

التعاقب الوظيفي وعلاقته باستدامة المشاريع: دراسة ميدانية على شركة
ترشيد

إعداد الطالبة: خديجة عبدالله - 222000517

مشروع تخرج-1
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن
العام الدراسي:

1447هـ - 2025م

1.1 المقدمة:

تُعد المشروعات الاقتصادية بمختلف أنواعها أحد المحركات الرئيسة لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة، لما تملكه من قدرة على زيادة الإنتاج وتنويع مصادر الدخل الوطني. وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً خاصاً بهذه المشروعات، باعتبارها وسيلة استراتيجية لتعزيز الإيرادات غير النفطية ودعم التحول نحو اقتصاد متنوع ومستدام يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030. ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومات لدعم هذه المشروعات وتوفير بيئة حاضنة لها، إلا أنّ العديد منها ما زال يواجه تحديات متعدّدة، خاصة في مراحل الإنشاء والتشغيل، تشمل ضعف التمويل، ونقص الخبرات الإدارية والفنية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق، وهي عوامل تحدّ من استدامة هذه المشروعات ونموها المستقبلي. (الكساسبة، 2019).

في ظل هذه التحديات المتزايدة، برز مفهوم «استدامة المشاريع» كأحد الركائز الجوهرية لضمان استمرار الفائدة المرجوة من المشاريع على المدى الطويل. فاستدامة المشاريع لا تقتصر فقط على إكمالها ضمن الميزانية والجدول الزمني، بل تشمل أيضاً قدرة المشروع على تقديم نتائج مفيدة للمجتمع، والبيئة، والاقتصاد، بحيث تضمن عدم استنزاف الموارد أو التأثير سلباً على أجيال المستقبل. (وفقاً لدراسة Orieno et al, 2024) إلى أن دمج أبعاد الاستدامة في إدارة المشاريع أصبح مطلباً متزايداً، خصوصاً مع تزايد وعي أصحاب المصلحة بالمخاطر والفرص المرتبطة بالمشاريع. كما أن الاعتماد على تعريف الاستدامة كمفهوم لتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة، يجعل من استدامة المشاريع نهجاً استراتيجياً وليس مجرد خياراً تنفيذياً (El Khatib et al., 2020; Kordi et al., 2022).

ومن بين أبرز التوجهات الإدارية الحديثة التي يُوصى بأن تعتمد عليها المنظمات؛ الساعية إلى تعزيز استدامة المشاريع، هو تخطيط التعاقب الوظيفي، فهو استراتيجية محورية تهدف إلى استدامة المشاريع، وضمان استمرارية العمليات داخل المنظمة، إذ إن رحيل الموظفين لأي سبب قد يؤدي إلى فقدان المعرفة الضمنية المتعلقة بإنجاز المهام؛ لذلك تواجه المنظمات تحدياً في إيجاد بدائل مناسبة لهم، وإذا لم يكن لديها خطة واضحة للتعاقب الوظيفي، فقد يؤدي ذلك إلى اضطرابات تؤثر على الأداء العام (المطيري والزبيدي، 2021).

وفقاً لدراسة (UL Hassan, 2020)، يتيح تخطيط التعاقب الوظيفي للمؤسسات الاستعداد لمستقبلها بشكل أكثر فعالية، مما يضمن استمرارية القيادة المتميزة والملائمة لمختلف مستويات العمل داخل المنظمة؛ لذا يعد هذا النهج خياراً استراتيجياً ينبغي أن تكون الشركات جاهزة للاستفادة منه، حيث إن إهماله قد يجعل

عملية العثور على بدلاء مؤهلين للقيادات الحالية تحديًا معقدًا في غياب سياسة واضحة، وخطة تعاقب وظيفي محكمة؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على علاقة تخطيط التعاقب الوظيفي باستدامة المشاريع، من خلال دراسة ميدانية على شركة ترشيد.

1.2 مشكلة الدراسة

أصبح التخطيط للتعاقب الوظيفي ضرورة ملحة لضمان التطوير والإصلاح داخل المؤسسات والمنظمات، فقد ثبت أن تطبيقه في المناصب القيادية يسهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية، كما يعزز روح التحدي بين الموظفين، مما يدفعهم للارتقاء بأدائهم وتحقيق التطوير المستمر، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على زيادة الإنتاجية، وتعزيز الكفاءة في بيئة الأعمال (شعبان وآخرون، 2024).

ونظرًا لأهمية قطاع المقاولات والمباني، الذي يُعدّ من القطاعات الحيوية التي توليها المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا، لما له من دور محوري في تنفيذ مشروعات التنمية الوطنية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، فقد أصبح هذا القطاع من أبرز ركائز النمو الاقتصادي. ويُعد من أكثر القطاعات ارتباطًا بمشروعات البنية التحتية والإسكان والطاقة، مما يجعله مسؤولًا عن توفير بيئة عمرانية مستدامة ومتطورة. وتبرز في هذا الإطار شركة ترشيد بوصفها إحدى الشركات الوطنية الرائدة في مجال رفع كفاءة الطاقة في المباني الحكومية والخاصة، حيث تسهم بفاعلية في خفض استهلاك الطاقة وتعزيز استدامة المشروعات (الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة «ترشيد»، 2025).

وبالرغم من أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي للمؤسسات، ودورها في تحقيق الاستدامة إلا أنه من خلال مراجعة الباحث للدراسات والأدبيات السابقة، لاحظ -على حد علم الباحث- ندرة الدراسات التي تناولت دور تخطيط التعاقب في تحسين استدامة المشاريع، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما علاقة التعاقب الوظيفي باستدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري:

- 1) تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتناول أحد الموضوعات الإدارية الحديثة المتمثلة في التعاقب الوظيفي وعلاقته باستدامة المشاريع، وهما من المفاهيم الجوهرية التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتنظيمية..
- 2) تُسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال الربط بين التعاقب الوظيفي والاستدامة التنظيمية للمشروعات، وفتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين العرب لتناول العلاقة بين إدارة المواهب والتخطيط للقيادة المستقبلية من منظور استدامة المشاريع، بما يدعم تراكم المعرفة في ميدان الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية.
- 3) فتح مجال البحث أمام الباحثين للتوسع في دراسة متغيرات الدراسة من جوانب أخرى مما يثري المكتبة العربية بمراجع حديثة في مجال القيادة الإدارية وإدارة الأعمال.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- 1) تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية توظيف نتائجها في شركة ترشيد لتحسين سياسات التخطيط للتعاقب الوظيفي، بما يضمن استمرار الكفاءات الإدارية والفنية في قيادة المشاريع دون انقطاع أو تأثير سلبي على سير العمل.
- 2) كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في شركة ترشيد حول كيفية تصميم برامج تطوير قيادي فعالة تُعزز استدامة المشاريع على المدى الطويل، وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتطوير رأس المال البشري.

قائمة المراجع:

الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة «ترشيد». (2025). عن «ترشيد». موقع وزارة الطاقة السعودية. تم الاسترجاع من <https://www.moenergy.gov.sa/ar/eco-system/programs/tarshid>.

شعبان، لطيفة عبد الوهاب، حمدي، حسان، ألهم، هبة الله أحمد (2024). معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. 18 (15). 409-451.

الكساسبية، فراس عزت عقله (2019) رؤية 2030 الخريجين السعوديين وتحديات إنشاء المشروعات الصغيرة الرائدة دراسة حالة : جامعات سعودية مختارة. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. 3(4). 21-41.

المطيري، محمد خلف حسن، عبد الزيدي، ناظم جواد (2021) دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات: بحث ميداني في معهد التدريب النفطي- بغداد. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*. 27(125). 145-169.

El Khatib, M., Alabdooli, K., AlKaabi, A., & Al Harmoodi, S. (2020). Sustainable project management: Trends and alignment. *Theoretical Economics Letters*, 10(6), 1323–1338. <https://doi.org/10.4236/tel.2020.106078>

Kordi, N. E., Belayutham, S., & Che Ibrahim, C. K. I. (2022). Social sustainability in construction projects: Perception versus reality and the gap-filling strategies. *Frontiers in Built Environment*, 8, 1053144. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2022.1053144>

Orieno, O. H., Ndubuisi, L., Eyo-Udo, N. L., Ilojiannya, V. I., & Biu, P. W. (2024). Sustainability in project management: A comprehensive review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 656–677. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0060>.

UL Hassan, S.N. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2): 190-212.