

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أسم الطالبة

خديجة عبدالله - 222000517

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الثاني-2026

مستخلص الدراسة

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على علاقة التعاقب الوظيفي باستدامة المشاريع بشركة ترشيد. ولتحقيق الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات المكونة من (200) فرد من العاملين في شركة ترشيد السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.16)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.68) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها، وأن مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.13)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها، وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والإناث حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد، ووجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.32)، عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل، عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.167).

الكلمات المفتاحية: التعاقب الوظيفي - استدامة المشاريع - شركة ترشيد.

جدول المحتويات

الشكر والتقدير.....	Error! Bookmark not defined.
الإهداء.....	Error! Bookmark not defined.
مستخلص الدراسة.....	2
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	5
1.1. المقدمة:.....	5
1.2. مشكلة الدراسة.....	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. أهمية الدراسة.....	8
1.3.1. على المستوى النظري:.....	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	9
1.4. أسئلة الدراسة.....	9
1.5. أهداف الدراسة.....	10
1.6. فرضيات الدراسة.....	10
1.7. نموذج الدراسة.....	10
1.8. الدراسة الميدانية.....	11
1.9. مخطط المشروع.....	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	33
2.1. المقدمة:.....	34
2.2. المتغير المستقل.....	34
2.3. المتغير التابع.....	38
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.5. الخاتمة.....	41
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	43
3.1. المقدمة.....	44
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	Error! Bookmark not defined.
3.3. تصميم البحث.....	44

44	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
Error! Bookmark not defined.	3.5. طريقة جمع البيانات
Error! Bookmark not defined.	3.6. أنواع البيانات
Error! Bookmark not defined.	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
48	3.8. الخاتمة
49	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
50	4.1. المقدمة
50	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
53	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
56	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
63	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
66	4.6. الخاتمة
68	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
69	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
70	5.2. توصيات الدراسة
Error! Bookmark not defined.	5.3. الخاتمة
71	قائمة المراجع
77	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد المشروعات الاقتصادية بمختلف أنواعها أحد المحركات الرئيسية 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 واليزيدي، 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 تحدياً معقداً 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 إيجاباً على زيادة الإنتاجية، وتعزيز الكفاءة في بيئة الأعمال (شعبان وآخرون، 2024).

ونظراً لأهمية قطاع المقاولات والمباني، الذي يُعدّ من القطاعات الحيوية التي توليها المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً، 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 ارتباطاً بمشروعات البنية التحتية والإسكان والطاقة، مما يجعله مسؤولاً 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 بـ استدامة 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) تتبع 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.

1.4. أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة التعاقب الوظيفي باستدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها ؟
2. ما مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها ؟
3. هل توجد علاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد ؟

1.5. أهداف الدراسة

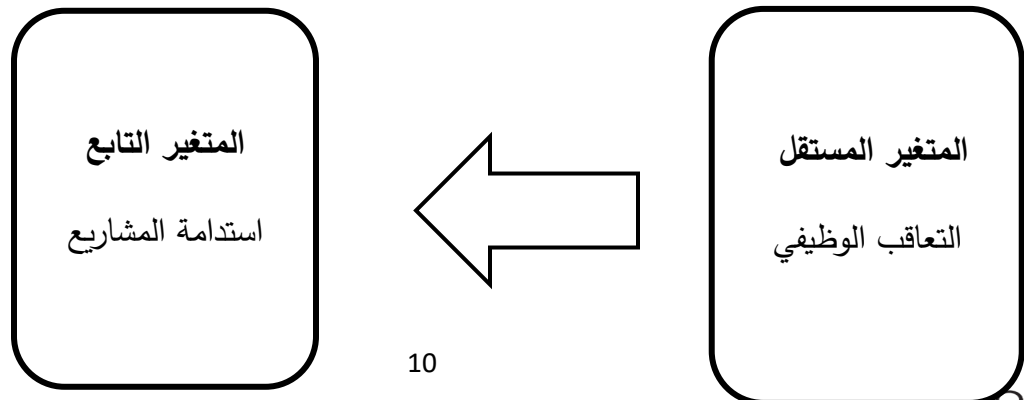
تهدف هذه الدراسة إلى:-

1. التعرف على مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.
2. الكشف عن مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.
3. الكشف عن علاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد.

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى إلى متغير (النوع – الخبرة- المؤهل).
2. توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى إلى متغير (النوع – الخبرة- المؤهل).
3. توجد علاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

تأسست الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة "ترشيد" خلال عام 2017، بدعم من صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية، حيث يكون الهدف منها هو أن تُصبح الشركة الرائدة في مجال خدمات كفاءة الطاقة، حيث تعمل على تطبيق الاستدامة الاستراتيجية من خلال تطبيق وفورات في الطاقة وخفض الانبعاثات الكربونية، وكذلك المساهمة في تنمية قطاع كفاءة الطاقة بالمملكة ككل، كمكون اقتصادي قائم بذاته.

وعملت ترشيد على التكامل بين كفاءة الطاقة وبين الكفاءة التشغيلية وحلول الطاقة النظيفة، كما تم تفعيل الاقتصاد الدائري للكربون في المملكة، كما أنها بحثت عن تقديم الدعم الكامل للبنية التحتية الذكية والمستدامة للمباني والمدن خلال الاهتمام بالطاقة المتجددة والنظيفة، كما أنها تسعى إلى زيادة سوق قطاع خدمات الطاقة والدفع نحو توطين المحتوى المحلي.

ومن أهم الأعمال التي قام بها "ترشيد" هو إعادة تأهيل المباني الحكومية والمرافق العامة فيما يتعلق بكفاءة الطاقة، حيث تعمل ترشيد على التعاقد مع شركات خدمات الطاقة (ESCOs) من أجل تنفيذ وصيانة المشروعات المتعلقة بإعادة التأهيل، حيث تركز على تعزيز الكفاءة التشغيلية للمباني، وذلك من خلال دمج أنظمة التدفئة والتهوية وأنظمة التكييف (HVAC) مع التقنيات الحديثة والمبتكرة الموفرة للطاقة، كما أنه يتم العزل وإعادة التأهيل للإضاءة، ويساهم هذا الإصلاح الشامل في خفض التكاليف التشغيلية والاستدامة البيئية للمباني.

كما عملت على إنارة الشوارع في العديد من الأماكن بالمملكة، وكذلك العمل على تقليل استهلاك الكهرباء بنسبة تصل إلى 70-77% مقارنة بالمصابيح التقليدية، لأنها اعتمد على إعادة تأهيل إنارة الشوارع في كافة أنحاء المملكة من خلال التعاون مع الأمانات والبلديات والوزارات ذات العلاقة بالمشروع.

حيث استهدف هذا البرنامج رفع كفاءة استخدام الطاقة والتخفيف في استهلاكها من خلال توحيد المواصفات الفنية لمصابيح الإنارة LED محلياً ووضع معايير موحدة لتصنيف الشوارع في المملكة للوصول إلى المستوى العالمي في إنارة الشوارع، كما عمل ترشيد على التعاون مع المركز السعودي لكفاءة الطاقة والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، من أجل تعزيز البنية التحتية لإنارة الشوارع لتكون أكثر استدامة وكفاءة من ذي قبل.

ولم يقف ترشيد عند هذا الحد، ولكنه يحاول تقديم الدعم لحلول الطاقة المتجددة من حيث الإنتاج، وذلك من خلال الاعتماد على الطاقة الشمسية الكهروضوئية لمساعدة كفاءة الطاقة المستخدمة.

وفي ديسمبر لعام 2024، تم توقيع اتفاقية بين ترشيد وشركة سال للخدمات اللوجستية من أجل رفع كفاءة الطاقة في مرافقها، وهو ما يؤكد على مدى التزام ترشيد بعم التحول إلى اقتصاد مستدام ومنخفض الانبعاثات تماشيًا مع رؤية 2030.

كما يقدم ترشيد كافة الاستشارات المتعلقة بكفاءة الطاقة مجموعة شاملة من حلول لدعم كفاءة الطاقة والاستدامة، حيث تعمل على تقديم التوصيات لممارسات أفضل من حيث تحسين استخدام الطاقة المستدامة، من خلال إجراء عمليات تدقيق تفصيلية للطاقة، للتعرف على فرص توفير الطاقة والتوجيه نحو التنقي الأثر فعالية.

الرؤية

أن تكون الشركة الرائدة في مجال خدمات الطاقة، والمساهمة في الاستدامة في المملكة.

الرسالة

خدمة أهداف الاستدامة الاستراتيجية للمملكة من خلال التكامل بين كفاءة الطاقة والكفاءة التشغيلية وحلول الطاقة النظيفة. تطوير وتحفيز صناعة مزدهرة في مجال كفاءة الطاقة ودعم الاقتصاد الدائري للكربون في المملكة.

1.9. مخطط المشروع

مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي

يُعرّف التخطيط للتعاقب الوظيفي بأنه «عملية اختيار الموظفين الرئيسيين وتطويرهم لضمان استمرارية

شغل الوظائف الحيوية داخل المنظمة. (Tamunomiebi and Okwakpam, 2019, 2)

عرفه محمد وآخرون (2023، 332) بأنه "جهد مدروس ومنهجي من قبل المؤسسة لضمان استمرارية القيادة

في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي."

يقصد بالتعاقب الوظيفي في هذه الدراسة تلك العمليات والإجراءات المخططة التي تتبناها شركة ترشيد لضمان

استمرارية العمل من خلال إعداد كوادر بشرية مؤهلة لتولي المناصب القيادية أو الحساسة عند شغورها، سواء

بسبب التقاعد أو الانتقال أو أي ظرف طارئ..

فوائد التخطيط للتعاقب الوظيفي

يسهم التخطيط للتعاقب الوظيفي في تهيئة المنظمة لتحقيق النجاح والاستدامة. كما أن فهم الفوائد المترتبة

على وجود خطة فعّالة للتعاقب الوظيفي يدعم مبادرات إدارة الموارد البشرية التي ينبغي دمجها ضمن

نموذج إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي. ومن أبرز هذه الفوائد ما يأتي (Zafar and Akhtar,

2020)

1. تحديد القادة المستقبليين: من خلال تحديد الوظائف الأكثر أهمية لمستقبل المنظمة، واختيار

المرشحين الداخليين الذين يمتلكون القيم والمهارات والرغبة في شغل تلك المناصب.

2. توفير إطار للتطوير والتدريب: إذ يتيح التعرف المبكر على المرشحين المحتملين إعداد برامج تدريبية وتطويرية تضمن امتلاكهم للمهارات اللازمة لتولي المناصب المستقبلية، كما يساهم ذلك في تحفيز بقية الموظفين على تطوير أدائهم أملاً في الحصول على فرص مماثلة.
3. الحفاظ على الهوية المؤسسية: حيث يشجع وجود خطة تعاقب وظيفي داخلية العاملين على الاستمرار في دعم هوية المنظمة وثقافتها التنظيمية والمحافظة على قيمها الأساسية.
4. خفض تكاليف الاستقطاب والتأهيل: إذ يقل الاعتماد على التوظيف الخارجي عند ترقية الكفاءات من داخل المنظمة، مما يحد من تكاليف التوظيف وعمليات التأهيل.
5. تعزيز مشاركة الموظفين: فإدراك العاملين لوجود فرص مستقبلية للنمو والتقدم الوظيفي يساهم في رفع مستوى تقديرهم لذواتهم، ويزيد من اندماجهم والتزامهم تجاه المنظمة.

وأشار (Siambi, 2022) إلى أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي فيما يلي:

1. تُعد خطة التعاقب الوظيفي استراتيجية فعّالة لضمان امتلاك المنظمة للمواهب المؤهلة والقادرة على شغل المناصب الاستراتيجية وأداء مهامها بكفاءة. كما أن وجود هيكل تنظيمي واضح يساعد المنظمة على شغل الوظائف الشاغرة الجديدة بسرعة وكفاءة أكبر.
2. يساهم التخطيط للتعاقب الوظيفي في تجنب الخسائر الاقتصادية الكبيرة وفقدان الموارد الأخرى التي قد تنجم عن استبدال الموظفين، إذ إن غياب التخطيط المسبق قد يؤثر سلباً في ديناميكية العمل وإنتاجيته.

3. كما ينبغي التأكيد على أن وجود خطة تعاقب وظيفي محكمة يسهم في تعزيز دافعية العاملين والتزامهم؛ فعندما يدرك الموظفون وجود فرص حقيقية للنمو والتطور الوظيفي داخل المنظمة، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بأداء مهامهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة بصورة عامة. ومن خلال ما سبق، يمكن الاستنتاج أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يمثل أداة استراتيجية مهمة للحفاظ على استمرارية أداء المنظمة وتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

خطوات التخطيط للتعاقب الوظيفي

يُعد اختيار الأشخاص المناسبين لقيادة المنظمة عاملاً حاسماً في تحقيق نجاح الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية. ومع أن متوسط مدة بقاء القيادات التنفيذية العليا يتراوح بين (3-8) سنوات، فإن فعالية التخطيط للتعاقب الوظيفي قد تمثل الفارق بين استمرار نجاح المنظمة أو تعرضها للإخفاق.

ولا يُعد التخطيط للتعاقب الوظيفي نشاطاً يُنفذ مرة واحدة، بل هو عملية مستمرة توفر حماية للمنظمة في حال المغادرة المفاجئة لأحد القيادات، كما توفر خطة انتقال منظمة للقيادة، وتسهم في بناء قاعدة مستدامة من القيادات المؤهلة.

إن دمج نموذج التخطيط للتعاقب الوظيفي ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية يسهم في حماية الأصول البشرية للمنظمة والاستعداد المسبق لرحيل القيادات الرئيسية. كما أن إدراك أهمية تنمية القيادات والتخطيط للتعاقب يمنح المنظمة القدرة على مواصلة أعمالها بأقل قدر ممكن من الاضطرابات، ويعزز قدرتها على

تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل. وفيما يلي الخطوات الرئيسية لبناء عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي داخل المنظمة: (Schmidt et al., 2021)

1. تحديد الاحتياجات المستقبلية

تبدأ عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي بتحديد أهدافها بصورة واضحة، مع ضرورة مراعاة احتياجات المنظمة بأكملها، والقيادات الرئيسية، وآليات تطوير الكفاءات الحيوية بعد تحديدها. وتتمثل أهم عناصر هذه المرحلة في ضمان استمرارية متابعة الخطة وعدم الاكتفاء بإعدادها، بل مراجعتها وتطويرها باستمرار بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية.

2. تحديد الوظائف الرئيسية والكفاءات والسلوكيات المطلوبة

عندما يغادر أحد العاملين المنظمة، فإنه يغادر حاملاً معه خبراته ومعارفه المتراكمة، وهو ما قد يترك فجوة يصعب تعويضها في وقت قصير. وغالباً لا تتضح القيمة الحقيقية لإسهاماته إلا بعد مغادرته، لذلك ينبغي ألا يقتصر الأمر على استبدال الأشخاص، وإنما اعتماد نهج استباقي قائم على التخطيط للتعاقب الوظيفي، الأمر الذي أدى إلى ارتباطه الوثيق بإدارة المواهب.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف الحيوية، بما يضمن توافر الكفاءات المناسبة عند الحاجة إليها، مع توثيق المهارات والسلوكيات المطلوبة داخل نموذج التخطيط للتعاقب لتحقيق الشفافية، بالإضافة إلى تحديد الكفاءات والقدرات الأساسية اللازمة لشغل الوظيفة لضمان اتخاذ قرارات الترقية أو التوظيف بصورة مناسبة.

3. اختيار واستقطاب المرشحين ذوي الإمكانيات العالية

ينبغي أن تتكامل عمليات استقطاب المواهب مع التخطيط للتعاقب الوظيفي لتقييم المرشحين المناسبين، ويزداد ذلك فعالية عندما يُدمج التخطيط للتعاقب ضمن عمليات التوظيف منذ بدايتها وليس كخطوة لاحقة. كما ينبغي تشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج إعداد القيادات والتخطيط للتعاقب الوظيفي، بما يسهم في خلق بيئة تنظيمية يشعر فيها الموظفون بحرية اختيار المسار القيادي المناسب لهم، دون الشعور بالإجبار على تولي مناصب قد لا تتوافق مع رغباتهم أو قدراتهم.

ويرتبط المسار الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط للتعاقب، إذ لا يقتصر دوره على معالجة شغور المناصب القيادية، بل يمثل استثماراً مستمراً يعود بالنفع على العاملين الحاليين والمرشحين المستقبليين. كما أن توضيح فرص التقدم الوظيفي داخل المنظمة يساعد على اكتشاف الكفاءات الطموحة ويزيد من مستوى اندماج الموظفين. (Fadeyi et al., 2019)

4. تقييم الإمكانيات العالية ومستوى الأداء

توجد العديد من الأساليب التي تساعد في تقييم الكفاءات البشرية بصورة أكثر دقة، ولذلك يُنصح بتضمين مجموعة متنوعة من أدوات التقييم ضمن نموذج التخطيط للتعاقب الوظيفي، مثل الاختبارات السيكومترية، ومؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)، ومقاييس الأداء المختلفة.

ويسهم اختيار أدوات القياس المناسبة في رفع مستوى مصداقية نموذج التخطيط للتعاقب، كما ينبغي النظر إلى التخطيط للتعاقب باعتباره فرصة استراتيجية وليس مجرد وسيلة لإدارة المخاطر. ويعد الاعتماد على مؤشرات موضوعية وقابلة للقياس أمراً أساسياً عند تقييم أداء القيادات الحالية واختيار المرشحين للمناصب المستقبلية.

كما أصبحت الاختبارات النفسية ذات أهمية متزايدة في تحديد الأشخاص الأكثر ملاءمة للمناصب القيادية، إذ تساعد ملفات القياس النفسي وأطر الكفاءات القيادية في الحد من تأثير التحيزات والسياسات التنظيمية. ويقوم مختصو الموارد البشرية بتحليل نتائج هذه الاختبارات لتحديد أصحاب الإمكانيات العالية، إلى جانب إجراء مقابلات كفاءة متعمقة مع المرشحين من داخل المنظمة وخارجها.

وقد تختلف الكفاءات المطلوبة للوظائف القيادية الحالية عن تلك التي كانت مطلوبة سابقاً، لذلك لا ينبغي استبدال القائد المغادر بشخص مماثل له فقط، بل ينبغي أن تستند قرارات الاختيار إلى معايير كمية وموضوعية تقلل من تأثير التحيزات والعوامل الشخصية. (Wonnia, 2021)

5. اختيار برامج التدريب والتطوير

بعد تحديد المرشحين المناسبين، يتم تصميم برامج تطويرية تتناسب مع احتياجات كل مرشح بهدف دعم نموه المهني. ويعد تدريب أصحاب الإمكانيات العالية وإعدادهم للمناصب المستقبلية أحد أهم عناصر التخطيط للتعاقب الوظيفي.

كما يسهم وجود إطار واضح لإدارة المواهب في رفع دافعية العاملين، وتمكين المنظمة من التعرف المبكر على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب الحيوية. ويمكن إعداد المرشحين من خلال وسائل متعددة، مثل برامج الإرشاد، والمشروعات التجريبية، وبرامج التدريب الرسمية، التي تهدف إلى إعداد القيادات المستقبلية داخل المنظمة.

ومن المهم أيضاً توعية العاملين بخطط التعاقب الوظيفي حتى يكونوا على دراية بالفرص المتاحة وآليات الاستفادة منها.

6. تنفيذ خطة للتطوير الشخصي

يُعد بناء قاعدة مستدامة من القيادات داخل المنظمة أمرًا بالغ الأهمية، لذلك ينبغي الاستثمار في إعداد خطط تطوير شخصية للقيادات المستقبلية، بما يضمن جاهزيتهم لتولي المسؤوليات عند الحاجة. كما أن إعداد بدائل قيادية من داخل المنظمة يوفر ميزة إضافية تتمثل في معرفتهم المسبقة بثقافة المنظمة، إلى جانب امتلاكهم علاقات وشبكات عمل قائمة داخلها (Tamunomiebi and Okwakpam, 2019).

7. المتابعة والتقييم

ينبغي مراجعة نموذج التخطيط للتعاقب الوظيفي بصورة دورية وتقييم مدى فعاليته، بهدف التعرف على الجوانب الناجحة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل. وللتحقق من نجاح خطة التعاقب الوظيفي، يتعين على المنظمة تحديد معايير واضحة للقيادة الفعالة، بالإضافة إلى تقييم مدى كفاية برامج التدريب والتطوير، ومدى نجاحها في إعداد القيادات المستقبلية (Abiri-Franklin and Olugasa, 2022).

مستويات التخطيط للتعاقب الوظيفي

يمكن تطبيق التخطيط للتعاقب الوظيفي على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، بدءًا من المناصب الإشرافية المباشرة وحتى الإدارة التنفيذية العليا. ويشمل ذلك خمسة مستويات رئيسية على النحو الآتي (Johnson et al., 2018):

المستوى الأول: المديرون المباشرون (Frontline Managers)

يشمل هذا المستوى قادة الفرق والمشرفين المباشرين الذين يؤثرون بصورة مباشرة في سير العمليات اليومية. ويضمن التخطيط الفعال للتعاقب في هذا المستوى انتقال المسؤوليات بسلاسة عند انتقال المدير أو مغادرته، مما يقلل من الاضطرابات التي قد تواجه فرق العمل.

المستوى الثاني: الإدارة الوسطى (Middle Managers)

يتولى المديرون في هذا المستوى الإشراف على إدارة المشروعات، ويمثلون حلقة الوصل بين المديرين المباشرين والإدارة العليا. ويساعد تحديد أصحاب الإمكانيات العالية في هذا المستوى على إعداد رؤساء الإدارات المستقبليين.

المستوى الثالث: الإدارة العليا (Senior Management)

يشمل هذا المستوى رؤساء الإدارات والمديرين التنفيذيين الذين يتولون وضع أهداف الإدارات والإشراف على تنفيذها. ويركز التخطيط للتعاقب الوظيفي هنا على إعداد قيادات تنفيذية تمتلك رؤية شاملة تؤهلها لإدارة قطاعات المنظمة المختلفة.

المستوى الرابع: الإدارة التنفيذية العليا (C-Suite)

يمثل هذا المستوى فريق الإدارة التنفيذية المسؤول عن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتحديد أهدافها، وضمان نجاحها. ويهدف التخطيط للتعاقب الوظيفي في هذا المستوى إلى تحديد وإعداد المرشحين المحتملين لشغل منصب الرئيس التنفيذي وغيرها من المناصب القيادية العليا.

المستوى الخامس: مجلس الإدارة (Board of Directors)

يتولى مجلس الإدارة مسؤولية توجيه الإدارة التنفيذية والإشراف عليها، دون المشاركة المباشرة في العمليات اليومية. ويهدف التخطيط للتعاقب في هذا المستوى إلى ضمان توافر أعضاء مجلس إدارة مؤهلين يمتلكون خبرات ورؤى متنوعة تمكنهم من توجيه المنظمة بصورة فعالة.

وبذلك تمثل هذه المستويات حلقات مترابطة، إذ إن نجاح التخطيط للتعاقب الوظيفي في كل مستوى يسهم في تحقيق انتقال قيادي سلس داخل المنظمة، ويعزز استقرارها واستمرار نموها على المدى الطويل.

تحديات إدارة التعاقب الوظيفي

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات عند تطبيق التخطيط للتعاقب الوظيفي، ومن أبرزها ما يأتي:

أولاً: استغراق التخطيط للتعاقب الوظيفي وقتاً طويلاً

يتطلب التخطيط للتعاقب الوظيفي وقتاً وجهداً كبيرين حتى يحقق النتائج المرجوة، في حين يُقاس أداء بعض القيادات غالباً بإنجازاتهم قصيرة المدى، مما قد يؤدي إلى إهمال التخطيط للمستقبل. وللتغلب على ذلك، يُنصح بالبدء مبكراً في تطبيق إدارة التعاقب من خلال الحوار مع القيادات بشأن خططهم المهنية، والعمل على تحديد المواهب المستقبلية لشغل الوظائف الحيوية.

ثانياً: إثارة المخاوف

قد ينظر بعض الأفراد إلى التخطيط للتعاقب الوظيفي باعتباره تهديداً لمناصب القيادات الحالية، إذ قد يفسرونه على أنه مؤشر لعدم الثقة بهم. وللتغلب على ذلك، ينبغي مناقشة أهداف التخطيط للتعاقب مع القيادات منذ البداية، مع التأكيد على أن الهدف ليس استبدالهم، وإنما ضمان استمرارية المنظمة والاستعداد للمستقبل.

ثالثاً: عدم وضوح المسؤوليات

في بعض المنظمات لا يتم تحديد جهة مسؤولة بصورة واضحة عن إدارة التعاقب الوظيفي، مما يجعل الموظفين لا يعتبرونه جزءًا من مسؤولياتهم. ولتجاوز هذه المشكلة ينبغي تحديد المسؤولية بوضوح، سواء كانت تقع على إدارة الموارد البشرية، أو الإدارة التنفيذية، أو مجلس الإدارة، أو فريق القيادة. (Azmi et al., 2025)

رابعًا: مقاومة التغيير

قد يقاوم بعض العاملين تطبيق التخطيط للتعاقب الوظيفي بسبب اعتيادهم على الأوضاع الحالية وخوفهم من التغيير. ويمكن معالجة ذلك من خلال تطبيق الخطة بصورة تدريجية، وربطها بعمليات التوظيف وإدارة الأداء القائمة داخل المنظمة.

خامسًا: مقاومة المديرين

قد يتردد بعض المديرين في دعم التخطيط للتعاقب الوظيفي خشية فقدان أفضل موظفيهم نتيجة ترقيتهم إلى مناصب أخرى. ولذلك ينبغي توضيح أن الهدف هو الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة، مع تعزيز مسؤولية المديرين في تطوير فرق العمل، وبيان الفوائد التي تحققها خطط التعاقب الوظيفي للمنظمة وللعاملين على حد سواء. (Schiefer et al., 2019)

سادسًا: ضيق الوقت

يعاني معظم العاملين والمديرين من ضغط الأعمال وضيق الوقت، مما يجعل التخطيط للتعاقب الوظيفي أقل أولوية مقارنة بالمهام اليومية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال مقارنة الوقت والتكاليف اللازمة لاستقطاب موظفين جدد وتدريبهم، بالوقت المطلوب لتطوير الموظفين الحاليين، بالإضافة إلى التركيز على الفوائد طويلة المدى للتخطيط للتعاقب وإشراك جميع أفراد المنظمة في تنفيذه (Ng et al., 2021).

تنفيذ استراتيجية إدارة التعاقب الوظيفي

تحديد الوظائف الحيوية

تبدأ عملية إدارة التعاقب الوظيفي بتحديد الوظائف الحيوية داخل المنظمة، وهي الوظائف التي يعتمد عليها استمرار العمليات وتحقيق الأداء المؤسسي بكفاءة. وتُعد هذه الوظائف المرجع الأساسي في التخطيط للتعاقب، إذ لا تتمتع جميع المناصب القيادية بالأهمية نفسها، وإنما تُمنح الأولوية للمناصب الأكثر تأثيرًا في نجاح المنظمة واستقرارها.

تقييم المواهب الحالية

بعد تحديد الوظائف الحيوية، تأتي مرحلة تقييم الكفاءات الحالية القادرة على شغل تلك المناصب. ويركز التقييم على الأفراد الذين يمتلكون إمكانات قيادية مرتفعة، مع الأخذ في الاعتبار مستوى أدائهم، ومهاراتهم، واستعدادهم لتولي المسؤوليات المستقبلية.

وبعد تحديد المرشحين المحتملين، يتم تحليل نقاط القوة لديهم، وكفاءاتهم، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير.

إعداد برامج التدريب والتطوير

ينبغي تصميم برامج تدريبية موجهة لمعالجة الفجوات المهارية وإعداد القيادات المستقبلية لتحمل مسؤولياتها. وقد تشمل هذه البرامج مبادرات الإرشاد القيادي، وورش العمل التطويرية، وفرص التعلم بين الإدارات المختلفة. كما يمكن إسناد كل موظف من أصحاب الإمكانيات العالية إلى قائد ذي خبرة يتولى توجيهه، ومشاركة خبراته معه، ودعم نموه المهني. (Damer, 2020)

التواصل وإدارة التوقعات

يسهم إشراك أصحاب الإمكانيات العالية في مناقشات مبكرة حول فرص التقدم الوظيفي في تعزيز الشفافية ورفع مستوى الدافعية لديهم. ومع ذلك، ينبغي توضيح أن المناصب والاحتياجات التنظيمية قد تتغير مع مرور الوقت، وبالتالي لا يمكن تقديم ضمانات مسبقة بشأن الترقية.

وتساعد خرائط المسار الوظيفي في تقييم قدرات الموظفين الحالية، وتحديد أهدافهم المهنية، والكفاءات المطلوبة للوصول إلى المناصب المستقبلية.

كما ينبغي إدراك أن الشخص التالي في التسلسل الوظيفي قد لا يكون دائماً الأنسب أو الأكثر رغبة في شغل المنصب، ولذلك يجب أن تظل خطة التعاقب مركزة على الوظائف الحيوية والموظفين ذوي الإمكانيات العالية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويحد من الإحباط الناتج عن محدودية فرص الترقية.

المتابعة المستمرة للمرشحين

تُعد المتابعة المستمرة للمرشحين المحتملين عنصراً أساسياً للحفاظ على استمرارية القيادات داخل المنظمة. إذ تساعد هذه المتابعة في قياس مستوى التقدم، وتقييم نتائج برامج التطوير، وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

وفي حال عدم تحقيق أحد المرشحين للتطور المطلوب رغم حصوله على برامج تدريبية مناسبة، فينبغي إعادة تقييم خطة التعاقب وإجراء التعديلات التي تضمن استمرار فاعليتها.

المراجعة والتطوير المستمر

يتطلب نجاح استراتيجية إدارة التعاقب الوظيفي مراجعتها وتحديثها بصورة مستمرة. فمع تطور الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يصبح من الضروري تعديل الخطة بما يتوافق مع تلك المتغيرات.

وتسهم المراجعة الدورية للوظائف الحيوية، وبرامج التطوير، ونتائج الخطة في ضمان توافقها مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

دمج إدارة التعاقب الوظيفي في عملية التوظيف

ينبغي أن تشكل إدارة التعاقب الوظيفي جزءاً أساسياً من استراتيجية التوظيف، بحيث لا تقتصر على الموظفين الحاليين، وإنما تشمل أيضاً المرشحين المحتملين الذين تتوافق مؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة المستقبلية.

فبعد تحديد الوظائف الحيوية والفجوات في المواهب، يمكن توجيه جهود الاستقطاب نحو استقطاب الكفاءات المناسبة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تخطط للتوسع الدولي، فإن المرشحين الذين يمتلكون خبرات دولية أو استعداداً للعمل في بيئات مختلفة يمثلون قيمة مضافة.

كما أن بناء قاعدة استباقية من الكفاءات يضمن توافر مرشحين مؤهلين لشغل المناصب القيادية عند الحاجة، حتى في حال عدم وجود وظائف شاغرة في الوقت الحالي (Bano, 2023).

استدامة المشاريع

مفهوم استدامة المشاريع

عرفها محمود (2023، 40) بأنها " قدرة المنظمات غير الحكومية على الاستمرارية في تقديم المشروعات التنموية القائمة أو المستقبلية باستخدام التسويق الاجتماعي ويظهر ذلك في ضوء ثلاثة مؤشرات هي توفير القدرة التنافسية للمنظمة توفير القدرة المالية - تمتع العاملين بمجموعة من المهارات".

مدى قدرة الشركة على الحفاظ على استمرارية مشاريعها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية من خلال إدارة فعّالة للموارد وضمان استقرار الأداء والتنمية المستدامة داخل بيئة العمل.

التطور في أبعاد استدامة المشاريع

شهد مجال إدارة المشاريع تطورًا ملحوظًا عبر مراحل زمنية متتابعة، نتيجة التغيرات في بيئة الأعمال، وزيادة تعقيد المشاريع، والحاجة إلى أساليب أكثر كفاءة في التخطيط والتنفيذ والرقابة. ويمكن توضيح أبرز جوانب هذا التطور فيما يلي:

أولاً: التطور في أساليب إدارة المشاريع

بدأت إدارة المشاريع باستخدام الأساليب التقليدية، مثل مخططات جاننت (Gantt Charts)، التي كانت تستخدم في متابعة الأنشطة وتحديد الجداول الزمنية للمشروعات. ومع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها خلال فترة الخمسينيات، ظهرت الحاجة إلى تطوير أدوات أكثر تقدماً للتخطيط والجدولة والرقابة، مما أدى إلى ظهور أساليب الشبكات، ومن أبرزها أسلوب المسار الحرج (Critical Path Method - CPM) وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج (Program Evaluation and Review Technique - PERT) ومع التطورات التقنية

الحديثة، انتقلت إدارة المشاريع إلى مرحلة الرقمنة من خلال استخدام البرمجيات المتخصصة التي ساعدت في إدارة المشاريع المعقدة بكفاءة أعلى، وتحسين عمليات المتابعة واتخاذ القرار.

ثانيًا: التطور في أبعاد الأداء

تطورت معايير تقييم أداء المشاريع من التركيز التقليدي على عناصر التكلفة والوقت والكفاءة التشغيلية فقط، إلى الاهتمام بمجموعة أوسع من المؤشرات التي تشمل جودة المخرجات، والقدرة على التكيف والمرونة، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، إضافة إلى مراعاة الجوانب الأخلاقية والبيئية والاستدامة. وأصبح نجاح المشروع يقاس بقدرته على تحقيق قيمة مضافة للمنظمة وأصحاب المصلحة، وليس فقط بإنجازه ضمن الميزانية والمدة المحددة.

ثالثًا: التطور في تنظيم المشاريع

شهد تنظيم المشاريع تحولاً من الهياكل التنظيمية التقليدية إلى هياكل أكثر مرونة، مثل التنظيمات المصفوفية والتنظيمات الشبكية، بالإضافة إلى فرق العمل ذاتية الإدارة. وتتميز هذه الهياكل بقدرتها على تعزيز التعاون، وسرعة اتخاذ القرارات، وزيادة استقلالية فرق المشاريع، مما يجعلها أكثر ملاءمة للبيئات التنافسية والمشاريع الابتكارية التي تتطلب قدرًا عاليًا من المرونة والاستجابة للتغيرات.

رابعًا: الانتقال من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشاريع

أصبحت العديد من المؤسسات الحديثة تعتمد على مفهوم الإدارة بالمشاريع باعتباره أسلوبًا استراتيجيًا لتحقيق أهدافها، وذلك نتيجة مجموعة من العوامل التي فرضتها بيئة الأعمال المعاصرة. ومن أبرز هذه العوامل:

1) المشاريع الرأسمالية الكبرى: التي تتطلب استثمارات مالية ضخمة وموارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على إدارة الضغوط المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

2) التغير المستمر في احتياجات ورغبات العملاء: مما يستوجب تطوير حلول ومشاريع قادرة على تلبية هذه المتطلبات المتغيرة.

3) ارتفاع مستوى المنافسة: خاصة في مجال تنفيذ المشاريع الابتكارية التي تتطلب تحقيق معايير عالية من الجودة والكفاءة.

4) زيادة تعقيد المشاريع الحديثة: نتيجة الاعتماد على التقنيات المتطورة والأنظمة التكنولوجية الحديثة في التنفيذ.

5) تزايد الاستثمارات في البحث والتطوير: بهدف إنتاج حلول جديدة وتحقيق ميزة تنافسية.

6) ضغوط تحقيق الكفاءة والفعالية: والتي تتطلب تنفيذ المشاريع بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن مع المحافظة على جودة المخرجات (قدوم، 2019).

أهمية استدامة المشاريع

تعد إدارة المشاريع من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق نجاح المؤسسات، حيث توفر إطاراً منظماً لتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع بكفاءة. وتتمثل أهميتها فيما يلي:

1. تحقيق التوافق الاستراتيجي:

تساعد إدارة المشاريع على ضمان توافق المشاريع مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال توجيه الموارد والجهود نحو المشاريع التي تحقق أكبر قيمة وفائدة للمؤسسة.

2. إعداد خطط واقعية للمشاريع:

تسهم الإدارة الفعالة للمشاريع في وضع تقديرات دقيقة للتكاليف والمدة الزمنية والموارد المطلوبة، مما يقلل من احتمالية التأخير أو تجاوز الميزانية المحددة.

3. تعزيز السيطرة والقدرة على التنبؤ:

توفر إدارة المشاريع أدوات وأساليب تساعد على متابعة سير العمل، والكشف المبكر عن المشكلات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يزيد من فرص نجاح المشروع.

4. تحسين الاتصال والتعاون:

تعمل إدارة المشاريع على تنظيم قنوات الاتصال بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، بما يضمن وضوح الأدوار وتبادل المعلومات وتعزيز التعاون لتحقيق أهداف المشروع.

5. رفع جودة مخرجات المشروع:

تساهم إدارة المشاريع في وضع معايير واضحة للجودة وتنفيذ عمليات الرقابة والمتابعة، مما يضمن تقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعات العملاء.

6. الاستخدام الأمثل للموارد:

تساعد إدارة المشاريع على تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة، مثل الوقت والمال والموارد البشرية والمادية، وتقليل الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية.

7. الحد من المخاطر:

تمكن إدارة المشاريع من تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها، مما يقلل من آثارها السلبية على تنفيذ المشروع.

8. زيادة الكفاءة والإنتاجية:

من خلال تحديد الإجراءات المناسبة وتوزيع المهام بفعالية والمتابعة المستمرة، تساهم إدارة المشاريع في تحسين أداء فرق العمل وزيادة القدرة على إنجاز المشاريع ضمن الوقت والتكلفة المحددين (القحطاني، 2021).

أهداف استدامة المشاريع

تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من النتائج التي تضمن نجاح المشروع وتحقيق القيمة المطلوبة منه، ومن أبرز هذه الأهداف:

1) تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة: من خلال تنفيذ مشاريع تحقق فوائد واضحة وتساهم في تحسين الأداء والعائد التنظيمي.

2) تنمية مهارات فريق العمل: عبر تطوير قدرات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم لتنفيذ المهام المطلوبة بفاعلية.

3) تطوير الإجراءات وأساليب العمل: من خلال تصميم عمليات واضحة ومنظمة تساعد على إدارة المشروع بكفاءة.

4) تعزيز التعاون والتواصل: عبر بناء علاقات فعالة بين أعضاء الفريق وجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع.

5) تحقيق أهداف المشروع بجودة عالية: من خلال ضمان إنجاز الأعمال وفق المعايير المطلوبة وفي الإطار الزمني المحدد.

6) تحقيق الاستخدام الفعال للموارد: عبر التخطيط الجيد وتخصيص الموارد بما يتناسب مع احتياجات المشروع.

7) تلبية احتياجات العملاء: من خلال فهم توقعاتهم والعمل على تحقيقها والاستجابة للمتغيرات أثناء مراحل تنفيذ المشروع (عبد الفتاح، 2024).

مراحل إدارة المشاريع

تمر إدارة المشاريع بعدة مراحل أساسية تمثل دورة حياة المشروع، وهي:

1. مرحلة البدء

تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق للمشروع، حيث يتم تحديد فكرة المشروع وأهدافه وأسباب تنفيذه، بالإضافة إلى تحليل الإمكانيات المتاحة والقيود المحتملة. كما يتم خلالها تحديد الموارد المطلوبة وتشكيل الفريق المسؤول عن تنفيذ المهام الأولية، مثل إعداد التصورات والجدول الزمنية.

2. مرحلة التخطيط والتنظيم

تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات اللازمة، وتحديد نطاق المشروع، وتقدير التكاليف، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وإعداد الجدول الزمني للتنفيذ. كما تشمل تحديد الموارد المطلوبة، ووضع معايير الجودة، وإعداد الخطط التي تساعد على تنظيم العمل وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

3. مرحلة التنفيذ والمتابعة

يتم خلال هذه المرحلة تطبيق الخطط الموضوعة وتحويلها إلى أعمال فعلية، مع متابعة الأداء وقياس مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة. وقد تظهر خلال هذه المرحلة بعض التحديات أو المخاطر غير المتوقعة، مما يتطلب إجراء تعديلات مناسبة لضمان استمرار المشروع.

4. مرحلة الإغلاق

تتمثل هذه المرحلة في إنهاء أعمال المشروع وتسليمه للجهة المستفيدة، بالإضافة إلى تقييم النتائج وتحليل الدروس المستفادة وتحديد جوانب القوة والضعف، بهدف تحسين أداء الفرق في المشاريع المستقبلية (النجار و الشوابكة، 2020).

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة محورًا أساسيًا في أي بحث علمي، إذ تُسهم في بناء الإطار النظري للدراسة وتزويد الباحثة بخلفية معرفية حول الموضوع محل الدراسة، ومن خلال مراجعة ما أُنجز من أبحاث ذات صلة بمتغيرات الدراسة، يمكن الوقوف على الاتجاهات البحثية المختلفة، والتعرف على الأساليب المنهجية التي اعتمدتها، والنتائج التي توصلت إليها، كما تساعد هذه المراجعة على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، واستخلاص الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، وهو ما يبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية، وبذلك تمثل الدراسات السابقة ركيزة مهمة لفهم السياق العلمي والعملية للموضوع، وتوجيه مسار الدراسة نحو معالجة الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

2.2. المتغير المستقل

الدراسات السابقة المرتبطة بالتعاقب الوظيفي

دراسة (معوض، 2024) هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية للدراسة، وتم الاعتماد على عينة مكونة من (520) موظف وموظفة بإدارة تعليم ينبع، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان لاستطلاع الرأي من أجل جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مدى وعي الموظفين والموظفات في إدارة تعليم ينبع بضرورة التخطيط للتعاقب الوظيفي وأهميته في ديمومة العمل المؤسسي والتربوي، فالتخطيط للتعاقب الوظيفي بعم على خلق صف ثاني من القادة القادرين على تولي المناصب القيادية بالمستقبل.

دراسة (الفاضلي، 2024) هدفت الدراسة في التعرف على تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على نجاح توظيف الوظائف، مع التركيز على تطوير الكفاءات المحلية لشغل المناصب القيادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي التحليلي كمنهج ملائم لموضوع البحث، وتكونت عينة الدراسة من (164) من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين الإداريين في مؤسسة عقود التراخيص النفطية بالكويت، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لها، لجمع البيانات من عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى علاقة ارتباط طردية بين مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في الوظائف، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي).

دراسة الحلبي (2023) سعت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة. حيث كانت متطلبات التدوير الوظيفي هي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات). وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية. تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة، تم توزيعها على (380) موظفاً من الفئة العليا والأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية والبالغ عددهم (1863) موظفاً، باستخدام طريقة العينة العشوائية. وقد أمكن جمع (307) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (80.7%). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: احتلت استراتيجية التطور الوظيفي المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات. وأظهرت الدراسة أن الكفاءة الإنتاجية جيدة بمتوسط حسابي نسبي بلغ (63.35%)، وأن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية. توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة إشعار العاملين أن من

أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة، ومحاربة الرأي الذي يعتبر إن التدوير أسلوب عقاب نتيجة سوء أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي لتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للموظفين، كما ويجب الاهتمام بالتدريب للموظف ين كأحد الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين وزيادة القدرات للموظفين. كلمات مفتاحية: التدوير الوظيفي، الإنتاجية، التدريب، تصميم الوظيفة، التطور الوظيفي.

دراسة (الريحاني وحجاوي، 2022) هدفت الدراسة في التعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (214) مدير من 3 مصارف إسلامية أردنية، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية على التخطيط المبكر للتعاقب الوظيفي على تحقيق استدامة العمل وبالتالي توفير بيئة داعمة للإبداع وتحقيق التميز بالمنظمة مع تحسين الكفاءات البشرية.

دراسة (المطيري، 2021) هدفت الدراسة في التعرف على أثر التخطيط للتعاقب الوظيفي على تنمية رأس المال البشري في المنظمات في ظل التغيرات والأحداث المتسارعة ببيئة العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (66) موظف في معهد التدريب النفطي ببغداد، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية إحصائية بين المتغيرات المبحوثة لتأكيد صحة الافتراضات، ومنها استنتج الباحث أن هناك أهمية كبيرة لدور تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية رأس المال البشري وتعزيز معرفة وقابليات وكفاءات الموظفين.

دراسة (Zafar and Akhtar,2020) هدفت إلى تحليل تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على النمو التنظيمي وارتباط التباين بين الجنسين بنمو المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على المقابلة كأداة للدراسة، مع (300) شخص يقومون بمهمة رسمية تحت الإدارة من خلال استبيان يعتمد على مقياس ليكرت بخمس نقاط وتم تطويره من خلال دراسة تجريبية، وتكشف نتائج الدراسة أن خطة الخلافة الفعالة يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المرغوبة. ولها تأثير إيجابي كبير بمقدار 2.5 مرة على نمو المنظمة من خلال زيادة عدد الموظفين من خلال التوظيف الدقيق والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين في المناصب الرئيسية. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الاختلاف بين الجنسين ليس له ارتباط بنمو المنظمة.

دراسة (Umans et al., 2020) هدفت التعرف على ممارسات حوكمة الأعمال والعائلة تؤثر على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في الشركات العائلية، بالإضافة إلى ذلك، تستند هذه الدراسة إلى نظرية تعديل الهدف لاستكشاف ما إذا كانت عواطف الرئيس التنفيذي للعائلة، المتمثلة في عدم قدرته على التخلي عن الشركة العائلية، تعيق قرارات الحوكمة التي يتخذها مجلس الإدارة فيما يتعلق بعملية تخطيط الخلافة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 225 شركة عائلية، تظهر النتائج أن مشاركة مجلس الإدارة في عملية الخلافة تتوسط العلاقة الإيجابية بين استخدام ممارسات حوكمة العائلة ومستوى تخطيط الخلافة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم قدرة الرئيس التنفيذي للعائلة على التخلي عن الشركة العائلية يعتدل سلباً هذه العلاقة الوسيطة مما يدل على أن العواطف تؤثر على نتائج الحوكمة في الشركات العائلية.

دراسة (Fadeyi et al., 2019) هدفت التعرف على مدى تأثير الخلافة الإدارية الفعالة على بقاء المنظمة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، كما كانت عينة الدراسة مكونة من (15) فرداً تم اختيارهم عشوائياً ينتمون إلى كوادرات إدارية عليا ومتوسطة ومنخفضة المستوى عبر 5 بنوك إيداع أموال في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى وجد أنه لكي تدفع الخلافة المنظمة حقاً نحو البقاء، يجب أن تكون بعض المدخلات الرئيسية، المعروفة أيضاً باسم المكونات، موجودة، علاوة على ذلك، يجب التحقق من العديد من أوجه القصور في عملية التعاقب الوظيفي وتصحيحه، وإذا تم تصحيح عمليات التحقق من التعاقب الوظيفي بشكل صحيح، فقد تساعد في الحصول على نتائج إيجابية، ومع ذلك، إذا لم تتم مراقبتها بعناية، فقد تكون النتائج سلبية.

دراسة (Ali , Mehreen, 2019) هدفت التحقيق في تأثير تخطيط الخلافة على نوايا دوران الموظفين بين المهنيين المصرفيين، وعلاوة على ذلك، يفحص المؤلفون ما إذا كان تخطيط التوظيف للتعاقب الوظيفي يعزز من أمن الوظيفة لدى الموظف ويخلق موقفاً مهنيًا يخفف من خطر نوايا دوران الموظفين، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (500) من الموظفين الدائمين في البنوك التجارية بالباكستان، وتصور النتائج أن تخطيط الخلافة يوفر الأمن الوظيفي ويخلق موقفاً مهنيًا إيجابيًا يخفف بدوره من نوايا دوران الموظفين بين موظفي البنوك.

دراسة (Ali et al., 2019) هدفت فحص كيفية ارتباط تخطيط التعاقب الوظيفي بأداء الموظفين وتقييم ما إذا كان التطوير المهني وتقييم الأداء يتوسطان هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على منهجية المسح، تم جمع

البيانات من الموظفين الدائمين في العديد من البنوك التجارية (239)، وأشارت النتائج إلى أن تخطيط الخلافة كان له علاقة إيجابية كبيرة بأداء الموظفين، وأن كل من التطوير المهني وتقييم الأداء يتوسطان العلاقة. توسع الدراسة الحالية نظرية التبادل الاجتماعي من خلال تحديد العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء الموظفين في سياق القطاع المصرفي، تشير الدراسة إلى أنه إذا قامت إدارة البنك ببناء مجموعة من الموظفين المهرة من خلال تخطيط الخلافة وإدارة الأداء، فيمكنها تحسين التعيينات غير المناسبة استجابة للشواغر المفاجئة وتقاعد الموظفين.

2.3. المتغير التابع

دراسات سابقة مرتبطة استدامة المشاريع

دراسة (Piwovar-Sulej et al., 2024) هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة المستدامة في المشاريع على أداء المشاريع المستدامة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر السلوكيات المبتكرة الموجهة نحو الاستدامة، مع دراسة دور أساليب إدارة المشاريع المختلفة (تقليدية، هجينة، ورشيقة) كعوامل مؤثرة في العلاقة بين القيادة المستدامة والسلوكيات المبتكرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وشملت العينة 197 عضو فريق مشاريع في مجال هندسة البرمجيات ضمن القطاع المالي في بولندا. وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات مقننة لقياس القيادة المستدامة وأداء المشاريع المستدامة. وأظهرت النتائج أن القيادة المستدامة تؤثر إيجابياً بشكل كبير على أداء المشاريع المستدامة، كما بينت الدراسة أن السلوكيات المبتكرة الموجهة نحو الاستدامة تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة المستدامة وأداء المشاريع.

دراسة (Soares et al., 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية دمج ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع من خلال منظور الممارسات على المستوى الجزئي، بهدف تطوير فهم أفضل للأساليب والأدوات والتقنيات التي تساعد على تحقيق الاستدامة في مراحل المشروع المختلفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشارك في الدراسة 107 متخصصاً في إدارة المشاريع، يمثلون عينة خبراء ذوي تجربة عملية في تنفيذ المشاريع المستدامة. واعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني لتقييم مدى فعالية الممارسات

المستدامة المتبعة في المشاريع عبر مراحلها المختلفة، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والمراقبة والإغلاق. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة فرق الاستدامة وتسجيل الدروس المستفادة وإدارة مخاطر الاستدامة تُعد الأكثر فائدة بحسب تقييم الخبراء، كما بينت الدراسة أن هناك تصنيف واضح لممارسات الاستدامة وفق مراحل دورة حياة المشروع، مما يسهل دمج الاستدامة بشكل منهجي في عمليات إدارة المشاريع. دراسة بن

دراسة الحربي (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أساليب البناء الحديثة المستخدمة في المشاريع السكنية بمدينة جدة في تحقيق الاستدامة البيئية من خلال مؤشر إدارة المواد والمخلفات الإنشائية في مرحلة التشييد. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (32) مهندس يعملون في مشروعات من مشاريع برنامج سكني والتي تطبق أساليب البناء الحديثة في مدينة جدة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة والتي جمعت عدد من البيانات المتعلقة بممارسة إدارة المواد والمخلفات الإنشائية. وكانت نتائج الدراسة تؤكد على أن أساليب البناء الحديثة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين إدارة المواد وتقليل الفاقد خلال عمليات التشييد كما بينت أن استخدام التقنيات الميكانيكية في المصانع ومواقع الإنشاء يقلل بشكل كبير من المخلفات الإنشائية، مما يعزز الاستدامة البيئية للمشاريع السكنية.

دراسة السيد وشوقي (2022) هدفت الدراسة في التعرف على مؤشرات تقييم استدامة مشروعات إعادة تسكين المناطق غير الآمنة، اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي للتعرف على قائمة المؤشرات لقياس الاستدامة، كما تم استخدام المنهج الكمي من خلال أدوات القياس الرقمية وتقنيات نظم المعلومات الجغرافية (GIS) في تحليل الجوانب العمرانية للمنطقة، بالإضافة إلى أسلوب المسح الميداني والملاحظة لدعم النتائج الميدانية. واعتمد كذلك على المنهج النوعي من خلال الاستبيان لقياس مدى رضا المستخدمين عن المشروع، ونظرا لتجانس مجتمع البحث ولمحدودية الوقت والإمكانيات البشرية بهذا البحث فكان حجم العينة التي تم أخذها هو (30)، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مدى تحقيق المشروع لأبعاد الاستدامة وذلك وفق قياس المؤشرات، كما وجد تفاوت في نسب تحقيق تلك الأبعاد، ومن خلال هذا التقييم يمكن تطوير المشروعات المستقبلية لإعادة التوسيع مع الانتباه إلى إعادة التوسيع مع الأخذ بالاعتبارات إيجابية أو سلبية التجربة.

دراسة عبدالله، وبن عبدالله (2020). هدفت الدراسة إلى بحث دور الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية كمتغيرات في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دولة الكويت، وذلك من خلال تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين هذه الحاضنات واستمرارية أنشطة تلك المشاريع. استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي كما أجرت دراسة ميدانية على عينة مكونة من (190) مفردة تم اختيارها من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الكويت، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين دور الحاضنات الإدارية والتسويقية واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يؤكد أهمية الحاضنات في دعم استمرارية ونمو واستدامة هذه المشاريع. وأوصت الدراسة بإنشاء هيئة وطنية كويتية تُعنى بإنشاء وإدارة الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية، وإصدار التشريعات الداعمة لتفعيل دورها في خدمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع ضرورة تدريب أصحاب المشاريع وتأهيلهم من خلال برامج تنظمها هذه الحاضنات لتعزيز مهاراتهم الإدارية والتسويقية.

دراسة (Aghaegbuna et al., 2020) هدفت الدراسة إلى استكشاف تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع وتحديد التحديات التي تواجه مديري المشاريع عند دمج الاستدامة في ممارساتهم، وتأثير هذه التحديات على تحقيق نتائج الاستدامة في المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 89 مدير مشروع محترف في جنوب أفريقيا. واستُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات النوعية حول طبيعة التحديات التي تواجه دمج الاستدامة في الممارسة العملية. وأظهرت النتائج أن مديري المشاريع يواجهون تحديات كبيرة في تطبيق مبادئ الاستدامة، أبرزها نقص المعلومات والمعرفة بين المشاركين وأصحاب المصلحة، كما بينت الدراسة أن قلة المعرفة قد تؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع أو تجاهل مبادئ الاستدامة بالكامل في بعض الحالات.

دراسة محمد (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات المحاسبية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وإبراز مدى أهمية توافر نظام المعلومات المحاسبية خلال تدعيم استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي من خلال استخدام أسلوب الدراسة النظرية والميدانية، كما كانت عينة الدراسة مكونة من (600) منشأة في البيئة المصرية وتم الاختيار بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من خصائص المشروع (عدد العمال، ورأس المال، وعمر المشروع) وبين خصائص صاحب المشروع (الملكية والإدارة والمؤهل الخاص بصاحب المشروع) ودرجة استخدام نظم المعلومات المحاسبية في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مصر، ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤهل صاحب المشروع ودرجة استخدام نظم المعلومات المحاسبية في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مصر.

2.4. الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع أن هناك اهتمامًا متزايدًا من الباحثين بتوضيح أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز استدامة المؤسسات وتنمية رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي. وقد اتفقت معظم الدراسات مثل دراسة (معوض، 2024) و(الفاضلي، 2024) و(الريحاني وحجاوي، 2022) على أن التخطيط المسبق للتعاقب الوظيفي يسهم في إعداد صف ثانٍ من القادة القادرين على تولي المناصب القيادية بما يضمن استمرارية العمل المؤسسي واستدامته، وهو ما يتقاطع مع هدف الدراسة الحالية في بحث العلاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع في شركة ترشيد.

كما أوضحت دراسات أخرى مثل (المطيري، 2021) و (Zafar & Akhtar, 2020) و (Ali et al., 2019) أن التعاقب الوظيفي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء التنظيمي وتقليل معدلات دوران الموظفين، وهو ما يدعم الفرضية القائلة بأن وجود تخطيط منهجي للتعاقب يسهم في استدامة الموارد البشرية التي تُعد أحد أهم ركائز استدامة المشاريع.

أما فيما يخص الدراسات المرتبطة باستدامة المشاريع، فقد ركزت دراسات (Piwowar-Sulej et al., 2024) و (Soares et al., 2024) و(عبدالله وبن عبدالله، 2020) على أهمية القيادة المستدامة ودمج مبادئ الاستدامة في مراحل إدارة المشروع لتحقيق استمرارية الأداء وتحقيق التنمية طويلة المدى. وقد أظهرت هذه الدراسات أن ممارسات القيادة والإدارة الواعية بمبادئ الاستدامة تسهم في رفع كفاءة المشاريع وضمان بقائها.

ويُلاحظ أن الدراسات السابقة رغم تنوعها تناولت التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع كلٌّ على حدة، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى الربط بين المجالين في سياق تطبيقي واحد من خلال دراسة ميدانية على شركة ترشيد، وهو ما يمثل إضافة علمية تتمثل في فهم العلاقة التبادلية بين التخطيط للتعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع في بيئة مؤسسية تسعى لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

ومن ثمّ يمكن القول إنّ الدراسة الحالية تستفيد من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات وأدوات القياس المناسبة، مع السعي لسد الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع في المؤسسات السعودية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

هدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين التعرف على برامج التعاقب الوظيفي في شركة ترشيد، ومستوى استدامة مشاريع الشركة على المدى الطويل ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج

3.2. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي.

حيث يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

3.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع العاملين في شركة ترشيد وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مكونة من (200) فرد من العاملين في شركة ترشيد السعودية

أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

بناء أداة الدراسة:

تمّ تصميم أداة الدراسة بهدف دراسة العلاقة بين التعرف على برامج التعاقب الوظيفي في شركة ترشيد، ومستوى استدامة مشاريع الشركة على المدى الطويل، وقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

- **المحور الأول:** مستوى التعاقب الوظيفي ويتكون من 12 فقرة مقسمة على ثلاث أبعاد.
- **المحور الثاني:** مستوى استدامة المشاريع ويتكون من 8 فقرات.

مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (1) مفتاح التصحيح

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4) بُعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (5) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		درجة الموافقة	مقياس الحكم علي النتائج
	من	إلى		
1	1	1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
2	1.81	2.60	غير موافق	منخفضة
3	2.61	3.40	محايد	متوسطة
4	3.41	4.20	موافق	مرتفعة
5	4.21	5.00	موافق بشدة	مرتفعة جدا

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص

الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن

المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة

الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4- معامل ارتباط بيرسون(Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

6- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

7- تحليل الانحدار (Regression test): لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

3.4. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم عرض المنهجية العلمية التي استندت إليها الدراسة في تناول موضوع علاقة التعاقب الوظيفي باستخدام المشاريع: دراسة ميدانية على شركة ترشيد. وقد تم توضيح أن الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعتها، إذ يسعى إلى وصف العلاقة بين متغيري الدراسة وتحليلها بصورة منهجية دقيقة. كما تم بيان أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة بوصفها وسيلة فعّالة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة التي تضم مجموعة من العاملين في شركة ترشيد.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

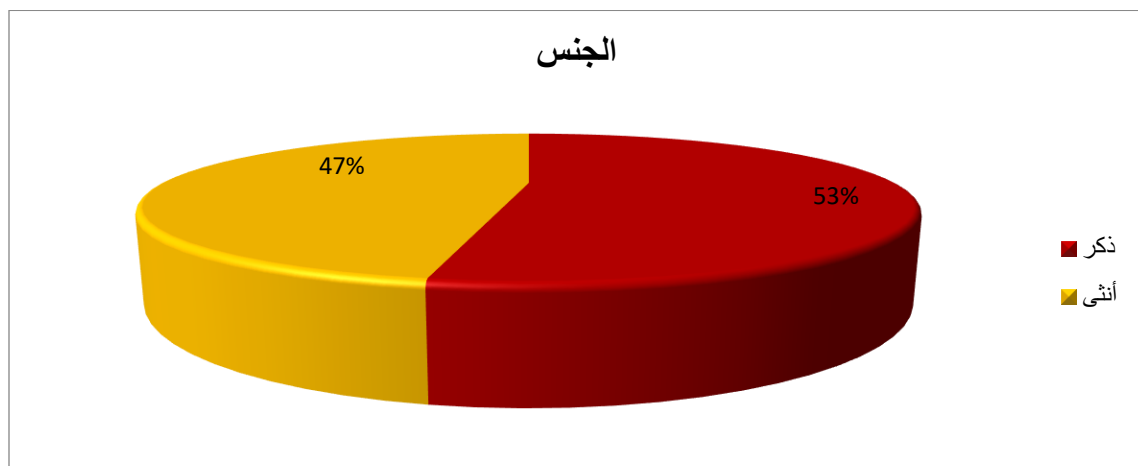
1-الجنس

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	106	53.0
أنثى	94	47.0
المجموع	200	100%

يُتضح من الجدول أنَّ نسبة (53%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (47%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

شكل رقم (1) توزيع أفراد الدّراسة وفق الجنس



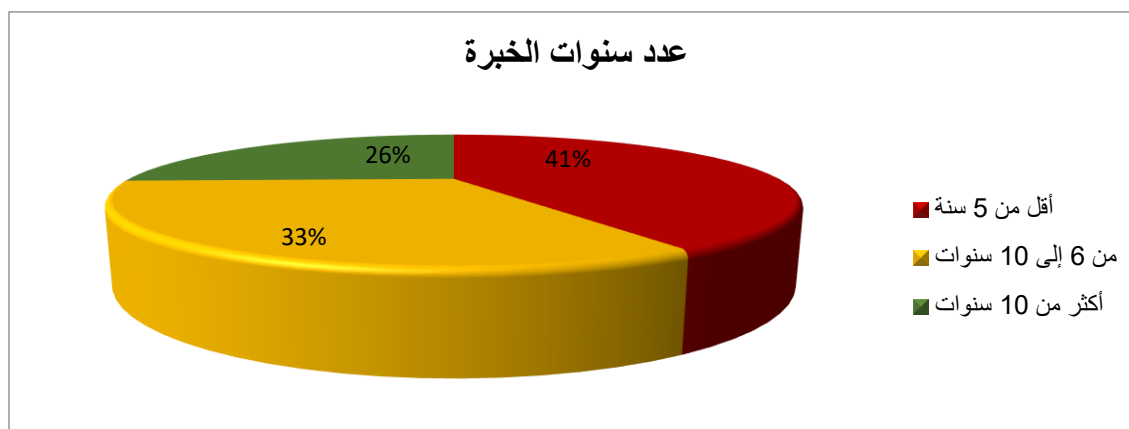
2- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	83	41.5
من 6 إلى 10 سنوات	66	33.0
أكثر من 10 سنوات	51	25.5
المجموع	200	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (41.5 %) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم اقل من 5 سنوات من الخبرة، ونسبة (33%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم من 6 الى 10 سنوات من الخبرة، ونسبة (25.5%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة

شكل رقم (2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



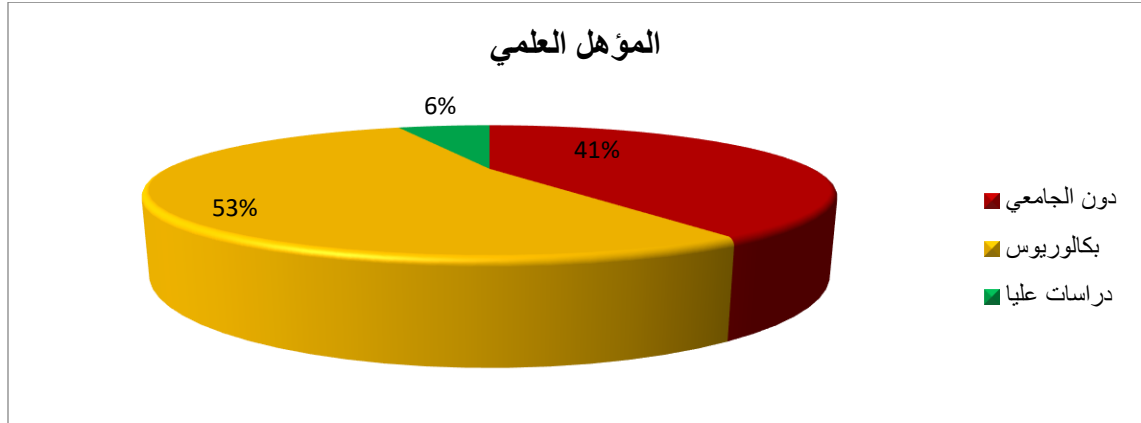
3- المؤهل العلمي

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دون الجامعي	82	41.0
بكالوريوس	106	53.0
دراسات عليا	12	6.0
المجموع	200	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (53.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (41%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل دون الجامعي، ونسبة (6.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا.

شكل رقم (3) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المؤهل العلمي



4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

صدق أداة الدّراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكّد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، 1433هـ، ص310) وقد قام الباحث بالتأكّد من صدق أداة الدّراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدّراسة، تمّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصّصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى

ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

صدق البناء الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق البناء الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: مستوى التعاقب الوظيفي

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
.770**	.734**	7	1
.826**	.794**	8	2
.782**	.738**	9	3
.841**	.852**	10	4
.849**	.836**	11	5
.788**	.818**	12	6

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) مما يشير إلى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق حيث يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

المحور الثاني: مستوى استدامة المشاريع

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
.724**	.680**	5	1
.689**	.774**	6	2
.704**	.731**	7	3
.725**	.564**	8	4

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) مما يشير إلى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق حيث يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة تم استخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (4) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مستوى التعاقب الوظيفي	12	.864
مستوى استدامة المشاريع	8	.854
الدرجة الكلية للاستبيان	20	.879

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.879) ومما سبق يتبين أن الاستبانة يتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

السؤال الأول ما مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؟

للتعرف على مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول كما يلي

البعد الأول التنبؤ الوظيفي

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التنبؤ الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتم تحديد بالاحتياجات من الموارد البشرية بالشركة وفق خطة واضحة	4.23	.722	2	موافق بشدة
2	يتم وضع افتراضات وتوقعات للحاجة المستقبلية من الموارد البشرية باستخدام تقنيات حديثة.	4.18	.458	3	موافق

3	تقوم مستشفى الملك خالد بنجران بالتنبؤ بمعايير الحوكمة في توظيف الموارد البشرية.	4.13	.467	4	موافق
4	تتنبأ الشركة باحتياجات الموارد البشرية باختلاف النوع الاجتماعي (الجنس).	4.30	.852	1	موافق بشدة
المتوسط العام		4.21	0.62	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى التنبؤ الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.21)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى التنبؤ الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (4): (تتنبأ الشركة باحتياجات الموارد البشرية باختلاف النوع الاجتماعي (الجنس).)، بمتوسط حسابي بلغ (4.3)، وانحراف معياري بلغ (0.852)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3): (تقوم مستشفى الملك خالد بنجران بالتنبؤ بمعايير الحوكمة في توظيف الموارد البشرية). بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.467) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى التنبؤ الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التنبؤ الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

البعد الثاني إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
------------	--------	-----------------	-------------------	--------	---------------

5	توفر الشركة برامج تدريب للعاملين تهدف لزيادة مهارات التخطيط والتفكير.	4.21	.591	3	موافق بشدة
6	تسعى الشركة إلى تطبيق برامج تدريبية لتطوير المهارات السلوكية لدى العاملين.	4.46	.515	1	موافق بشدة
7	تقوم الشركة بتقديم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى الممارسات الإيجابية في بيئة العمل.	4.24	.470	2	موافق بشدة
8	تمتلك الشركة خطط تدريبية للجدارات حسب حاجات الوظيفة الشاغرة.	4.10	.874	4	موافق
المتوسط العام		4.25	0.61	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.25)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (6): (تسعى الشركة إلى تطبيق برامج تدريبية لتطوير المهارات السلوكية لدى العاملين.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وانحراف معياري بلغ (0.515)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (8): (تمتلك الشركة خطط تدريبية للجدارات حسب حاجات الوظيفة الشاغرة.) بمتوسط حسابي بلغ (4.1)، وانحراف معياري بلغ (0.874) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

البعد الثالث التدوير الوظيفي

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التدوير الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
9	تسهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي .	4.27	.853	1	موافق بشدة
10	تعتمد الشركة معايير أداء واضحة لكل وظيفة يسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي .	3.96	.709	3	موافق
11	تساعد إستراتيجية التطور الوظيفي المتبعة بالشركة في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي .	3.82	.802	4	موافق
12	تحرص الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار لضمان نجاح عملية التدوير.	4.06	.851	2	موافق
المتوسط العام		4.03	0.80	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى التدوير الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.03)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدوير الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (9): (تسهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.853)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (11): (تساعد إستراتيجية التطور الوظيفي المتبعة بالشركة في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.) بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.802) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى التدوير الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى التدوير الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

ومما سبق يتبين أن مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء كما يلي

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	التنبؤ الوظيفي	4.21	0.62	2	موافق بشدة
2	إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة	4.25	0.61	1	موافق بشدة
3	التدوير الوظيفي	4.03	0.8	3	موافق
المتوسط العام		4.16	0.68	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.16)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.68) وهذا يشير الى ارتفاع مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

السؤال الثاني ما مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؟

للتعرف على مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني كما يلي

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
------------	--------	-----------------	-------------------	--------	---------------

1	تستمر منافع المشاريع التي تنفذها الشركة وتأثيراتها الإيجابية لفترة طويلة بعد الانتهاء منها.	4.08	.653	6	موافق
2	لدى الشركة القدرة على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتشغيل وصيانة المشاريع المنجزة.	4.13	.736	4	موافق
3	يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنتهية وتطبيقها لتحسين المشاريع المستقبلية.	4.18	.522	3	موافق
4	يتم إدماج الجوانب البيئية والاجتماعية في مراحل تخطيط المشاريع لضمان استدامتها.	4.20	.586	2	موافق
5	لا يؤثر انتقال الموظفين أو القيادات الرئيسية في الشركة على استمرارية ونجاح المشاريع القائمة.	4.39	.581	1	موافق بشدة
6	يتوفر للمشاريع فريق عمل مؤهل ومدرّب لضمان استمرارية تشغيلها بكفاءة.	3.92	.684	8	موافق
7	يتم استخدام معايير قياسية لإدارة المشاريع) مثل (PMBOK مما يدعم استدامتها.	4.05	.602	7	موافق
8	تعتمد الشركة على تقنيات حديثة تقلل من مخاطر فشل المشاريع بعد تسليمها.	4.11	.598	5	موافق
المتوسط العام		4.13	0.62	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.13)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ

(0.62)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (5): (لا يؤثر انتقال الموظفين أو القيادات الرئيسية في الشركة على استمرارية ونجاح المشاريع القائمة.)، بمتوسِّط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري بلغ (0.581)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (6): (يتوفر للمشاريع فريق عمل مُؤهَّل ومدرَّب لضمان استمرارية تشغيلها بكفاءة.) بمتوسِّط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.684) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

السؤال الثالث هل توجد علاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد؟

لدراسة العلاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون (Pearson correlation test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (6) العلاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع

مستوى استدامة المشاريع		مستوى التعاقب الوظيفي
0.859**	معامل الارتباط لبيرسون	
0.00	مستوى الدلالة	
200	العدد	

من الجدول السابق تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.00) اقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وجاء معامل الارتباط مساويا (0.859) وهي قيمة موجبة مرتفعة (أكبر من 0.7) مما يشير الى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدي شركة ترشيد تعزى إلى متغير (النوع - الخبرة - المؤهل).

أولا النوع

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدي شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع تم استخدام اختبار ت (Independent Sample T-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (7) الفروق حول مستوى التعاقب الوظيفي تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	106	4.4962	.40495	.328	.743
أنثى	94	4.4766	.44005		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدي شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.328) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى التعاقب الوظيفي لدي شركة ترشيد

ثانيا الخبرة

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدي شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (8) الفروق حول مستوى التعاقب الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	83	4.2110	.5681	4.015	.005

		6031.	4.1962	66	من 6 إلى 10 سنوات
		5142.	4.3203	51	أكثر من 10 سنوات

من الجدول السابق تبين وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدي شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.005) أقل (0.05) مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.32)

ثالثا المؤهل

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدي شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (9) الفروق حول مستوى التعاقب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
دون الجامعي	82	4.091	6041.	184.	832.
بكالوريوس	106	4.113	6896.		
دراسات عليا	12	4.162	6635.		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدي شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.184) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدي شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل

الفرض الثانية توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى إلى متغير (النوع - الخبرة- المؤهل).

أولا النوع

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع تم استخدام اختبار ت (Independent Sample T-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (10) الفروق حول مستوى استدامة مشاريع تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	106	4.4925	.43220	-1.782	.066
أنثى	94	4.4468	.34005		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.066) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد

ثانيا الخبرة

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (11) الفروق حول مستوى استدامة مشاريع تعزى لمتغير الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	83	3.928	.6119	7.213	.000
من 6 إلى 10 سنوات	66	3.988	.5324		
أكثر من 10 سنوات	51	4.167	.4621		

من الجدول السابق تبين وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.00) أقل (0.05) مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.167) .

ثالثا المؤهل

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (12) الفروق حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
دون الجامعي	82	3.789	.8011	1.310	.272
بكالوريوس	106	3.914	.7781		
دراسات عليا	12	3.886	.7942		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.272) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل.

4.6. الخاتمة

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.16)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.68) وهذا يشير الى ارتفاع مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.13)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها

وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد

وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.32) عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى لمتغير المؤهل

عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير النوع

تبين وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى لمتغير الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.167)

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة التعاقب الوظيفي وعلاقته باستدامة المشاريع.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بشركة ترشيد.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني 1447هـ - 2026 م.

الدراسات المستقبلية

- دراسة مستقبلية حول أثر تطبيق خطط التعاقب الوظيفي على استدامة المشاريع في الشركات السعودية في ضوء رؤية 2030.
- دراسة مقارنة بين المؤسسات التي تطبق التعاقب الوظيفي وتلك التي لا تمتلك خطة واضحة للتعاقب، وأثر ذلك على استدامة مشاريعها.
- دراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع في مؤسسات القطاع العام.
- دراسة حول الأثر الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة الأداء المؤسسي.
- دراسة مستقبلية عن توظيف التحول الرقمي في دعم استراتيجيات التعاقب الوظيفي لتحقيق استدامة المشاريع.
- دراسة حول أثر نقل المعرفة التنظيمية على فاعلية التعاقب الوظيفي واستمرارية المشاريع.
- دراسة حول العلاقة بين استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية وخطط التعاقب الوظيفي في تعزيز استدامة المؤسسات.
- دراسة مقارنة بين أثر التعاقب الوظيفي في المؤسسات الربحية وغير الربحية على تحقيق الاستدامة المؤسسية.
- دراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إنجاح برامج التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع.

– دراسة مستقبلية حول بناء نموذج وطني للتعاقد الوظيفي يدعم استدامة المؤسسات السعودية.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية:

- عدم الاكتفاء بتدريب الموظف الجديد، بل نتابع عمله في المشروع لمدة عام كامل بعد تسلمه للمهام .
- يجب أن يكون لكل موظف مهم في المشروع "بديل واضح ومسمى" في وقت مبكر، ونضع تقريراً شهرياً يقيّم مدى جاهزية هذا البديل لتولي المسؤولية إذا لزم الأمر.
- إلزام الموظفين الرئيسيين في كل مشروع بإنشاء سجلات تعلم مُهيكله لتوثيق القرارات الهندسية الحرجة والحلول المبتكرة قبل المغادرة
- تحديد الكفاءات التقنية المتخصصة التي تخدم أهداف الترشيد وتصنيف الموظفين الذين يمتلكونها ضمن مسارات تعاقد ذات أولوية عاجلة
- فرض فترة تبادل وظيفي أو تظليل إجباري على المرشحين للعمل لا تقل عن ثلاثة أشهر داخل المشاريع الجارية لاكتساب الخبرة العملية الضمنية.

قائمة المراجع

- بركات، حيان محمد، عيسي، جميل صالح (2021) دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين- العلوم الاقتصادية والقانونية، 4(34)، 11-30.
- بن عبدالله، فايزة، وبن عبدالله، عادل. (2020). دور الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة-الكويت نموذجاً. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 16(3)، 467-488.
- الحربي، ابتسام مرشود. (2023). دور أساليب البناء الحديثة في الاستدامة البيئية في موقع المشروع دراسة تحليلية. مجلة العلوم الطبيعية و الحياتية والتطبيقية، 7(4)، 14-23.
- الحلبي، المعتصم بالله سليمان، المدهون، محمد إبراهيم، بدر، تضان سلام حسن (2023) التدوير الوظيفي الحكومي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. 6(1)، 413-440.
- الريحاني، سحر، وحجاوي، سحر. (2022). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية. المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 8(2).
- السيد، مها، وشوقي، كريم. (2022). مؤشرات تقييم استدامة مشروعات إعادة تسكين المناطق غير الامنة (دراسة حالة منطقة روضة السيدة زينب). Journal of Urban Research. 43(1). 23-43.
- شرطة ترشيد. (2025). تم الاسترجاع من <https://www.tarshid.com.sa/ar/about-us>

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، هبه الله أحمد (2024). معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. 18 (15). 409-451.

عبد الفتاح، علا أحمد العبد (2024). أثر استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع دراسة حالة شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة إسراء الخاصة. الفاضلي، زيدون سعيد. (2024). تخطيط التعاقب الوظيفي وانعكاسه في إجناح عملية توظيف الموظفين. *Journal Of the Iraqia University* (71-4). 215- 226.

القحطاني، عبد الكريم الحمدي (2021) فاعلية مديري المشروعات في إدارتها تحت الظروف الصعبة للعمل. المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر بعنوان "بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2023. المنعقد بإسطنبول - تركيا يومي (29 -30 يوليو 2021).

قدوم، لزهور (2019) إدارة المشاريع. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماس 1945 قالمة.

الكساسبة، 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.

المحاميد، شفاء ساكت محمد (2020) التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

محمد، كريمة حسن. (2019). دور نظم المعلومات المحاسبية في إستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية. *مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية*, 3(3), 88-120.

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.

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.

معوض، هدى سالم. (2024). تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع-2023م). *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*, 8(5), 37-56.

النجار، محمد فايز جمعه، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 8(3). 503 - 520. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1071448>.

Abiri-Franklin, S., & Olugasa, O. (2022). Succession planning and women inclusion in family businesses. *Business Perspective Review*, 4.(1)

Aghaegbuna, O., Tasmiyah, C., Zanoxolo, B., & Nikiwe, M. (2020). Sustainability in project management practice. In MATEC web of conferences (Vol. 312, p. 02015). EDP Sciences.

Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216-233.

Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121.

Azmi, M. A. S., Ibrahim, M. A. A., Mohd Shukor, M. S. H., Abdul Rahim, A. A. I., Puteh, F., & Ahmad Kamal, A. N. (2025). Succession planning for organisational survival: challenges and recommendations. *Journal of Business Management and Accounting (JBMA)*, 15(1), 1-13.

Bano, Y. (2023). Succession planning best practices for large and small

organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.

Damer, L. (2020). Successful talent management strategies business leaders use to improve succession planning (Doctoral dissertation, Walden University)1- .154

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>

Fadeyi, O., Oladele, K., Imhonopi, D., & Nwachukwu, C. (2019). Analyzing succession management practise in the context of organizational survival: A qualitative approach. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 413.

Fadeyi, O., Oladele, K., Imhonopi, D., & Nwachukwu, C. (2019). Analyzing succession management practise in the context of organizational survival: A qualitative approach. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 413.

Johnson, R. D., Pepper, D., Adkins, J., & Emejor, A. A. (2018). Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, 23-40.

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>

Ng, H. C., Tan, J. D., Sugiarto, S., Widjaja, A. W., & Pramono, R. (2021). Too big to fail: Succession challenge in large family businesses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 199-206.

Orieno, O. H., Ndubuisi, L., Eyo-Udo, N. L., Ilojiana, 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>.

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2024). The nexus of project management approaches in sustainable development: innovative behaviors as a mechanism in the Polish financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(2), 338-359.

Schiefer, J., Überwimmer, M., Füreder, R., & Costa, Y. (2019). Obstacles and challenges of business succession in central Europe. *Journal of International Business Research and Marketing*, 4(5), 24-29.

Schmidt, M. V. C., Ikpeng, Y. U., Kayabi, T., Sanches, R. A., Ono, K. Y., & Adams, C. (2021). Indigenous knowledge and forest succession management in the Brazilian Amazon: Contributions to reforestation of degraded areas. *Frontiers in Forests and Global Change*, 4, 605925.

Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16-30.

Soares, I., Fernandes, G., & Santos, J. M. (2024). Sustainability in project management practices. *Sustainability*, 16(10), 4275.

Tamunomiebi, M. D., & Okwakpam, J. A. (2019). Effective succession planning: A roadmap to employee retention. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 8(2), 1-10.

Tamunomiebi, M. D., & Okwakpam, J. A. (2019). Effective succession planning: A roadmap to employee retention. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 8(2), 1-10.

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.

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54, 189-207.

Wonnia, L. K. (2021). Succession management in public universities in Ghana: context, prospects and success factors-A review of literature. *UDS International Journal of Development*, 8(2), 688-697.

Zafar, A., & Akhtar, G. K. H. (2020). Effect of succession planning on organizational growth. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 59(1), 21-33.

Zafar, A., & Akhtar, G. K. H. (2020). Effect of succession planning on organizational growth. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 59(1), 21-33.

الملاحق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة وهي متطلب لعمل بحث تكميلي

بعنوان: (علاقة التعاقب الوظيفي باستدامة مشاريع شركة ترشيد).

تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو قياس العلاقة بين التعرف على برامج التعاقب

في شركة ترشيد، ومستوى استدامة مشاريع الشركة على المدى الطويل. الوظيفي

(أمام ✓ أمل منك قراءة المحور وفقراته بعناية والإجابة عن جميع الفقرات وذلك بوضع علامة)

الاختيار المناسب للفقرة.

علمًا أنَّ هذه الاستبانة ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، وهي سرية وستترتب نتائج البحث بناءً

على إجابات المجيبين.

لذا أمل منك قراءة الفقرات بعناية والإجابة بكل صدق حتى يُمكن الاستفادة من نتائج البحث.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجيًا الله لكم دوام التوفيق والنجاح

أولا المتغيرات الديموغرافية:

(1) الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

(2) عدد سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات.
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات.
- ☐ أكثر من 10 سنوات

(3) المؤهل العلمي:

- ☐ دون الجامعي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا.

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: مستوى التعاقب الوظيفي

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
التنبؤ الوظيفي					
1	يتم تحديد بالاحتياجات من الموارد البشرية بالشركة وفق خطة واضحة				
2	يتم وضع افتراضات وتوقعات للحاجة المستقبلية من الموارد البشرية باستخدام تقنيات حديثة.				
3	تقوم الشركة بالتنبؤ بمعايير الحوكمة في توظيف الموارد البشرية.				
4	تتنبأ الشركة باحتياجات الموارد البشرية باختلاف النوع الاجتماعي (الجنس).				
إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة					
5	توفر الشركة برامج تدريب للعاملين تهدف لزيادة مهارات التخطيط والتفكير.				
6	تسعى الشركة إلى تطبيق برامج تدريبية لتطوير المهارات السلوكية لدى العاملين.				
7	تقوم الشركة بتقديم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى الممارسات الإيجابية في بيئة العمل.				
8	تمتلك الشركة خطط تدريبية للجدارات حسب حاجات الوظيفة الشاغرة.				
التدوير الوظيفي					

9	تسهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي .				
10	تعتمد الشركة معايير أداء واضحة لكل وظيفة يسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي .				
11	تساعد إستراتيجية التطور الوظيفي المتبعة بالشركة في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي .				
12	تحرص الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار لضمان نجاح عملية التدوير.				

المحور الثاني: مستوى استدامة المشاريع

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستمر منافع المشاريع التي تنفذها الشركة وتأثيراتها الإيجابية لفترة طويلة بعد الانتهاء منها.					
2	لدى الشركة القدرة على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتشغيل وصيانة المشاريع المنجزة.					
3	يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنتهية وتطبيقها لتحسين المشاريع المستقبلية.					
4	يتم إدماج الجوانب البيئية والاجتماعية في مراحل تخطيط المشاريع لضمان استدامتها.					
5	لا يؤثر انتقال الموظفين أو القيادات الرئيسية في الشركة على استمرارية ونجاح المشاريع القائمة.					
6	يتوفر للمشاريع فريق عمل مؤهل ومدرب لضمان استمرارية تشغيلها بكفاءة.					
7	مما يدعم (PMBOK مثل) يتم استخدام معايير قياسية لإدارة المشاريع استدامتها.					
8	تعتمد الشركة على تقنيات حديثة تقلل من مخاطر فشل المشاريع بعد تسليمها.					

Abstract

This study aimed to examine the relationship between succession planning and project sustainability at Tarshid Company. To achieve the study objectives, a descriptive–analytical research approach was employed. A questionnaire was used as the primary data collection instrument and was administered to a sample of 200 employees working at Tarshid Company in Saudi Arabia. The findings revealed that the level of succession planning at Tarshid Company, as perceived by employees, was high, with an overall mean score of 4.16, indicating agreement, and a standard deviation of 0.68. This reflects a high level of succession planning practices within the company. The results also showed that the level of project sustainability was high, with an overall mean score of 4.13, indicating agreement, and a standard deviation of 0.62, demonstrating a high level of project sustainability. Furthermore, the study identified a strong positive and statistically significant relationship between succession planning and project sustainability from the employees' perspective. The results indicated no statistically significant differences between male and female respondents regarding the level of succession planning. However, statistically significant differences were found according to years of experience, with employees having more than 10 years of experience reporting the highest mean score ($M = 4.32$). No statistically significant differences were found in succession planning perceptions based on educational qualification. Similarly, no statistically significant differences were observed in employees' perceptions of project sustainability based on gender. In contrast, statistically significant differences were found according to years of experience, with employees having more than 10 years of experience reporting the highest mean score ($M = 4.167$).

Keywords: Succession Planning; Project Sustainability; Tarshid Company.