

استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها

د. فيصل بن عبد الله البواردي

أستاذ الموارد البشرية المشارك - معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية

famb20022002@hotmail.com

الملخص: سعت الدراسة 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 في عام 2019م. 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. وبينت نتائج الدراسة كذلك أن مستويات الاستعداد لاكتشاف القياد متقاربة بين الأجهزة الحكومية. وبناءً على النتائج، قدّمت الدراسة عدداً من التوصيات؛ ومن أهمها: ضرورة تطوير لائحة اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة في الأجهزة الحكومية.

الكلمات المفتاحية: القيادات الواعدة، اكتشاف القيادات الواعدة، تطوير القيادات الواعدة.

Readiness of Saudi civil services agencies to identify and develop future leaders

Dr. Faisal Abdullah Albawardy

Associate professor of human research management at the Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia

famb20022002@hotmail.com

Abstract: The study aims to identify the readiness of Saudi civil Services agencies to identify and develop Future leaders from the point of view of the supervising managers in those agencies. The study was conducted on 175 supervising managers who attended training courses at the Institute of Public Administration in 2019. The study found that the level of readiness of civil Services agencies to identify and develop future leaders in general is weak in the five study dimensions: attention to selecting leaders and training, evaluation of job performance, promotion requirements, and job descriptions. Where most supervising managers believe that government agencies do not meet the requirements and follow the important steps to identify and develop leaders. The study also found that the levels of readiness to discover future leadership are similar in all government agencies. Based on the results, the study presented a number of recommendations; the most important of which are: the need to enact a regulation of discovering and developing future leaders in government agencies.

Keywords: Promising leaders, future leaders, Identification of future leaders, development of future leaders.

المقدمة:

بدأ اهتمام المنظمات يتزايد باكتشاف القيادات وتطويرها لما له من دور مهم في تحقيق استراتيجياتها (Byham, Smith & Paese, 2002). وقد قَدِّمت الدراسات السابقة عدداً من المتطلبات المهمة لاكتشاف القيادات وتطويرها (Byham, et al, 2002; Fulton-Calkins and Milling, 2005)، ومن هذه المتطلبات؛ بناء خطة تتضمن تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاجها وظائف المستقبل، وتحديد المرشحين لشغل تلك الوظائف، وتحديد خطة التطوير، وتقديم التغذية الراجعة من خلال تقييم أداءهم (Charan, Drotter and Noel 2001 ; Rothwell, 2005). كما أكدت الدراسات السابقة على أهمية تكامل خطة بناء وتطوير القيادات مع خطة المنظمة الإستراتيجية (Fulmer, 2001; Hall, 2004; Maxwell, 2003; Ley, 2002)، وكذلك مع أنظمة الموارد البشرية (Byham et al., 2002)، مع أهمية دعم والتزام القيادات العليا لخطط تطوير القيادات (Fulton-Calkins and Maxwell, 2003) (Milling, 2005 ;).

إلا إنَّ الممارسة تشير إلى أن بعض المنظمات لا تزال تتجاهل تلك المتطلبات، أو تواجه تحديات في تطبيقها (Conger & Fulmer, 2003 ; Pynes, 2004). ويُعدُّ اكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها، أحد العوامل الحرجة في تحقيق أهداف الأجهزة الحكومية؛ نظراً لأنها مُرَشَّحَةٌ لشغل الوظائف القيادية الإشرافية في المستوى الأدنى؛ مثل: مدير أو مشرف وما في حكمها؛ وبالتالي؛ فإن هناك حاجةً إلى اكتشافهم وتطويرهم؛ لتمكينهم من إنجاز مهام تلك الوحدات في المستقبل، والتي تختلف متطلباتها عن المهام التنفيذية التي يقومون بها حالياً، كما أنَّ تلك القيادات الواعدة مرشحة؛ لتكون قيادات عليا في تلك الأجهزة في المستقبل. وهو ما يؤكد حاجة الأجهزة الحكومية إلى أن تكون مستعدة وجاهزة لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها لتمكينها من تحقيق أهدافها، وبالتالي الحاجة إلى دراسة مدى استعداد الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة.

مشكلة الدراسة:

اهتمت المملكة العربية السعودية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها. فقد تمَّ اعتماد مبادرة البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية (عليا وسطي وإشرافية واعدة) ضمن برنامج التحول الوطني 2020؛ بهدف الإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030. وتمَّ كذلك اعتماد برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، والذي ركَّز على عددٍ من الأنشطة المهمة ذات العلاقة لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة؛ بهدف تحقيق أهداف الأجهزة الحكومية ورؤية المملكة 2030. ومن تلك الأنشطة تأسيس قاعدةٍ من المواهب والكفاءات البشرية؛ ليكونوا قادة المستقبل، ووَضْع سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم (رؤية المملكة 2030، 2014). ويرتكز هذا الاهتمام على النظرة المستقبلية للقيادات الواعدة باعتبارها مُرَشَّحَةٌ لشغل الوظائف القيادية الإشرافية في المستوى الأدنى وستكون مَعْنِيَّةً مستقبلاً بتنفيذ إستراتيجيات المنظمات وتلبية احتياجات وتطلعات العملاء، بالإضافة إلى أنها ستكون القيادات العليا في تلك الأجهزة في المستقبل. إلا أن نتائج الدراسات السابقة أظهرت وجود استعداد متواضع من المنظمات لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها، بالإضافة إلى ضعف اهتمام ودعم القيادات العليا لتوفير الصف الثاني (العثماني، 2014؛ الحارثي والشمري، 1436)، وضعف اهتمام خطط المنظمات بتوفير القيادات الواعدة (Mercer, 2019؛ Ullberg, 2014)، وضعف ربط التدريب مع احتياجات الوظائف الإشرافية (العثماني، 2014)، وضعف تقييم الأداء لاكتشاف القيادات المناسبة (البواردي، 2017؛ الحارثي والشمري، 1436؛ العثماني، 2014)، وضعف معايير الترقيات لشغل الوظائف الإشرافية (البواردي، 2017؛ الحارثي والشمري، 1436)، وعدم الاهتمام بتكامل الوصف الوظيفي مع احتياجات المنظمات الاستراتيجية (Mercer, 2019؛ الحارثي والشمري، 1436).

وبالتالي؛ تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن ما مدى استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التالي:

1. الكشف عن مدى استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية؛ لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:
 - التعرف إلى مدى اهتمام الأجهزة الحكومية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها.
 - التعرف إلى مدى تكامل تدريب القيادات الواعدة في الأجهزة الحكومية مع احتياجات الوظائف الإشرافية.

- التعرف إلى مدى إفادة الأجهزة الحكومية من تقييم الأداء الوظيفي لترشيح القيادات الواعدة لشغل الوظائف الإشرافية.
 - التعرف إلى متطلبات ترقية القيادات الواعدة في الأجهزة الحكومية لشغل الوظائف الإشرافية.
 - التعرف إلى مدى توافر ووضوح مهام وواجبات الوظائف الإشرافية التي يحتاجها القيادات الواعدة في الأجهزة الحكومية.
2. بيان الفروق في ممارسات الاستعداد لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها بين الأجهزة الحكومية.
3. تقديم مقترحات لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية السعودية.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مدى استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية؛ لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها؟، ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة التالية:
 - ما مدى استعداد الأجهزة الحكومية باكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها؟
 - ما مدى تكامل تدريب القيادات الواعدة بالأجهزة الحكومية مع احتياجات الوظائف الإشرافية؟
 - ما مدى إفادة الأجهزة الحكومية من تقييم الأداء الوظيفي لترشيح القيادات الواعدة لشغل الوظائف الإشرافية؟
 - ما مدى توافر متطلبات ترقية القيادات الواعدة لشغل الوظائف الإشرافية؟
 - التعرف إلى مدى وضوح مهام وواجبات الوظائف الإشرافية في الأجهزة الحكومية.
2. هل توجد فروق في ممارسات الاستعداد لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها بين جهة العمل (وزارة، هيئات وجهات تعليمية، جهات أخرى)؟

أهمية الدراسة:

تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة بأنها تدعم المكتبة العربية بموضوع يُعدُّ من الموضوعات النادرة التي تناولت واقع اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية السعودية؛ لتحقيق رؤية المملكة 2030، حيث ركزت الدراسات السابقة على تخطيط التعاقب للقيادات بشكل عام وليس القيادات الواعدة. ومن الناحية العملية تعد الدراسة مهمة لأن نتائجها تسهم في تقديم مقترحات تساعد على اكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها في الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية؛ لأن هذه الفئة تُعدُّ الأساس والمُنطلق الأساسي لتحقيق أهداف الجهاز التي يرسمها القيادات الإستراتيجية؛ نظراً لقربهم من تنفيذ الخدمات، كما أنهم سيشغلون الوظائف القيادية العليا في المستقبل، إضافة إلى تقديم توصيات عملية تساعد في دعم برنامج الملك سلمان؛ من خلال تطوير نظام ونماذج ولائحة اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة في الأجهزة الحكومية، وتحديد مسؤولياتها.

حدود الدراسة:

جمعت بيانات الدراسة من المدرسين المشرفين (شاغلي وظائف مدير، أو رئيس قسم أو مشرف، وما في حكمها) العاملين في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية المشاركين في برامج معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية المنفذة في الفصل الأول من العام التدريبي 1440/1439 هـ (2019م). واقتصر موضوع الدراسة على مدى استعداد الأجهزة الحكومية لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة في تلك الأجهزة من وجهة نظر المدرسين المشرفين.

مصطلحات الدراسة:

الوظائف الإشرافية في الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية: هي الوظائف الإشرافية في المستوى التنظيمي الأدنى (الأول) في الأجهزة الحكومية التي يتبع شاغلها لنظام الخدمة المدنية، وترتبط تنظيمياً بمستوى الإدارة الوسطى (الإدارة العامة) وتتولّى الإشراف على الموظفين غير الإشرافيين، والقيام بعمليات الإدارة والتخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة، ومن أمثلة هذه الوظائف: (رئيس قسم، أو مدير شعبة، أو مدير إدارة، أو ما يقابلها من مسميات تصنيفية أو تنظيمية أخرى معتمدة)، وتقع مراتب هذه الفئة في الغالب بين المرتبة السابعة وحتى الثانية عشر (وزارة الخدمة المدنية، 2019م).

المدرء المشرفون في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية: هم المدرء الذين يشغلون الوظائف الإشرافية في المستوى التنظيمي الأدنى (الأول) في الأجهزة الحكومية ويتبعون لنظام الخدمة المدنية، ويرتبطون تنظيمياً بمستوى الإدارة الوسطى (الإدارة العامة)، ويتولى المدرء المشرفين، الإشراف على الموظفين غير الإشرافيين لتحقيق أهداف الوحدة التي يشرف عليها.

القيادات الواعدة: هي الموظفون المحتملين لشغل وظيفة إشرافية في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية والمتوقع أن تتغير مهامهم من وظائف تنفيذية إلى وظائف إشرافية بعد ترقيتهم، من خلال القيام بعمليات الإدارة والتخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة، كما أنه من المتوقع شغلهم لوظائف المنظمة في المستقبل.

استعداد الأجهزة الحكومية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها: هي استعداد وجاهزية الأجهزة الحكومية في تحديد القيادات المحتملة لشغل وظائف إشرافية في المستقبل، وتقييمها لتحديد احتياجاتها من المعارف والمهارات والاتجاهات، ثم تطويرها بهدف إكسابها المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها، ثم العمل على تقييمها مرة أخرى للتأكد من جاهزيتها لشغل الوظائف الإشرافية عند الاحتياج لهم.

ثانياً - الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يلي استعرض الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة لفهم متطلبات اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة في المنظمات.

الأدب النظري:

يتناول الأدب النظري مفهوم اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وأهميته، وخطوات ومتطلبات اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وطرقها.

مفهوم اكتشاف، القيادات الواعدة وتطويرها:

اهتمت بعض الدراسات بتحليل مراحل ومتطلبات الاكتشاف والتطوير للقيادات الواعدة والتي يُطلق عليها مسميات مثل Leadership Pipeline (Conger & Fulmer, 2003; Charan, Drotter & Noel, 2001) أو Leadership succession planning (Redman, 2006; Collins & Conger, 2007)، في حين ركزت دراسات أخرى على تطوير القيادات دون التركيز على خطوات الاكتشاف ويُطلقون عليها (Alimo-Metcalfe, 1998; Day, 2000) Leadership development أو Management Development (Mintzberg, 2004; Pounder, 2003). وفيما يلي تم التطرق إلى مفهوم القيادة، وعناصرها، ومن ثم مفاهيم اكتشاف تلك القيادات وتطويرها. فقد عرفت القيادة بأنها "الرَّبط بين الشخصية والمنظمة والأثر الاجتماعي (Aitken and Higgs, 2010: p10). كما عرفت بأنها العمليات التي يؤثر من خلالها شخص على مجموعة من الأشخاص؛ لإنجاز هدفٍ مشتركٍ" (Northouse, 2001: p5). وعرفت كذلك بأنها "عملية التأثير على العاملين داخل المنظمة؛ لتوجيه جهودهم باتجاه أهدافٍ محدَّدة" (Grobler, Warnich, Carrell, Elbert & Hatfield, 2006: p28). وعرفت أيضاً بأنها: "الدور المهم الذي يلعبه القيادات الرسمية في جميع المستويات في المنظمات؛ لتحقيق قيمة وفائدة لجميع المستويات" (Morse & Buss, 2008: p17). وفسر آخرون القيادة بأنها ليست حول الشخصية، وإنما هي عن السلوك الملاحظ لمجموعة من المهارات (Kouzes and Posner, 2010: p2).

وفي ضوء هذه المفاهيم فقد وجهت نحو اكتشاف القيادات وتطويرها. وقد عرفت هذه العملية بأنها: "عمليةٌ مستمرةٌ ديناميكيةٌ لتعريف، وقياس، وتطوير المواهب القيادية، وتقييم وتطوير وإدراك الإسهامات الرئيسية؛ لتحقيق إستراتيجيات المنظمة المستقبلية، والاحتياجات التشغيلية (Nink, Boyer, & Fogg, 2006: p43). كما عرفت بأنها: "محاولةٌ استباقيةٌ واستعدادية؛ للتأكد من أنَّ القيادات في المنظمة سوف تكون مستمرة؛ من خلال تعريف كيف سيتمُّ شغلُّ تلك المواقع (الوظائف) سواء بشكلٍ مخططٍ أو غير مخططٍ عندما يكونُ هناك مغادرون للمنظمة" (Schmalzried & Fallon, 2007: p170).

وهناك تعاريف تناولت تطوير القيادات فقط، فقد عرفت بأنها: "عملية تعزيز قدرة التابعين على القيام بالدور القيادي، وبناء قيمة للمنظمة" (Day, 2000: p583). كما عرفت بأنها: نشاطٌ مخططٌ مستمرٌ يهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وتطوير الطاقات الإدارية؛ كرجال الإدارة الحاليين إلى جانب إعداد وتهيئة مديري المستقبل، وتسليحهم بالقدرة الإدارية التي تُمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل (صلاح الدين، 2001: ص 34).

أهمية اكتشاف وبناء واختيار القيادات الواعدة:

- إنَّ قيام المنظمة باكتشاف القيادات وتطويرها يُقدِّم عدداً من المزايا، ومن أهمها:
- بناء معيار للمؤهلات والكفاءات التي تحتاجها القيادات في المستقبل (Atwood, 2007; Guangrong, King & Kenneth, 2011).
- زيادة قدرة القيادات الواعدة على التكيف والتغيير المطلوب، والمقدرة على التواصل مع المستفيدين من داخل المنظمة وخارجها، والمقدرة على تحليل المشكلات، والمقدرة على بناء وتنفيذ المبادرات لتحقيق الرؤية (Auriacombe, 2014).

- تحديد التطوير الذي يحتاجه القيادات الواعدة (Atwood, 2007)،
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛ لإنجاز أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل (Byham et al., 2002)،
- تحسين قدرات القيادات الواعدة؛ بما ينعكس على تحسين الأداء بشكل عام، (Guangrong, et al, 2011)،
- الاستعداد لتحديد البديل المناسب عند فقدان أحد المديرين الحاليين (Byham, Smith & Paese, 2002)،
- تقليل التكاليف المالية المرتبطة بفقدان أحد المديرين في المنظمة (Rothwell, 2005).

مراحل ومتطلبات اكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها:

أكدت الدراسات على أهمية أن تكون المنظمات مستعدة وجاهزة لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها بهدف تحقيق استراتيجياتها، وذلك من خلال القيام بعدد من المراحل والمتطلبات (الحوشان، 2017؛ Gallo, 2011; Kramer & Nayak, 2013; Goldsmith & Carter, 2009; Loew, 2015). وعلى الرغم من اختلاف عدد المراحل في تلك الدراسات، إلا أنها تتفق في المراحل والمتطلبات الرئيسية الآتية:

(1) تحديد الوظائف القيادية: فبعد أن يتم صياغة إستراتيجية المنظمة يتم تحديد عدد ونوع ومستوى ومتطلبات الوظائف الجديدة والمطورة، (أنظر مثلاً Rothwell, 2010؛ الحوشان، 2017؛ Gallo, 2010؛) بما في ذلك تحديد المعارف والمهارات، والقدرات، والصفات الضرورية للقيادات الواعدة (Rubin, et. al, 2007).

(2) وضع سياسات واضحة وفعالة لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها بحيث تتكامل مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى (الجدارات الوظيفية، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، الاختيار والتعيين، الحوافز، الترقيات) (Kramer & Nayak, 2013; Gay, 2007; Byham et al., 2002; Rothwell, 2001)، مع تحديد الأدوار المطلوبة من القيادات العليا والموارد البشرية والمدراء والقيادات الواعدة، لنجاح نظام اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة (Rothwell, 2010; Fulton-Calkins and Milling 2005; Kim, 2010). حيث يلاحظ أن ضعف سياسات لوائح الاختيار والتعيين والتطوير يقود في الغالب إلى عدم إمكانية اختيار القيادات المحتملة في القطاع الحكومي (Ibarra, 2005).

(3) تقييم قدرات القيادات الحالية والفجوة في الأداء: لقد أكدت الدراسات على أهمية توافر نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها (Rothwell, 2005)؛ لأنه يقدم معلومات عن الفجوة بين المهام المطلوبة والأداء الفعلي، ومدى توافر القدرات اللازمة لشغل وظيفة أعلى، (البواردي، 1436)، بالإضافة إلى معرفة مدى استعداد القيادات الواعدة للتعامل مع متطلبات التغيير والأهداف الإستراتيجية (Rothwell, 2010)، ومعرفة نقاط ضعفهم ومواطنهم والعمل على التغلب عليها (Kur and Bunning, 1996)، ومن ثم تحديد مسارات التطوير المناسبة (Kim, 2010). وقد تم تحديد عدة طرق لقياس وتقييم واكتشاف القدرات القيادية؛ ومنها: طريقة تقييم الأداء (التغذية الراجعة) باستخدام أداة قياس 360 درجة من المشرفين والزعماء والتابعين ومراكز التقييم (Kouzes and Posner, 2010; Sessa, 2017).

(4) تحديد خطط تطوير القيادات الواعدة (أنظر مثلاً Goldsmith & Carter, 2009; Kramer & Nayak, 2013)، ويتم في هذه المرحلة تحديد المسارات التطويرية للقيادات الواعدة سواء من خلال البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات أو الجهات التدريبية المعتمدة والمحاضرات والورش التطبيقية أو برامج التعليم عن بعد (Kim, 2010) أو التدريب على رأس العمل (Phillips & Schmid, 2004). مع أهمية أن يتم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للقيادات الواعدة (Rubin, et. al, 2007)، ووضع معايير التطوير والترقيات لشغل الوظائف القيادية (Fulton-Calkins and Milling 2005).

(5) تقييم خطة تطوير القيادات الواعدة وتقييمها بمشاركة القيادات العليا ودعمها مثل مجلس الإدارة أو رئيس المنظمة ونائبه وباستخدام الأدوات المناسبة (Kim, 2010; Ley, 2002; Comini, Paolino & Gallo, 2011; Kramer & Nayak, 2011; Goldsmith & Carter, 2009; Feitosa, 2013; Loew, 2015; Sims & Gay, 2007; Goldsmith & Carter, 2009). حيث أن مشاركة واهتمام القيادات العليا بذلك، سيؤدي بلا شك إلى مشاركة ودعم من قبل القيادات الوسطى والإشرافية بتقويم خطة تطوير القيادات الواعدة (Rothwell, 2001; Ley, 2002).

وبمراجعة مراحل اكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها يلاحظ أنه لا يمكن فصل مرحلة اكتشاف القيادات عن تطويرها، حيث أنهما عمليتين متكاملتين ومتداخلتين. فعملية اكتشاف القيادات تعد عملية مستمرة يتم القيام بها قبل مرحلة تطوير القيادات (لتحديد التطوير المطلوب للقيادات) وكذلك أثناء مرحلة التطوير (لتقييم فعالية التطوير للقيادات) وكذلك بعد مرحلة التطوير (لتقييم أثر التطوير على القيادات).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يلي استعراض عددٍ من الدراسات العربية والدراسات الأجنبية التي عَمِلَتْ في مجال اكتشاف وتطوير القيادات.

فقد هدفت دراسة (Mercer, 2019) إلى الكشف عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تساعد المنظمات على تحقيق النجاح القيادي، وتوصلت إلى أن تقريباً نصف المنظمات تحت الدراسة لا يوجد بها وجود اطار للجداريات القيادية يمكن من خلاله بناء هيكل برامج تطوير القيادات، كما تبين أن مستوى نجاح القيادات في المنظمات التي يكون فيها تعاون ومشاركة (إحصائي الموارد البشرية والموظفين والقيادات) في الخطط التطويرية والتنفيذ يكون أعلى من المنظمات الأخرى التي يكون فيها ضعف المشاركة في التخطيط والتنفيذ لبناء القيادات. كما تبين أن نصف المنظمات تستخدم تطوير القيادات لتطوير وتدريب القيادات الحالية والجديدة. ومن التحديات التي يواجهها تطوير القيادات ضعف مشاركة ودعم القيادات العليا، وطول مدة البرنامج، وعدم استخدام اطار الجداريات القيادية، والتكلفة العالية لذلك.

وهدف دراسة قام بها منصور (2017) إلى التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني، ويوجد معايير محددة عند انتقاء الأفراد لشغل الوظائف القيادية، وكذلك معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم منحها، ووجود مساهمة في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفعالية، وتعتمد المؤسسة على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات، وتطوير إستراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني في مراكز المؤسسة، ويتوفر في المؤسسة برنامجاً لتدريب القائد لثابته بحيث يؤهلهم للرئاسة مستقبلاً واتخاذ قرارات، وتقوم المؤسسة بتحديد بيانات للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم، ويوجد موافقة عالية بأن الإدارة العليا لديها برنامج تخطط فيه احتياجاتها المستقبلية من القادة.

كما هدفت دراسة البواردي (2017) إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن من بين التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات؛ ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل، وعدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، وربط نظام الترقيّة 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.

وهدف دراسة أبو سلطان (2016) إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، والمعوقات التي تحول دون ممارسة قيادات الصف الثاني لدور القيادة الاستراتيجية، وتوصلت إلى وجود دور للقيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني، وتوجد خطة تدريب واضحة لتطوير قيادات الصف الثاني، ويتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة. في حين يلاحظ ضعف موافقة العينة على أن نظام الحوافز المعمول به يتسم بالموضوعية والعدالة، ويوجد ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري وبناء قيادات الصف الثاني. ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المُسمى الوظيفي.

كما هدفت دراسة الحارثي والشمري (2014) إلى التعرف على متطلبات نجاح تطبيق تخطيط التعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، وتوصلت إلى وجود عدة متطلبات لنجاح تطبيق تخطيط التعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، ومن أهمها: التوجه الإستراتيجي للمنظمة تجاه تخطيط التعاقب القيادي. وقد توصلت 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. وفيما يتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق برامج تخطيط التعاقب القيادي؛ كان من أبرزها عدم توفر نظام تقييم أداء موضوعي للتعرف على الموهوبين، وغياب الرؤية الإستراتيجية لبناء صف ثانٍ من القيادات، وعدم تحديد معايير واضحة للاختيار والترقي، وعدم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

وهدف دراسة البواردي (2014) إلى التعرف على التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تعاقب القيادات، وتوصلت إلى وجود ضعف في توثيق المهارات المطلوبة للوظائف في القيادات المهمة في منظماتهم، وضعف

تحديد القدرات والمهارات المستقبلية المطلوبة لشغل وظائف قيادية في المستقبل، وعدم وجود عمليات مكتوبة لتحديد العاملين الذين لديهم رغبة وقدرة لشغل وظائف قيادية في المستقبل، وأنه لا توجد آلية واضحة لمعالجة أسباب عدم اكتساب القدرات والمهارات المطلوبة للمرشحين في الوظائف القيادية.

وهذفت دراسة (Ullberg, 2014) إلى البحث عن المظاهر الأكثر أهمية لتطوير قيادات الصف الثاني نحو المواقع القيادية التنفيذية، وتوصلت إلى أن القيادات المحتملة ترى أن خطة العمل تتضمن تحديد المعارف والمهارات المطلوبة للقيادات في المستقبل، وأن القيادات المحتملة الجديدة بحاجة إلى التغيير والتطوير داخل منظماتهم لتمكينهم من شغل وظائف المستقبل، ويوجد اهتمام من القيادات بتكامل تدريب وتطوير القيادات مع الوظائف العليا، وأن المسارات التدريبية واضحة لقيادات المستقبل. في حين توصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية التي تقدم والتدريب على رأس العمل لم تكن فعالة بالشكل المطلوب لتطوير القيادات الواعدة.

وفي دراسة الأسمرى (2013) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إعداد القيادة النسائية الإدارية البديلة بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات)، فقد توصلت إلى أن هناك ضرورة للتوسع في استخدام عملية التمكين للعاملين، وتزويدهم بالمعلومات التي تجعل القيادات النسائية قادرات على التصرف في مختلف المواقف. وكان من أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الحالية لأدوارهن حيال إعداد الكوادر البديلة: عدم وجود برامج تدريب وتأهيل القيادات البديلة، ومقاومة التغيير من بعض الرؤساء، والمركزية الشديدة للأنظمة الإدارية والتعليمية. وعدم الاهتمام بالحوافز، وعدم التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية.

وفي دراسة (Butler, 2010) التي هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه خطط التعاقب الحالية إدارة الإطفاء في ولاية كاليفورنيا وتحديد الحلول لتلك التحديات، فقد توصلت إلى وجود تنبؤ بالوظائف التي ستشعر مستقبلاً، وهناك متابعة القيادات الواعدة. في حين توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في تحديد المعارف الحالية والمستقبلية المطلوبة، وهناك تطبيق جزئي لتطوير الجدارات الرئيسة، وضعف قواعد البيانات للموظفين، واستخدام متواضع لتقييم الأداء 360 درجة، وأنه يتم الاستعانة بأساليب الاختيار للقيادات الواعدة مثل الاختبارات والمقابلات، من خلال الاستعانة بجهات خارجية للتقييم.

وفي دراسة قام بها (Light, 2010) بهدف التعرف على واقع تعاقب القيادات، توصلت إلى أن ثلث العينة من قيادات الموارد البشرية واثنتين بشكل عام في قدرات القيادات الواعدة التي تتبع لهم والتأكد من النجاح المستقبلي لمنظمتهم، ويرى تقريباً نصف العينة أن انتقالهم ليكونوا قيادات في أول مرة كان سهلاً، ورأى أكثر من نصف العينة أنهم كانوا يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة للوظيفة القيادية التي حصلوا عليها أول مرة. وكان غالبية العينة يشعرون أنهم جاهزون لشغل الوظيفة القيادية في أول مرة.

كما هدفت دراسة قام بها (Deloitte, 2010) لتحديد أولويات بناء المواهب في بيئة متغيرة بالنسبة للشركات العالمية والكبيرة على عينة من 334 من كبار قادة الأعمال والمديرين التنفيذيين للموارد البشرية في جميع أنحاء العالم، وتوصلت إلى أن غالبية المدراء يتوقعون زيادة التركيز على تطوير الموظفين المحتملين ذوي الأداء العالي ليكونوا قيادات، كما أن القيادات في المنظمات التي لديها خطة احتفاظ بالعاملين يزيد تركيزهم على اكتشاف القيادات الواعدة، ويلاحظ أن أكثر من نصف المنظمات تشجع على بذل جهود كبيرة في المسار السريع لتطوير قيادات جديدة.

كما هدفت دراسة قام بها قلامه (2009) إلى استعراض التجربة اليمنية في اختيار وإعداد وتنمية القيادات الإدارية، وتوصلت دراسة إلى ضعف في الاعتمادات المالية للتدريب، وغياب الوصف الوظيفي، وضعف تقييم الأداء وعدم وجود رقابة لمتابعة تنفيذه، وعدم وجود الحوافز لتقييم الأداء، وامتناع القيادات عن الالتحاق بالبرامج التدريبية لتنمية قدراتهم.

وفي دراسة قام بها (Whitmore, 2006) بهدف تقييم الاستراتيجيات لتنفيذ خطط التعاقب في إدارة التأمين في ولاية تكساس، وتوصلت إلى أنه يوجد دعم مقبول إلى حد ما من القيادات لخطوات وخطط تطوير القيادات، كما يوجد خطة لتحديد الاحتياجات من القدرات المطلوبة متكاملة مع خطط المنظمة، ويتم في المنظمة تحديد مسارات التطوير من خلال عدد من البرامج ومنها التدريب وملازمة الظل للموظف (من خلال التدوير).

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين اختلاف التركيز بين الدراسات السابقة؛ فمنها ما ركّز على دور القيادات العليا في بناء الصف الثاني، ومنها ما ركّز على خطط تعاقب القيادات بشكل عام وليس القيادات الواعدة، وأخرى ركزت على تحديات خطط تعاقب القيادات بشكل عام، ومنها ما ركّز على القيادات الأمنية، ومنها ما ركّز على القيادة النسائية البديلة؛ إلا أنّ الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها ركّزت على مدى استعداد الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية السعودية؛ لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها من وجهة نظر القيادات الإشرافية الدنيا.

ثالثاً - منهج الدراسة:

تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لمعرفة مدى استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها. 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؛ العساف، 2006).

المشاركون في الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على المديرين المشرفين (مدير، رئيس قسم، مشرف... إلخ، ومن في حكمهم) في وظائف الخدمة المدنية الذين شاركوا في البرامج التدريبية القصيرة والموجهة والحلقات التطبيقية التي نفّذها معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية في الفصل التدريبي الأول من العام التدريبي 1440/1439 هـ (2019م) في المركز الرئيس بالرياض، وعددها (138) برنامج، (إدارة القبول والتسجيل، 2019).

وقد تم اختيار (60) مجموعة تدريبية عشوائياً، ومن ثم تم توزيع الاستبانة على المتدربين من المديرين المشرفين. وبلغ عدد الاستبانات المستلمة (250) استبانة، وتمّ استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل؛ بحيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (175) استبانة بنسبة (70%) من الاستبانات المستلمة بنسبة (52%) من عدد الاستبانات الموزعة المساوي لحجم العينة. ويعتبر معدل الاستجابة مقبولاً، إذ يرى بابي (Babbie 2007) وري وباركر (Rea and Parker, 1992) أن معدل استجابة (50%) يعتبر معقولاً مقبولاً، ومعدل استجابة (60%) يعتبر معقولاً جيداً ومعدل استجابة (70%) يعد في مستوى جيد جداً.

يُوضّح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الخصائص التنظيمية:

جدول (1)**الخصائص التنظيمية لأفراد عينة الدراسة**

المتغير	العدد	النسبة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جهة العمل :				
وزارة	80	46%		
هيئات وجهات تعليمية	46	26%		
أخرى	48	28%		
مجموع	174	100%		
مسمى الوظيفة التي يشغلها:				
مدير	67	39%		
مشرف	25	16%		
رئيس قسم	46	26%		
أخرى	33	19%		
مجموع	171	100%		
عدد الموظفين الذين يشرف عليهم:				
	-	-	24	55
سنوات الخبرة:				
	-	-	13.6	6.2

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم تطوير فقرات الاستبانة بالإفادة من الأدب النظري والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة (منصور، 2017؛ البواردي، 2017؛ الحارثي والشمري،

2014 ؛ قلامه، 2009 ؛ Whitmore, 2006 ؛ Butler, 2010) ، وقد توزعت فقرات الاستبانة على خمسة محاور، هي: الاهتمام باكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها مكون من (4) فقرات، والتدريب من (6) فقرات ، وتقييم الأداء الوظيفي من (5) فقرات ، ومتطلبات الترقية من (7) فقرات ، والوصف الوظيفي من (3) فقرات. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (5-point likert scale) المكون من (5-موافق بشدة، 4- موافق، 3-محايد، 2- غير موافق، 1- غير موافق بشدة).

الصدق والثبات:

للتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)، أخضعت الاستبانة بصورتها الأولية لاختبار الصدق الظاهري (Face validity)، وذلك بعرضها على سبعة من المحكمين؛ أربعة من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في تخصص الموارد البشرية في معهد الإدارة العامة، واثنين من جامعة الملك سعود، وواحد من جامعة الإمام محمد بن سعود، بهدف معرفة قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ووضوح فقراتها ودقتها وصدقها لقياس ما تسعى لقياسه. وبناءً على مقترحات المحكمين والتي شملت إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها وإضافة عبارات أخرى، تم تعديل الاستبانة. ولقياس ثبات الاستبانة طبقت على عينة استطلاعية بتوزيعها على متدربي مجموعة تدريبية واحدة من موظفي الخدمة المدنية في الفصل التدريبي الأول من العام التدريبي 1440/1439 هـ (2019/2018م) في المركز الرئيسي بالرياض. بلغ عدد المشاركين في المسح التجريبي (21) مدير. ويوضح الجدول رقم (2) قيم معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) لبند استبعاد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها. وتراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا ما بين (0.604) و(0.939)، وهذه القيم تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.6) (Hair et al., 2006; Sirakaya-Turk et. al 2017)؛ مما يشير إلى ثبات الأداة فيما لو استخدمت لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أجريت فيها الدراسة.

جدول (2)
قيم معامل الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا – العينة الاستطلاعية	قيمة معامل كرونباخ ألفا – العينة الأساسية
الاهتمام باكتشاف القيادات الواعدة	4	0.831	0.787
التدريب	6	0.796	0.812
تقييم الأداء الوظيفي	5	0.937	0.939
متطلبات الترقية	7	0.707	0.689
الوصفي الوظيفي	3	0.626	0.604
المقياس ككل	25	0.917	0.88

المعالجة الإحصائية:

- وقد تمّت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية التالية:
- التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات التنظيمية لأفراد الدراسة.
 - تم حساب النسبة والوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموافقة للعبارات حسب محاورها الخمسة: الاهتمام باختيار القيادات والتدريب وتقييم الأداء الوظيفي ومتطلبات الترقية والوصف الوظيفي.
 - تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون (Pearson) لقياس العلاقة بين محاور الدراسة الخمسة: الاهتمام باختيار القيادات والتدريب وتقييم الأداء الوظيفي ومتطلبات الترقية والوصف الوظيفي.
 - لقياس مدى وجود فروق في ممارسات الاستعداد لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة بين جهات العمل (وزارة، هيئات وجهات تعليمية، جهات أخرى)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

النتائج:

استعداد الأجهزة الحكومية؛ لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها:
 للإجابة عن تساؤل الدراسة الأول: ما مدى استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها من وجهة نظر المدراء المشرفين العاملين في تلك الأجهزة؟ تم حساب نسب الموافقة والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة. ويوضح الجدول (3) ذلك.

جدول (3)

استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها

م	المحور/العنصر	نسبة الموافقة*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاهتمام باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة:				
1	ترتبط مهام الوظائف الإشرافية مع أهداف منظمكم	77.3	3.9	0.8
2	تتضمن خطة المنظمة التي تعمل بها تحديد المرشحين المحتملين لشغل وظائف إشرافية في المستقبل واحتياجاتهم التطويرية	63.3	3.6	1.2
3	القيادات العليا في المنظمة تهتم بعملية توفير قيادات الصف الثاني	52.8	3.4	1.2
4	إدارة الموارد البشرية تهتم بتوفير المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الإشرافية.	36.2	3.1	1.2
	المحور	57.4	3.5	0.9
التدريب:				
5	يتوفر في المنظمة مسار تدريبي واضح لشغل الوظائف الإشرافية	34.4	2.9	1.2
6	يتم في المنظمة تحديد الاحتياج التدريبي بشكل فعال للمرشحين لشغل الوظائف الإشرافية	38.0	3.0	1.1
7	يتم في المنظمة قياس أثر البرامج التدريبية التي يحصل عليها المرشحين للوظائف الإشرافية للتأكد من أثرها على الأداء	37.2	3.0	1.2
8	يستخدم التدريب على رأس العمل بشكل فعال، لتطوير المرشحين لشغل وظائف إشرافية	47.0	3.3	1.1
9	تهتم المنظمة بتوفير التدريب في مجال اكتشاف وتطوير القيادات	40.7	3.1	1.2
10	التدريب يتم بناء على رغبة الموظف وليس الاحتياج على الفعلي للوظائف	19.0	2.3	1.3
	المحور	36.0	3.3	0.7
تقييم الأداء الوظيفي:				
11	يستفاد من تقييم الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياج التدريبي، للمرشحين لشغل الوظائف الإشرافية	48.1	3.2	1.2
12	يستفاد من تقييم الأداء الوظيفي في تحديد القدرات التي تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف الإشرافية	49.8	3.3	1.1
13	يستفاد من تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف القيادات المرشحة لشغل وظائف إشرافية	44.9	3.2	1.2
14	يتضمن تقييم الأداء الوظيفي تحديد أثر التدريب الذي يحصل عليه الموظفين على أدائهم	44.9	3.1	1.2

م	المحور/العنصر	نسبة الموافقة*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	يستفاد من تقييم الأداء الوظيفي في تحفيز العاملين المرشحين لشغل الوظائف الإشرافية	53.6	3.3	1.2
	المحور	48.2	3.2	1.0
متطلبات الترقية:				
16	متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية مناسبة	45.5	3.2	1.0
17	متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية تعتمد على معيار الجدارة والإنجاز	48.6	3.2	1.2
18	متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية تعتمد على آراء المدراء	68.6	3.8	1.1
19	متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية تعتمد على المؤهل	46.3	3.3	1.1
20	متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية تعتمد على أقدمية التعيين	42.2	3.2	1.1
21	متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية تعتمد على عدد الدورات التدريبية دون الأخذ بأثر تلك الدورات على الأداء	43.2	3.2	1.1
22	متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية تعتمد على نتائج تقييم الأداء	47.4	3.3	1.2
	المحور	48.8	3.1	0.9
الوصف الوظيفي:				
23	يتم في منظمتمكم مراجعة وتطوير الوصف الوظيفي للوظائف الإشرافية.	1.4	2.2	0.8
24	متطلبات الوظيفة التي تشغلها حالياً من القدرات والمهارات مكتوبة وواضحة	0.5	2.4	0.6
25	يتوفر نموذج للجدارات للوظيفة التي تشغلها حالياً	0.0	2.1	0.7
	المحور	0.6	2.2	0.5

* نسبة تكرار موافق بشدة و موافق لمجموع الاستجابات للعنصر

فيما يتعلق بالاهتمام باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، توضح نسب الموافقة على الفقرات (أكبر من 50%) والوسط الحسابي (أكبر من 3 درجات) أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مهام الوظائف الإشرافية ترتبط بأهداف المنظمات التي يعملون فيها وأن الإدارات التي يعملون بها تضع خطة تتضمن تحديد المرشحين المحتملين لشغل وظائف إشرافية في المستقبل واحتياجاتهم التطويرية وأن القيادات العليا في المنظمة تهتم بعملية توفير قيادات الصف الثاني. في حين يرى معظم أفراد عينة الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لا تهتم بتوفير المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الإشرافية.

فيما يتصل بالتدريب فقد بينت النتائج ان المشاركون يرون أنه لا يوجد مسار تدريبي لشغل الوظائف الإشرافية، ولا يتم تحديد الاحتياج التدريبي بشكل فعال، ولا يتم قياس أثر التدريب، ولا يستخدم التدريب على راس العمل بشكل فعال، ولا يوجد اهتمام بتوفير التدريب في مجال اكتشاف وتطوير القيادات، وأن التدريب في الغالب يتم بناء على رغبات الموظفين. حيث تراوحت نسب الموافقة للعبارة التي تقيس محور التدريب ما بين (19-47%)، والوسط الحسابي ما بين (2.3-3.3) درجات.

وتوضح النتائج أن المشاركون لا يرون أن الأجهزة الحكومية تستفيد من تقييم الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياج التدريبي وفي تحديد القدرات، وفي اكتشاف القيادات المرشحة لشغل وظائف إشرافية، وفي تحديد أثر التدريب. ويتضح أن الجدول أن نسبة الموافقة على العبارات التي تقيس تقييم الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (45-50%)، والوسط الحسابي (3.1-3.3) درجات. في حين يرى أكثر من نصف المبحوثين أن الأجهزة الحكومية تستفيد من تقييم الأداء الوظيفي في تحفيز العاملين المرشحين لشغل الوظائف الإشرافية، إذ بلغت نسبة الموافقة على العبارة (53.6%) وقيمة الوسط الحسابي (3.3).

فيما يتعلق بمتطلبات الترقية للوظائف الإشرافية، توضح نسب الموافقة والوسط الحسابي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية غير مناسبة، وأن متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية لا

تعتمد على معايير الجدارة والإنجاز والمؤهل والأقدمية في التعيين، وعدد الدورات التدريبية ونتائج تقييم الأداء، إذ تراوحت قيم نسب الموافقة على العبارات التي تقيس متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية ما بين (42-49%)، وتراوحت قيم الوسط الحسابي ما بين (3.2-3.3) درجات. في حين يرى معظم أفراد الدراسة أن متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية تعتمد على آراء المدراء، إذ بلغت قيم نسبة الموافقة على العبارة والوسط الحسابي (68.6%) و(3.8).

وفيما بالوصف الوظيفي للوظائف الإشرافية، فإن أفراد العينة يرون أنه لا يتم فيها مراجعة وتطوير الوصف الوظيفي للوظائف الإشرافية، وأن متطلبات الوظيفة التي يشغلها المديرين من القدرات والمهارات غير مكتوبة وواضحة، وأنه لا تتوفر نماذج للجدارات للوظائف التي يشغلها المديرين حالياً. إذ بلغت الموافقة على العبارات الثلاث التي تقيس الوصف الوظيفي أقل من (2%) وتراوحت قيم الوسط الحسابي ما بين (2.1-2.4) درجة.

العلاقة بين محاور اكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها:

لقياس العلاقة بين محاور الدراسة تم حساب الارتباط (بيرسون) بين محاور الاهتمام باكتشاف وتطوير القيادات والتدريب وتقييم الأداء الوظيفي ومتطلبات الترقية والوصف الوظيفي كما يوضح الجدول (4).

جدول (4)

العلاقة بين محاور الاهتمام باكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها

تقييم الأداء الوظيفي	متطلبات الترقية	التدريب	الاهتمام باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة
متطلبات الترقية	***0.60	-	الاهتمام باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة
التدريب	***0.43	***0.40	الاهتمام باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة
الاهتمام باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة	***0.56	***0.67	الاهتمام باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة
الوصف الوظيفي	***0.40	***0.37	***0.36

*** مستوى الدلالة = 0.001 ، ** مستوى الدلالة = 0.01 ؛ * مستوى الدلالة = 0.05

ويتضح من الجدول وجود علاقة طردية بين جميع محاور استعداد الأجهزة الحكومية لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وذلك عند مستوى دلالة (0.001)، ما عدا العلاقة بين الوصف الوظيفي والتدريب التي بلغت قيمة الدلالة (0.01). وتشير هذه النتائج إلى أنه إذا كان مستوى أحد محاور الاستعداد لاكتشاف وتطوير القيادات عالياً في إحدى الجهات تكون مستويات المحاور الأخرى عالية أيضاً، والعكس صحيح.

الفروق في ممارسات الاستعداد لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة باختلاف الأجهزة الحكومية:

للإجابة عن هذا السؤال هل توجد فروق في ممارسات الاستعداد لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وفقاً لاختلاف جهة العمل (وزارة، هيئات وجهات تعليمية، جهات أخرى)؟ تم إجراء تحليل التباين الأحادي. ويوضح الجدول (5) نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستعداد لاكتشاف وتطوير القيادة الواعدة وفق نوع الجهة الحكومية.

جدول (5)

نتائج تحليل التباين للفروق في ممارسات الاستعداد لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وفقاً لاختلاف جهة العمل

جهة العمل	تقييم الأداء الوظيفي	متطلبات الترقية	التدريب	الاهتمام باختيار القيادات	الوصف الوظيفي
الوسط الحسابي لأبعاد الاستعداد لاكتشاف والتطوير القيادة الواعدة					
وزارة	3.3	3.2	3.3	3.6	2.3
هيئات تعليمية	3.4	3.3	3.3	3.6	2.3
أخرى	3.1	3.0	3.3	3.4	2.2
المجموع	3.2	3.1	3.3	3.5	2.2
نتائج تحليل التباين					
قيمة "F" المحسوبة	0.8	1.7	0.4	1.9	1.8
القيمة الاحتمالية	0.456	0.188	0.704	0.154	0.161

تشير نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين ممارسات الأجهزة الحكومية فيما يتعلق بالاستعداد لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة باختلاف الجهات الحكومية؛ حيث كانت القيم الاحتمالية لجميع المحاور الخمسة أكبر من (0.05).

مناقشة النتائج:

للإجابة عن تساؤل الدراسة الأول: "ما مدى استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها من وجهة نظر المدراء المشرفين العاملين في تلك الأجهزة؟"، خلصت نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة من المدراء المشرفين، إلى أن مستوى جاهزية الأجهزة الحكومية لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة يعد ضعيفاً إلى حد ما في جميع المحاور. حيث جاء في المرتبة الأولى محور الاهتمام باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة بمتوسط بلغ (3.5) وانحراف معياري بلغ (0.9)، وبالرجوع لعبارات المحور يتضح أن العبارة الخاصة بارتباط مهام الوظائف الإشرافية مع أهداف المنظمة جاءت في الترتيب الأول بمتوسط بلغ (3.9) بينما جاءت الفقرة الخاصة باهتمام إدارة الموارد البشرية بتوفير المرشحين لشغل الوظائف الإشرافية في الترتيب الأخير بمتوسط بلغ (3.1). وقد يعود السبب في تدني درجة الموافقة على هذا المحور، إلى ضعف التكامل الاستراتيجي بين اكتشاف القيادات الواعدة والخطط الاستراتيجية، وضعف سياسات لوائح اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، وما ينتج عنه من ضعف اهتمام إدارة الموارد البشرية والقيادات العليا باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة والذي قد يؤثر بشكل سلبي على اهتمام القيادات الوسطى والمشرفين باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة. وفيما يتعلق بالدراسات السابقة، فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Mercer (2019) والتي توصلت إلى أن ضعف مشاركة ودعم القيادات العليا وطول مدة البرنامج التطويري تعد من التحديات التي يواجهها تطوير القيادات المستقبل، ومع نتائج دراسة الحارثي والشمري (2014) التي توصلت إلى ضعف استعداد الأجهزة وعدم وجود مسؤول في المنظمة للتعرف على الاحتياجات الوظيفية من خلال برنامج التعاقب القيادي، وعدم وجود مسار إستراتيجي لتطوير مرشحين جدد وتجهيزهم لشغل مناصب أعلى، وعدم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، ودراسة البواردي (2017) من ضعف اهتمام القيادات العليا بخطط توفير المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل، ودراسة أبو سلطان (2016) من ضعف دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة منصور (2017) والتي توصلت إلى وجود خطط ودور للقيادات العليا في بناء قيادات الصف الثاني، ودراسة العثماني (2014م) التي توصلت إلى أنه يتم اتباع الأسلوب الموضوعي في اختيار المرشحين للوظائف القيادية، ودراسة Whitmore (2006) التي توصلت إلى أنه يوجد دعم مقبول من القيادات لخطوات وخطط تطوير القيادات، ودراسة Ullberg (2014) التي توصلت إلى أن القيادات لديهم خطة واضحة لتحديد المعارف والمهارات القيادية في المستقبل.

وفي الترتيب الثاني جاء محور تدريب وتطوير القيادات الواعدة لشغل الوظائف الإشرافية بمتوسط بلغ (3.3) وانحراف معياري (0.7). وبالرجوع لعبارات المحور يلاحظ أن عبارة استخدام التدريب يتم على رأس العمل لتطوير المرشحين لشغل وظائف إشرافية جاءت في الترتيب الأول بمتوسط بلغ (3.3) وجاءت في الترتيب الأخير عبارة أن التدريب يتم بناء على رغبة الموظف وليس الاحتياج على الفعلي للوظائف بمتوسط بلغ (2.3). وقد يعود السبب في تدني متوسط الاهتمام بالتدريب الفعال للقيادات الواعدة إلى ضعف الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياج

التدريبي التي يمكن من خلالها معرفة الاحتياجات التطويرية للقيادات الواعدة، وكذلك ضعف الاهتمام بمرحلة قياس الأثر التدريبي لتحديد القدرات التي اكتسبها القيادات الواعدة لشغل الوظائف الإشرافية، وضعف اللوائح والسياسات المرتبة بها، والتي تعد من المتطلبات المهمة لتحقيق التدريب الفعال. وفيما يتعلق بالدراسات السابقة، فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العثماني (2014) التي توصلت إلى عدم وجود أسس علمية لإجراء تقييم العائد من التدريب، ودراسة البواردي (2017) من وجود تحديات تواجه الأجهزة في بناء خطة تدريب واضحة لتطوير قيادات الصف الثاني، ومع ما توصلت إليه دراسة الأسمرى (2013) من ضعف استعداد الأجهزة في توفير برامج تدريب وتأهيل القيادات البديلة، ودراسة Ullberg (2014) التي توصلت إلى أن البرامج التدريبية التي تقدم والتدريب على رأس العمل لم تكن فعالة بالشكل المطلوب لتطوير القيادات الواعدة، ودراسة Butler (2010) التي توصلت إلى أن هناك ضعف في تحديد المعارف الحالية والمستقبلية المطلوبة، ووجود تطبيق جزئي لتطوير الجدارات الرئيسية، ودراسة Mercer (2019) والتي توصلت إلى أن طول مدة البرنامج تعد من التحديات التي يواجهها تطوير قيادات المستقبل. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة منصور (2017) التي توصلت إلى أن الأجهزة تساهم في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطة وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفعالية، ودراسة أبو سلطان (2016) التي توصلت إلى وجود خطة تدريب واضحة لتطوير قيادات الصف الثاني، ودراسة Light (2010) التي توصلت إلى أن العينة كانوا يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة للوظيفة القيادية التي حصلوا عليها أول مرة، وأنهم يرون أنهم كانوا جاهزون لشغل الوظيفة القيادية في أول مرة، ودراسة Whitmore (2006) التي توصلت إلى أنه يتم تحديد مسارات التطوير من خلال عدد من البرامج ومنها التدريب وملزمة الظل للموظف (من خلال التدوير).

وقد جاء في الترتيب الثالث محور تقييم الأداء الوظيفي للوظائف الإشرافية بمتوسط بلغ (3.2) وانحراف معياري (1). ويلاحظ فيما يتعلق بعبارات المحور: أن عبارة أن الأجهزة الحكومية تستفيد من تقييم الأداء الوظيفي في تحديد قدرات المرشحين لشغل الوظائف القيادية جاءت في الترتيب الأول بمتوسط بلغ (3.3)، وجاءت في الترتيب الأخير عبارة أن تقييم الأداء الوظيفي يتضمن تحديد أثر التدريب الذي يحصل عليه القيادات الواعدة بمتوسط بلغ (3.1). وقد يعود السبب في تدني مستوى استعداد الأجهزة الحكومية في هذا المحور، إلى ضعف اهتمام القيادات العليا وإدارة الموارد البشرية باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، والذي يؤثر بشكل سلبي على الاستفادة من تقييم الأداء في تحديد القدرات التي يملكها القيادات الواعدة أو التي يحتاجها، وكذلك ضعف الاهتمام بأثر التطوير الذي تم الحصول عليها لشغل الوظائف الإشرافية. وفيما يتعلق بالدراسات السابقة، فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البواردي (2017) التي توصلت إلى ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل، ودراسة الحارثي والشمري (2014) والتي توصلت إلى عدم توفر نظام تقييم أداء موضوعي للتعرف على الموهوبين، ودراسة العثماني (2014) التي توصلت إلى عدم وجود معدلات أداء لتقييم واختيار الصف الثاني، ودراسة قلامه (2009) التي توصلت إلى ضعف تقييم الأداء وعدم وجود رقابة لمتابعة تنفيذه، ودراسة Butler (2010) التي توصلت إلى أن هناك استخدام متواضع لتقييم الأداء 360 درجة.

وفي الترتيب الرابع جاء محور متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية بمتوسط بلغ (3.1) وانحراف معياري (0.9). وبالرجوع لعبارات المحور يلاحظ أن العبارة الخاصة بأن متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية تعتمد على آراء المدراء جاءت في الترتيب الأول بمتوسط بلغ (3.8)، وجاءت في الترتيب الأخير عبارة أن متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية مناسبة بمتوسط بلغ (3.2). كما يلاحظ ضعف اعتماد الترقية على معيار الجدارة والإنجاز وكذلك ضعف اعتماد الترقية على نتائج تقييم الأداء الوظيفي والذان يعدان من متطلبات الترقية للوظائف الإشرافية. وفيما يتصل بالدراسات السابقة، فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة الحارثي والشمري (2014) من عدم تحديد معايير واضحة للاختيار والترقي وعدم ربط المسار التدريبي مع المسار الوظيفي. في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتائج دراسة منصور (2017م) التي توصلت إلى أن الأجهزة محل الدراسة تعتمد على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات، وأن الأجهزة تعمل على تحديد بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم. ودراسة منصور (2017) التي توصلت إلى أن اختيار الموظفين وترقيتهم يتم على أساس الكفاءة والخبرة، ودراسة أبو سلطان (2016) التي توصلت إلى أنه يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة.

وجاء في الترتيب الخامس محور فعالية الوصف الوظيفي للوظائف الإشرافية بمتوسط بلغ (2.2) وانحراف معياري (0.5). وبالرجوع لعبارات المحور يتضح أن عبارة متطلبات الوظيفة الإشرافية من القدرات والمهارات مكتوبة وواضحة جاءت في الترتيب الأول بمتوسط بلغ (2.4) وجاءت في الترتيب الأخير عبارة يتوفر نموذج للجدارات للوظيفة التي تشغلها حالياً بمتوسط بلغ (2.1). وقد يعود السبب في تدني متوسط هذا المحور إلى ضعف اهتمام

القيادات العليا وإدارة الموارد البشرية باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، وكذلك ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (العثماني) 2014 من استعداد الأجهزة على تحديد وتعديل الوصف الوظيفي بشكلٍ دوريٍّ مع أهداف المنظمة، بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة قلامه (2009) التي توصلت إلى غياب الوصف الوظيفي في الأجهزة تحت الدراسة، ودراسة Mercer (2019) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد إطار للجداريات القيادية للمساعدة على بناء برامج تطوير القيادات.

فيما يتعلق بتساؤل الدراسة الثاني "هل توجد فروق ممارسات الاستعداد لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها بين جهة العمل (وزارة، هيئات وجهات تعليمية، جهات أخرى)؟ أوضحت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين ممارسات الأجهزة الحكومية فيما يتعلق بالاستعداد لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة باختلاف الجهات الحكومية. وتشير هذه النتائج إلى أن مستويات استعداد الأجهزة الحكومية لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة متقاربة.

التوصيات:

توصيات خاصة بجهاز الخدمة المدنية:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في استعداد الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية في اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، والذي نتج بسبب ضعف التكامل بين نظام اكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها والأنشطة الأخرى مثل التدريب وتقييم الأداء، ولذا توصي الدراسة بما يلي:

- 1- مراجعة وتطوير اللوائح والسياسات الخاصة باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة في الأجهزة الحكومية مع توفير النماذج والأدلة الإجرائية، والعمل على تطويرها بشكلٍ مستمر؛ بحيث تلزم الأجهزة الحكومية (الإدارة العليا، القيادات الوسطى، القيادات الإشرافية) بالالتزام والدعم والمتابعة لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة.
- 2- مراجعة لوائح وأنظمة الموارد البشرية في الخدمة المدنية الداعمة لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة (تقييم الأداء الوظيفي باستخدام 360 درجة، نموذج الجداريات والوصف الوظيفي، الحوافز، الاختيار والتعيين، ...) ومتابعة تطويرها؛ لضمان تكاملها مع إستراتيجية الأجهزة الحكومية، ورؤية المملكة 2030.
- 3- تطوير الأنظمة التقنية لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، وتكاملها مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من قبل الوزارة؛ بحيث تعكس تنفيذ اللوائح وتُعطى فرصة للأجهزة الحكومية؛ لتطويرها بما يتوافق مع خصوصيتها، وضمان تلبيتها لاحتياجها وتحقيقها لرؤية المملكة 2030.

توصيات الأجهزة الحكومية:

نظرا لوجود ضعف في استعداد الأجهزة الحكومية لتطبيق متطلبات اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، ووجود اهتمام متواضع من قبل القيادات العليا وإدارات الموارد البشرية في اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، عليه توصي الدراسة:

- 1- أن تهتم وتتابع القيادات العليا في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية، خطط الإدارات لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وربطها مع إستراتيجية أجهزتهم؛ بحيث تتضمن الخطط تحديد المرشحين من القيادات الواعدة لشغل الوظائف الإشرافية، وخطة تطويرهم؛ ليكونوا جاهزين عند الحاجة، مع التأكيد على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة.
- 2- إنشاء إدارة لاكتشاف وتطوير القيادات في الأجهزة الحكومية، مع الاهتمام بتوضيح مهامها ووضع مؤشرات أداء لها؛ لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وتطويرها ليس فقط لتكون مرشحة لشغل الوظائف الإشرافية؛ بل لتكون أيضاً القيادات العليا في المستقبل لتلك الأجهزة؛ كجزء من متطلبات رؤية المملكة 2030.

توصيات تتعلق بمعهد الإدارة العامة:

نظرا لوجود ضعف في استعداد الأجهزة الحكومية في تدريب وتطوير القيادات الواعدة محدود، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- أن يقوم معهد الإدارة العامة ممثلاً في أكاديمية إعداد وتطوير القيادات الإدارية بدوره في توفير برامج تدريبية وورش عمل لتطوير المديرين في الوظائف الإشرافية في الأجهزة الحكومية على اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة؛ وأن يقوم المعهد بتطوير المديرين الإشرافيين على تدريب القيادات الواعدة على رأس العمل باستخدام أساليب التدريب المختلفة.

- 2- أن يقوم المعهد بتقديم الدراسات والاستشارات للأجهزة الحكومية؛ لتشخيص واقعها وتطوير الوحدات الخاصة باكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وقدرات العاملين بها، مع تقديم الحلول العملية؛ لتمكينها من القيام بدورها في اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وربطها مع استراتيجية تلك الأجهزة.
- 3- أن يعقد معهد الإدارة العامة ندوة سنوية يشارك بها جميع الأجهزة الحكومية والأجهزة المتميزة عالمياً في اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة، لمعرفة واقعهم في اكتشاف وتطوير القيادات الواعدة والاستفادة من التجارب الناجحة.

الدراسات المستقبلية:

- عمل الدراسة على جميع المديرين المشرفين في جهاز واحد أو أكثر (حالة أو أكثر من حالة دراسية)؛ لمعرفة مدى استعداد الجهاز؛ لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة.
- عمل الدراسة على الموظفين (القيادات الواعدة) غير المشرفين؛ لمعرفة وجهة نظرهم حول استعداد منظماتهم؛ لاكتشاف وتطوير القيادات الواعدة وتحدياتها.
- عمل الدراسة على مديري التدريب؛ لأنهم المعنيون بدراسة طلبات التدريب للقيادات الواعدة.
- عمل الدراسة على مديري عموم الموارد البشرية؛ لمعرفة مدى التكامل بين اكتشاف وتطوير القيادات وأنشطة الموارد البشرية الأخرى وتحدياتها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو سلطان، حنان (2016). دور القيادات الإستراتيجية في بناء قيادات الصّف الثاني في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى: غزة.

إدارة القبول والتسجيل (2019). تقرير إحصائي عن المتدربين في البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية في الفصل التدريبي الأول من العام 1440/1439 هـ (2019م)، تقرير غير منشور، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الأسمرى، فاطمة (2013). إعداد القيادات النسائية البديلة، وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

البواردي، فيصل (2014). إستراتيجيات خطط تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، من 10 إلى 12 صفر 1436 هـ. معهد الإدارة العامة. الرياض.

البواردي، فيصل (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 37(2): 195-217.

الحارثي، دلال والشمري، عبدالرحمن (2014). تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، من 10 إلى 12 صفر، 1436. معهد الإدارة العامة. الرياض.

الحوشان ممدوح (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 144 (7): 143-178.

درويش، محمود أحمد (2018م). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

رؤية المملكة 2030 (2014). <https://vision2030.gov.sa> (تمّت المراجعة في 1440/3/1 هـ) شبير، رحاب (٢٠٠٤). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطوير. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

صلاح الدين، عبد الباقي (2001) الجوانب العلمية في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. الدار الجامعية. جمهورية مصر العربية.

العثماني، محمد (2014). نحو إعداد الصّف الثاني للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات. إدارة مركز بحوث الشرطة. القيادة العامة لشرطة الشارقة. وزارة الداخلية.

العساف، صالح بن حمد (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الرابعة. مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

قلامه، عبد الله حمود. (2009). جهود وتحديات إعداد القيادات الإدارية في اليمن. ورقة عمل مُقدّمة للمؤتمر الدولي للتنمية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

كشك، بهجت (1996م)، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار الطباعة الحرة.

منصور، إسماعيل (2017م). دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث، وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة.

وزارة الخدمة المدنية (2019م). أسس وقواعد التصنيف. (<https://eservices.mcs.gov.sa/ClassificationGuide>)

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aitken, P. and Higgs, M. (2010). Developing change leaders. The principles and practices of change leadership development. Great Britain: Butterworth-Heinemann.
- Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 degree feedback and leadership development. International Journal of Selection and Assessment, 6(1), 35-44.
- Atwood, C (2007). Succession Planning Basics (1 st. Ed) Alexandria, VA American Society for Training and Development.
- Auriacombe, C.J. (2014). Leadership: Principles, Traits and Skills. UJ Internal Handbook. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Babbie, E. R. (2007). The practice of social research. 11th edition. Thomson Learning, Inc.
- 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.
- Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2001). The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company. San Francisco, GA: Jossey-Bass (owned by John Wiley & Sons, Inc.
- Collins, S. K., & Collins, K. S. (2007). Succession planning and leadership development: critical business strategies for healthcare organizations. Radiology management, 29(1), 16-21.

- Comini, G., Paolino, M., & Feitosa, M. (2013). Mapping of the succession process in nonprofit organizations in Brazil. *International Leadership Journal*, 5(3), 28–50
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard business review*, 81(12), 76-85.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Deloitte, December 2010, Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal, Deloitte (<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-edge-2020-blueprints-for-the-new-normal.html>)
- Fulmer, R. (2001). Choose tomorrow's leaders today: Succession planning grooms firms for success. *Graziadio Business Review*, 5(1).
- 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.
- Gallo, F. (2010). What Should a Leadership Program Look Like?. *AONHewitt Asia Connect*, 3 (8), 1 – 3
- Goldsmith, M., & Carter, L. (2009). *Best practices in talent management: How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. John Wiley & Sons.
- Grobler, P.A., Warnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N. E. & Hatfield, R.D. (2006). *Human Resource Management in South Africa*. 4th Ed. London: Cengage Learning.
- Guangrong, D., King, Y., Tang, K. & Meuse P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30 (4)366 – 380.
- Hair, Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C, (2006). *Multivariate data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Hall, A., (2004). Succession planning through leadership modeling. A Paper presented in partial fulfillment of the requirements of OM 7140 – Succession Planning. Capella University.

- Ibarra, P. (2005). Succession planning: An idea whose time has come. *PM. Public Management*, 87(1), 18.
- Kim, Y. (2010), Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of multinational companies. *Perf. Improvement Qrtly*, 23: 5–31.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, K. R., & Nayak, P. (2013). *Nonprofit eadership Development: What's Your" plan A" for Growing Future Leaders? . Bridgespan Group*.
- Kur, E. D. & Bunning, R., (1996) "A three-track process for executive leadership development", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4) pp.4 – 12.
- Ley, S. (2002). An assessment of succession planning at the State Bar of Texas. Applied Research Project, Texas State University. Available online at <http://uweb.txstate.edu/~ps07/arpabstrats.html>.
- Light , J., (2010) Leadership Training Gains Urgency Amid Stronger Economy, *The Wall Street Journal*
<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703314904575399260976490670>
- Loew, L. (2015). *State of Leadership Development: The Time to Act is Now . Brandon Hall Group*.
- Lynn, D. B. (2001). Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital. *Review of Public Personnel Administration*, 21(2), 114-132.
- 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 based on a study of 200+ organizations*.
 (<https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2019/sep/Leadership.Dvelopment.Trends.2019.pdf>)

- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morse, R.S., & Buss, T.F.(2008). *Innovations in public leadership development*. 5th Ed. ME USA: Sharpe Inc.
- Nink, C., Boyer, D., & Fogg, J. (2006). Succession planning: Preparing future corrections leaders now. *Corrections Today*, 68(5), 34-37.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pounder, J. S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13.
- Pynes, J. E. (2004). The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 33 (4), 389-404.
- Rea, L. M. and Parker, R. A. (1992) *Designing and conducting. Survey research: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-. Bass.
- Redman, R. W. (2006). Leadership succession planning: an evidence-based approach for managing the future. *Journal of Nursing Administration*, 36(6), 292-297.
- Rothwell W (2005). *Effective Succession Planning*, New York: AMACOM
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. (4th ed.). New York, NY: American Management Association.
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York, NY: AMACOM.
- 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.

- Sirakaya-Turk, E.; Uysal, M.; Hammitt, W. E. and Jerry J. (2017). Research Methods for Leisure, Recreation and Tourism. 2nd Wallingford, UK: CABI.
- Sessa, V. I. (2017). College student leadership development. Routledge.
- Sims, S. D., & Gay, S. M. (2007). Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning. Authorhouse.
- 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.
- Whitmore, M. A. (2006). Success through succession: implementing succession planning at the Texas Department of Insurance. <https://digital.library.txstate.edu/bitstream/handle/10877/3693/fulltext.pdf>