

واقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية

د. عبد الوهاب بن شباب الشميلان

أستاذ مشارك
قسم إدارة الأعمال - كلية الجبيل الصناعية
المملكة العربية السعودية

أ. د فصيل بن عبدالله بن محمد البواردي

أستاذ الموارد البشرية
معهد الإدارة العامة
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس حول واقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كانت أداة جمع البيانات: استخدم الاستقصاء على عينة مكونة من 380 مديرًا يعملون في تلك الوزارات، وتم استرجاع 288 استبانة صالحة للتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة موافقة غالبية عينة الدراسة على دعم واهتمام الوزارات لخطط تعاقب القيادات حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53) من 4، وتدني موافقة عينة الدراسة على أن الوزارات مستعدة لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني، وضعف استخدام التدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل، ومحدودية جاهزية الوزارات لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات، حيث جاءت متوسطاتها (2.45) و(2.35) و(2.28) على التوالي من (4). ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور مستوى دعم واهتمام الوزارات لخطط تعاقب القيادات ومحور استخدام الوزارات خطة تدريب وتطوير قيادات الصف الثاني لتوفير قيادات المستقبل باختلاف مستوى الوظيفة، وحول جميع محاور الدراسة باختلاف سنوات الخبرة.

أهم توصيات الدراسة: ضرورة مراجعة وتطوير لوائح الخدمة المدنية لدعم خطط تعاقب القيادات، وأهمية تكامل أنشطة الموارد البشرية مع تعاقب القيادات واستراتيجيات الوزارات، وضرورة دعم الوزارات لخطط تعاقب القيادات.

الكلمات المفتاحية: خطط تعاقب القيادات، المنظمات الحكومية، الوزارات، الاستراتيجية، السعودية.

المقدمة

خلال الخمسين سنة الماضية بدأ الاهتمام يتزايد بخطط تعاقب القيادات وربطها مع إستراتيجية المنظمة (Rothwell, 2010)، لأنها تساعد على اتخاذ القرار المناسب حول كيف، ومتى، سيتم شغل الوظائف القيادية في المستقبل بالقيادات اللاحقة اللازمة لتحقيق استراتيجية المنظمة (Sikomwe et al., 2012). حيث تُعرف خطط تعاقب القيادات بأنها محاولة استباقية واستعدادية للتأكد من أن القيادات في المنظمة سوف تكون مستمرة من خلال تحديد كيف سيتم شغل وظائف المستقبل عندما يكون هناك مغادرون للمنظمة سواء كان ذلك بشكل مخطط أو غير مخطط (Schmalzried & Fallon, 2007).

وقد اقترحت الدراسات السابقة عدد من المراحل والخطوات لمساعدة المنظمات على التخطيط لتعاقب القيادات (أنظر مثلاً Byham, Smith & Paese, 2002; Fulton-Calkins & Milling, 2005)، ومنها: تحديد الوظائف القيادية المهمة في المنظمة، وتحديد المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاجها تلك الوظائف، وتحديد المرشحين لشغل تلك الوظائف والاحتياجات التطويرية لهم، وتحديد خطة التطوير للمرشحين، وتقييم أثر التطوير، ثم شغل الوظائف الشاغرة عند الحاجة مع أهمية مراقبة وتطوير نظام تخطيط التعاقب بشكل مستمر (Rubin et al., 2007). وبالإضافة إلى ما سبق، فقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية توفر عدد من المتطلبات لتطبيق خطط تعاقب القيادات، ومنها

التكامل بين خطة تطوير القيادات والخطة الإستراتيجية للمنظمة (Maxwell, 2003)، وتكامل خطة تعاقب القيادات مع خطط الموارد البشرية الأخرى (Byham et al., 2002)، ودعم والتزام القيادات العليا لخطط تعاقب القيادات (Fulton-Calkins & Milling, 2005; Maxwell, 2003).

وبمراجعة الدراسات السابقة يتضح وجود عدد من التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات في المنظمات الحكومية (البواردي، 2017؛ الحارثي والشمري، 1436)، ومنها ضعف اهتمام القيادات العليا ومسؤولي الموارد البشرية بخطط تعاقب القيادات (أنظر مثلاً الحارثي والشمري، 1436؛ Mercer, 2019)، وضعف التكامل بين تقييم وقياس الأداء وخطط تعاقب القيادات (المخلافي والقحطاني، 2019)، وضعف تكامل خطط تعاقب القيادات مع استراتيجية المنظمة (الحارثي والشمري، 1436)، وضعف التكامل بين خطط تعاقب القيادات والتدريب والتطوير (أنظر مثلاً البواردي، 2017؛ المخلافي والقحطاني، 2019؛ Ullberg, 2014؛ Mercer, 2019)، وضعف الدور الذي تقوم به المنظمات لمراقبة تكامل خطط تعاقب القيادات مع أنشطة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة بمشاركة جميع المستفيدين من عملية التعاقب (Rothwell, 2010). مع الإحاطة أن بقاء التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات وعدم التغلب عليها سيؤدي إلى صعوبة توفير البديل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وبالتالي صعوبة تحقيق استراتيجية المنظمات الحكومية. ولذا تبرز الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لمعرفة تحدياتها وتقديم التوصيات للتغلب عليها.

مصطلحات الدراسة

التعرف الإجرائي لخطط تعاقب القيادات: هي المنهجية المتبعة لتوفير المرشحين المناسبين من قيادات الصف الثاني، القادرين على شغل الوظائف القيادية العليا على مستوى وكيل وزارة أو وكيل مساعد)، أو الوسطى (على مستوى مدير عام أو نائب مدير عام)، أو الإشرافية (على مستوى مدير أو رئيس قسم)، عند شغورها وبشكل يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع واقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تعد أحد الأنشطة الرئيسية التي ركز عليها برنامج الملك سلمان ورؤية المملكة 2030.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 1440هـ.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة الموضوع من وجهة نظر المدراء شاغلي الوظائف القيادية العليا (مثل وكيل ومساعد وكيل) والوسطى (مثل مدير عام ونائب مدير) والإشرافية (مثل مدير إدارة، ومشرف).

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

سيتضمن هذا الجزء استعراض مفهوم وأهمية خطط تعاقب القيادات، وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات خطط تعاقب القيادات في المنظمات.

مفهوم خطط تعاقب القيادات

تناولت الدراسات السابقة عدد من المفاهيم لخطط تعاقب القيادات. فقد عرفت بأنها أداة وصفية تحدد المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي نحتاجها للأداء بشكل فعال في المنظمات (Chung-Herrera et al., 2003). وعرفت بأنها عملية مستمرة ديناميكية لتعريف، وقياس، وتطوير المواهب القيادية وتقييم وتطوير وإدراك الإسهامات الرئيسية لتحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية (Nink, Boyer & Fogg, 2006). كما تعرف بأنها محاولة استباقية واستعدادية للتأكد بأن القيادات في المنظمة سوف تكون مستمرة من خلال تعريف كيف سيتم شغل المواقع القيادية في المنظمة عندما يكون هناك مغادرون لها، سواء كان ذلك بشكل مخطط أو غير مخطط (Schmalzried & Fallon, 2007). كما عرفت بأنها جهد منهجي منظم تقوم به المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع التقدم والتطوير للعاملين (Rothwell, 2010). وعرفت بأنها المنهجية

المتبعة لتوجيه وتدريب الموظفين المحتملين لدعم المنظمة وزيادة قدرتها على التقدم والتطوير عندما يكون هناك شواغر على مستوى كبار المسؤولين التنفيذيين (Kim, 2010).

وبمراجعة مفاهيم خطة تعاقب القيادات يلاحظ عدم وجود اتفاق على مفهوم محدد، ولكنها تشترك في أن خطة تعاقب القيادات تعد عملية منهجية مستمرة لتوفير البديل المناسب من قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف القيادية عند شغورها، من خلال القيام بعدد من الخطوات ومنها: تحديد الوظائف القيادية المهمة في المنظمة، تحديد الجدارات المطلوبة لها، تحديد الفجوة بين القدرات المطلوبة للوظائف القيادية والقدرات التي يمتلكها قيادات الصف الثاني، تطوير قيادات الصف الثاني بالقدرات المطلوبة، ثم شغل الوظائف القيادية عند شغورها بالشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

أهمية خطة تعاقب القيادات

تستخدم خطة تعاقب القيادات في المنظمات لتحقيق عدد من المزايا ومنها أنها: تساعد على تحديد الوظائف القيادية المهمة في جميع مستويات المنظمة والجدارات المطلوبة في من يشغلها، لمساعدة القيادات على فهم مسارهم الوظيفي (Atwood, 2007)، وعلى تحديد الأفراد المؤهلين داخل المنظمة ومعرفة التطوير الذي يحتاجه قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف القيادية، وتحسين الأداء بشكل عام وتطويرهم والاحتفاظ بهم على المدى الطويل (Schoonover, 2011)، وتدعم الاستعداد لتحديد البديل المناسب عند تسرب أحد المديرين الحاليين (Berke, 2005)، وتدعم الاستخدام الأمثل للموظفين والمدراء لإنجاز أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل (Byham et al., 2002)، وتساعد على اتخاذ قرار بشأن كيفية ومتى سيتم شغل الوظائف القيادية بالقيادات اللاحقة (Sikomwe et al., 2012).

الدراسات السابقة

فيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت خطط تعاقب القيادات وفقاً لحدوثها.

دراسة (البواردي، 2020)، وهدفت إلى معرفة مدى استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية؛ لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة من وجهة نظر المدراء المشرفين في تلك الأجهزة. وطبقت الدراسة على (175) مديراً من المدراء المشرفين الذين حضروا دورات تدريبية في معهد الإدارة العامة باستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جاهزية الأجهزة الحكومية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها بشكل عام ضعيف في محاور الدراسة الخمسة: الاهتمام باختيار القيادات والتدريب وتقييم الأداء الوظيفي ومتطلبات الترقية والوصف الوظيفي. حيث يرى المدراء المشرفين أن الأجهزة الحكومية لا تقوم باستيفاء المتطلبات واتباع الخطوات المهمة لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة.

دراسة (المخلافي والقحطاني، 2019)، وهدفت إلى التعرف على أبرز الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الإدارية في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض. حيث تم تحليل 280 استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم استقطاب كفاءات قيادية من خارج المدينة، ويتم تقييم القدرة القيادية للفرد قبل التعيين، ويوجد ضعف في الاهتمام بتهيئة وإعداد قادة بدلاء قبل شغور الوظيفة القيادية، وضعف البحث عن المواهب القيادية وإعدادها للمستقبل، وعدم اتباع معايير موضوعية في اختيار القيادات الإدارية، وعدم وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على انتهاج التعاقب القيادي.

دراسة (وادي، ومنصور، 2017)، وهدفت إلى التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة من خلال تحليل 390 استبانة. وتوصلت إلى وجود دور للإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني، ويوجد معايير محددة عند انتقاء الأفراد لشغل الوظائف القيادية، ويوجد معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم منحها، ويوجد مساهمة في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفعالية، وتعتمد المنظمة على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات، ويوجد إستراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني، ويتوفر برنامجاً لتدريب القادة لئلا يهملهم للرئاسة مستقبلاً، ويتم تحديد بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم، ويوجد لدى الإدارة العليا برنامج تخطط فيه احتياجاتها المستقبلية من القادة.

دراسة (البواردي، 2017)، وهدفت إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية. وقد تم تحليل (206) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن من

التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات؛ ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المُستخدَم في بناء قيادات المستقبل، وربط نظام الترقية مع الأقدمية والمؤهل وليس قدرات القيادات، وضعف دور تطوير الموارد البشرية، وعدم توفر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل، وضعف اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل.

دراسة (أبو سلطان، 2016)، وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وتم تحليل 120 استبانة. وتوصلت الدراسة إلى ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري لبناء قيادات الصف الثاني، وتوجد خطة تدريب واضحة لتطوير قيادات الصف الثاني، ويتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة، ويوجد ضعف في نظام الحوافز المعمول به.

دراسة (الحارثي والشمري، 1436)، وهدفت إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات تخطيط التعاقب القيادي، وأهم الصعوبات التي تواجه ذلك، باستخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى ضعف التطبيق الفعلي للتعاقب القيادي، وعدم وجود شخص مضطلع بهذه المسؤولية، وعدم وجود مسار إستراتيجي لتطوير مرشحين جدد وتجهيزهم لشغل مناصب أعلى، وعدم وجود مسؤول في المنظمة للتعرف على الاحتياجات الوظيفية؛ من خلال برنامج التعاقب القيادي، وعدم توفر نظام تقييم أداء موضوعي للتعرف على المؤهولين، وغياب الرؤية الإستراتيجية لبناء صف ثانٍ من القيادات، وعدم تحديد معايير واضحة للاختيار والترقي، وعدم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Mercer, 2019)، وهدفت إلى معرفة اتجاهات 200 من المنظمات في تطوير القيادات باستخدام الاستبانة، وتوصلت إلى أن بعض المنظمات غير قادرة على بناء برنامج فعال لتطوير القيادات بسبب ضعف مشاركة القيادات العليا، وأن نصف المنظمات المشاركة تهتم بتطوير القيادات بهدف رفع ونقل المعارف والقدرات بين القيادات الحديثة والخبرات. ومن أكبر التحديات التي تواجه العائد على الاستثمار في برامج تطوير القيادات: ضعف مشاركة القيادات العليا، وضعف دليل الجداريات لعمليات تطوير القيادات، وضعف دور مسؤولي الموارد البشرية في برنامج التطوير.

دراسة (Shatilwe & Amukugo, 2016)، وهدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تنفيذ خطط تعاقب القيادات في وزارة الصحة والخدمات الاجتماعية في ناميبيا، من خلال توزيع استبانة على عينة قدرها 110، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري الموارد البشرية يشاركون بشكل فاعل في الإحلال والاختيار والتوظيف للوظائف الرئيسية القيادية، ويوجد مشاركة من مختلف الجهات ذات العلاقة في اختيار الصف الثاني، ويعد مكتب شؤون الموظفين هو الجهة الراعية لعملية اختيار الصف الثاني، ويوجد دور إيجابي بين مديري الموارد البشرية والمديرين الآخرين لاختيار الصف الثاني، وأن التدريب والتدريب أثناء الخدمة يجهز الموظفين لشغل وظائف قيادية إلا أنه يوجد ضعف في معايير الترقية.

دراسة (Kraai, 2015)، وهدفت إلى التعرف على خطوات استخدام خطط التعاقب كأداة تطويرية في تطوير الجيل القادم من المدراء في المستوى الأوسط لشغل المستوى التالي في إدارة العلوم والتكنولوجيا في جنوب أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى أن اختيار الصف الثاني لا يتم من خلال كبار المديرين قبل بلوغهم سن التقاعد، ولا يرون مناسبة اختيار الصف الثاني من قبل زملائهم لأنهم سيكونون منحازين لهم، وأن التدريب هو وسيلة جيدة لتطوير المرؤوسين، وأن نظام إدارة الأداء يمكن استخدامه كوسيلة في تحديد القيادات المحتملة، وأن التقييمات الذاتية هي طريقة فعالة لتقييم الاحتياجات التطويرية، وأن استخدام أسلوب 360 درجة يعد فعال في تقييم الاحتياجات التطويرية، وتعد المقابلات من أقل الطرق فعالية في تقييم الاحتياجات التطويرية، وأن تدوير الموظفين بين الإدارات هو طريقة جيدة لتطوير الموظفين في التوقيت الصيفي؛ وأن التدريب على رأس العمل (Coaching) يعد طريقة جيدة لتطوير الموظفين، وأن استخدام التوجيه (Mentoring) لم يكن مناسباً.

دراسة (Ullberg, 2014)، وهدفت إلى فحص أهم عناصر تطوير القيادات الواعدة لشغل وظائف قيادية في 11 منظمة متعددة الجنسيات في ماليزيا، من وجهة نظر القيادات العليا، واستخدمت الدراسة المقابلات شبه المكننة مع 42 من القيادات التنفيذية الحالية والقيادات المتوقعة، وتوصلت إلى أن القيادات المحتملة ترى أن خطة العمل تتضمن تحديد المعارف والمهارات المطلوبة للقيادات في المستقبل، ويوجد اهتمام من القيادات بتكامل تدريب وتطوير القيادات

مع الوظائف العليا، وأن البرامج التدريبية التي تقدم والتدريب على رأس العمل لم تكن فعالة بالشكل المطلوب لتطوير القيادات الواعدة، وأن المسارات التدريبية واضحة لقيادات المستقبل.

دراسة (Butler, 2010)، وهدفت لفحص إدارة الحرائق وكيف يمكن أن تزيد من قدرتها على تحويل المعارف والمهارات إلى الموظفين الواعدين، وتوصلت إلى وجود تنبؤ بالوظائف التي ستشعر مستقبلاً، وهناك متابعة للقيادات الواعدة، ووجود ضعف في تحديد المعارف الحالية والمستقبلية المطلوبة، وهناك تطبيق جزئي لتطوير الجدارات الرئيسة، واستخدام متواضع لتقييم الأداء 360 درجة، وأنه يتم الاستعانة بجهات خارجية للتقييم باستخدام أساليب الاختيار للقيادات الواعدة مثل الاختبارات والمقابلات.

وبمراجعة الدراسة السابقة يتضح أنها تتفق في أنها تركز على خطط تعاقب القيادات، في حين تختلف تلك الدراسات في طبيعة الجهات والدول والمنهجيات والعينة التي طبقت عليها. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على واقع تخطيط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية بعد تطبيق الوزارات لبرنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية والذي تم اعتماده في عام 1437هـ.

برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية

تم تطبيق برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية بتاريخ 1437/1/1، والذي يعد أحد برامج رؤية المملكة 2030 بهدف رفع أداء الموظف الحكومي ومستوى إنتاجيته في العمل، وتطوير بيئة العمل، ووضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية، وإعداد وبناء القادة من الصف الثاني. وقد ركز البرنامج على التحول من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية، من خلال تطوير هيكلية ومهام الإدارة العامة للموارد البشرية، وإنشائها في كل وزارة من الوزارات المستهدفة في البرنامج، وربطها بالوزير.

وقد عملت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (وزارة الخدمة المدنية سابقاً) ما يلزم من إجراءات تنفيذية لتحقيق أهداف البرنامج في الوزارات المستهدفة، وتم بناء معايير وآليات تنفيذ البرنامج، كما تم تشكيل لجنة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تضم في عضويتها ممثلين لا تقل مرتبتهم عن المرتبة (15) من الوزارات المعنية، لمناقشة ما يواجه تلك الوزارات من صعوبات خلال مراحل تنفيذ البرنامج والحلول المقترحة لعلاجها. وقد ركز البرنامج على تطبيق سياسات تخطيط وتطوير الموارد البشرية بما يضمن الرفع من كفاءتها وفاعليتها ويقع على عاتقها عدد من المهام المرتبطة بالتطوير مثل إعداد خطة الموارد البشرية، وإعداد وتنفيذ ومتابعة خطة التعاقب الوظيفي، وإعداد وتنفيذ خطط إدارة المواهب، والمشاركة في إعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية، وإعداد وتنفيذ خطط تطوير القيادات، وكذلك خطط المسارات الوظيفية، وإدارة أداء الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الجهة أو الوزارة، والتنسيق مع الوحدات المختصة لتلبية تلك الاحتياجات.

وقد تم تطبيق البرنامج على مرحلتين، شملت المرحلة الأولى 8 وزارات وهي الخدمة المدنية، الاتصالات وتقنية المعلومات، العدل، الخارجية، الشؤون الاجتماعية سابقاً، النقل، والثقافة والإعلام. وشملت المرحلة الثانية ثلاث مجموعات، تضم المجموعة الأولى وزارات: الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، والتجارة والاستثمار، والشؤون البلدية والقروية، والطاقة والصناعة والثروة المعدنية، والحج والعمرة، وتضم المجموعة الثانية وزارتي الصحة، والتعليم، وتضم المجموعة الثالثة وزارات: المالية، والاقتصاد والتخطيط، والبيئة والمياه والزراعة، والعمل والتنمية الاجتماعية، والإسكان. (برنامج الملك سلمان، 1437هـ).

مشكلة الدراسة

تزايد الاهتمام في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الماضية بتعاقب القيادات (قيادات الصف الثاني) في الأجهزة الحكومية في جميع المستويات. حيث يُلاحظ تأكيد رؤية المملكة 2030 على تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية؛ ليكونوا قادة المستقبل، ووضّعت سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم، لما له من أثر على تحقيق أهداف الأجهزة الحكومية (رؤية المملكة 2030، 2014). وتم ترجمة ذلك الاهتمام في برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية والذي تم تطبيقه بشكل تدريجي على الوزارات الحكومية، حيث عملت وزارة الخدمة المدنية سابقاً (وزارة الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية (حاليًا) على تطوير اللوائح والسياسات ذات العلاقة بخطط تعاقب القيادات وتكاملها مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى (تقييم الأداء الوظيفي، والتدريب والتطوير والترقيات والحوافز، الخ)، كما تم تطوير الأدلة الإرشادية التي تحتوي على الخطوات والنماذج بهدف مساعدة الوزارات على اتخاذ القرار المناسب حول كيف، ومتى سيتم شغل الوظائف القيادية في المستقبل بالقيادات القادرة على تحقيق استراتيجية الوزارات (برنامج الملك سلمان، 1437هـ).

على الرغم من أهمية تبني الأجهزة الحكومية لخطط تعاقب القيادات بهدف تحقيق استراتيجياتها، إلا أن الممارسات في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تشير إلى وجود عدد من التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق خطط تعاقب القيادات (البواردي، 2017؛ الحارثي والشمري، 1436؛ المخلافي والقحطاني، 2019). وبالتالي تبرز مشكلة الدراسة الحالية في دراسة واقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات في المملكة العربية السعودية من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس: ما واقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدراء؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى دعم واهتمام الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لخطط تعاقب القيادات، من وجهة نظر المدراء.
- تحديد مدى استعداد الوزارات في المملكة العربية السعودية لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني، من وجهة نظر المدراء.
- معرفة درجة استخدام الوزارات في المملكة العربية السعودية للتدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل، من وجهة نظر المدراء.
- وصف مدى جاهزية الوزارات في المملكة العربية السعودية، لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات، من وجهة نظر المدراء.
- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية باختلاف مرحلة التطبيق، ومستوى الوظيفة القيادية، وسنوات الخدمة.

أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ما مستوى دعم واهتمام الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية لخطط تعاقب القيادات، من وجهة نظر المدراء؟
- ما مدى استعداد الوزارات لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني؟
- ما درجة استخدام الوزارات في المملكة العربية السعودية للتدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل؟
- ما مدى جاهزية الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات؟ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية باختلاف مرحلة تطبيق البرنامج، ومستوى الوظيفة القيادية، وسنوات الخدمة؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تعد الدراسة الحالية مهمة لأنها تدعم المكتبة العربية بموضوع مهم وحديث وذو علاقة بواقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية بعد تطبيق تلك الوزارات لبرنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية.
- الأهمية العملية: تساعد الدراسة الحالية على فهم واقع تطبيق خطط تعاقب القيادات ونقاط الضعف والقوة فيها، وتقديم التوصيات العملية للمساعدة على تطوير الأنظمة الداخلية للوزارات واللوائح والأدلة الإرشادية المقترحة من وزارة الموارد البشرية بهدف توفير قيادات الصف الثاني الجاهزة لشغل الوظائف القيادية في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لتحقيق أهداف الوزارات وأهداف برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية وأهداف رؤية المملكة 2030.

تصميم الدراسة

تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ للتعرف على واقع خطة تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية بالخدمة المدنية السعودية. إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وتحديد خصائصها والعلاقات بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بغرض الوصول إلى تفسيرات واستنتاجات وتعميمات (درويش، 2018).

مجتمع الدراسة: تكون من جميع القيادات الإدارية العليا (مثل وكيل أو وكيل مساعد) والوسطى (مثل مدير عام أو نائب مدير عام) والإشرافية (مثل مدير إدارة أو رئيس قسم) العاملين في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي طبقت برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية. وقد تم تحديد عينة الدراسة بـ (380) مديراً (Krejcie & Daryle, 1970)، وتم توزيع الاستبانات على جميع الوزارات الحكومية التي طبقت برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية في المرحلة الأولى والثانية وعددها (19) وزارة بحيث وزع لكل وزارة (24) استبانة بعد زيادة عدد الاستبانة الموزعة إلى (456) استبانة لضمان مشاركة أكبر. وقد عاد من الاستبانات الموزعة عدد 320 استبانة منها 288 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (76%). ويعتبر معدل الاستجابة مناسبة، وفقاً لما يراه كل من Rea & Parker (1992) وكذلك Babbie (2007) من أن معدل استجابة (50%) يعتبر معدلاً مقبولاً، ومعدل استجابة (60%) يعتبر معدلاً جيداً ومعدل استجابة (70%) يعد في مستوى جيد جداً.

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة الدراسة كأداة لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع خطط تعاقب القيادات، ومنها دراسة البواردي (2020) ودراسة المخلافي، والقحطاني (2019)، ودراسة وادي، ومنصور (2017)، ودراسة أبو سلطان (2016) ودراسة الحارثي والشمري (1436). وقد تكونت الاستبانة من خمسة أجزاء؛ الأول للمتغيرات الوظيفية لأفراد الدراسة اسم الوزارة، مدة الخدمة الوظيفية، مستوى الوظيفة. أما الجزء الثاني فقد تضمن أربعة محاور هي المحور الأول لتحديد مستوى دعم واهتمام الوزارات لخطط تعاقب القيادات، وتكون من (6) عبارات، والمحور الثاني لتحديد استعداد الوزارات لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني وتكون من (7) عبارات، والمحور الثالث لتحديد مدى استخدام الوزارات، للتدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل، وتكون من (8) عبارات، والمحور الرابع لتحديد جاهزية الوزارات لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات، وتكون من (6) عبارات، واستخدم في هذا الجزء مقياس ليكرت الرباعي المكون من (4) موافق بشدة، (3) موافق، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة. وأما الجزء الثالث فقد تضمن سؤال مفتوح حول أي إضافات للمشاركين حول واقع خطط تعاقب القيادات أو تحدياتها.

الصدق والثبات: لقياس الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرضها

على (11) محكم من المختصين في الإدارة والموارد البشرية من حملة الدكتوراه من جهات مختلفة، وبناءً على مقترحات المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات، ودمج بعضها، وإضافة عبارات أخرى، بحيث تم تطوير الاستبانة بصورتها النهائية. ولقياس ثبات الاستبانة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية بلغت (29) مديراً من مختلف المستويات في مجتمع الدراسة، وبعد تحليلها فقد بلغت قيم معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لبند الاستبانة، ما بين (0.82) و(0.93)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، لأنها تقع في المدى المقبول وهو أكبر من 0.6 (Hair et al., 2006).

المعالجة الإحصائية

تمَّت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية، حيث تم استخدام نسبة تكرار موافق بشدة وموافق لمجموع الاستجابات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عنصر من محاور الاستبانة. وتم تفسير قيمة الوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس، ويقدم الجدول (1) وصفاً لتفسير مقياس ليكرت الرباعي: كما تم قياس مدى وجود فروق بين المشاركين في واقع خطط تعاقب القيادات وفقاً لمرحلة التطبيق ومستوى الوظيفة، وسنوات الخدمة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

جدول رقم (1)
توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في
أداة الدراسة

الفئة	الوصف	مدى المتوسطات
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,75
2	غير موافق	أكبر من 1,75 إلى 2,5
3	موافق	أكبر من 2,5 إلى 3,25
4	موافق بشدة	أكبر من 3,25 إلى 4

تحليل البيانات

يوضح الجزء التالي وصف وتحليل البيانات للإجابة على أهداف الدراسة وتساؤلاته وذلك فيما يلي:

أولاً - خصائص مفردات عينة الدراسة

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب مرحلة التطبيق، ومستوى الوظيفة، وسنوات الخدمة.

يوضح الجدول خصائص عينة الدراسة حيث يتضح ما يلي:

- (27%) من المدراء المشاركين في هذه الدراسة يعملون في الوزارات التي طبقت برنامج الملك سلمان في مرحلته الأولى، و(26%) منهم يعملون في الوزارات التي طبقت البرنامج في المرحلة الثانية من المجموعة الثالثة، و(25%) منهم يعملون في الوزارات التي طبقت البرنامج في المرحلة الثانية من المجموعة الثانية، و(22%) منهم يعملون في الوزارات التي طبقت البرنامج في المرحلة الثانية من المجموعة الأولى. وهذا التقارب في النسب يعطي مؤشر إلى وجود مشاركة مناسبة لجميع الوزارات المشاركة في جميع مراحل البرنامج.

- (58%) من المدراء المشاركين في هذه الدراسة يشغلون وظيفة مدير أو مشرف، و(28%) منهم يشغلون وظيفة مدير عام ونائب مدير عام، و(14%) منهم يشغلون وظيفة وكيل ووكيل مساعد.

وهذا التفاوت في النسب يعد معقولاً نظراً لأن أعداد المدراء في كل منظمة يقل كلما ارتفع المستوى الوظيفي. - (48%) من المدراء المشاركين في هذه الدراسة خدموا من 10 إلى 20 سنة، و(32%) منهم خدموا أكثر من 20 سنة، و(20%) خدموا أقل من 10 سنوات. وهذا التقارب في النسب يعطي مؤشر إلى وجود مشاركة مناسبة للقيادات الذين لديهم خبرات مختلفة.

ثانياً - للإجابة على تساؤل الدراسة الأول حول مستوى دعم واهتمام الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية لخطط تعاقب القيادات

فقد تم استخدام نسبة تكرارات موافق بشدة وموافق والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب (الترتيب) لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (3):

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارات التالية:

- اهتمام ودعم القيادات العليا لخطط تعاقب القيادات
- توفر المتخصصين القادرين على إدارة خطط تعاقب القيادات
- وجود دور فعال لإدارة الموارد البشرية لدعم خطط تعاقب القيادات

جدول رقم (2)

خصائص مفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
مرحلة تطبيق البرنامج	المدراء العاملين في الوزارات التي طبقت المرحلة الأولى من برنامج الملك سلمان	79	27%
	المدراء العاملين في الوزارات التي طبقت المرحلة الثانية (المجموعة الأولى)	62	22%
	المدراء العاملين في الوزارات التي طبقت المرحلة الثانية (المجموعة الثانية)	73	25%
	المدراء العاملين في الوزارات التي طبقت المرحلة الثانية (المجموعة الثالثة)	74	26%
الإجمالي		288	100%
مستوى الوظيفة	وكيل/وكيل مساعد	39	14%
	مدير عام/نائب مدير عام	82	28%
	مدير/مشرف	167	58%
الإجمالي		288	100%
سنوات الخدمة	أكثر من 20 سنة	91	32%
	من 10 إلى 20 سنة	138	48%
	أقل من 10 سنوات	58	20%
الإجمالي		287	100%
غير مجيب		1	

جدول رقم (3)

مستوى دعم واهتمام الوزارات لخطه تعاقب القيادات

عبارات المحور	نسبة الموافقة * الموافقة * الحسابي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الترتيب
تهتم القيادات العليا وتدعم خطط تعاقب القيادات	69%	2.88	0.86	1 موافق
يوجد دور فعال لإدارة الموارد البشرية لدعم خطط تعاقب القيادات.	54%	2.55	0.89	3 موافق
يتوفر المتخصصين القادرين على إدارة خطط تعاقب القيادات.	57%	2.59	0.78	2 موافق
آليات خطة تعاقب القيادات مكتوبة ومتاحة للجميع	45%	2.34	0.77	6 غير موافق
سياسات ولوائح الموارد البشرية تدعم توفير قيادات الصف الثاني المناسبة لشغل الوظائف القيادية عند الحاجة	46%	2.37	0.89	5 غير موافق
تم تدريبكم بشكل مناسب على التخطيط لتعاقب القيادات.	51%	2.48	0.74	4 غير موافق
* نسبة تكرار موافق بشدة وموافق لمجموع الاستجابات	54%	2.53		

حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.55) و(2.88) من (4) وهذه المتوسطات تقع في الفئة (الثالثة) من المقياس المتدرج الرباعي، والتي تشير إلى موافقة معظم أفراد عينة الدراسة من المدراء على هذه العبارات، كما بلغت نسب الموافقة على هذه العبارات ما بين (54%) إلى (69%).

في حين تشير نتائج الجدول إلى تدني موافقة أفراد عينة الدراسة على باقي العبارات وهي:

- أنه تم تدريبهم بشكل مناسب على التخطيط لتعاقب القيادات.
- أن سياسات ولوائح الموارد البشرية تدعم توفير قيادات الصف الثاني.
- أن آليات خطة تعاقب القيادات مكتوبة ومتاحة للجميع.

حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.48) و(3.42) من (4) وهذه المتوسطات تقع في الفئة (الثانية) من المقياس المتدرج الرباعي، والتي تشير إلى عدم موافقة معظم أفراد عينة الدراسة من المدراء على هذه العبارات، وبلغت نسب الموافقة على هذه العبارات ما بين (45%) إلى (51%).

وبشكل عام يمكن استنتاج وجود اهتمام ودعم من قبل الوزارات لخطط تعاقب القيادات وتحديد قيادات الصف الثاني، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (2.45) من (4)، وهذا المتوسط يقع في الفئة (الثانية) من المقياس المتدرج الرباعي، وبلغت نسبة الموافقة على فقرات المحور (45%).

وقد يعود السبب في اهتمام ودعم الوزارات الحكومية لخطط تعاقب القيادات إلى الدعم المالي الذي قدم من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتنفيذ برنامج الملك سلمان بجميع وظائفه (ومنها خطط تعاقب القيادات)، مما قد يكون له أثر إيجابي في مساعدة الأجهزة الحكومية على استقطاب المختصين في الموارد البشرية القادرين على تحقيق أهداف البرنامج، بالإضافة إلى توفر البرامج التوعوية التي قدمتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للوزارات الحكومية لإدارة التغيير والتوعية بالبرنامج ووظائفه المختلفة، مما يتوقع أن ينتج عنه زيادة في اهتمام القيادات العليا في الوزارات بخطط تعاقب القيادات.

وبشكل عام يلاحظ أن نتائج هذا المحور تختلف إلى حد ما مع النتيجة التي توصلت لها دراسة Mercer (2019) من ضعف مشاركة القيادات العليا ومسؤولي الموارد البشرية في بناء وتنفيذ برنامج تخطيط تعاقب القيادات، بينما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة Ullberg (2014) التي توصلت إلى أنه يوجد اهتمام من القيادات بتكامل تدريب القيادات مع الوظائف العليا.

ثالثاً - للإجابة على تساؤل الدراسة الثاني حول مستوى استعداد الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني

فقد تم استخدام نسبة تكرارات موافق بشدة وموافق والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب (الترتيب) لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4):

جدول رقم (4)

مستوى استعداد الوزارات لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة*	عبارات المحور يتم في الوزارة
7	غير موافق	0.99	2.32	41%	تحليل الوظائف القيادية لتحديد الجدارات والقدرات المطلوبة لها.
3	موافق	0.96	2.57	53%	تحديد درجة استعداد المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.
4	موافق	0.88	2.57	52%	تحليل نتائج تقييم الأداء لتحديد القدرات التي يحتاجها قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف القيادية
6	غير موافق	0.89	2.33	34%	استخدام طرق القياس المناسبة لتحديد احتياجات قيادات الصف الثاني من التدريب والتطوير.
8	غير موافق	1.1	2.21	29%	معايير تقييم أداء قيادات الصف الثاني تعتمد على الجودة.
2	موافق	1.11	2.58	54%	يتم إعداد قوائم للمرشحين من ذوي القدرات القيادية المتميزة في ضوء نتائج التقييم.
5	غير موافق	1.13	2.42	45%	يتم استخدام خرائط التعاقب لتوضيح المواقع القيادية وأسماء المرشحين لشغلها مستقبلاً.
1	موافق	0.98	2.60	53%	يتم اطلاع المرشحين لشغل الوظائف القيادية على مساراتهم الوظيفية المخططة والقدرات التي يحتاجونها لشغل تلك الوظائف.
* نسبة تكرار موافق بشدة وموافق لمجموع الاستجابات					45%
					2.45
					غير موافق

- يتضح من الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الوزارات تقوم بما يلي:
- اطلاع المرشحين لشغل الوظائف القيادية على مساراتهم الوظيفية المخططة والقدرات التي يحتاجونها لشغل تلك الوظائف.
 - إعداد قوائم للمرشحين من ذوي القدرات القيادية المتميزة في ضوء نتائج التقييم.
 - تحديد درجة استعداد المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.
 - تحليل نتائج تقييم الأداء لتحديد القدرات التي يحتاجها قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف القيادية.
- حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.57) و(2.60) من (4) وهذه المتوسطات تقع في الفئة (الثالثة) من المقياس المتدرج الرباعي، والتي تشير إلى موافقة معظم أفراد عينة الدراسة من المدراء على هذه العبارات، كما بلغت نسب الموافقة على هذه العبارات ما بين (52%) إلى (54%).
- في حين تشير نتائج الجدول إلى تدني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الوزارات تقوم بما يلي:
- استخدام خرائط التعاقب لتوضيح المواقع القيادية وأسماء المرشحين لشغلها مستقبلاً.
 - استخدام طرق القياس المناسبة لتحديد احتياجات قيادات الصف الثاني من التدريب والتطوير.
 - تحليل الوظائف القيادية لتحديد الجدارات والقدرات المطلوبة لها.
 - أن معايير تقييم أداء قيادات الصف الثاني تعتمد على الجودة.
- حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.21) و(2.42) من (4) وهذه المتوسطات تقع في الفئة (الثانية) من المقياس المتدرج الرباعي، والتي تشير إلى عدم موافقة معظم أفراد عينة الدراسة من المدراء على هذه العبارات، وبلغت نسب الموافقة على هذه العبارات ما بين (29%) إلى (45%).

وبشكل عام يمكن استنتاج تدني استعداد الوزارات لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.45) من (4)، وهذا المتوسط يقع في الفئة (الثانية) من المقياس المتدرج الرباعي، كما بلغت نسبة الموافقة على فقرات

المحور (45%). وقد يعود السبب في تدني الموافقة على هذا المحور إلى صعوبة عملية التقييم والقياس لاكتشاف قيادات الصف الثاني، والقدرات والخبرات العالية المطلوبة لتطبيقها.

وبالرجوع للدراسات السابقة يلاحظ أن نتائج هذا المحور تتفق مع ما توصلت لها دراسة المخلافي والقحطاني (2019) من عدم اتباع معايير موضوعية في اختيار القيادات الإدارية، ومع دراسة (Butler, 2010) التي توصلت إلى وجود ضعف في تحديد المعارف الحالية والمستقبلية المطلوبة. في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة وادي، ومنصور (2017) التي توصلت إلى أن المنظمة تعتمد على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات، ودراسة Ullberg (2014) التي توصلت إلى أن خطة العمل تتضمن تحديد المعارف والمهارات المطلوبة للقيادات في المستقبل.

جدول رقم (5)

استخدام الوزارات التي طبقت البرنامج للتدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل

عبارات المحور	نسبة الموافقة*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الترتيب
يوجد خطة لتدريب وتطوير قيادات الصف الثاني تركز على اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية.	53%	2.60	1.1	موافق 1
يستخدم التدريب على رأس العمل بشكل فعال لتدريب وتطوير قيادات الصف الثاني.	50%	2.53	1.09	موافق 2
يستفيد من البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز وجهات تدريبية في تهيئة قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف القيادية في المستقبل.	32%	2.28	0.98	غير موافق 4
يتم قياس أثر التدريب والتطوير المقدم لقيادات الصف الثاني للتأكد من فعاليته.	39%	2.25	0.88	غير موافق 5
يتم معالجة أسباب عدم الاستفادة من تدريب وتطوير قيادات الصف الثاني.	36%	2.25	0.89	غير موافق 6
تستخدم الطرق والأليات المناسبة لتدريب وتطوير قيادات الصف الثاني، لتهيئتهم لشغل الوظائف القيادية في المستقبل.	30%	2.25	0.87	غير موافق 7
يوجد تكامل بين المسار الوظيفي للموظفين وخطة تعاقب القيادات.	47%	2.47	0.99	غير موافق 3
تعتمد معايير اختيار قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف القيادية عند شغورها، على الجدارة والكفاءة.	26%	2.19	0.97	غير موافق 8
* نسبة تكرار موافق بشدة وموافق لمجموع الاستجابات	39%	2.35		غير موافق

رابعاً - للإجابة على تساؤل الدراسة الثالث حول درجة استخدام الوزارات، للتدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل

فقد تم استخدام نسبة تكرارات موافق بشدة وموافق والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب (الترتيب) لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5).

ويتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ما يلي:

- يوجد في الوزارات خطة لتدريب وتطوير قيادات الصف الثاني تركز على إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية.
- تستخدم الوزارات التدريب على رأس العمل بشكل فعال لتدريب وتطوير قيادات الصف الثاني.
- حيث بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (2.53) و (2.60) على التوالي من (4) والتي تشير إلى موافقة معظم أفراد عينة الدراسة من المدراء على هذه العبارات، كما بلغت نسب الموافقة على هذه العبارات ما بين (50%) إلى (53%) على التوالي.
- في حين يلاحظ تدني موافقة أفراد عينة الدراسة على باقي العبارات وهي:
- يوجد تكامل بين المسار الوظيفي للموظفين وخطة تعاقب القيادات
- يستفاد من البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز وجهات تدريبية في تهيئة قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف القيادية في المستقبل.
- يتم قياس أثر التدريب والتطوير المقدم لقيادات الصف الثاني للتأكد من فعاليته.
- يتم معالجة أسباب عدم الاستفادة من تدريب وتطوير قيادات الصف الثاني.
- تستخدم الطرق والأليات المناسبة لتدريب وتطوير قيادات الصف الثاني، لتهيئتهم لشغل الوظائف القيادية في المستقبل

- تعتمد معايير اختيار قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف القيادية عند شغورها، على الجدارة والكفاءة.

حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.19) و (2.74) من (4) والتي تشير إلى عدم موافقة معظم أفراد عينة الدراسة من المدراء على هذه العبارات، وبلغت نسب الموافقة على هذه العبارات ما بين (26%) إلى (47%).

وبشكل عام يمكن استنتاج ضعف استعداد الوزارات لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.35) من (4)، وهذا المتوسط يقع في الفئة (الثانية) من المقياس المتدرج الرباعي، كما بلغت نسبة الموافقة على فقرات المحور (39%). مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة من المدراء لا يوافقون على أن الوزارات التي يعملون بها تستخدم التدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل.

وقد يعود السبب في تدني موافقة أفراد العينة على هذا المحور إلى أثر الثقافة السابقة للتدريب والتي تستخدم التدريب للترقية وليس للتغلب على مشكلات الأداء وتحسينه، وهو ما يعني أن التكامل المطلوب بين خطط تعاقب القيادات وخطط التدريب والتطوير لم يكن بالمستوى المطلوب. وهو ما يمكن ملاحظته في نتائج الدراسة من تدني وجود قياس لأثر التدريب ومعالجة أسباب عدم الاستفادة منه، وضعف استخدام الطرق المناسبة لتدريب قيادات الصف الثاني، ومحدودية اعتماد معايير اختيار قيادات الصف الثاني على مبدأ الجدارة والكفاءة. ويبدو أن هذه النتيجة متوقعة نظراً لعدم موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابق ومنها تدني استعداد الوزارات الحكومية لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني وبالتالي صعوبة اختيار البرنامج المناسب للتغلب على مشكلات الأداء.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة الحارثي والشمري (1436) التي توصلت إلى عدم رُبط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، ومع دراسة Mercer (2019) التي توصلت إلى ضعف قياس العائد على الاستثمار في برامج تطوير القيادات، ومع دراسة Ullberg (2014) التي توصلت إلى أن البرامج التدريبية التي تقدم التدريب على رأس العمل لم تكن فعالة بالشكل المطلوب لتطوير القيادات الواعدة، وأن المسارات التدريبية واضحة لقيادات المستقبل. في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة وادي، ومنصور (2017) التي توصلت إلى وجود مساهمة في التخطيط والتنفيذ الفعّال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفعالية، ومع دراسة أبو سلطان (2016) التي توصلت إلى وجود خطة تدريب واضحة لتطوير قيادات الصف الثاني، ويتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة.

خامساً - للإجابة على تساؤل الدراسة الرابع حول جاهزية الوزارات لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات

فقد تم استخدام نسبة تكرارات موافق بشدة وموافق والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الترتيب) لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (6):

يتضح من الجدول أن قيمة الوسط الحسابي للمحور بلغت (2.14) من (4)، وهذا المتوسط يقع في الفئة (الثانية) من المقياس المتدرج الرباعي، مما يعني ضعف جاهزية الوزارات لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات.

جاهزية الوزارات لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات				
عبارات المحور	نسبة الموافقة*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الترتيب
مراقبة فعالية نظام تعاقب القيادات وتطويره بشكل دوري.	33%	2.32	1.1	غير موافق 3
قياس تكامل خطط تعاقب القيادات مع أهداف المنظمة والتغلب على نقاط الضعف فيها.	35%	2.35	0.99	غير موافق 1
قياس مدى تكامل خطط تعاقب القيادات مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى (تقييم الأداء، الخ)، بهدف التغلب على نقاط الضعف فيها.	35%	2.34	0.98	غير موافق 2
مشاركة المدراء في تقييم وتطوير خطة تعاقب القيادات.	34%	2.30	1.1	غير موافق 4
مشاركة قيادات الصف الثاني المرشحة لشغل الوظائف القيادية في تقييم وتطوير خطة تعاقب القيادات.	23%	2.09	1.2	غير موافق 6
مراجعة اللوائح الداخلية لتطوير القيادات، للتأكد من أنها تدعم خطط تعاقب القيادات.	32%	2.28	0.99	غير موافق 5
* نسبة تكرار موافق بشدة وموافق لمجموع الاستجابات	32%	2.14		غير موافق

كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور جاءت ما بين (2.09) و(2.35) من (4)، وبلغت نسب الموافقة على هذه العبارات ما بين (23%) إلى (35%). وقد يعود السبب في ضعف موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه المحور إلى أن اللاتعة والسياسات الخاصة بتعاقب القيادات والدليل الإرشادي لتطوير القيادات وتعاقب الوظائف لم تصمم بالشكل المطلوب لتسهيل أليات ودور القيادات العليا ومسؤولي الموارد البشرية في الوزارات الحكومية لمتابعة وتطوير خطط التعاقب، بالإضافة إلى صعوبة تحقيق هذا المحور لما يتطلبه من توفر قدرات عالية وخبرات طويلة في هذا المجال.

سادساً - الفروق في إجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً للاختلاف في خصائص مفردات الدراسة

يوضح الجدول (7) نتائج (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في متغير مرحلة تطبيق خطة التعاقب والمستوى الوظيفي ومدة الخدمة.

فيما يتعلق بجوهرية الفروقات في مرتبات عينة الدراسة حول المحاور الأربعة باختلاف خصائصهم الشخصية (مرحلة تطبيق البرنامج، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة)، يتضح ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع محاور الدراسة (مستوى دعم واهتمام الوزارات لخطط تعاقب القيادات، واستعداد الوزارات لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني، واستخدام الوزارات للتدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل، وجاهزية الوزارات لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات)، باختلاف المرحلة التي طبقت فيها الوزارة البرنامج، حيث بلغت مستوى الدلالة أعلى من 0.05. وقد يعود السبب في عدم وجود اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الوزارات التي طبقت البرنامج إلى أن برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية والأنشطة المصاحبة له طبقت بنفس السياسات والأدلة والأسلوب والدعم في تلك المراحل والمجموعات، مما جعل استجاباتهم متشابهة حول محاور الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور مستوى دعم واهتمام الوزارات لخطط تعاقب القيادات باختلاف مستوى الوظيفة، حيث بلغ مستوى الدلالة أقل من (0.05)، حيث يتضح من الجدول زيادة المتوسط لدى شاغلي وظيفة وكيل ووكيل مساعد مقارنة بالمدراء والمشرفين. وقد يعود السبب في زيادة موافقة الوكلاء ومساعدتهم على هذا المحور إلى قربهم من الإدارة العليا ومشاركتهم الدائمة في اجتماعات الإدارة العليا والتي يحضرها في الغالب مسؤولي الموارد البشرية لمناقشة أهمية خطط تعاقب القيادات والبحث عن قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف القيادية، وما يلاحظ خلالها من اهتمام الإدارة العليا بتوفير البديل المناسب لتلك المناصب القيادية.

جدول رقم (7)
الفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في
متغير خصائص مفردات الدراسة

خصائص العينة	مستوى دعم واهتمام الوزارات بخطط تعاقب القيادات	استعداد الوزارات لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني	استخدام الوزارات للتدريب والتطوير لبناء قيادات المستقبل	جاهزية الوزارات للمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات
مرحلة تطبيق البرنامج	الوسط الحسابي لمحاو	الوسط الحسابي لمحاو	الوسط الحسابي لمحاو	الوسط الحسابي لمحاو
المدرء العاملين في الوزارات التي طبقت البرنامج في المرحلة الأولى	2.49	2.41	2.33	2.29
المدرء العاملين في الوزارات التي طبقت المرحلة الثانية (المجموعة الأولى)	2.51	2.51	2.34	2.26
المدرء العاملين في الوزارات التي طبقت البرنامج في المرحلة الثانية (المجموعة الثانية)	2.56	2.45	2.36	2.27
المدرء العاملين في الوزارات التي طبقت البرنامج في المرحلة الثانية (المجموعة الثالثة)	2.57	2.42	2.35	2.3
المتوسط العام	2.53	2.45	2.35	2.28
نتائج تحليل التباين				
قيمة «F» المحسوبة	0.214	0.647	1.271	0.974
القيمة الاحتمالية	0.63	0.51	0.41	0.61
المستوى الوظيفي	الوسط الحسابي لمحاو	الوسط الحسابي لمحاو	الوسط الحسابي لمحاو	الوسط الحسابي لمحاو
وكيل/وكيل مساعد	2.59	2.45	2.42	2.29
مدير عام/نائب مدير عام	2.56	2.46	2.39	2.27
مدير/ مشرف	2.44	2.43	2.23	2.27
المتوسط العام	2.53	2.45	2.35	2.28
نتائج تحليل التباين				
قيمة «F» المحسوبة	0.417	1.121	0.881	0.971
القيمة الاحتمالية	0.03	0.64	0.04	0.57
مدة الخدمة	الوسط الحسابي لمحاو	الوسط الحسابي لمحاو	الوسط الحسابي لمحاو	الوسط الحسابي لمحاو
أكثر من 20 سنة	2.6	2.49	2.4	2.31
من 10 إلى 20 سنة	2.57	2.46	2.38	2.29
أقل من 10 سنة	2.42	2.39	2.26	2.23
المتوسط العام	2.53	2.45	2.35	2.28
نتائج تحليل التباين				
قيمة «F» المحسوبة	0.498	0.978	1.012	1.145
القيمة الاحتمالية	0.04	0.02	0.03	0.04

كما يلاحظ أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور استخدام الوزارات خطة تدريب وتطوير قيادات الصف الثاني لتوفير قيادات المستقبل باختلاف مستوى الوظيفة، حيث يتضح زيادة متوسط ذلك المحور لدى الوكلاء ومساعدتهم. وقد يعود السبب في زيادة موافقة الوكلاء ومساعدتهم إلى أن تلك المستويات لديها فرصة أكبر في اختيار التدريب المناسب لشغل الوظائف القيادية خلاف المدرء في المستويات الأخرى والتي غالباً لا تتاح لها الفرصة لها في اختيار البرامج بنفس المستوى لدى المدرء على مستوى وكيل أو وكيل مساعد. ولم تشر نتائج الجدول إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى، والتي قد يعود السبب في ذلك إلى صعوبة تطبيق تلك المحاور أو أن برنامج الملك سلمان لم يركز عليها كما هو الحال في المحاور الأخرى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع محاور الدراسة باختلاف مدة الخدمة. حيث يلاحظ أن متوسط المدرء البالغة خبراتهم أقل من 10 سنوات هي الأقل بين المشاركين في جميع المحاور. وقد يعود السبب في هذا الاختلاف إلى أن المشاركين الذين لم يتجاوز خبراتهم 10 سنوات لم تتوفر لديهم معرفة وخبرة كافية في نظام تعاقب القيادات كما هو الحال في المدرء الذين تجاوزت خبراتهم 10 سنوات.

مناقشة نتائج الدراسة

بحثت الدراسة الحالية في التعرف على

واقع خطط تعاقب القيادات في الوزارات الحكومية التي طبقت برنامج الملك سلمان في المملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم استبانة لجمع المعلومات التي تجيب عن أسئلة الدراسة، وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة من المدرء بأن الوزارات التي يعملون بها تدعم وتهمم بخطة تعاقب القيادات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.53) من (4) وبلغت نسبة الموافقة على فقرات المحور (54%).
- 2- تدني موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة من المدرء بأن الوزارات التي يعملون بها لديها استعداد لتقييم وتحديد قيادات الصف الثاني، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (2.45) من (4) وبلغت نسبة الموافقة على فقرات المحور (45%).
- 3- ضعف موافقة معظم أفراد عينة الدراسة من المدرء بأن الوزارات التي يعملون بها تستخدم التدريب والتطوير

- لبناء قيادات المستقبل حيث بلغت درجة المتوسط العام للمحور (2.35) من (4)، وبلغت نسبة الموافقة على فقرات المحور (32%).
- 4- ضعف موافقة معظم أفراد عينة الدراسة من المدراء بأن الوزارات التي يعملون بها جاهزة لمراقبة وتطوير خطة تعاقب القيادات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (2.14) من (4) وبلغت نسبة الموافقة على فقرات المحور (32%).
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع محاور الدراسة باختلاف المرحلة التي طبقت فيها الوزارة البرنامج.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور مستوى دعم واهتمام الوزارات بخطط تعاقب القيادات، ومحور استخدام الوزارات خطة تدريب وتطوير قيادات الصف الثاني لتوفير قيادات المستقبل باختلاف مستوى الوظيفة.
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع محاور الدراسة باختلاف سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة

توصي الدراسة بما يلي:

- أهمية مراجعة لوائح الموارد البشرية وتطويرها بشكل يضمن دعم ومشاركة القيادات العليا ومسؤولي الموارد البشرية في الوزارات لتكامل خطط تعاقب القيادات مع استراتيجية المنظمة ومع أنشطة الموارد البشرية ومتطلباتها، وكذلك توفير المتخصصين القادرين على قيادة ذلك التكامل، وتدريب المدراء في جميع المستويات على عملية تخطيط التعاقب لأنهم الحلقة الأقرب لنجاح خطط تعاقب القيادات، كما يتطلب أن يتم تطوير الدليل الإرشادي لتطوير القيادات ليشمل ضوابط ومعايير وأليات ونماذج واضحة لمساعدة الوزارات على القيام بخطط تعاقب القيادات بشكل فاعل.
- أن تعمل الوزارات الحكومية على تطوير نظام إدارة الأداء الوظيفي والاستفادة منه في تحديد الفجوة بين الجدارات المتوفرة لدى قيادات الصف الثاني والجدارات المطلوبة لشغل الوظائف القيادية، مع الاستفادة من مقابلات الأداء لتحديد متطلبات شغل تلك الوظائف.
- أن تركز الوزارات الحكومية في اجتماعات الإدارة العليا وبمشاركة مسؤولي الموارد البشرية على تكامل خطط تعاقب القيادات مع نشاط التدريب والتطوير من خلال تحديد مشكلات خطط تدريب وتطوير الصف الثاني، وإمكانية الاستفادة من التدريب على رأس العمل والتدريب خارج العمل، ومناقشة أسباب عدم الاستفادة من التدريب وسبل التغلب عليها، مع أهمية تكامل المسار الوظيفي للموظفين مع خطة تعاقب القيادات، والتأكيد على تحقيق مبدأ الجدارة والكفاءة عند الترقية لقيادات الصف الثاني.
- أن تعمل الوزارات الحكومية وبدعم من القيادات العليا على ضمان مراجعة وتطوير نظام خطط تعاقب القيادات بشكل دوري، والاهتمام بالتغلب على التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك التغلب على نقاط الضعف في التكامل بين خطط تعاقب القيادات وأنشطة الموارد البشرية الأخرى، بحيث يشارك قيادات الصف الثاني والمدراء في جميع المستويات في تقييم هذا النظام واقتراح تطويره.
- تقديم التدريب المناسب لمسؤولي التدريب والتطوير والقيادات في جميع المستويات في الوزارات على خطط التعاقب ومراحلها ونماذجها وسبل نجاحها ومتطلبات تكاملها مع الخطة الاستراتيجية.
- أن تشرف وزارة الموارد البشرية على عقد مؤتمر سنوي وندوات ولقاءات مستمرة لقيادات الوزارات الحكومية ومسؤولي الموارد البشرية لعرض أفضل التجارب الدولية الناجحة والتجارب المحلية سواء للأجهزة المختصة بالموارد البشرية أو الوزارات للاستفادة من التجارب الناجحة في تطوير خطط تعاقب القيادات في الوزارات.

الدراسات المستقبلية

- دراسة مقارنة واقع خطط تعاقب القيادات في المنظمات من وجهة نظر المدراء في القطاع العام والخاص.
- دراسة واقع وتحديات خطط تعاقب القيادات في وزارة واحدة وعلى جميع مدارجها (دراسة حالة).
- دراسة واقع وتحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات والموظفين.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو سلطان، حنان. (2016). *دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
- البواردي، فيصل. (2017) *تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة*، مج 37، ع 2 - يونيو (حزيران). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- البواردي، فيصل. (2020) *استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها*. جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*. عدد 2 (13).
- الحارثي، دلال؛ والشمري، عبدالرحمن. (1436). *تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية أودية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات*، 10 إلى 12 صفر 1436هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- درويش، محمود أحمد. (2018م). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030، https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbnx/saudi_vision2030_ar.pdf
- المخلافي، عبد الملك؛ والقحطاني، هيا. (2019/1440). *واقع ومعوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)*، مج 20.
- وادي، رشدي؛ ومنصور، إسماعلي. (2017). *دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة*، مجمع الجامعة الإسلامية لمدارس الاقتصاد والإدارة. مج 26، ع 1، ص ص 130-165.
- وزارة الخدمة المدنية. (2015/1437). *برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية*، الرياض.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Atwood, C. (2007). *Succession Planning Basics*. Alexandria, VA American Society for Training and Development.
- Babbie, E. R. (2007). *The Practice of Social Research*. 11th ed. Thomson Learning, Inc.
- Berke, D. (2005). *Succession Planning and Management: A Guide to Organizational Systems and Practices*, Retrieved August 24, 2016, from Business Source Complete Database.
- Butler, P. I. (2010). *Succession Planning in Homeland Security: How Can we Ensure the Effective Transfer of Knowledge to a New Generation of Employees*. Naval Postgraduate School Monterey ca.
- Byham, W. C.; Smith, A. B. & Paese, M. J. (2002). *Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Chung-Herrera, B. G.; Enz, C. & Lankau, M. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (2): 17-26.
- Fulton-Calkins, P. & Milling, C. (2005). Community-college Leadership: An Art to be Practiced: 2010 and Beyond, *Community College Journal of Research & Practice*, 29 (3), 233-250.

- Kim, Y. (2010). Measuring the Value of Succession Planning And Management: A qualitative study of multinational companies. *Perf. Improvement Qrtly*, 23: 5-31.
- Kraai, V. (2015). **Succession Planning: A Developmental Tool for Developing Managers in the Department of Science and Technology**, (Doctoral Dissertation, University of South Africa).
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities, **Educational and Psychological Measurements**, 30, 607-610.
- Maxwell, J. C. (2003). *Equipping 101: What Every Leader Needs to Know*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Mercer. (2019). *Leadership Development Trends 2019: A Survey report Rbased on a Study of 200 + Organizations*, (<https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2019/sep/Leadership.Dvelopment.Trends.2019.pdf>)
- Nink, C.; Boyer, D. & Fogg, J. (2006). Succession Planning: Preparing Future Corrections Leaders Now, *Corrections Today*, 68 (5), 34-37.
- Rea, L. M. & Parker, R. A. (2014). *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. John Wiley & Sons.
- Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, (4th ed.). New York, NY: American Management Association.
- Rubin, D. K., Powers, M. B. & Illia, T. (2007). *Succession Plans are New Priority Because Ready or Not, the Future's Coming*. [Cover Story]. ENR: Engineering News-Record, 259 (12), 26-29.
- Schmalzried, H. & Fallon, L. F. (2007). Succession Planning for Local Health Department Top Executives: Reducing Risk to Communities, *Journal of Community Health*, 32 (3), 169-180.
- Schoonover, C. S. (2011). *Best Practices in Implementing Succession Planning*. Schoonover Associates, LLC.
- Shatilwe, J. T. & Amukugo, H. J. (2016). The Factors Affecting the Implementation of Succession Planning in the Ministry of Health and Social Services (MOHSS), Namibia. *European Journal of Pharmaceutical and Medical Research*, 3 (7), 97-109.
- Sikomwe, S.; Mhonde, C.; Mbetu, C.; Mavhiki, S. & Mapetere, D. (2012). Critical Perspectives on Succession Planning in the Commuter Transport sector in Zimbabwe. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (5), 230-241.
- Ullberg, G. H., (2014). *The Development of Next Generation Leadership in Malaysi from Early Identification to Executive Maturity: The Views of Top Executives and High Potential Leaders at 11 Multinational Corporations*, Master's Thesis in Management and Economics of Innovation Department of Technology Management and Economics. Chalmers University of Technology. Gothenburg, Sweden.

The Reality of Leadership Succession Plans in Government Ministries in Kingdom of Saudi Arabia

Prof. Faisal Abdullah Albawrdy

Institute of Public Administration

Kingdom of Saudi Arabia

Famb20022002@hotmail.com

Dr. Abdulwahab Bin Shabab Alshumailan

Associate Prof.

Jubail Industrial College

Kingdom of Saudi Arabia

Asns2010@gmail.com

ABSTRACT

Objective of the study: To answer the principal question about the reality of leadership succession plans in government ministries in Kingdom of Saudi Arabia.

Data collection tool: The questionnaire was used on a sample of 380 managers working in those ministries, of which 288 questionnaires were returned valid for analysis.

Most important outputs: The approval of the majority of the study sample on the ministries' support and interest in leadership succession plans, as the arithmetic mean reached (2.53) out of 4, and the study sample's low agreement that the ministries are ready to evaluate and identify second-line leaders, the weak use of training and development to build future leaders, and the limited readiness of the ministries to monitor and develop the leadership succession plan, as their averages were (2.45), (2.35), and (2.28), respectively, out of (4). Also, there are statistically significant differences on the axis of the level of support and interest of ministries for leadership succession plans and on the axis of the ministries' use of a plan to train and develop second-line leaders to provide future leaders according to the level of the job, and on all the axes of the study according to the years of experience.

Most Important Recommendations: The necessity of reviewing, revising and developing civil service regulations to support leadership succession plans, the importance of integrating human resources activities with leadership succession and ministries' strategies, and the need to support leadership succession plans by the ministries.

Keywords: *Public Sector, Leadership Succession Plans, Government Organizations, Ministries, Strategy, Kingdom of Saudi Arabia.*

