,2010) إلى أن المتابعة المستمرة والتقييم الفعال يساهمان في تعزيز استدامة القيادة داخل المنظمة. من خلال تقييم مهارات القادة المحتملين بانتظام، يمكن للمنظمة التأكد من أن لديها فريقاً قيادياً جاهزاً لتولي المسؤوليات في أي وقت؛ مما يعزز من استمرارية العمليات التنظيمية.

ب. تعزيز الابتكار وتحسين الأداء:

التقييم الدوري يساعد في تحديد القادة الذين يمتلكون المهارات الابتكارية والقدرة على تحسين الأداء التنظيمي. توضح دراسة (Fulmer & Conger,2003) أن القادة الذين يتم تطويرهم وتقييمهم بانتظام قادرون على تقديم حلول جديدة للتحديات التنظيمية، مما يعزز من الابتكار والقدرة التنافسية.

ج. تعزيز الثقافة التنظيمية:

وفقاً لـ (Pfeffer,1994)، تلعب عملية المتابعة والتقييم دوراً في تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الأداء العالي والشفافية. عندما يدرك الموظفون أن أدائهم يتم تقييمه بانتظام وأن هناك مسارات واضحة للتطوير، فإن ذلك يعزز من التزامهم وولائهم للمنظمة.

د. زيادة المرونة التنظيمية:

تشير دراسة (Beckhard,1969) إلى أن التقييم المستمر يساعد المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل. من خلال رصد التغيرات في الأداء والاحتياجات القيادية، يمكن للمنظمة إجراء التعديلات المطلوبة على خطط التعاقب الوظيفي لضمان مرونة عالية في مواجهة التحديات المستقبلية.

9.5.3: توضيح العلاقة بين التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:

تتسم العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي بالتكامل والتداخل، حيث يساهم كل منهما في تحقيق أهداف الآخر. ويمكن تحليل هذه العلاقة من خلال عدة محاور:

أ. تخطيط التعاقب الوظيفي كأداة للتطوير التنظيمي:

- يُعد تخطيط التعاقب الوظيفي أداة فعالة لتنفيذ استراتيجيات التطوير التنظيمي، حيث يساهم في تحديد وتطوير القادة الذين يمتلكون القدرة على قيادة التغيير في المؤسسة. (القرني، 2023، ص 55).
- يُساهم تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز ثقافة التغيير في المؤسسة، من خلال إعداد قادة يؤمنون بأهمية التطوير والتغيير، ويعملون على تحفيز الموظفين على تبني التغيير. (الحربي، 2022، ص 68).
- يضمن تخطيط التعاقب الوظيفي استمرارية التغيير في المؤسسة، من خلال إعداد قادة قادرين على الحفاظ على التغيير وتطويره. (العنبي، 2021، ص 79).

ب. التطوير التنظيمي كإطار لتخطيط التعاقب الوظيفي:

- يُوفر التطوير التنظيمي إطارًا مناسبًا لتنفيذ برامج تخطيط التعاقب الوظيفي، من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة لتطوير القادة. (المالكي، 2023، ص 92).
- يُساهم التطوير التنظيمي في خلق بيئة عمل تدعم التعلم والتطوير، مما يُسهل عملية إعداد القادة وتأهيلهم. (اليامي، 2022، ص 105).
- يُساعد التطوير التنظيمي على تحسين الهياكل التنظيمية والعمليات، مما يساهم في تحديد الوظائف الحرجة وتحديد المرشحين المحتملين للتعاقب الوظيفي. (الدوسري، 2021، ص 88).

ج. العلاقة التبادلية بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:

- تتسم العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي بالتبادلية والتكامل، حيث يؤثر كل منهما على الآخر ويتأثر به. (الزهراني، 2023، ص 63).
- يُساهم تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي، بينما يُوفر التطوير التنظيمي إطارًا مناسبًا لتنفيذ برامج تخطيط التعاقب الوظيفي (الغامدي، 2023، ص 49).
- تُعد العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي علاقة ديناميكية تتطور وتتغير بتغير الظروف البيئية والتنظيمية (العساف، 2020، ص 135).

د. دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:

- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد طبيعة العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي (الشهري، 2022، ص61).

- تدعم الثقافة التنظيمية التي تُشجع التعلم والتطوير عملية تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي

هـ. دور القيادة في العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:

- تلعب القيادة دوراً محورياً في تعزيز العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي

- يُساهم القادة الذين يؤمنون بأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي في توفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذه العمليات

- وأيضاً يُساهم القادة في خلق بيئة عمل تُشجع التعلم والتطوير، وتدعم عملية إعداد القادة وتأهيلهم

ثانياً: أهم النظريات الإدارية المفسرة للعلاقة النظرية الرابطة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:

لتحليل أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي، يجب الاستناد إلى النظريات الإدارية التي تسلط الضوء على هذه العلاقة. حيث توفر النظريات إطاراً لفهم كيفية تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز التطوير التنظيمي.

وهنا سنحاول في هذا المحور نم هذا الفصل الإجابة على سؤالين رئيسيين وهما: أولاً: ماهي أهم النظريات التي يمكن أن تفسر العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي؟. ثانياً: كيف يمكن لكل نظرية من النظريات الإدارية أن تفسر العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي؟.

في الحقيقة توجد العديد من النظريات الإدارية التي يمكن أن تكون قادرة على التفسير النظري على العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، ولكن نظراً لأن هذا العمل لا يستوعب استعراضها جميعها، لذلك سنكتفي بالثلاث الأقرب على حل إشكالية بحثنا وهي كالتالي: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View RBV).

1- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تعد نظرية رأس المال البشري واحدة من أكثر النظريات شهرة وتأثيراً في مجال إدارة الموارد البشرية. بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964، وهناك من يعد بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث (Adam Smith) سنة 1776 في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أداؤهم لمهامهم مشيراً إلى أن العمل البشري هو مصدر القيمة (Gorz, 2003) وأوضح أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط وإنما تعود أيضاً على المجتمع الذي ينتمي إليه، وأن المهارة الفائقة للعامل تعمل كأداة ثمينة، وتعطي عائداً يغطي تكاليف الإعداد لها، بالإضافة إلى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها.

وُضعت أسس هذه النظرية في ستينيات القرن العشرين على يد غاري بيكر (Gary Becker)، الذي تناول في كتابه "رأس المال البشري" (1964) فكرة أن الأفراد يمثلون موارد ثمينة يجب أن تستثمر فيها المنظمات عبر التدريب والتعليم والتطوير، وذلك من خلال ما يعرف برأس المال البشري الذي يُنظر إليه بأنه مجموعة من المهارات، والمعارف، والخبرات التي يمتلكها الموظفون، والتي تزيد من قدرتهم على تحقيق إنتاجية أعلى داخل المنظمة.

• مفهوم النظرية:

تُعرف نظرية رأس المال البشري بأنها النظرية التي تُركز على أهمية المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، وتعتبرها أصولاً قيّمة تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (بيكر، 1964، ص15).

كما تُشير النظرية إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال التدريب والتطوير والتعليم، يُؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي (شولتز، 1961، ص22).

وتعكس النظرية فكرة أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستثمر في تطوير مهارات ومعارف موظفيها، مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال برامج التعاقب الوظيفي، تقوم المؤسسات بإعداد كوادر قادرة على تولي المناصب القيادية مستقبلاً، وبالتالي يتم نقل المهارات والمعرفة القيادية بشكل مستدام.

ومن هنا نلاحظ أن عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ترتبط بشكل وثيق مع فكرة نظرية رأس المال البشري، حيث تستثمر المنظمات في تنمية الأفراد داخل المنظمة ليصبحوا قادة المستقبل. وهو ما يساهم في بناء قاعدة قيادية قوية.

في سياق التعاقب الوظيفي، تعتبر نظرية رأس المال البشري أداة أساسية لفهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير المهارات القيادية للموظفين. حيث يعزز التخطيط للتعاقب الوظيفي من تنمية رأس المال البشري عبر إعداد الموظفين المستعدين لشغل المناصب القيادية. تتطلب عملية التعاقب تطويراً مستمراً للأفراد من خلال التعليم والتدريب، وهو ما يتماشى مع المبادئ الرئيسية لنظرية رأس المال البشري (Boateng, & Agyemang, 2020).

التعاقب الوظيفي المدروس يعتمد بشكل كبير على تنمية الكفاءات الداخلية وتحفيز الابتكار والقدرة على التكيف مع التغييرات في السوق أو في البيئة التنظيمية. فهو يوفر للمنظمات قيادات مؤهلة تمكنها اتخاذ القرارات بشكل فعال، مما يساهم في تعزيز التطوير التنظيمي. وبهذا، يمكن القول إن التعاقب الوظيفي الفعال يعزز رأس المال البشري من خلال إعداد جيل جديد من القادة القادرين على استدامة الابتكار والأداء داخل المنظمة.

وقد أشارت غالبية الدراسات إلى أن المنظمات التي تستثمر في رأس المال البشري من خلال التخطيط للتعاقب الوظيفي تحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء والتطوير التنظيمي. وهو ما ذهب إليه دراسة (Ali & Mehreen, 2022) التي أكدت أن تخطيط التعاقب الوظيفي يُعزز من كفاءة رأس المال البشري في المنظمة، مما يساعد على ضمان استمرارية القيادة والاستجابة للتغيرات في البيئة التنظيمية. وبذلك، فإن هذه الخطط توفر للمنظمات القدرة على الاحتفاظ بالموهب الرئيسية وتقليل تكاليف التوظيف الخارجي، مما يعزز التطوير التنظيمي والنمو المستدام.

• المبادئ الأساسية لنظرية رأس المال البشري (Pandey, R., & Sharma, N, 2022):

1. **الاستثمار في التعليم والتدريب:** يشير رأس المال البشري إلى المهارات، المعارف، والكفاءات التي يكتسبها الأفراد من خلال التعليم والتدريب. هذه المهارات والمعارف تُعتبر استثمارات تساهم في زيادة الإنتاجية الفردية. كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وتدريبه، كلما زادت قدرته على أداء مهام معقدة بكفاءة أعلى، ما يؤدي إلى رفع إنتاجيته وزيادة مساهمته في تطوير المنظمة التي يعمل بها.
2. **العائد على الاستثمار:** كما هو الحال مع رأس المال المالي أو المادي، يمكن لرأس المال البشري أن يولد عائداً، حيث يعزز الاستثمار في رأس المال البشري قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التغيرات في الأسواق والبيئة التنافسية.
3. **الانتقال من الكفاءة إلى الإبداع:** تسعى المؤسسات التي تستثمر في رأس المال البشري إلى تعزيز الإبداع، حيث يتم توفير بيئة تدعم التطوير الشخصي والمهني. هذا يشمل توفير التعليم المستمر والتدريب لمواكبة التطورات في المجال الصناعي أو التنظيمي.

الرأس المال البشري لا يعزز فقط الكفاءة، بل يعزز أيضاً التفكير النقدي والإبداع؛ مما يزيد من قدرة المنظمة على تقديم حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهها.

• **الأفكار الرئيسية التي تستند عليها النظرية:**

- يُعتبر الموظفون أصولاً قيّمة للمؤسسة.
- يُمكن تحسين أداء الموظفين من خلال التدريب والتطوير.
- يُمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

• **افتراضات النظرية:**

- يُؤدي الاستثمار في التدريب والتطوير إلى زيادة الإنتاجية.
- يُؤدي تحسين مهارات الموظفين إلى تحسين الأداء التنظيمي.
- يُؤدي زيادة المعرفة والخبرة لدى الموظفين إلى زيادة الابتكار.

• **دور نظرية رأس المال البشري في التطوير التنظيمي:**

وفق دراسة (Witasari, J., & Gustomo, A., 2020) تعتبر الموارد البشرية بمثابة عمود فقري لعملية التطوير التنظيمي. وفقاً لنظرية رأس المال البشري، الاستثمار في التعليم والتدريب لا يعزز من القدرات الفردية فقط، بل يدعم أيضاً التطوير الكلي للمنظمة من خلال:

1. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** يتمتع الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من رأس المال البشري بقدرة أعلى على تحسين العمليات والإجراءات الداخلية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء والتكاليف.
2. **الابتكار المستمر:** رأس المال البشري يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع التغييرات في السوق. الأفراد المؤهلون قادرون على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة يمكن أن تعزز من المنتجات أو الخدمات أو العمليات.
3. **تعزيز النمو المستدام:** يساعد رأس المال البشري في بناء فرق قيادية قادرة على تحفيز التطوير المستدام، سواء من خلال تطوير استراتيجيات جديدة أو تحسين القدرات الحالية. يعتبر القادة المؤهلون محركاً رئيسياً لتحقيق التحول التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي.

كيف يمكن لنظرية رأس المال البشري أن تفسر العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:

تُفسر نظرية رأس المال البشري العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي من خلال التركيز على أهمية تطوير المهارات القيادية والإدارية لدى الموظفين. وتُشير النظرية إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي يُساهم في تحديد المرشحين المحتملين للقيادة، بينما يُساهم التطوير التنظيمي في إعداد هؤلاء المرشحين لتولي المناصب القيادية. كما إن تخطيط التعاقب الوظيفي هو استثمار في رأس المال البشري في المؤسسة، من خلال إعداد وتدريب الموظفين الموهوبين لشغل مناصب قيادية. (بنعلي، 2018، ص45).

ووفق ما تم التطرق إليه مسبقاً توضح لنا أن تخطيط التعاقب الوظيفي يُعتبر جزءاً لا يتجزأ من نظرية رأس المال البشري، حيث يهدف إلى ضمان وجود موظفين مؤهلين لتولي المناصب القيادية العليا في المستقبل. هذه العلاقة تتعكس من خلال تركيزها على الاستثمار في التدريب والتطوير، حيث تستطيع المنظمة بناء جيل جديد من القادة الذين يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. هذا يتماشى مع مفهوم رأس المال البشري، حيث تُعتبر عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وسيلة أساسية لتنمية رأس المال البشري داخل المنظمة.

2- النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View – RBV)

هي إحدى النظريات المحورية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تركز على استغلال الموارد المتاحة داخل المنظمة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وحسب ويرنر فيلت Wernerfelt فإنّ موارد المؤسسة تتمثل في الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. كذلك يرى جاي بارني Barney Jay بأن "موارد المؤسسة تشتمل على كل الأصول، القدرات والعمليات التنظيمية كذلك المعلومات والمعرفة.

• **مفهوم النظرية:** تُعرف النظرية القائمة على الموارد بأنها النظرية التي تُركز على أهمية الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وتعتبرها أساساً لتحقيق ميزة تنافسية. (ويرنيرفيلت، 1984، ص 171).

وتشير النظرية إلى أن المؤسسات التي تمتلك موارد قيّمة ونادرة وغير قابلة للتقليد تُحقق ميزة تنافسية مستدامة. (بارني، 1991، ص 102).

وتشرح هذه النظرية كيف تحقق الشركات ميزة تنافسية وإيرادات اقتصادية من خلال امتلاك وإدارة الأصول والقدرات والمعرفة وغيرها من الموارد الداخلية. تعتبر نظرية الموارد المستندة لكاملة للنظريات الأخرى التي تركز على البيئة الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية، وأبرزها نهج بورتر (1980) المعروف بتحليل القوى الخمس لتقييم هيكل الصناعة. وتقوم على فكرة أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على استراتيجياتها الخارجية، مثل التوجه نحو السوق أو دراسة المنافسين، بل يعتمد أيضاً على الاستغلال الفعال للموارد الداخلية الفريدة وغير القابلة للتقليد.

• المبادئ الأساسية للنظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View – RBV):

وفق دراسة (Kabue, S., & Kilika, J. M., 2021) تُصنّف النظرية الموارد إلى ثلاث فئات رئيسية:

- الموارد الملموسة: وتشمل الأصول المادية مثل المباني، الآلات، والأدوات.
- الموارد غير الملموسة: وتشمل السمعة، العلامة التجارية، الثقافة التنظيمية، والملكية الفكرية.
- الموارد البشرية: وتشمل المهارات، المعرفة، والخبرات المتاحة لدى الموظفين.

• الأفكار الرئيسية التي تستند عليها النظرية:

- تُعتبر الموارد الداخلية للمؤسسة أهم من العوامل الخارجية.
- يُمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير الموارد الداخلية.
- يُمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال حماية الموارد الداخلية.

• افتراضات النظرية:

- تُؤدي الموارد القيّمة والنادرة وغير القابلة للتقليد إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- يُؤدي استغلال الموارد بشكل فعال إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- يُؤدي حماية الموارد الداخلية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1. خصائص الموارد التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية:

لكي تساهم الموارد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يجب أن تتسم بعدة خصائص وفقاً للنموذج المعروف بـ VRIO

Framework:

- **القيمة (Value):** يجب أن تساهم الموارد في تحسين الكفاءة أو الفعالية التنظيمية.
- **الندرة (Rarity):** الموارد التي يصعب الحصول عليها تساهم في التميز.

- **صعوبة التقليد (Inimitability):** يجب أن تكون الموارد فريدة وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- **التنظيم (Organization):** يجب أن تكون المنظمة قادرة على تنظيم الموارد واستغلالها بطريقة فعالة.
- 2. **الميزة التنافسية المستدامة:** الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تحقيق أداء أفضل من منافسيها باستمرار. إذا كانت الموارد تمتلك الخصائص المذكورة أعلاه، تصبح المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تعتمد هذه الميزة على قدرة المنظمة على حماية مواردها النادرة وغير القابلة للتقليد.
- **كيف يمكن للمنظمات الاستفادة من النظرية القائمة على الموارد :**
 حسب دراسة (Kabue, S., & Kilika, J. M., 2021) يمكن للمنظمات الاستفادة من النظرية عن طريق:
 1. **تحليل الموارد الداخلية:** يبدأ تطبيق نظرية القائمة على الموارد من خلال تحليل الموارد المتاحة داخل المنظمة وتحديد تلك الموارد التي تمتلك قيمة وندرة وتتميز بصعوبة تقليدها من قبل المنافسين.
 2. **استثمار الموارد البشرية:** نظرًا لأن الموارد البشرية تُعتبر أحد أهم الموارد في المنظمة، يُعد تطوير الموظفين وتدريبهم جزءًا أساسيًا من تطبيق هذه النظرية. ينبغي التركيز على تعزيز المهارات والخبرات القيادية لدى الموظفين، بحيث يتم بناء فرق قيادية قادرة على استغلال الموارد الأخرى بفعالية.
 3. **ابتكار العمليات الداخلية:** تعتمد المؤسسات الناجحة على ابتكار العمليات والإجراءات التي تساعد في استغلال الموارد الداخلية بأقصى كفاءة. هذا يشمل استغلال التكنولوجيا والتطوير المستمر للعمليات لزيادة الفعالية التنظيمية.
 4. **التركيز على الميزة المستدامة:** الهدف الأساسي للنظرية هو الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة. لذا، يجب أن تركز المنظمة على حماية مواردها الفريدة وتعزيز استخدامها بما يضمن استدامة التميز التنظيمي.
- **كيف يمكن لنظرية القائمة على الموارد أن تفسر العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي:**
 تخطيط التعاقب الوظيفي يُعتبر عملية مهمة لضمان وجود موظفين قادرين على القيادة وتحقيق الأهداف التنظيمية في المستقبل. وفقًا للنظرية تُعتبر الموارد البشرية أحد أهم الأصول غير الملموسة التي يمكن للمنظمة أن تستغلها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. من خلال: (Wang, H., & Barney, J., 2022)
 - **الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات:** عملية تخطيط التعاقب تساعد في الحفاظ على المعرفة الضمنية التي قد تكون لدى كبار الموظفين في المؤسسة. وفقًا لنظرية الموارد المستدامة، هذه المعرفة الضمنية تُعتبر موردًا نادرًا يصعب تقليده من قبل المنافسين.
 - **تطوير المهارات القيادية:** من خلال تطوير الكوادر الحالية عبر التدريب والتطوير، تستطيع المؤسسة تحويل هؤلاء الأفراد إلى قادة مستقبليين، مما يعزز من قدرتها على الاستفادة من الموارد البشرية كعنصر نادر وغير قابل للتقليد.
 - **الاستمرارية التنظيمية:** يساعد تخطيط التعاقب الوظيفي في تأمين استمرارية المنظمة من خلال ضمان استدامة المهارات والمعرفة في المناصب القيادية. هذا يحافظ على القدرة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التغيرات الخارجية والداخلية.
- كما يمكن أن تُفسر النظرية العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي؛ على النحو التالي:
 - تُفسر النظرية القائمة على الموارد العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي من خلال التركيز على أهمية الموارد البشرية القيادية.
 - وإن الموارد البشرية القيادية هي مورد قيم ونادر وغير قابل للتقليد، وهي مورد مهم للمؤسسة (كرافت، 2017، ص34).
 - وتُشير النظرية إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي يُساهم في تحديد وتطوير هذه الموارد، بينما يُساهم التطوير التنظيمي في خلق بيئة عمل تدعم استغلال هذه الموارد بشكل فعال.

- كما تعتبر النظرية القائمة على الموارد القيادة الموهوبة مورداً استراتيجياً، وتخطيط التعاقب الوظيفي يساعد في ضمان استمرار هذه الموارد (ماتيس، 2019، ص56).

وترى النظرية القائمة على الموارد أن المؤسسات التي تمتلك موارد فريدة وقيمة، مثل القيادات المتميزة، تتمتع بميزة تنافسية مستدامة. في هذا السياق، يُعد تخطيط التعاقب الوظيفي آلية استراتيجية لتحديد وتنمية هذه الموارد القيادية الداخلية. من خلال الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية، تُعزز المؤسسة من قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن التطوير التنظيمي يساهم في بناء بيئة داعمة لتنمية هذه الموارد. (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010, p.28).

وبعد استعراض هذه النظريات، سنقوم بتلخيص أهم الأهداف الرئيسية لكل نظرية وإسهاماتها في تفسير العلاقة بين المتغيرين: (تخطيط التعاقب الوظيفي) و (التطوير التنظيمي)، من خلال الجدول التالي، والذي سيوضح مشروعياً استخدام كل نظرية بطريقة منهجية ومناسبة لموضوع هذا البحث.

النظرية	المبادئ الأساسية للنظرية	علاقة النظرية بتخطيط التعاقب الوظيفي وتأثيره على التطوير التنظيمي
نظرية رأس المال البشري	<ol style="list-style-type: none"> 1. الاستثمار في التعليم والتدريب: إن رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم والتدريب لزيادة معارف خبرات، ومهارات الموظفين، التي تؤدي بدورها إلى تعظيم إنتاجية المنظمة ومخرجاتها 2. العائد على الاستثمار: يمكن لرأس المال البشري أن يولد عائداً مشابهاً لرأس المال المالي. 3. الانتقال من الكفاءة إلى الإبداع: تعزيز الإبداع والابتكار من خلال التطوير الشخصي المستمر. 	ترتبط نظرية رأس المال البشري بتخطيط التعاقب الوظيفي لأنها تركز على الاستثمار في تطوير الموظفين لإعداد قادة المستقبل. يساهم التخطيط للتعاقب الوظيفي في تطوير القيادات، مما يضمن وجود قاعدة قوية من القادة القادرين على قيادة النمو التنظيمي. من خلال التركيز على التعليم والتدريب، تساهم المنظمة في إعداد قادة المستقبل بالمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.
النظرية القائمة على الموارد	<ol style="list-style-type: none"> 1. تصنيف الموارد: موارد ملموسة، موارد غير ملموسة، وموارد بشرية. 2. خصائص الميزة التنافسية: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، والتنظيم (نموذج VRIO). 3. الميزة التنافسية المستدامة: تأمين الأداء الفائق على المدى الطويل من خلال حماية الموارد. 	تشير النظرية القائمة على الموارد إلى أن الموارد البشرية، كونها غير ملموسة ويصعب تقليدها، هي أصول مهمة لتحقيق الميزة التنافسية. يساعد التخطيط للتعاقب الوظيفي في هذا السياق على الاحتفاظ بتلك المهارات وتطوير القيادات الداخلية لضمان انتقال المعرفة واستمرار العمليات. من خلال تأمين قيادات المستقبل، تحمي المنظمة مواردها القيمة وتضمن استدامة ميزتها الاستراتيجية.

بعد استعراض النظريات الإدارية المختلفة وعلاقتها بتخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، يتضح أن لكل نظرية دوراً أساسياً في فهم وتوجيه الجهود المؤسسية نحو بناء قيادات مستدامة وتعزيز الأداء التنظيمي. فالنظريات مثل نظرية رأس المال البشري تؤكد على أهمية الاستثمار في المهارات والمعرفة كعامل حاسم في تطوير الموارد البشرية وإعداد القادة المستقبليين من خلال هذا الاستثمار، تستطيع المنظمات أن تحقق النمو المستدام وتضمن نقل المعرفة والخبرات القيادية عبر الأجيال المتعاقبة، مما يعزز استمرارية القيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من جهة أخرى، تسلط النظرية القائمة على الموارد (RBV) الضوء على أهمية الموارد البشرية كأحد الأصول غير الملموسة التي يصعب تقليدها. هذه النظرية تضع الموارد البشرية في قلب الميزة التنافسية، وتوضح كيف يمكن لتخطيط التعاقب الوظيفي أن يساهم في الحفاظ على هذه الموارد وتطويرها، مما يعزز التميز التنافسي للمنظمة على المدى الطويل. إن تطوير القيادات من داخل المنظمة ليس مجرد حاجة آنية، بل استراتيجية مستدامة تعتمد على الاستفادة القصوى من الموارد الفريدة والقدرات التنظيمية. وتوفر هذه النظريات إطاراً شاملاً لفهم كيفية استغلال القدرات القيادية والموارد البشرية بفعالية لتحقيق الابتكار والتطوير المستمر. وهذا بدوره يرتبط بشكل وثيق مع عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الجيل القادم من القادة الذين يمتلكون القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق النمو المستدام.

بناءً على ذلك، يُعد تخطيط التعاقب الوظيفي ليس وسيلة للحفاظ على استمرارية القيادة فحسب، بل هو استراتيجية متكاملة تتداخل مع مختلف النظريات الإدارية لتوفير إطار عمل يساعد المنظمات على تعزيز مرونتها التنظيمية وتكيفها مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وعليه، فإن استخدام هذه النظريات في تطوير خطط التعاقب الوظيفي يساهم في بناء منظمات قوية وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز التطوير التنظيمي والنمو المستدام.

ويعد استعراض العلاقة النظرية بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي يطرح سؤالاً جديداً وهو: كيف تطورت زمنياً هذه العلاقة النظرية التي تعتبر الإشكالية النواة المركزية لبحثنا؟ وأن الإجابة على هذا السؤال تُحيلنا بالضرورة إلى استعراض الدراسات السابقة، التي ستكون موضوع فصلنا القادم.

8. نموذج الدراسة:

في ضوء ما سبق عرضه من الدراسات السابقة وفي ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، فإن الدراسة الحالية تسعى بشكل رئيس للتعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي وذلك في شركة الاتصالات السعودية. حيث ستسعى الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:

(1) يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين ابعاد مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف الحرجة في المنظمة-تحديد الموارد البشرية المستهدفة-تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة- تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي -تقييم خطط التعاقب الوظيفي) والتطوير التنظيمي (على مستوى الفرد، على مستوى الجماعات، على مستوى التنظيم نفسه).

(2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف الحرجة في المنظمة-تحديد الموارد البشرية المستهدفة-تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة- تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي -تقييم خطط التعاقب الوظيفي) على التطوير التنظيمي.، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

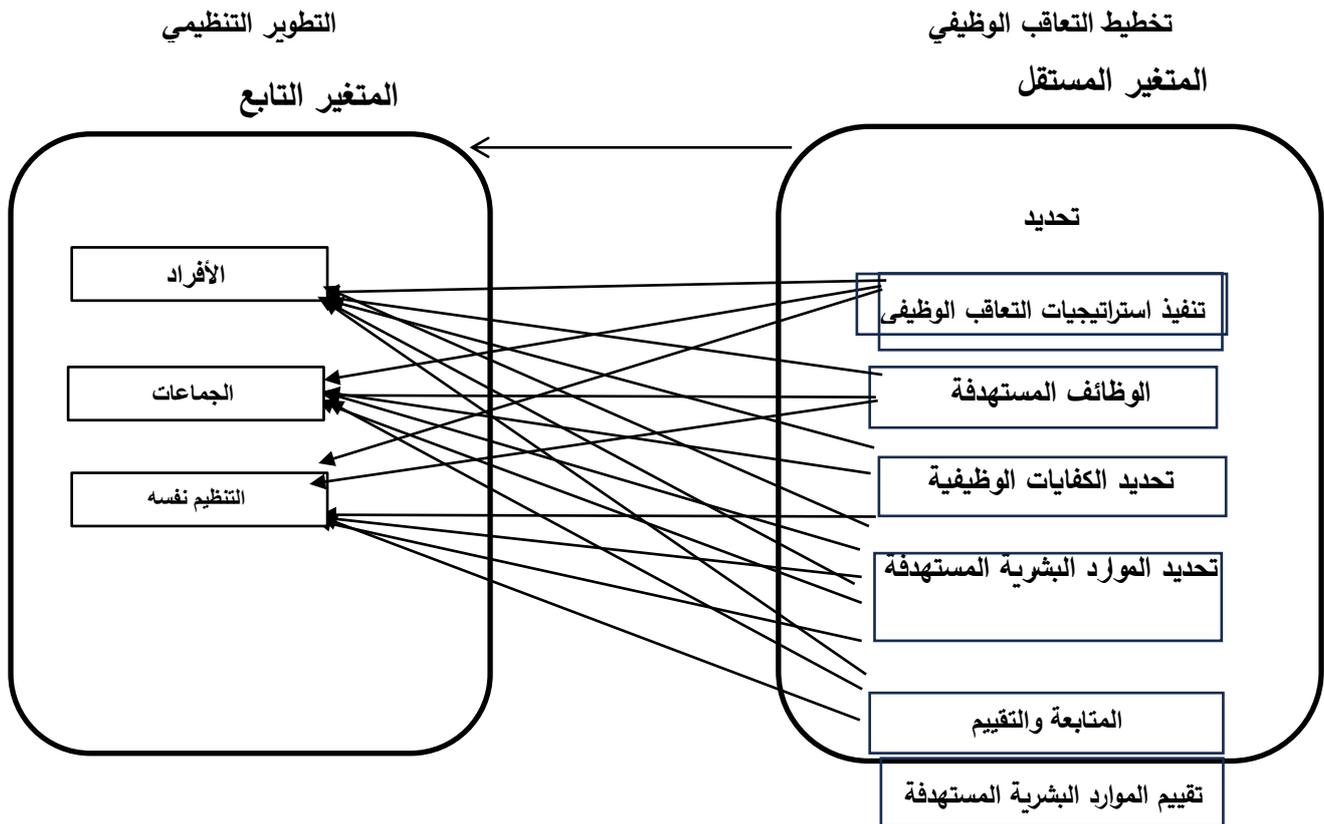
أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف الحرجة في المنظمة-تحديد الموارد البشرية المستهدفة-تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة- تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي -تقييم خطط التعاقب الوظيفي) على التطوير التنظيمي ككل.

ب) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف الحرجة في المنظمة-تحديد الموارد البشرية المستهدفة-تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة-تقييم خطط التعاقب الوظيفي) على بعد التطوير التنظيمي على مستوى الفرد .

ج) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف الحرجة في المنظمة-تحديد الموارد البشرية المستهدفة-تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة- تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي -تقييم خطط التعاقب الوظيفي) على بعد التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات .

د) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف الحرجة في المنظمة-تحديد الموارد البشرية المستهدفة-تأهيل وتطوير الموارد البشرية المستهدفة-تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي-تقييم خطط التعاقب الوظيفي) على بعد التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم نفسه

نموذج الدراسة



نموذج الدراسة تم وضعه بناءً على قراءات الباحثة للدراسات التالية:

دراسة (البواردي، 2017)، دراسة (ال حفيظ، 2018)، دراسة (المخلاقي والقحطاني، 2019)، دراسة (Pandey&Sharmak، 2019)، دراسة (الحسان، 2020)، دراسة (المطيري والقحطاني، 2021)، دراسة (أبو شافع 2020)، دراسة (Alshehri, K., & Al-Maliki, Bissenden, D. (2009) Ogutu, C. (2016). (WILIAM J.ROTHWELL، 2010). (A. M. A., 2021

الخاتمة:

تمحورت هذه الدراسة حول أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية. وقد أكدت الدراسة على أن تخطيط التعاقب الوظيفي الفعال يلعب دورًا حيويًا في ضمان استمرارية ونمو القيادة داخل المنظمات. كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية إعداد القيادات المستقبلية لمواجهة التحديات التي تطرأ في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، حيث أن تطبيق استراتيجيات فعالة في تخطيط التعاقب يساهم في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات، وتعزيز الأداء، وتطوير الابتكار.

كما كشفت نتائج الدراسة أن شركة الاتصالات السعودية قد حققت تقدمًا ملحوظًا في تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي، إلا أن هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها، خاصة فيما يتعلق بمواءمة أنظمة تقييم الأداء مع أهداف تطوير القيادة، وزيادة جاهزية القيادات المستقبلية.

النتائج:

طبيعة العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي: أكدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، حيث أن تنفيذ تخطيط التعاقب بشكل جيد يساهم في استمرارية القيادة، وتقليل الفجوات التي قد تحدث عند مغادرة القيادات الحالية.

ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الحالية: أظهرت الدراسة أن شركة الاتصالات السعودية قد أنشأت بعض الآليات لتخطيط التعاقب الوظيفي، لكن هناك فجوات في إعداد صف ثانٍ من القيادات وربط هذه الممارسات بالأهداف التنظيمية الشاملة.

واقع التطوير التنظيمي: تبين من خلال الدراسة أن شركة الاتصالات السعودية حققت تقدمًا في مجال التطوير التنظيمي، ولكن هناك حاجة لتحسين التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة ومواءمة تطوير القوى العاملة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

مساهمة تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي: أكدت الدراسة أن تخطيط التعاقب الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحسين قدرة الشركة على إدارة التغيرات وتعزيز أدائها، وبالتالي ضمان استدامة القيادة في المستقبل.

التوصيات:

تعزيز الربط بين تقييم الأداء وتطوير القيادة: يجب على شركة الاتصالات السعودية العمل على دمج أنظمة تقييم الأداء مع برامج تطوير القيادة لضمان تحديد ودعم القيادات المستقبلية بشكل أكثر فعالية.

الاستثمار في برامج التدريب والتطوير القيادي: يُوصى بأن تستثمر الشركة أكثر في مبادرات تطوير القيادة التي لا تقتصر على المهارات التقنية، بل تشمل أيضًا الكفاءات الإدارية، الذكاء العاطفي، والقدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

تعزيز إطار تخطيط التعاقب الوظيفي: يجب على الشركة تطوير إطار عمل أكثر هيكلية وشمولية لتخطيط التعاقب الوظيفي يشمل استراتيجيات واضحة لتحديد وتطوير القيادات المستقبلية وفقًا لمعايير محددة للترقية وتطوير المسار المهني.

تعزيز ثقافة تبادل المعرفة: يجب على شركة الاتصالات السعودية تشجيع ثقافة تبادل المعرفة والتعاون بين الموظفين على جميع المستويات، مما يساهم في بناء ثقافة قيادية قوية وضمان انتقال المعرفة الحيوية عبر الأجيال المختلفة من القيادات.

مراقبة وتقييم فعالية تخطيط التعاقب الوظيفي: من الضروري أن تقوم الشركة بمراقبة وتقييم مستمر لفعالية ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي لضمان توافقه مع أهداف الشركة المتغيرة، وإدخال التحسينات اللازمة بناءً على التقييمات والملاحظات.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي كأداة استراتيجية لتعزيز التطوير التنظيمي. من خلال معالجة الفجوات المحددة وتنفيذ الاستراتيجيات الموصى بها، يمكن لشركة الاتصالات السعودية تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات، وضمان استمرارية القيادة، والحفاظ على ميزتها التنافسية في صناعة الاتصالات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- البواردي، فيصل عبد الله. (2017). تحديات خطط التعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- آل حفيظ، تريحيب (2018). دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب الوظيفي بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 32(3) 63-102
- البلوي، عبدالله. (2023). "القيادة في بيئة العمل المتغيرة: استراتيجيات وتحديات". الرياض: دار الكتب الحديثة. الطبعة الأولى.
- تقي، شيماء موسي، أسامة محمد عبد المنعم، و أماني محمد عامر. "تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي (بالنظر إلى مؤسسة البترول الكويتية)". Kpc مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 41 ع3 (2021): 381 - 411. مسترجع من <http://1282389Record/com.mandumah.search://http>
- ثابت، وائل محمد. (2020). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي متغير وسيط، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، مج22، ع2، مصر: جامعة الأزهر.
- الثبتي، محمد عثمان بصيص، وبندر، بندر عبد المحسن. (2020). تطبيق الحوكمة كمدخل للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية الناشئة، تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، المملكة العربية السعودية: كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الحربي، فهد. (2022). "برامج التطوير التنظيمي الفعالة". المدينة المنورة: دار طيبة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
- الحربي، فهد. (2022). "برامج تطوير القيادات وتخطيط التعاقب الوظيفي". المدينة المنورة: دار طيبة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
- الحربي، فهد. (2023). "برامج التدريب والتطوير الفعالة". المدينة المنورة: دار طيبة للنشر. الطبعة الرابعة.
- حسن، نهى نظمي لطفي. (2021). تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب: دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظة الإسماعيلية والدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2، مصر: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 285-309.
- الحمدان، صفاء عبدالله. (2018). مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج2، ع8،
- الحميدي، منال حسين حسن. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف، المجلة التربوية، مج2، ع111، مصر: جامعة سوهاج.
- الداود، حسن بن عبدالعزيز محمد. (2020). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي. مجلة جامعة شقراء، ع13، 163، 194. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1067438>

الدوسري، رنا عبدالله؛ وتيليسوندارام إيه إل أروموجام؛ وشمسي، محمد أنس. (2025). أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مج6، ع64.

الدوسري، مبارك. (2021). "تقييم أداء برامج التطوير التنظيمي". حائل: دار النشر الشمالي. الطبعة الأولى.

الدوسري، مبارك. (2021). "تقييم أداء برامج التعاقب الوظيفي". حائل: دار النشر الشمالي. الطبعة الأولى.

الدوسري، مبارك. (2023). "قياس العائد على الاستثمار في التدريب والتطوير". حائل: دار النشر الشمالي. الطبعة الثانية.

الزهراني، سامي. (2023). "معايير الجودة في برامج التطوير التنظيمي". الباحة: دار النشر الغربي. الطبعة الثالثة.

الزهراني، سامي. (2023). "معايير تقييم خطط التطوير التنظيمي". الباحة: دار النشر الغربي. الطبعة الثانية.

الزويري، أحمد طاهر أحمد. (2020). أثر تخطيط الإحلال "التعاقب" الوظيفي في الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع5، ليبيا: المعهد العالي للعلوم والتقنية درنة.

السيد، عايدة سيد معوض. (2019). تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري - الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البرمجيات بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع1، 107-178. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127572>

الشمري، محمد بن فرحان. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، ع27، موريتانيا: جامعة نواكشوط - كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 162-178.

الشهري، أحمد. (2021). "استراتيجيات التطوير التنظيمي الحديثة". الدمام: دار المعرفة للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.

الشهري، أحمد. (2021). "تطوير القيادات وتخطيط التعاقب الوظيفي". الدمام: دار المعرفة للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.

الشهري، أحمد. (2022). "تخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسات السعودية". جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية. الطبعة الثانية.

الشهري، أحمد. (2023). "استراتيجيات التدريب والتطوير الحديثة". الدمام: مكتبة المعرفة. الطبعة الثالثة.

عبدالرازق، أيمن محمد؛ فرحات، عبير؛ وخشبة، محمد ماجد. (2019). أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي في ظل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030، مجلة العلوم البيئية، مج48، الجزء الأول، معهد الدراسات والبحوث البيئية، مصر: جامعة عين شمس.

العتيبي، ناصر. (2021). "تقييم برامج التطوير التنظيمي". القصيم: دار النشر الجامعي. الطبعة الثانية.

العساف، صالح. (2020). "التطوير التنظيمي: النظرية والتطبيق". الرياض: معهد الإدارة العامة. الطبعة الثالثة.

العساف، صالح. (2022). "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". الرياض: دار النشر الوطني. الطبعة الخامسة.

عطا الله، عبير عثمان. (2019). أثر الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة وتخطيط التعاقب بالتطبيق على مجموعة شركات ومصانع العربي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج43، ع1، مصر: جامعة المنصورة، كلية التجارة، 108-145.

الغامدي، محمد. (2022). "إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي". جدة: دار النشر الحديثة. الطبعة الأولى.

الغامدي، محمد. (2022). "إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي". جدة: دار النشر الحديثة. الطبعة الأولى.

الغامدي، محمد. (2023). "تطوير القيادات في المؤسسات السعودية". جدة: دار النشر الحديثة. الطبعة الثانية.

القرني، سعيد. (2021). "المفاهيم اللغوية والإدارية لتخطيط التعاقب الوظيفي". الدمام: دار المعرفة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.

القرني، سعيد. (2023). "إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي". الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. الطبعة السادسة.

- المالكي، خالد. (2023). "تنفيذ خطط التطوير الاستراتيجي". تيوك: دار النشر المتقدمة. الطبعة الثانية.
- محمد، ياسمين على محمود، عبد الحكيم، إيمان سيد، سعيد & طه محمود خضر. (2023). تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات ومراكز المعلومات. مجلة كلية الآداب بقنا. 323-390، 32(61)، محمد، شادي حابس عبدالفتاح، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2020). أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج4، ع1، 327-350. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record1>
- المحيسن، فيصل أسامة والكساسبة، محمد مفضي عثمان. 2021. أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالموهب في شركة أورانج، الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج. 17، ع. 1، ص ص. 126-146.
- المريخي، غنام بن هزاع. (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، ج9، ع23، مصر: جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.
- المزجاجي، أحمد بن داود. (2013). الوجيز في طرق البحث العلمي، ط(3)، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- المسدي، عادل عبدالمنعم. (2014). أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، مج34، ع1، مصر: جامعة طنطا، 1-42.
- معوض، هدى سالم. (2024). تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع -2023م)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5.
- النجار، أ.، أحمد، الزغبى، أبو طالب، الحربي & إبراهيم. (2022). العلاقة بين عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث. 184-199، 5(1)، النجار، أحمد كرم، وأبو طالب، سهام عبدالنبي. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية في ضوء عملية تخطيط التعاقب الوظيفي. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع3. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1352716>
- اليامي، علي. (2022). "تحديات التطوير التنظيمي في المؤسسات السعودية". جازان: دار النشر الجنوبي. الطبعة الثالثة.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**
- بارني، جاي. (1991). الموارد المؤسسية والميزة التنافسية المستدامة". مجلة الإدارة، 17(1)، 99-120.
- بننلي، جوزيف، وآخرون. (2018). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". دار النشر العالمي.
- بيكر، جاري إس. (1964). رأس المال البشري: تحليل نظري وتجريبي، مع إشارة خاصة إلى التعليم". نيويورك: مطبعة جامعة كولومبيا.
- شولتز، ثيودور دبليو. (1961). الاستثمار في رأس المال البشري". المجلة الاقتصادية الأمريكية، 51(1)، 1-17.
- كرافت، ستيفن، وآخرون. (2017). إدارة الموارد البشرية". بيرسون.
- ماتيس، روبرت، وآخرون. (2019). إدارة الموارد البشرية". سينجاس ليرنينج.
- ويرنيرفيلت، بيرجير. (1984). نظرة قائمة على الموارد للمؤسسة". المجلة الاستراتيجية للإدارة، 5(2)، 171-180.
- Afzal, F.; Lim, B. (2022). Organizational Factors Influencing the Sustainability Performance of Construction Organizations. Sustainability, 14, 1- 17.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. Australian Journal of Career Development, 28(2), 112-121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>

- Arif, S., Khan, M.I., Abbas, F., & Javaid, T. (2024). Impact of Succession Planning on Employees Performance: Mediating Role of Employees Engagement and Job Demands. *Sustainable Trends and Business Research*.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- BAARIU, L. K. (2021). Influence of Strategic Change Management on the Performance of County Development Projects in Meru County, Doctoral dissertation, Kenya Methodist University, Kenya.
- Bano, Y., Omar, S.S., & Ismail, F. (2024). The Theoretical Foundation for the Development of a Conceptual Model on the Relationship between Succession Planning Practices, Employee Retention and Knowledge Management in HEIs. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101. <https://doi.org/10.1177/014920639702300405>
- Beckett, N. (2017). A Case Study Analysis of the Need for Succession Planning in Pennsylvania Local Governments, Doctoral dissertation, Kutztown University of Pennsylvania.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.
- Bersin by Deloitte. (2016). *High-impact succession management: Best practices and trends*.
- Boateng, F., & Agyemang, F. G. (2020). Human capital development and succession planning in the banking sector: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 97-114. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0128>
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2018). The future of work: Understanding the new environment and the path forward. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 363-375. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2018-0012> (Q2)
- Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bushe, G. R., & Nagaishi, M. (2018). Imagining the future through the past: organization development isn't (just) about change. *Organization Development Journal*, 36(3), 23-36
- Cannon, J. A., & McGee, R. (2011). *Talent Management and Succession Planning: The Keys to Retaining and Developing Top Talent*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2008). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Chigaga, B., & Mpundu, M. (2024). Ensuring Business Continuity through Succession Planning: A Case Study of Zimbabwean Businesses. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*.
- Chukwuma, I. O., Abua, B. O., & Ojonugwa, J. (2021). Succession Planning; A Discourse to Refining Organizational Posterity, *The Journal of Medical Research*, 4, 24-30
- Church, A. and Burke, W. (2017). "Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development" *OD Practitioner*, Vol 49 pp.14-22
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-84.
- Cummings, T.G., Worley, C.G., and Donovan, P. (2020). *Organization Development and Change*. Cengage.
- Damer, Louai, "Successful Talent Management Strategies Business Leaders Use to Improve Succession Planning" (2020). *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 9097
- Dash, S. S. (2020). Behavioral economics: A new driver of strategic HRM. *NHRD Network Journal*, 14(21), 206-215. <https://doi.org/10.1177/2631454120977240>
- Davies, H., & Pettigrew, A. (2015). Strategic management of human resources. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 231-251. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2014-0196>
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-356. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002> (Q1)
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.2307/256713>

- Derbali, A., and Elnagar, A.K. (2020). Measuring Student and staff satisfaction with the university facilities. *Virtual Economics*, 3(3): 25-52. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.03\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.03(2))
- Diadichenko, A. (2022). The Role of Middle Level Managers in Strategic Change and Decision-Making: A Case Study of Swappie. Thesis submitted to Metropolia University of Applied Sciences, Administration European Business Administration.
- Ferdousi, F., & Abedin, N. (2023). Strategic human resources management for creating shared value in social business organizations. *Sustainability*, 15(4), 3703. <https://doi.org/10.3390/su15043703>
- Gordon, P.A., and Overbe, J.A. (2018). Succession planning promoting organizational sustainability. Springer International Publishing AG, USA
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning: Best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260. <https://doi.org/10.1108/02621710710732146> (Q2)
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. **International Journal of Human Resource Management**, 8(3), 263-27. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Happich, K., & Church, A. H. (2016). Going beyond development: Key challenges in assessing the leadership potential of OD and HR practitioners. *OD Practitioner*, 49(1), 42-49.
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Hosseini, S.H., Barzoki, A.S. and Isfahani, A.N. (2018) 'Analysis of the effects of succession planning implementation on organisational performance', *Int. J. Productivity and Quality Management*, Vol. 25, No. 2, pp.198-211. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Kerr, J. L., & Jackofsky, E. F. (1989). Aligning HR and business strategy: Implications for career development. *Academy of Management Review*, 14(1), 64-77. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278993>
- Kim, S. (2013). Linking Employee Turnover to Succession Planning. *Human Resource Development Review*, 12(3), (354-367). <https://doi.org/10.1177/1534484312471257>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- M, Ahsan. "Effective Recruitment and Selection along with Succession Planning towards Leadership Development, Employee Retention and Talent Management in Pakistan." *Journal of Entrepreneurship & Organization Management* 7 (2018): 1-8.
- Mackenzie, J., and Gordon, R. (2016). A study on organisational development. Working Paper 6. Jakarta: Knowledge Sector Initiative.
- Madasamy, V. (2019). Impact of Organizational Development Interventions, *International Journal of Human Resource Management and Research*.
- Marshak, R. J., & Bushe, G. R. (2018). Planned and generative change in organization development. *OD practitioner*, 50(4), 9-15.
- Mehreen, A., & Ali, Z. (2022). The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance: Evidence from retail banks. **Industrial and Commercial Training**, 54(3), 528-543.
- Miremadi, A., Golchobian, M. M. A., & Ghanadiof, O. (2021). Requirement and Architecture of Organization Development. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 55-64
- Mokhber, M., Gi, T.G., Rasid, S.Z., Vakilbashi, A., Zamil, N.A., & Seng, Y.W. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36, 330-347.
- Notanubun, Z. & Rihihena, R. (2021). Organizational Development and Change Along with the Reinventing in Education. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru Indonesia*, 1(1), 21-27.
- Okapiec, A. (2019). A study of presidential succession in a Canadian university context: perceptions of key stakeholders, A PhD dissertation, college of graduate and postdoctoral studies, university of Saskatchewan, Canada
- Pandey, R., & Sharma, N. (2022). Human capital management and succession planning: A study of IT companies in India. *Management Research Review*, 45(3), 450-467. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the*

- Rothwell ,W .J.(2010)Effective Succession Planning :Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within (4th ed .(AMACOM.
- Skarp ,Ari- Pekka, (2011) , organizational development and coaching in complex environment , Master of engineering - industrial management, Oulu university of Applied sciences.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2012). Talent management decision making. Human Resource Management Review, 22(3), 252-264. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002> (Q1)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Workforce .Harvard Business School Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

“The Impact of Succession Planning on Enhancing Organizational Development: An Applied Study on Saudi Telecom Company (STC)”

Researcher:

Afrah Mohammed Ali Al-Harbi

Abstract:

Organizations face significant challenges when selecting suitable leaders for key positions, as the selection process is often a routine procedure where a person replaces a departing leader without considering their competency or readiness for the role. One of the key challenges organizations faces is building a second generation of leaders, which is essential to gaining a competitive edge in a world where the demand for outstanding human resources is increasing. In this context, the importance of leadership succession planning arises, which positively impacts the ability to replace departing leaders and enhances the organization's ability to respond to changes in the work environment.

Several previous studies have addressed the importance of performance evaluation and succession planning, showing that there are deficiencies in applying performance evaluation systems that align with the goal of developing future leaders. Moreover, challenges faced by current leaders in holding onto their positions without preparing a second tier of leaders were also highlighted. Studies also linked organizational development to the necessity for organizations to continuously adapt to changes in their environment in order to ensure sustainability.

Organizational development is part of a long-term process that aims to enhance an organization's ability to adapt to changes, solve problems, and renew its processes. Knowledge sharing and collaboration among individuals are among modern management approaches that significantly contribute to enhancing the organization's competitive advantage.

Based on this context, the research focuses on examining the "Impact of Succession Planning on Enhancing Organizational Development at Saudi Telecom Company." The study explores the relationship between succession planning and organizational development, analyzing how it influences the company's ability to adapt and grow in a changing work environment. The research addresses several sub-questions, including the theoretical relationship between succession planning and organizational development, the level of succession planning practices within the company, the state of organizational development at the company, and the contribution of succession planning to enhancing organizational development.

This study aims to provide an analytical view and practical recommendations to improve succession planning and its role in enhancing organizational development within Saudi Telecom Company, thus strengthening its ability to effectively manage environmental changes and increasing its competitive efficiency.