

واقع التخطيط للتعاقب القيادي في الإدارة العامة لشركة توزيع الكهرباء الفلسطينية وفق نموذج النجمة السباعي لـ (Rothwell's)

الاستلام: 25/مايو/2023

التحكيم: 8/يونيو/2023

القبول: 15/يونيو/2023

د. أشرف محمد ممشش⁽¹⁾*

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، غزة، فلسطين.
* عنوان المراسلة: ghazishrook@gmail.com

واقع التخطيط للتعاقب القيادي في الإدارة العامة لشركة توزيع الكهرباء الفلستينية وفق نموذج النجمة السباعي لـ (Rothwell's)

الملخص:

هدفت الدراسة لتحليل واقع ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي لدى الإدارة العامة لشركة الكهرباء الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، إضافةً لكشف التحديات التي تحدُّ من ممارسة التخطيط التعاقبي بفعالية، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لغرض جمع البيانات، وقد طبقت على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الإدارة العامة للشركة، وذلك باستخدام أسلوب المسح الشامل، والبالغ عددهم (102) موظفًا وموظفةً، وقد استردَّ منها (93) استبانةً صالحةً للتحليل، أي بنسبة استرداد (91.2%). وكانت أهم النتائج تشير إلى أن الإدارة العامة للشركة تمارس التخطيط للتعاقب القيادي (بجميع مراحلها) بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن هناك عددًا من المعوقات والتحديات التي تعيق من الممارسة الفعالة لعملية تخطيط التعاقب القيادي، مثل عدم وجود خلفية معرفية بتجارب ناجحة لهذا النوع من التخطيط، وضعف نظام التقييم المرتبط بعملية التخطيط التعاقبي، وعدم وجود قناعة كافية لدى إدارة الشركة بنشر ثقافة التخطيط للقيادات المتعاقبة. وقد استخدم برنامج (SPSS V24) الإحصائي لاختبار وتحليل البيانات، وكان من أهم توصيات الدراسة زيادة الاهتمام بعملية التخطيط للتعاقب القيادي، والعمل على إزالة التحديات التي تقلل من فعاليته في الشركة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط للتعاقب القيادي - الإدارة العامة لشركة الكهرباء - نموذج النجمة السباعي - Rothwell

The reality of leadership succession planning in the general administration of the Palestinian Electricity Distribution Company, according to Seven-star Rothwell's model

Abstract

The study aimed to analyze the reality of practicing leadership succession planning in the general management of the Palestinian Electricity Company in the southern governorates (Gaza Strip), in addition to identifying the challenges that impede the practice of succession planning and its effectiveness. This study followed the analytical descriptive method and a questionnaire as collecting tools and applied them to supervisory staff in the general management of the company by using the comprehensive survey method. A total of 102 male and female employees participated, and 93 valid questionnaires were recovered for analysis, with a recovery rate of 91.2%. The most important results showed that the general management of the company practices leadership succession planning in all its stages to a medium degree. The results also showed that there are a number of obstacles and challenges that impede the effective practice of the leadership succession planning process, such as the lack of background knowledge of successful experiences for this kind of planning and the weakness of the evaluation system associated with the succession planning process. and the lack of sufficient conviction to spread the culture of planning to successive leaderships among the management of the company. The statistical software program (SPSS V24) was used to test and analyze the data. One of the key recommendations of the study was to give more attention to the leadership succession planning process and work on addressing the challenges that reduce its effectiveness within the company.

Keywords: Succession planning - Palestinian Electricity Company - Rothwell's seven-star model.

المقدمة:

إن تحقيق حالة الاستمرارية في تحقيق رسالة أي مؤسسة على المستوى المطلوب وعلى المدى البعيد يتطلب المتابعة الدقيقة لحالة الأفراد العاملين فيها، والعمل على تطويرهم باستمرار؛ لأجل التأكيد على صلاحية المنظومة الإدارية في مواجهة التحديات والتعقيدات المختلفة، في ظل البيئة الديناميكية التي تعيشها كل المنظمات في عالم اليوم، وقد أضحت لتخطيط الوظائف السيادية في المنظمات الناجحة الدور الأبرز في الحفاظ على الهياكل التنظيمية لها، بحيث تكون قادرة على أداء دورها الاجتماعي والتنموي تجاه المجتمع.

إن التخطيط عملية إدارية يجب أن تكون شاملة لكل مفاصل المنظمة، لذلك من الضرورة بمكان الانتباه لتخطيط المنظومة القيادية، وخصوصاً ما يسمى بالتخطيط للتعاقب القيادي، والذي يبحث عن سياسة استمرارية القيادة للوظائف المختلفة، وخصوصاً الحرجة منها، في حالة حدوث تغيب القائد قسراً أو طوعاً أو حتى بشكل دائم أو مؤقت، وهذا يتطلب من الإدارة العليا تبني سياسة التعاقب الوظيفي والتفكير جدياً في تطوير وتدريب وتهيئة الأفراد لاحتماالية شغل بعض الوظائف القيادية لضمان استمرارية العمل نحو إنجاز أهداف المنظمة.

وترتبط فعالية تخطيط الموارد البشرية ارتباطاً مباشراً بإدارة هذه الموارد، إذ أنها الجهة التي تتنبأ وتخطط، حيث يعتمد ذلك على سياسات المنظمة، بما يضمن الحصول على النتائج التي تسعى لتحقيقها (الشهري، ابن شحبل والتويجري، 2020).

وتأتي عملية التخطيط للتعاقب القيادي كنوع موجه لتخطيط الموارد البشرية، حيث منه يمكن تكوين المهارة والمعرفة للمرشحين الداخليين في المنظمة لتولي المواقع المهمة مستقبلاً، وهذا بدوره يخلق حالة الاستقرار المطلوب للمنظمة (Martin & O'Shea, 2021).

ويعدُّ تخطيط التعاقب عملية هامة، بحيث يستخدم لضمان عدم توقف العمل عند انسحاب أحد شاغلي المناصب، ومن المهم أن يُوضع في الاعتبار أن تخطيط التعاقب هو تدريب المرشحين على الأدوار المستقبلية، مما يضمن وجود وقت كافٍ لتجهيز القيادة الجديدة (Robertson, 2021).

وبما أن الغرض الرئيس من التخطيط للتعاقب القيادي هو الحفاظ على حالة الاستمرارية، فإن هذا ينسجم تماماً مع مخرجات النجاح الإستراتيجي، والذي بدوره يركز على بقاء المنظمة واستمراريتها وتطورها، ويساعدها في مواجهة التحديات البيئية المعاصرة، ويعدُّ نموذج (Rothwell's seven-star) من النماذج الشائعة في موضوع التخطيط للتعاقب القيادي التي اعتمدت عليه الدراسة الحالية في تطبيقها على الإدارة العامة لشركة الكهرباء الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

مشكلة الدراسة:

لا زالت التحديات والتقلبات المتسارعة في عالم اليوم تشكل عبئاً كبيراً على المنظمات على اختلاف أنواعها، وتضعها أمام مواجهة العديد من التهديدات، ويعدُّ تهديد المنافسة هو أحد هذه التهديدات، فإن كل منظمة تسعى لتوجه جهودها الحثيثة في كسب المعركة التنافسية حتى تحقق نجاحاً إستراتيجياً يضمن بقاءها واستمراريتها ونموها.

تعيش المحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكل خاص ظروفًا استثنائية، حيث فرضت هذه الظروف حصاراً عاماً على كل الأصعدة، والتي بدورها أثرت على المنظمات، وفرضت واقعاً عليها يتعارض من التوجهات التنموية المنشودة، حيث تعاني كثيراً من المؤسسات الفلسطينية قيوداً على فعاليتها عملياتها الإدارية وعلى رأسها وظيفة التخطيط.

في إطار ذلك، أشارت (ملك، 2016) أن البيئة التنظيمية غير كافية لإيجاد إدارات قوية تدير أسلوب التخطيط الاستراتيجي بكفاءة عالية في المؤسسات الفلسطينية، وأن هناك عشوائية في تطبيق برامج هذه المؤسسات، وفي ذات السياق أكد (سلامة، 2019) أن هناك ضعفاً لدى المؤسسات الفلسطينية في عملية التخطيط، وانخفاض فعاليتها في إدارة الأزمات، وبشكل عام يفسر (غانم، 2017) سبب عدم فاعلية وظيفته التخطيط في المنظمات إلى ضعف فرق التخطيط؛ نتيجة عدم رغبة متخذي القرار تقبل الخطة الاستراتيجية وبذل الجهد المطلوب لتنفيذها، وبالتالي مطلوب رفع كفاءة الكوادر التخطيطية، وعدم عرقلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

في ذات السياق، وللتعرف على المشكلة البحثية أجريت مقابلة مع عدد من المديرين في الإدارة العامة لشركة الكهرباء بغزة حول رأيهم عن واقع التخطيط التعاقبي لديهم، حيث أفاد رئيس وحدة التخطيط في الإدارة العامة لشركة الكهرباء أن الإدارة العامة للشركة تحتاج خبراء في عملية التخطيط التعاقبي من حيث الإعداد والمتابعة والتنفيذ من أجل الاستفادة من مخرجات هذه العملية، في ذات الوقت أفاد مدير وحدة التفتيش المركزية أن هناك درجة من الاهتمام بهذا النوع من التخطيط، إلا أن حالة الضغوط والأزمات شبه الدائمة التي تعصف بخدمة تزويد الكهرباء في قطاع غزة تجعل من خطط تطوير الأفراد ليست ضمن الأولويات، كما أفاد مدير الرقابة الداخلية بالشركة أن هناك تحديات تعيق تنفيذ هذه العملية على الوجه المطلوب، حيث تعد عملية التدريب عملية مكلفة في ظل قلّة الدعم المالي والحالة الاقتصادية المتردية التي تخيم على البيئة الفلسطينية، وأشار مدير دائرة الفوترة والتحصيل أن هناك نوعاً من الفهم الخاطئ لدى بعض القادة من أن وجود البديل يهدد استمرارية بقائه في منصبه. وفي إطار ما سبق من المؤشرات، جاءت هذه الدراسة لتبحث في واقع وتحديات التخطيط التعاقبي في مؤسسة حيوية كشركة الكهرباء في فلسطين، وتحديداً في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (قطاع غزة)، وتمثلت المشكلة في التساؤل الآتي:

ما واقع التخطيط للتعاقب القيادي في الإدارة العامة لشركة توزيع الكهرباء الفلسطينية وفق نموذج

النجمة السباعي لـ (Rothwell)؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى التزام صنّاع القرار في الإدارة العامة لشركة الكهرباء بالمحافظات الجنوبية بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي؟
- ما واقع تقييم متطلبات العمل في الفترة الحالية بالإدارة العامة للشركة؟
- ما واقع تقييم الأداء الفردي في الإدارة العامة للشركة؟
- ما واقع تقييم متطلبات العمل المستقبلية في الإدارة العامة للشركة؟
- ما مدى تقييم إمكانيات الأفراد في الفترة المستقبلية بالإدارة العامة للشركة؟
- ما مستوى تنمية وتدريب العاملين في الإدارة العامة للشركة لأغراض سدّ الفجوة التدريبية؟

- ما درجة تقييم برنامج التخطيط التعاقبي في الإدارة العامة للشركة؟
- ما أهم تحديات نجاح التخطيط للتعاقب القيادي التي تواجهها الإدارة العامة للشركة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحليل واقع ممارسة الإدارة العامة لشركة الكهرباء الفلسطينية لتخطيط التعاقب القيادي، وذلك عبر التعرف على درجة ممارسة الإدارة العامة للشركة لتخطيط التعاقب القيادي في إطار خطواته السبعة، وفقاً لنموذج (Rothwell)، إضافةً لبيان أهم تحديات نجاح التخطيط للتعاقب القيادي التي تواجه الإدارة العامة لشركة الكهرباء.

أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة - من الناحية العلمية - موضوعاً في غاية الأهمية، وهو التخطيط للتعاقب القيادي والذي يعدّ مدخلاً من مداخل الفكر الإداري الحديث، والذي بدوره يعالج حالات العجز المفاجئة في غياب القيادات، وضمان استمرارية العمل وفق الأهداف المنشودة، ومن الناحية العملية تساعد هذه الدراسة في لفت انتباه الإدارة العامة لشركة الكهرباء الفلسطينية حول مفهوم التخطيط للتعاقب القيادي، عن طريق الاستفادة من نتائج مستوى توفر هذه العملية الإدارية لديهم؛ حتى يتمكنوا من توجيه الجهود لمعالجة أي قصور يمنع من استغلال مخرجات وفوائد عملية تخطيط تعاقب القيادات، أما على صعيد المنظمات المختلفة، وخصوصاً السيادية منها، فإن الأهمية تتجلى في معرفة أهمية ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي والذي قد يؤثر على مستويات الأداء وسبيل لتحقيق النجاح الاستراتيجي، إضافةً إلى تكوين رصيد من القيادة المستقبلية التي تستدعي، والاستفادة منها مستقبلاً إذا دعت الحاجة لذلك.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: تركزت في التعرف على واقع ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي لدى الإدارة العامة لشركة الكهرباء الفلسطينية وفق نموذج النجمة السباعي لـ (Rothwell بأبعاده) (التزام صنّاع القرار بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي (تعهد الالتزام)، تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم الأداء الفردي، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية، تنمية وتدريب العاملين (سد الفجوة التنموية)، تقييم برنامج تخطيط التعاقب).
- الحد البشري: اقتصر على الوظائف الإشرافية في الإدارة العامة لشركة الكهرباء الفلسطينية في قطاع غزة (مدير - رئيس قسم - رئيس شعبة).
- الحد المكاني: الإدارة العامة لشركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية في فلسطين.

الخلفية النظرية:

1. مفهوم التخطيط للتعاقب القيادي:

يشير عدد من الباحثين وعلماء الإدارة والقيادة إلى مفهوم تخطيط تعاقب القيادة على أنه عملية لتأهيل القادة المحتملين لشغل مناصب قيادية عليا حالية ومستقبلية؛ لتجنب الفراغ القيادي المحتمل الناتج عن عمليات النقل، أو الترقية، أو الفصل، أو الاستقالة، أو التقاعد، أو الوفاة، وذلك من أجل المحافظة على المورد البشري وتنميته (الشريف، 2021).

ويعبر تخطيط تعاقب القيادة عن خطة وضعتها المنظمة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من القادة، واعداد الأفراد ليكونوا مؤهلين لشغل تلك المناصب القيادية عند الحاجة بطريقة تحافظ على استمرارية سير العمل بكفاءة وفعالية (المرقطن، 2020).

وتعرف (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2019) التخطيط للتعاقب القيادي بأنه إجراء يهدف إلى استدامة المناصب القيادية المستهدفة، من خلال اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية بما يتناسب مع المؤهلات والمهارات المطلوبة في المستقبل والمحافظة عليها، من أجل دعم الجهات المختصة في تنفيذ أدوارها الأساسية بشكل فعال وناجح.

ويشار إلى تخطيط تعاقب القيادة أيضاً على أنه تصميم برامج لتحديد المرشحين المتميزين، وتطوير المتميزين لوظيفة المدير، لضمان انتقال سلس للسلطة، وتحقيق استدامة القيادة، بما في ذلك دعم المديرين الجدد في وظائفهم الجديدة، من خلال التدريب المهني وأنظمة التوجيه لهم لضمان أداء واجباتهم واستمراريتهم في المنصب الجديد (عبد العزيز، 2019).

وحسب (عثمان، 2020) فيرى التخطيط التعاقبي للقيادة بأنه نظام عمل مستمر يتضمن مجموعة من العمليات الموضوعية والمخططة، بناءً على توظيف إجراءات مخططة ومنهجية بهدف تأمين احتياجات المنظمة من القادة المؤهلين والموظفين المؤهلين؛ لملء المناصب الحساسة عندما تكون شاغرة، بناءً على مجموعة السياسات والأدوات.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن التخطيط للتعاقب القيادي هو عملية استباقية ذات نظام منهجي تهدف للبحث عن قيادات المستقبل من العاملين الحاليين، وتجهيزهم من ناحية المهارات القيادية لتولي مواقع مهمة في المنظمة فيما لو تعرضت لشواغر في المستقبل.

2. أهمية التخطيط للتعاقب القيادي:

للتخطيط أهمية واضحة وممتدة، سواء على مستوى المنظمة أو موظفيها، حيث إنها وسيلة المنظمة لمنع حدوث فراغ في القيادة، عبر نظام تعاقب القيادات، والاستلام السلس للوظائف في حالة مغادرة القيادة الحالية لأي سبب من الأسباب، لذلك سيكون القائد الجديد في نفس المستوى على الأقل، وهو ما يضمن استمرارية تطوير المنظمة، وبالمثل فإن تأثيرات تخطيط تعاقب القيادة تمتد إلى الموظفين، كما أنه يوفر لهم فرص التدريب واكتساب الخبرة، ويرفع من مستوى التحفيز والانتماء للمنظمة، وزيادة فرصهم في الترقية والتطوير، وشغل مناصب عليا (أبو شوايش، 2022).

كما أن تخطيط التعاقب، أو تحديد وتطوير خلفاء محتملين للمناصب الرئيسية في المنظمة، عن طريق عملية تقييم منهجية والتدريب أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة، وينبغي أيضاً اعتباره مسؤولية رئيسية يتصرف بها القادة التنفيذيون (Yawson, 2019)، في ذات السياق تهدف إلى اكتشاف قادة المستقبل الذين سيكونون بدائل للقادة الحاليين في حالة مغادرتهم لأسباب تتعلق بالترقية، أو إنهاء الخدمة، أو الوفاة، حيث يجري في

هذه العملية تقييم الأفراد وتأهيلهم لشغل مناصب قيادية داخل المنظمة، من أجل ضمان استمرار نشاط المنظمة بكفاءة (الشافعي، مصطفى وعكاشة، 2021).
ويؤكد (مصطفى وصالح، 2020) أن خطة التعاقب الفعال هي إستراتيجية لنجاح المنظمة في المستقبل، حيث تحميها من التعرض لأي طارئ قد يحدث، بالإضافة إلى أن خطة التعاقب الفعال تساعد على تحديد الجيل القادم من القادة، ومنع تكلفت أخطاء التعيين، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين.
إذاً، خلاصة أهمية التخطيط للتعاقب القيادي تكمن في سدّ الفجوة القيادية مبكراً، واستدعاء القيادات المؤهلة في الوقت المناسب؛ لتجنب حدوث أي عجز أو تعطيل في العمل في حال ترك أي قائد موقعه لأي سبب كان، وبالتالي هذا يعد إستراتيجية لضمان استمرارية تحقيق الأهداف على الوجه المطلوب.

3. معوقات التخطيط للتعاقب القيادي:

على الرغم من أهمية التخطيط للتعاقب القيادي، وما يمكن أن يوفره للمنظمة من قدرة على التطوير الإداري في مجالات الموارد البشرية والمنافسة والجودة، إلا أن تطبيق هذه المنهجية يواجه مجموعة من التحديات سواء على مستوى المؤسسات، أو السياسات، والإجراءات.
وقد أورد (البواردي، 2017) بعضاً من هذه التحديات على النحو الآتي:

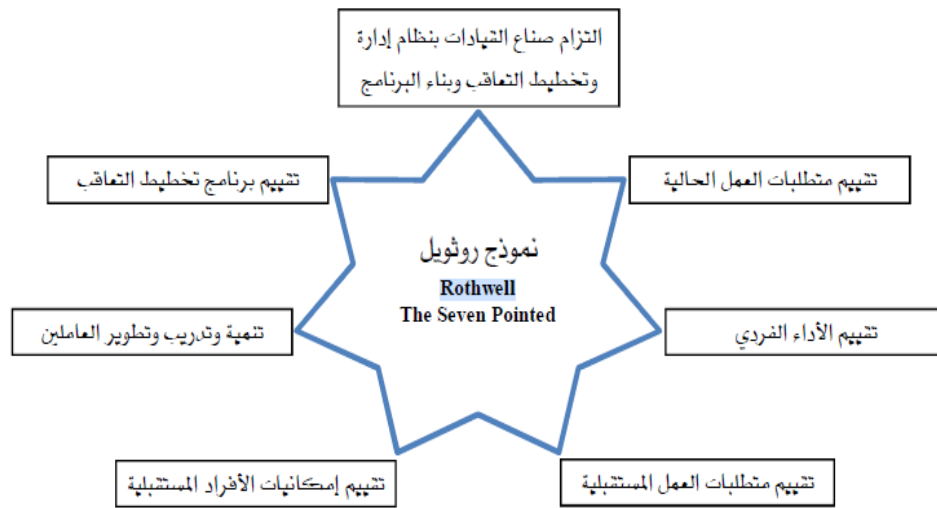
1. ضعف اهتمام الإدارة العليا بتخطيط التعاقب.
 2. ضعف نظام التدريب الهادف إلى تأهيل وتطوير قدرات ومهارات القيادات الإدارية.
 3. عدم الاهتمام بالتدريب أثناء العمل كأحد الأدوات لتزويد القادة بالخبرة اللازمة لشغل الوظائف.
 4. عدم الاهتمام بتأثير التدريب على تنمية القيادات.
 5. عدم وجود خطة عمل مكتوبة لبناء خطط التعاقب.
 6. ضعف نظام الحوافز المقدم لدعم خطط التعاقب القيادي.
 7. ضعف أنظمة الاختيار والتعيين في دعم خطط التعاقب.
 8. ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في التأثير على تخطيط تعاقب القيادات.
 9. عدم الوصول إلى التجارب الناجحة في مجال خطط التعاقب القيادي وإمكانية الاستفادة منها.
 10. ضعف التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء خطط تعاقب القيادة.
 11. ندرة المتخصصين في المنظمة لإعداد وتنفيذ خطط التعاقب الوظيفي لتأهيل القيادات.
- كما خلصت دراسات أخرى إلى بعض المعوقات التي يواجهها تفويض وتأهيل قيادات الصف الثاني، ومنها (أبو سلطان، 2016):

1. تفرد القيادة العليا في صنع القرار يمنع قادة الصف الثاني من ممارسة دور الإدارة العليا.
2. خوف الإدارة العليا من المنافسة يمنع بناء قادة الصف الثاني.
3. محدودية الأنظمة، وضعف الإجراءات الإدارية والمالية المتعلقة بنظام التطوير والترقية، مما يحد من فرص إعداد قيادة الصف الثاني.
4. قلّة نسبة إقبال قادة الصف الثاني على ممارسة المهام القيادية؛ تضاداً لتحمل المسؤولية، أو خوفاً من الوقوع في الخطأ.

4. نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب (The Seven Pointed Star Model):

نقلًا عن (البواردي، 2017) فإنه قد تعددت نماذج التخطيط للتعاقب القيادي، وبالتأكيد لا يوجد نظام بعينه يناسب جميع المنظمات، ومن هذه النماذج: نموذج تعاقب القيادات المقترح من (Friedman, 1980)، ونموذج القيادة على ثلاثة مسارات المقترح من (Kur & Bunning, 1996) ونموذج مجموعة المواهب المتنافسة المقترح من (Byham, 2001)، ونموذج النجمة السباعي المقترح من (Rothwell, 2010). وقد تناولت الدراسة الحالية نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب، وهو مناسب للمجتمع التي تناولته الدراسة الحالية، إذ أنه يقدم خطةً لعملية التخطيط التعاقبي على هيئة (7) متطلبات متدرجة، وهي: التزام صنّاع القرار بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي (تعهد الإلتزام)، تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم الأداء الفردي، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية، تنمية وتدريب وتطوير العاملين، وتدريب العاملين (سدّ الفجوة التنموية)، تقييم برنامج تخطيط التعاقب (Rothwell, 2010) والشكل التالي يوضح أبعاد النموذج:

الشكل (1): نموذج (Rothwell) لتخطيط التعاقب



Source: Rothwell, W. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom.

وفيما يلي إيضاح لماهية أبعاد النموذج:

البُعد الأول: التزام صنّاع القرار بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي:

يتعلق هذا البُعد بالتخطيط والإعداد لنظام التعاقب القيادي، بحيث يجب على متخذي القرار التعبير عن التزامهم بهذه المنهجية، والعمل على إدارتها، وإثبات ضرورة تطبيقها على تعاقب القيادة، عبر تقييم المشكلات والممارسات الحالية للموظفين، مع ضرورة ربط تخطيط التعاقب بالموارد التنظيمية والبشرية وتوجهات الخطة الاستراتيجية في المنظمة، وتوضيح أدوار مجموعات العمل المختلفة في البرنامج. في هذه المرحلة، يجري وضع سياسات برنامج التعاقب وتحديد الفئات المستهدفة (همار، 2022).

البُعد الثاني: تقييم متطلبات العمل الحالية:

على القيادات الإدارية أن تعمل على تقييم أهم متطلبات العمل في الفترة الحالية، وخصوصاً المواقع الوظيفية المهمة؛ للتأكد من أن الأفراد لديهم الاستعداد للتقدم إلى هذه الوظائف القيادية، بناءً على الضمير الواضح لمتطلبات العمل (Rothwell, 2010).

البُعد الثالث: تقييم الأداء الفردي:

من المهم جداً الوقوف على أداء الأفراد في الوقت الحاضر لوظائفهم، حيث يفترض برنامج التعاقب القيادي أن الأفراد جيدين ومؤهلين للتقدم والتأهل للوظائف القيادية، وتستطيع المنظمة من هذا البُعد إعداد قائمة جرد لاكتشاف المواهب عند الأفراد، بحيث تتضح ماهية الأفراد أصحاب الكفاءة العالية (Rothwell, 2010).

البُعد الرابع: تقييم متطلبات العمل المستقبلية:

على صناع القرار في هذا البُعد تقييم وتحديد متطلبات العمل في الفترة المستقبلية، بحيث يمكن التعرف على ماهية الاستعدادات المطلوبة من قيادات المستقبل، وسيكون من الضروري تحديد وتطوير القادة من داخل المنظمة؛ لتمكين وتعزيز الحالة التكيفية مع المستجدات البيئية المتنوعة (Onyango, Njanja & Zakayo, 2014).

البُعد الخامس: تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية:

هذا البُعد مهم في تحديد جاهزية الأفراد، والمواهب التي يمتلكونها، ومدى توافق هذه المواهب مع متطلبات العمل في الفترة المستقبلية، مع ضرورة عدم الخلط بين تقييم أداء الفرد في الماضي أو الحاضر مع العملية الموجهة مستقبلاً (همام، 2022).

البُعد السادس: تنمية وتدريب العاملين (سد الفجوة التنموية):

من الأهمية والضرورة عدم حدوث فجوة في القيادة عند مغادرة أو ترك القادة الحاليين لأماكنهم، وذلك عبر مزيج من التدريب وتأهيل وتهيئة الموظفين أثناء العمل ليكونوا على قدرة بالقيام بالأدوار والمهام التي يؤديها القادة في الزمن المستقبلي، وبالتالي يساهم التدريب في سدّ الفجوات الحرجة عند الموظفين وتنميتهم لأغراض المستقبل (Goldsberry, 2018).

البُعد السابع: تقييم برنامج تخطيط التعاقب:

يجب أن يخضع برنامج تخطيط تعاقب القيادة للتقييم المستمر للاستفادة من مخرجاته، وتوظيفها في عملية التحسينات المستمرة المستمرة في مكونات العمل؛ حتى يكون هناك حفاظ والتزام بتخطيط التعاقب بمنهجية واضحة (Rothwell, 2005) وفق ما أشير إليه في (Mehrabani & Mohamed, 2011). ويمكن التخطيط لتعاقب القيادة في المنظمة من تقييم احتياجاتها من المواهب، عبر صياغة نماذج محددة بدقة للكفاءات، ويسمح للإدارة بتحديد القادة الرئيسيين في الوقت المناسب الذين يمكنهم شغل مناصب قيادية في الظروف الحرجة للمؤسسات، ويوفر فرصاً للتباحث حالياً أو في المستقبل حول آليات لتنمية مهارات العاملين، وهذا بدوره يمثل استثماراً كبيراً في تنمية رأس المال البشري (غنيمة، 2016).

الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لمجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، والمتمثل في التخطيط للتعاقب القيادي:

هدفت دراسة (الشافعي وآخرون، 2021) لإظهار دور التفويض في تخطيط تعاقب القيادة لتأمين احتياجات القادة في المؤسسات الرياضية في جمهورية مصر العربية، وخلصت أهم النتائج إلى ضعف البرامج التدريبية لبناء قادة المستقبل، بالإضافة إلى عدم وجود تقييم منهجي للأداء الوظيفي المستخدم في بناء قادة المستقبل. كما أظهرت عدم الاهتمام بتدريب القيادات على الوظيفة، وأظهرت النتائج ندرة المتخصصين للقيام بتخطيط تعاقب القيادات.

وفي دراسة أجريت على الجامعات العامة الماليزية فقد هدفت دراسة (Chia et al, 2021) إلى مراجعة تخطيط التعاقب في الجامعات المستهدفة، وناقشت أيضاً التحديات التي تواجهها عندما يحاولون تنفيذ تخطيط التعاقب، وتبين أن هناك درجة من الضعف في ممارسة خطط التعاقب في الجامعات الحكومية، وبيّنت أن أبرز العوائق في تطبيق التعاقب يتمثل في ضعف المكافآت المالية المقدمة للمناصب القيادية، مما جعلها وظائف غير أساسية، وعزز هجرة العقول، بالإضافة إلى تعقيدات النظام الداخلي، وتعدد المجالس الإدارية.

وأشارت دراسة (الشريف، 2021) إلى بيان واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، ومعوقاته من وجهة نظر القادة الأكاديميين. كما هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتخطيط تعاقب القيادة للأكاديميين في الجامعة. وأظهرت النتائج أن التنفيذ فعال لتعاقب القيادة، بما في ذلك التدريب والدعم الإداري. وقدمت الدراسة مقترح لتخطيط تعاقب القيادة للأكاديميين في الجامعة.

أما عن دراسة (المرقطن، 2020) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تخطيط التعاقب القيادي في وزارة التربية والتعليم، وعلاقته بالأداء الوظيفي في محافظتي عمان والزرقاء، وعكست النتائج أن درجة تخطيط التعاقب القيادي في الوزارة كانت متوسطة في محافظتي عمان والزرقاء، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين درجة تخطيط تعاقب القيادة والأداء الوظيفي للإداريين.

في ذات السياق هدفت دراسة (عثمان، 2020) لتحليل تأثير تخطيط تعاقب القيادة على الانتماء العاطفي لشركات الأدوية المصرية. وتبين أن هناك مجهوداً واضحاً لتخطيط تعاقب القيادة، بالإضافة إلى وجود تأثير كبير على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.

أما عن دراسة (Al Suwaidi, Jabeen , Stachowicz-Stanusch & Webb , 2020) فقد هدفت إلى الكشف عن المحددات المرتبطة بتخطيط التعاقب التنفيذي، وذلك عبر تحديد وترتيب أولويات العوامل التي تؤثر في تخطيط التعاقب في القطاع العام في دولة الإمارات، باستخدام عملية التسلسل الهرمي التحليلي، وتبين أن أسلوب تخطيط التعاقب، والثقافة التنظيمية، وتنمية القيادة كانت أهم العوامل المرتبطة بتخطيط التعاقب التنفيذي في القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وفي دراسة قدمها (الطعاني، 2019) كان الهدف منها إظهار الدور الأساسي لبرامج إعداد القادة المتدربين في تطوير المهارات القيادية لموظفي الجمارك الأردنيين. وتبين أن إطلاق هذا البرنامج سيعزز المهارات القيادية، والثقة بين الموظف والإدارة العليا، عبر تحقيق العدالة والشفافية في الاختيار.

أما دراسة (المخلافي والقحطاني، 2019) فقد هدفت إلى التعرف على واقع عملية استبدال القيادات الإدارية في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بالرياض، ومدى حاجة المدينة إلى نهج التعاقب القيادي، والتحقق من توافر متطلباتها، وتحديد أبرز معوقاتهما. وتمحورت أهم نتائج الدراسة حول عدم الاهتمام بإعداد القيادات البديلة قبل خلو المنصب القيادي، وعدم البحث عن المواهب القيادية وتهيئتها للمستقبل.

وفي دراسة أجراها (Friday, 2019) والتي هدف فيها إلى الكشف عن مدى الحاجة إلى خطط التعاقب وإلى اكتشاف الثغرات في تخطيط التعاقب وانتهت إلى أن الغالبية ينظرون إلى مهنة قيادة التمريض بأنها وظيفة مرهقة ومعقدة، لذا فإن شواغر قيادات التمريض تظل فارغة؛ نظراً لغياب دعم القيادة العليا، ونقص خطط التعاقب، بالإضافة إلى غياب القادة الداعمين الذين يمتلكون مهارات الاكتشاف والتوجيه والتدريب، كما بينت أن خطط التعاقب لا تتناسب مع رغباتهم.

في ذات الإطار قدم (شبات، 2018) دراسة هدف منها إلى التعرف على واقع الاستبدال الوظيفي في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، وما هي المعوقات التي تحول دون تنفيذه. وبيّنت النتائج أن واقع تخطيط وتنفيذ الاستبدال الوظيفي في مكتب شؤون الموظفين هو انعكاس لضعف خطط تنمية الموارد البشرية، مما يجعل الموظفين غير قادرين على فهم مسارات حياتهم المهنية.

أما (Keller, 2018) فقد هدف في دراسته إلى اكتشاف التحديات التي تمنع الكليات والجامعات في ولاية (مينيسوتا) من تخطيط التعاقب الوظيفي، وتقديم حلول للمشكلات القيادية عبر ممارسات التخطيط التعاقبية. واستخدمت الدراسة (برنامج تجريبي لتخطيط التعاقب مدته سنتان) وبيّنت نتائج الدراسة وجود مجال كبير لتطبيق خطط التعاقب القيادي، بالإضافة إلى التأثير الواضح في المردود، سواء على مستوى المنظمة، أو الأفراد، مع ضرورة تحليل بيئة العمل في المؤسسات، وتبني وتعزيز وتوسيع مجموعة الأبحاث حول تخطيط التعاقب في التعليم العالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تخطيط التعاقب القيادي أو الوظيفي في إشارة إلى أهمية هذا الموضوع، ودوره المباشر في تحقيق النجاح لهذه المنظمات، والعمل على تحسين مستويات أدائها. وبصورة مباشرة تماشى الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الشريف، 2021) و (المخلافي والقحطاني، 2019) و (شبات، 2018) من حيث الهدف، حيث ركزت هذه الدراسات كما الدراسة الحالية على التعرف على واقع عملية التخطيط للتعاقب القيادي، وأهم متطلباتها، وأبرز التحديات التي تواجه هذه العملية.

واتفق منهج الدراسة الحالية مع معظم مناهج الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، باستثناء دراسة (Keller, 2018) التي استخدمت المنهج التجريبي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أسلوب جمع البيانات، وهو استخدام أداة الاستبيان باستثناء دراسة (Al Suwaidi et al., 2020) ودراسة (Keller, 2018) التي استخدمت بجانب الاستبانة المقابلات والملاحظة والتقارير. واستخدم أسلوب تحليل الوثائق ومراجعة الأدبيات السابقة كدراسة (Chia et al, 2021) ودراسة (Friday, 2019).

وبشكل عام تختلف الدراسات الحالية من حيث المجتمع، ومكان التطبيق، بالإضافة إلى تقييم واقع التخطيط التعاقبي عبر نموذج النجمة السباعي للعالم (Rothwell)، وتعد هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين، وجرى الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة أسئلة الدراسة، وتصميم الأداة.

المنهجية والإجراءات:

1. المنهج المتبع:

جرى في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يستخدم لوصف ظاهرة التخطيط التعاقبي للقيادات، وهو مناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد استخدم برنامج (SPSS V24) الإحصائي لاختبار وتحليل البيانات.

2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في الإدارة العامة لشركة الكهرباء بمحافظات جنوب فلسطين، وعددهم (102) موظفاً وموظفة، بحسب إحصاءات الإدارة العامة للشركة - غزة- شؤون الموظفين، ويشار أن مجتمع الدراسة انحصرت في الإدارة العامة للشركة دون باقي الأفرع، باعتبار أن الإدارة العامة لشركة الكهرباء هي راسمة الخطط والسياسات التي تسير عليها بقية الأفرع، وعن سبب اختيار شركة الكهرباء فإن ذلك يعود إلى أهمية الخدمة التي تقدمها للمواطنين في ظل أن قضية خدمة الكهرباء في قطاع غزة موضع معاناة مستمرة على مدار أكثر من عقد ونصف، وهي أحد الأزمات الإستراتيجية التي تحتاج إلى معالجة جوهرية.

جدول (1): مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	الإجمالي
مدير/ نائب/ مساعد مدير	22
رئيس قسم/ مساعد	36
رئيس شعبة	44
المجموع	102

المصدر: (دائرة شؤون الموظفين في الإدارة العامة لشركة الكهرباء - غزة، 2023)

عينات الدراسة:

استخدمت الدراسة طريقة الحصر الشامل، حيث وزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، واسترجعت منها (93) استبانة، بنسبة (91.2%)، وهي نسبة جيدة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها، ويتضح من إجراء الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة الخصائص الآتية:

جدول (2): خصائص عينة الدراسة

الدرجة العلمية	العدد	%	سنوات الخدمة	العدد	%	المستوى الإداري	العدد	%
دبلوم	28	30.1	أقل من أو يساوي 10	35	37.6	مدير/ نائب مدير	20	21.5
بكالوريوس	59	63.4	11- 20 سنة	39	41.9	رئيس قسم/ مساعد	32	34.4
دراسات عليا	6	6.5	أكثر من 20 سنة	19	20.5	رئيس شعبة	41	44.1
المجموع	93	100.0	المجموع	93	100.0	المجموع	93	100.0

يتضح من الجدول السابق الخاص بتوصيف عينات الدراسة أنّ الدرّجة العلميّة سجلت نسبة (63.4%) لصالح درّجة البكالوريوس، وهذه نتيجة منطقية، إذ أنّ الوظائف والمناصب الإشرافية في الشركة تكفيها أن يكون شاغلها حاصل على درّجة البكالوريوس، وتبيّن أنّ (41.9%) من مجتمع الدراسة في الشركة أمضوا ما بين (11-20) سنة في دلالة على نضوج الشركة من حيث توفر عاملين أمضوا سنوات خدمة غير قليلة في العمل، وأما عن المستوى الإداري فقد تبيّن أنّ (44.1%) من مجتمع الدراسة هم بدرّجة رئيس شعبة أو ما يوازيها، في دلالة على كثرة الأقسام والدوائر في الشركة التي تقدّم خدماتها للجمهور.

3. أداة الدراسة:

بني الاستبيان فيما يخص محور التخطيط للتعاقب القيادي بالاعتماد بتصرف على دراسة (الداوود، 2020) و(الشريف، 2021) كما استفادت الدراسة من توصيف خطوات التخطيط للتعاقب القيادي وفق نموذج Rothwell (نموذج النجمة السباعي للتعاقب القيادي) من كتاب (Rothwell, 2010) أما عن محور التحديات فاستفادت بتصرف من دراسة (البوادي، 2017).

4. اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

عُرّضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين، وأخذت آراؤهم من حيث إعادة الصياغة والتعديل بالحذف أو الإضافة. وقد استقرّ الاستبيان على (51) فقرة، بعد ذلك استخدم اختبار الصدق البنائي كما هو موضح في الجدول رقم (3):

جدول (3): الصدق البنائي لأبعاد التخطيط للتعاقب القيادي باستخدام معامل ارتباط (بيرسون).

التحقق	Sig.	R	محاور الدراسة
	0.000	**0.954	التزام صنّاع القرار بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي.
	0.000	**0.924	تقييم متطلبات العمل الحالية.
تم التحقق من	0.000	**0.965	تقييم الأداء الفردي.
خلال العينة	0.000	**0.958	تقييم متطلبات العمل المستقبلية.
الاستطلاعية	0.000	**0.932	تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية.
حجمها 30	0.000	**0.939	تنمية وتدريب العاملين (سدّ الفجوة التنموية).
	0.000	**0.700	تقييم برنامج تخطيط التعاقب.

** ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.01).

في إطار الجدول السابق تبيّن أنّ معامل الارتباط بين كل محور من محاور التخطيط للتعاقب القيادي ودرّجة الاستبيان الكلي جميعها جاءت أقل من (0.05)، وتدّل قيم الدلالة إلى وجود صدق بنائي ودال إحصائياً عند مستوى (0.000).

على صعيد ثبات الأداة، تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى وجود درّجة مرتفعة من الثبات في محاور الاستبيان، وكذلك الدرّجة الكلية، وجميعها أكبر من (0.70) مما يدل على وجود ثبات مرتفع.

جدول (4): نتائج اختبارات محاور الاستبيان.

ألفا كرونباخ	محاور الدراسة
0.910	التزام صنّاع القرار بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي.
0.916	تقييم متطلبات العمل الحالية.
0.924	تقييم الأداء الفردي.
0.943	تقييم متطلبات العمل المستقبلية.
0.928	تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية.
0.900	تنمية وتدريّب العاملين (سدّ الفجوة التنموية).
0.802	تقييم برنامج تخطيط التعاقب.
0.913	تحديات تخطيط التعاقب القيادي.
0.961	الدرجة الكلية "تخطيط التعاقب القيادي"

5. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.5 المحك المعتمد في تحليل فقرات الاستبيان:

صنّفت الأوزان النسبية وفق ما ورد عن (Ozen, 2012)، والذي اعتمده الباحث كمحكّ لتحليل فقرات الاستبيان، فإذا كان الوزن النسبي للفقرة من (20% - 36%) تكون درجة الموافقة قليلة جداً، (أكبر من 36% - 52%) تكون درجة الموافقة قليلة، (أكبر من 52% - 68%) تكون درجة الموافقة متوسطة، (أكبر من 68% - 84%) تكون درجة الموافقة كبيرة، (أكبر من 84% - 100%) تكون درجة الموافقة كبيرة جداً.

2.5 مناقشة وتحليل النتائج:

• تحليل نتائج السؤال الرئيس: ما واقع التخطيط للتعاقب القيادي في الإدارة العامة لشركة توزيع

الكهرباء الفلسطينية وفق نموذج النجمة السباعي لـ (Rothwell)؟

للإجابة عن هذا التساؤل والتساؤلات الفرعية استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول (5): تحليل أبعاد تخطيط التعاقب القيادي وفق نموذج النجمة السباعي

البعء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
التزام صنّاع القرار بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي.	2.90	0.723	58.00%	7	متوسطة
تقييم متطلبات العمل الحالية.	3.01	0.699	60.25%	6	متوسطة
تقييم الأداء الفردي.	3.36	0.646	67.28%	1	متوسطة
تقييم متطلبات العمل المستقبلية.	3.30	0.964	65.95%	4	متوسطة
تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية.	3.33	0.839	66.52%	3	متوسطة
تنمية وتدريّب العاملين (سدّ الفجوة التنموية).	3.35	0.816	66.92%	2	متوسطة

البيد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
تقييم برنامج تخطيط التعاقب.	3.03	0.882	60.52%	5	متوسطة
التخطيط للتعاقب القيادي	3.18	0.529	63.63%		متوسطة

يوضح الجدول السابق أن أكثر الأبعاد توافراً هو بُعد "تقييم الأداء الفردي"، حيث حققت المرتبة الأولى بوزن نسبي (67.28%)، وهذا يشير إلى درجة من اهتمام إدارة الشركة بنظام تقييم الأداء، وأن أقلها توافراً هو بُعد "التزام صنّاع القرار بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي"، وقد حققت المرتبة السابعة بوزن نسبي (58%). وبشكل عام تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (3.18) وبوزن نسبي (63.63%) وهذا يعني أن هناك موافقةً متوسطةً على الأبعاد بشكل عام.

وبناءً على هذه النتيجة نجد أن الإدارة العامة لشركة الكهرباء تمارس عملية التخطيط التعاقبي للقيادات بدرجة متوسطة نسبياً، وقياساً لأهمية موضوع التخطيط التعاقبي نجد أن هذه النسبة غير كافية، وخصوصاً لمؤسستهم حيوية واستراتيجية كشركة الكهرباء التي تقدم خدمةً جوهريةً في حياة المجتمع، وربما يعود ذلك إلى أن سياسة التعاقب القيادي غير مدروسة بشكل واضح ضمن إستراتيجيات الشركة، وبالتالي تفقد التركيز والتقييم على هذه العملية الهامة، إضافةً إلى انخفاض اهتمام الشركة بمتابعة نتائج تقييم هذا النوع من التخطيط الذي بدوره يمنع من تحديد إطار عمل لتقييم الكفاءات البشرية بغرض الاستفادة منهم في الوظائف المستقبلية. ومن الأسباب التي تحجم إدارة الشركة أو أي منظمة عن فعالية تنفيذ عملية هذا النوع من التخطيط هو نقص الخبراء في هذا المجال، إذ أن تنفيذ عملية التخطيط التعاقبي تحتاج لمهارات خاصة من حيث الإعداد والتنفيذ المتابعة، وذلك وفق ما أفاد به رئيس وحدة التخطيط في الإدارة العامة لشركة الكهرباء، كما أن وعي الإدارة العليا والتزامهم بتنفيذ هذا النوع من التخطيط يعد سبباً أساسياً في تحديد مستوى نجاح الممارسة الفعالة لعملية تخطيط تعاقب القيادات. ولتبيان مواطن القصور في الأبعاد الخاصة بالتخطيط للتعاقب القيادي أجري تحليل فقرات كل بُعد بشكل منفرد، مع مناقشة العبارات الأكثر قصوراً في كل مجال، والنتائج مبيّنة كما يلي:

جدول (6): تحليل البعد الأول: التزام صنّاع القرار بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1. تجتهد إدارة الشركة بإقناع العاملين بخطط التغيير والتطوير.	3.32	0.899	66.45%	1	متوسطة
2. لدى الشركة خطة واضحة عن التعاقب القيادي تتعلق بالوظائف القيادية المستهدفة للإشغال المناصب مستقبلاً.	3.16	0.924	63.23%	4	متوسطة
3. تعتبر إدارة الشركة أن أهداف التخطيط للتعاقب القيادي جزءاً أساسياً من أهدافها.	2.55	1.016	50.97%	6	قليلة
4. تحدث إدارة الشركة الوصف الوظيفي للوظائف القيادية المستهدفة بشكل دائم.	2.61	0.897	52.26%	5	متوسطة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
5.	يتوفر في الشركة مناخ عمل إيجابي يشجع القادة على رفع كفاءاتهم والتطوير من ذواتهم.	3.17	0.928	63.44%	2	متوسطة
6.	تشكل الشركة لجنة مختصة لتحديد طبيعة مهام الوظائف القيادية المستقبلية.	2.31	1.113	46.24%	7	قليلة
7.	توجد معايير واضحة ومعلنّة لاختيار وتعيين القادة من قبل إدارة الشركة.	3.17	0.842	63.44%	2	متوسطة
	التزام صنّاع القرار بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي.	2.90	0.723	58.00%	-	متوسطة

يبين الجدول السابق أنّ الإدارة العامة لشركة للكهرباء لديها مشكلّة في تحديد طبيعة مهام الوظائف القيادية التي تحتاج للإشغال مستقبلاً، وقد سجلت هذه النقطة نسبة (46.24%) في دلالة على أنّ القيادة الإدارية لديها اهتماماً منخفضاً في توصيف الوظائف القيادية المستقبلية، عدا أنّ الجهات المختصة في الشركة لا تحدّث الوصف الوظيفي لهذه الوظائف بشكل مستمر وقد دلّ على ذلك المتوسط الحسابي الخاص بهذه الجزئية، والذي سجل نسبة (52.26%) وبالتالي هذا يضع الشركة تحت خطر الارتباك المضاجئ فيما لو حدثت الشواغر بشكل فجائي. كما نجد وفق الجدول أعلاه أنّ الشركة لا تنظر بشكل أساسي إلى التخطيط التعاقبي كهدف أساسي من توجهاتها المهمة في المستقبل، وقد تبين ذلك من تسجيل متوسط حسابي منخفض بنسبة (50.97%) والحقيقة أنّ هذه النقطة من النقاط المهمة التي تدل على انخفاض التزام الإدارة في الشركة بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي. وبشكل عام جاء بعد التزام الإدارة العليا بمنهجية التخطيط للتعاقب بدرجة متوسطة، ويوزن نسبيّ بلغ (58.00%)، وقد تفسّر مثل هذه النتيجة في عدم وجود الوعي الكافي بأهمية التعاقب القيادي، فقد يفتقر بعض القادة في الإدارة العليا إلى الوعي بأهمية التعاقب القيادي، وتأثيره على استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها، وقد يركزون بشكل أكبر على القضايا الفورية، والانشغال بالتحديات الحالية، ولا يمكن إغفال نقص الموارد التي قد تدفع القيادة العليا لتجاهل التكاليف المرتبطة بعملية تنفيذ خطة التخطيط التعاقبي.

جدول (7): تحليل البعد الثاني: تقييم متطلبات العمل الحالية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يوجد دليل إجرائي في شركتكم يتضمن جميع مهام الأفراد في وظائفهم المختلفة.	2.98	0.847	59.57%	5	متوسطة
2.	يوجد نظام تقييم معتمد للأعمال التي تتم داخل الأقسام المختلفة.	2.78	0.942	55.70%	6	متوسطة
3.	الصلاحيات الممنوحة للمديرين ورؤساء الأقسام واضحة ومحددة ولا تنازع عليها.	3.13	0.900	62.58%	2	متوسطة
4.	تتم إجراءات العمل في الشركة وفق مبادئ الحوكمة الإدارية.	3.04	0.908	60.86%	3	متوسطة
5.	لدى الشركة خطط للمسار الوظيفي لكل الفئات الوظيفية.	2.99	1.068	59.78%	4	متوسطة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
6.	تعمل الشركة على قياس استعداد العاملين لتولي المواقع القيادية المستقبلية.	3.15	0.779	63.01%	1	متوسطة
	تقييم متطلبات العمل الحالية.	3.01	0.699	60.25%	6	متوسطة

يبين الجدول السابق أن مواطن القصور المتمثلة في البعد الثاني كانت تكمن في وجود نظام تقييم معتمد للأعمال التي تجري داخل الأقسام، والذي سجل نسبة بلغت (55.70%)، وقد يعزى ذلك إلى وجود تغيير في أنظمة التقييم بالشركة وتحديثها بصورة مستمرة، أو ربما الأمر يعود إلى عدم الفهم الواضح من قبل العاملين لنظام التقييم الذي يطبق عليهم، ويتضح أيضاً أن نسبة (59.57%) من استجابات المبحوثين هي من تعلم بوجود دليل إجرائي للوظائف، وهذا أمر لافت للانتباه، وقد تتحمل المسؤولية عن ذلك بعض الدوائر ذات العلاقة كالشؤون الإدارية، ودائرة الجودة التي من المفترض أن تنشر مثل هذه الأدلة التنظيمية التي من دورها أن تساعد العاملين على فهم كيفية إجراء مهامهم على الوجه المطلوب.

وبشكل عام جاء بعد تقييم متطلبات العمل الحالية بدرجة متوسطة، ووزن نسبي بلغ (60.25%)، ويمكن تفسير انخفاض تقييم متطلبات العمل الحالية عن الحد المنشود لأي منظمة بسبب تعرض البيئة العملية لتغيرات مستمرة، مثل التقنية، والمنافسة، والتطورات الاقتصادية، مما يؤدي إلى الصعوبة في مواكبة متطلبات العمل الحالية مع هذه التغيرات، مما قد يتطلب تقييم وتحديث متطلبات العمل لضمان فعالية المنظمة.

جدول (8): تحليل البعد الثالث: تقييم الأداء الفردي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تجري عملية التقييم لكافة العاملين في الشركة وفق نماذج مقننة وموضوعية.	3.15	1.042	63.01%	6	متوسطة
2.	يحصل العاملون على التغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.	3.22	0.870	64.30%	5	متوسطة
3.	النماذج المعدة لتقييم الأداء هي نماذج تساعد تنمية وتطوير مستويات الأداء.	3.43	0.902	68.60%	3	كبيرة
4.	يوجد نظام حوافز معتمد مرتبط بنتائج التقييم الفردي للأداء.	3.24	0.890	64.73%	4	متوسطة
5.	تستغل الشركة نتائج تقييم الأداء بإعداد قائمة بالمتميزين وأصحاب الكفاءة.	3.60	0.957	72.04%	1	كبيرة
6.	يوجد بالشركة قاعدة بيانات خاصة بمهارات ومعارف العاملين بها.	3.55	1.156	70.97%	2	كبيرة
	تقييم الأداء الفردي.	3.36	0.646	67.28%	-	متوسطة

يبين الجدول السابق أن مواطن القصور المتمثلة في البعد الثالث التي كانت تكمن في أن التقييم لكافة العاملين في الشركة يجري وفق نماذج مقننة وموضوعية، وقد حصلت هذه العبارة على نسبة (63.01%) والوضوح أن

بعض العاملين لديهم مشكلات حول موضوعية أسلوب التقييم المتبع في الشركة، ربما لعدم فهم معايير التقييم، أو لأسباب أخرى تحتاج للبحث. وفي ذات السياق نجد أن بعض العاملين يرون انخفاض الاهتمام بموضوع التغذية الراجعة لمستويات أدائهم، وقد حصلت هذه العبارة على نسبة (64.30%)، وهنا لا يمكن تعميم النتيجة على جميع الدوائر والأقسام، فالأمر منوط بكل مدير أو قائد على حدة، فبعضهم مهتم بالتغذية المرتدة عن نتائج مستويات أداء المرؤوسين، والآخر أقل اهتماماً، وهكذا، ومن الضرورة بمكان الاهتمام بموضوع حصول جميع العاملين على التغذية العكسية؛ حتى يعرفوا مواطن الضعف ويعالجوها.

وبشكل عام جاء بُعد تقييم الأداء الفردي بدرجات متوسطة، ويوزن نسبيًّا بلغ (67.28%)، ويمكن تفسير هذه النسبة بأنها مقبولة نوعاً ما، طالما أن للشركة اهتماماً كبيراً في استغلال متابعة نتائج التقييم، وامتلاكها لقاعدة بيانات عن موظفيها حول كفاءاتهم ومهاراتهم، وفق نتائج العبارات الخاصة بذلك في الجدول السابق، لكن بشكل عام، وطالما الأمر يتعلق بالأفراد فهي بحاجة لمزيد من الاهتمام.

جدول (9): تحليل البعد الرابع: تقييم متطلبات العمل المستقبلية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتضمن خطة الشركة الإستراتيجية تطلعات مستقبلية واضحة.	3.40	1.153	67.96%	1	متوسطة
2.	يتم التأكد من فهم كافة العاملين للرؤية المستقبلية للمنظمة بشكل واضح.	3.24	1.201	64.73%	5	متوسطة
3.	الشروط والإمكانات المرتبطة بمتطلبات الوظائف القيادية المستقبلية معلنة.	3.16	1.154	63.23%	6	متوسطة
4.	لدى الشركة اتجاه واضح لاستقطاب عاملين جدد على بند التميز والكفاءة.	3.31	1.021	66.24%	3	متوسطة
5.	تعمل الشركة على إعداد هيكلية واضحة عن الكفاءات الحالية والاحتياجات المستقبلية.	3.37	0.953	67.31%	2	متوسطة
6.	يتم إعداد قادة مستقبليين للتكيف مع تغير الكفايات المهنية مع مرور الوقت.	3.31	0.989	66.24%	3	متوسطة
	تقييم متطلبات العمل المستقبلية.	3.30	0.964	65.95%	-	متوسطة

يبين الجدول السابق أن مواطن القصور المتمثلة في البعد الرابع، والتي كانت تكمن في عدم الوضوح الكافي للشروط والإمكانات المطلوبة للوظائف القيادية المستقبلية، والتي سجلت وفق الجدول أعلاه نسبة (63.23%) وهذا يرتبط مباشرة بالبعد الأول في منهجية تخطيط التعاقب القيادي، إذ أنه مطلوب من القيادات في الإدارة العليا تحديد الوظائف المستقبلية، وتحديد شروط الحصول عليها، وكذلك تحديد المهارات والمواصفات المطلوبة تحديداً واضحاً وصريحاً، وفي ذات السياق عكست النتائج انخفاض إلى حد ما من قبل التزام الإدارة العليا من حيث التأكد من فهم كافة العاملين لرؤية الشركة، والتي حصلت على نسبة (64.73%)، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الاستعداد لجهوزية الأفراد لتولي المناصب الوظيفية المستقبلية التي يمكن أن تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التنموية والتطويرية للشركة.

وبشكل عام جاء بُعد تقييم متطلبات العمل المستقبلية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (65.95%)، ويمكن تفسير ذلك في إطار أهمية هذا البعد في عملية التخطيط للتعاقب القيادي بأنه قد يواجه القادة والإدارة صعوبة في تحديد وتوضيح رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد متطلبات العمل المستقبلية في ظروف بيئة تتسم بالتعقيد والتغيرات بشكل يشبه البيئة الفلسطينية، وبالتالي فإن حالة الرؤية غير الواضحة يصبح من الصعب تحديد المهارات والمعرفة المطلوبة لمواكبة المتطلبات المستقبلية.

جدول (10): تحليل البعد الخامس: تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم إشراك جميع العاملين في الدوائر والأقسام المختلفة في اللجان والأعمال الإدارية.	3.32	1.034	66.45%	3	متوسطة
2	تتم مناقشة جدارة العاملين وإمكاناتهم وفق نتائج تقييم الأداء بشكل مستمر.	3.30	0.844	66.02%	4	متوسطة
3	يوجد سجل مهني خاص لكل فرد في الشركة يشمل إنجازاته ومستوى تقدمه في العمل.	3.44	1.058	68.82%	2	كبيرة
4	تستطيع الشركة تحديد خصائص المرشحين للوظائف القيادية استناداً على إمكانياتهم الحالية.	3.12	1.051	62.37%	6	متوسطة
5	تعمل الشركة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات استشراف المستقبل.	3.23	0.886	64.52%	5	متوسطة
6	تقوم الشركة بصياغة عملية لتقويم قدرات الأفراد في المستقبل.	3.55	0.915	70.97%	1	كبيرة
	تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية.	3.33	0.839	66.52%	3	متوسطة

يبين الجدول السابق أن مواطن القصور المتمثلة في البعد الخامس كانت تكمن في استطاعة الشركة تحديد خصائص المرشحين للوظائف القيادية استناداً إلى إمكانياتهم الحالية، والتي سجلت نسبة (62.37%) وهذه النتيجة منطقية في ظل حصول بُعد تقييم إمكانيات الأفراد الحالية على وزن نسبي مقارب (درجة متوسطة)، واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة المتحصلة من الجدول أعلاه، والتي تفيد بتقصير الشركة في تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات استشراف المستقبل، والذي سجل نسبة (64.52%).

وبشكل عام جاء بُعد تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي بلغ (66.52%)، لذلك تتطلب منهجية التخطيط للتعاقب القيادي الربط بصورة مباشرة بين واقع مستويات الأفراد الحالية والمستوى المطلوب لشغل الوظائف المستقبلية.

جدول (11): تحليل البعد السادس: تنمية وتدريب العاملين (سدّ الفجوة التنموية)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	توجد برامج تدريبية تنموية مرتبطة برؤية وتطلعات الشركة المستقبلية.	3.39	0.808	67.74%	3	متوسطة

متوسطة	5	62.58%	1.013	3.13	هناك تركيز على برامج تدريبية معنية بتطوير المهارات القيادية.
متوسطة	2	67.96%	0.968	3.40	يتم حصر الاحتياجات التدريبية بناءً على متطلبات العمل في الفترة المستقبلية.
كبيرة	1	68.60%	0.813	3.43	يتم التأكد من نجاح العملية التدريبية من خلال عينات من الأفراد بحيث يتم تكييفهم بلجان ذات طابع قيادي ومراقبتهم.
متوسطة	4	66.67%	0.936	3.33	ترتبط الخطة التدريبية بشكل أساسي بنتائج تقييم الأفراد الدورية.
متوسطة	-	66.92%	0.816	3.35	تنمية وتدريب العاملين (سدّ الفجوة التنموية).

يبين الجدول السابق أن مواطن القصور المتمثلة في البعد السادس كانت تكمن في قصور نوعاً ما في التركيز على برامج التدريب المرتبطة بتطوير المهارات القيادية، والتي سجلت نسبة (62.58%)، وهذه النقطة في غاية الأهمية، وهي معنية بتجهيز الأفراد من ناحية المهارة القيادية التي تسمح بانتقال الأفراد المعنيين إلى الوظائف القيادية المستقبلية بكل سلاسة وفعالية، من ناحية أخرى تبين أن ربط الخطة التدريبية بشكل أساسي بنتائج تقييم الأفراد الدورية سجلت نسبة (66.67%) مما يدعو لضرورة تحديد البرنامج التدريبي المناسب وفق نتائج تقييم الأداء الفردي.

وبشكل عام جاء بُعد تنمية وتدريب العاملين (سدّ الفجوة التنموية) بدرجة متوسطة، ويوزن نسبيًا بلغ (66.92%)، وبالتالي يقع على عاتق إدارة الشركة والمنظمات عمومًا التركيز على برامج التدريب بشكل كبير، وعدم النظر لها بأنها مصدرًا للتكلفة؛ لأن التكلفة الحقيقية هي التكلفة الناتجة عن خلل تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، أو حتى الذهاب لتكلفة الاستقطاب الخارجي للكفاءات المطلوبة.

جدول (12): تحليل البعد السابع: تقييم برنامج تخطيط التعاقب

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	تخضع برامج التخطيط للتعاقب القيادي للمتابعة والتقييم.	2.96	0.793	59.14%	3	متوسطة
	يتم إجراء تعديل على برامج التخطيط التعاقبي وفق نتائج المتابعة والتقييم.	2.99	0.651	59.78%	2	متوسطة
	تجري مناقشة بصورة جديّة لنتائج ومراحل خطط التعاقب القيادي بين قيادات الشركة.	3.35	3.182	67.10%	1	متوسطة
	هناك اهتمام واضح من قبل قيادة الشركة حول نتائج عملية تخطيط التعاقب القيادي.	2.80	460.8	56.03%	5	متوسطة
	يتم الاستفادة من نتائج خطط التعاقب القيادي في منظمات أخرى مشابهة في مجال العمل.	2.91	0.654	58.28%	4	متوسطة
	تقييم برنامج تخطيط التعاقب.	3.03	0.882	60.52%	-	متوسطة

يبين الجدول السابق أن مواطن القصور المتمثلة في البعد السابع كانت تكمن في أن الشركة لديها قصور واضح في اهتمامها بنتائج عملية تخطيط التعاقب القيادي، ويتضح ذلك مما سجلته هذه النقطة من نسبة (56.03%)،

ويجب التأكيد هنا على أن التخطيط ليس غايةً بحد ذاته، وإنما هو وسيلةٌ لتحقيق المنشود منه، فما الفائدة منه ما لم يعكس نتائج عمليةً يمكن الاستفادة منها في تحديد أوجه الخلل والقصور في الأداء الحالي والأداء المتوقع مستقبلاً؟ وتناقض هذه النتيجة مع نتيجة عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارة الشركة حول الاستفادة من نتائج خطط التعاقب القيادي في منظمات أخرى مشابهة في مجال العمل، والتي سجلت نسبة (58.28%)، ولذلك يعد استخدام طريقة المقارنة المرجعية من الطرق الهامة التي تستخدم في تحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في أي منظمة.

وبشكل عام جاء بعد تقييم برنامج تخطيط التعاقب بدرجة متوسطة، ويوزن نسبيً بلغ (60.52%)، ويشار هنا أن لا فائدة من كل عملية التخطيط للتعاقب القيادي ما لم تخضع للتقييم، والعمل على إصلاح مواطن الخلل فيها من أجل الاستفادة القصوى من مخرجات هذه العملية.

• تحليل نتائج السؤال الذي ينص: ما أهم التحديات التي تواجه عملية التخطيط للتعاقب القيادي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشركة الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب.

جدول (13): تحليل التحديات التي تواجه عملية التخطيط للتعاقب القيادي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	ندرة المتخصصين في الشركة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات.	3.58	0.913	71.61%	8	كبيرة
2.	قلة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل.	3.62	0.793	72.47%	6	كبيرة
3.	ضعف اهتمام منظمته بتدريب القيادات على رأس العمل.	3.57	0.902	71.40%	9	كبيرة
4.	ضعف اهتمام منظمته بأثر البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون حالياً لتطوير قيادات المستقبل.	3.54	0.904	70.75%	10	كبيرة
5.	عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.	3.65	0.880	72.90%	5	كبيرة
6.	عدم وجود حوافز مشجعة تدفع العاملين لتولي المناصب القيادية.	3.68	0.899	73.55%	4	كبيرة
7.	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل.	3.59	1.106	71.83%	7	كبيرة
8.	ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل.	3.78	0.976	75.70%	2	كبيرة
9.	عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها	3.81	0.992	76.13%	1	كبيرة
10.	عدم وجود قناعة كافية لدى إدارة الشركة بنشر ثقافة التخطيط للقيادات المتعاقبة.	3.74	1.031	74.84%	3	كبيرة
	الدرجة الكلية لتحديات تخطيط التعاقب القيادي	3.66	0.794	73.12%		كبيرة

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تحديات تخطيط التعاقب القيادي يساوي (3.66) ويوزن نسبي (73.14%) وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة كبيرة على التحديات بشكل عام، وبيّنت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من التحديات التي تواجه الإدارة العامة لشركة الكهرباء في نجاح عملية التخطيط للتعاقب القيادي، والتي يجب على الشركة التقاط هذه النتائج، والعمل على مخرجاتها ودلالاتها للحصول على الفائدة المرجوة من هذه العملية.

وفيما يلي مناقشة أعلى (4) تحديات للتخطيط التعاقبي من وجهة نظر عينة الدراسة:

- الفقرة رقم (9): عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها بوزن نسبي قدره (76.13%). وهذا ما عكسته إحدى نتائج واقع تقييم برنامج تخطيط التعاقب لدى الإدارة العامة للكهرباء، إن تطبيق مراحل عملية التخطيط للتعاقب القيادي قد تعدد ثقافة جديدة لبعض المنظمات وهذا ما يمكن استنتاجه من واقع هذه العملية لدى الإدارة العامة لشركة الكهرباء الفلسطينية، فنؤكد على أهمية استخدام نظام المقارنة المرجعية (Benchmarking) في نقل هذه التجربة للشركة والاستفادة القصوى من مخرجاتها.
 - الفقرة رقم (8): ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل بوزن نسبي قدره (75.70%). وهذا يعد تحدياً وعائقاً يضعف فعالية نجاح منظومة تخطيط التعاقب القيادي، وهذا ينسجم مع انخفاض واقع تقييم الأداء الفردي، وواقع تقييم الإمكانيات المستقبلية في الشركة، والتي تعكس شعور العاملين بضعف نظام التقييم المرتبط بعملية تخطيط التعاقب القيادي.
 - الفقرة رقم (10): عدم وجود قناعة كافية لدى إدارة الشركة بنشر ثقافة التخطيط للقيادات المتعاقبة بوزن نسبي قدره (74.84%). وهذه النتيجة تؤكد على أن عدم اهتمام الإدارة العليا بالعملية التخطيطية حتماً سيؤدي إلى إفشال كل المراحل التالية، فالالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا هو مدخل لتطوير نظام التخطيط للتعاقب القيادي.
 - الفقرة رقم (7): ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل بوزن نسبي قدره (73.55%). وهذا يعكس استجابات المبحوثين في بعد واقع التدريب وسد الفجوة التنموية، إذ أنهم يرون قصوراً من قبل إدارة الشركة في الاهتمام بالبرامج التدريبية ذات العلاقة بتطوير المهارات القيادية.
- أما باقي التحديات فقد جاءت مرتبة تنازلياً كالآتي:
- الفقرة رقم (5): عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (72.92%).
 - الفقرة رقم (2): قلّة اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل. احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (72.74%).
 - الفقرة رقم (6): عدم وجود حوافز مشجعة تدفع العاملين لتولي المناصب القيادية. احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (71.83%).
 - الفقرة رقم (1): ندرة المتخصصين في الشركة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات. احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (71.61%).
 - الفقرة رقم (3): ضعف اهتمام منظماتكم بتدريب القيادات على رأس العمل احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (71.40%).

- الفقرة رقم (4): ضعف اهتمام منظماتكم بأثر البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون حالياً لتطوير قيادات المستقبل احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (70.75%) .

ملخص النتائج:

1. إن الإدارة العامة لشركة الكهرباء تمارس عملية التخطيط التعاقبي للقيادات بدرجة متوسطة نسبياً.
2. التزام صنّاع القرار في الإدارة العامة لشركة الكهرباء بمنهجية التخطيط للتعاقب القيادي جاء بدرجة متوسطة، حيث إن الشركة لا تنظر بشكل أساسي إلى التخطيط التعاقبي كهدف إستراتيجي من توجهاتها المهمة في المستقبل.
3. هناك مؤشرات انخفاض في تقييم متطلبات العمل الحالية، بالإضافة لمتطلبات العمل المستقبلية.
4. تدن ملحوظ بعملية تقييم الأفراد، وانخفاض الاهتمام بموضوع التغذية الراجعة لمستويات أدائهم.
5. إن إدارة الشركة لديها مستوى متوسط من حيث الاهتمام بإمكانيات الأفراد المستقبلية.
6. هناك قصور نوعاً ما في التركيز على برامج التدريب المرتبطة بتطوير المهارات القيادية.
7. هناك انخفاض في مستوى اهتمام الشركة بنتائج عملية التخطيط التعاقب القيادي.
8. وجود درجة مرتفعة من التحديات التي تواجه الإدارة العامة لشركة الكهرباء في نجاح عملية التخطيط للتعاقب القيادي.

التوصيات:

- في إطار نتائج تحليل واقع التخطيط للتعاقب القيادي في الإدارة العامة لشركة الكهرباء والتحديات التي تواجهها في هذا المجال، توصي الدراسة بالآتي:
1. استخدام نظام المقارنة المرجعية (Benchmarking) في نقل تجربة عملية التخطيط التعاقبي للشركة والاستفادة القصوى من مخرجاتها.
 2. ضرورة العمل على تصحيح إدراك الإدارة العليا بأهمية عملية التخطيط للتعاقب القيادي وتضمينها ضمن إستراتيجيات الشركة الرئسية.
 3. العمل على تجهيز نظام مستقل وخاص، يركز على تقييم المهارات القيادية وبيّن مواطن الضعف والقوة للضئات المرشحة مستقبلاً، حتى يجري التأكد من إمكانية الاستفادة منها في حال تنفيذ شغل المواقع القيادية.
 4. العمل على حصر احتياجات الموظفين التدريبية في مجال المهارة القيادية، والعمل على تنفيذ التدريب المطلوب لسدّ الفجوة التنموية في هذا المجال.
 5. اعتماد دليل خاص لشروط شغل الوظائف القيادية المستقبلية، والذي يمكن اعتباره موجهاً للمسار أمام المرشحين مستقبلاً.
 6. ضرورة إعداد البرامج التدريبية وفق نتائج تقييم مستويات الأفراد وبما يتفق مع النتائج المرجوة في المستقبل.
 7. تضمين المهارات القيادية من ضمن المواصفات المطلوبة في إجراءات التعيين والاختيار في الوظائف المهمة في الشركة.

قائمة المراجع:

المصادر والمراجع العربية

- الشهري، فاطمة، ابن شحبل، سلوى، التويجري، فاطمة. (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية جامعة سوهاج*. (73)، (1243 – 1273).
- ملك، فلسطين عثمان. (2016). دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حاليّة وزارة الماليّة ووزارة التخطيط). رسالت ماجستير، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، فلسطين.
- غانم، بكر عبد المالك. (2017). واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الفلسطينية، مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات، ندوة علمية، فلسطين.
- الشريف، طلال. (2021). إستراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*. 32 (1)، (109 – 150).
- المرقطن، محمد موسى. (2020). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 29 (3)، (383-402).
- الشافعي، حسن، ومصطفى، سمير، وعكاشة، محمد. (2021). التفويض الإداري ودوره في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية، *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*. 55 (55)، (31-50).
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2019). الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد (1).
- عبد العزيز، خميس. (2019). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وامكانية الاستفادة منها في مصر، *مجلة الإدارة التربوية*. (24)، (13 – 163).
- عثمان، إيهاب. (2020). أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي - دراسة ميدانية على شركات قطاع الادوية المصري، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 11 (4)، (1147 – 1184).
- أبو شاويش، غالب عبد الرحمن. (2022). *التخطيط للتعاقب القيادي وأثره على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - الشق العسكري*، [رسالة ماجستير]، جامعة الأقصى، فلسطين - غزة.
- البواردي، فيصل بن عبد الله. (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. 37 (2)، (195-218).
- أبو سلطان، حنان. (2016). دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، [رسالة ماجستير]، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
- همام، إيمان أحمد. (2022). تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وامكان الاستفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. 46 (4)، (51-204).
- غنيمة، صلاح الدين عبد العزيز. (2016). تخطيط التعاقب القيادي في وزارة التربية والتعليم المصرية، المركز القومي للبحوث والتنمية، شعبته بحوث التخطيط التربوي.

- الشريف، طلال. (2021). إستراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 32 (1)، (109 – 150).
- الطعاني، عناد. (2019). دور برنامج تأهيل القيادات في دعم سياسة الإحلال والتعاقب في دائرة الجمارك الأردنية: دراسة ميدانية - دائرة الجمارك الأردنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3 (7)، (145 – 170).
- المخلافي، عبد الملك، والقحطاني، هيا. (2019). واقع ومعوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 20 (1)، (143 – 162).
- شبات، جلال. (2018). واقع الإحلال الوظيفي في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، *مجلة جامعة غزة للبحث العلمي*، (13)، (41-78).
- الداوود، حسن عبد العزيز. (2020). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل، *مجلة جامعة شقراء*، (13)، (163-194).
- صالح، صلاح الدين حسين ومصطفى، تمارة أباد. (2020). أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد، *مجلة الدنانير*، 1 (18)، (236-268).
- سلامة، محمد سالم (2019). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الفلسطينية الحكومية، *المجلة العربية للإدارة*، 39 (4)، (143-162).

المراجع الأجنبية:

- Al Suwaidi, M., Jabeen, F., Stachowicz-Stanusch, A., & Webb, M. (2020). Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. *Vision*, 24(3), 284-299.
- Chia, Chi-Kuan, Ghavifekr, Simin, Abdul Razak, Ahmad (2021) succession planning practices and challenges in malaysia's public universities: a systematic review, *international online journal of educational leadership*, 5(1), 44-60.
- Friday, Edeh Ogbu (2019) Employee Training and Succession Planning of Selected Deposit Money Banks in Abia State, Nigeria, *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 216-233.
- Goldsberry, P. D. (2018). Principles for Success in Succession of the Senior Leader. Doctoral Dissertation, George Fox University.
- Keller, Kristina (2018) Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System, Dissertation, Higher Education Administration: Ed.D, Cloud State University.
- Martin, C. M., & O'Shea, K. (2021). Succession planning for organizational stability. *Nursing Management*, 52(4), 12-20.

- Mehrabani, S. E., & Mohamad, N. A. (2011). Succession planning: A necessary process in today's organization. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(5), 371.
- Onyango, O. J., Njanja, L., & Zakayo, C. (2014). Succession planning practices among the Non-Governmental Organisations' in Kenya. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(13), 185-198.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, Vol. 1, Issue 2.
- Robertson, L. B. (2021). Ten Steps for Establishing a Succession Plan Addressing Volunteer Disengagement. *The Journal of Extension*, 58(6), 25.
- Rothwell, W. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom.
- Yawson, R. M. (2019, March). Human resource development and executive leadership succession planning in nonprofits. In Proceedings of the 56th Annual Eastern Academy of Management Conference ,1-16.