

LOGIC

INSIGHTS

التغلب على تحديات تخطيط التعاقد الوظيفي في المملكة العربية السعودية

استراتيجيات فعّالة

تاريخ الإصدار: نوفمبر 2024

1. أهمية التعاقب الوظيفي لاستدامة العمل

تخطيط التعاقب الوظيفي هو عملية استراتيجية تهدف إلى ضمان استمرارية الأعمال داخل المؤسسة عن طريق ملء المناصب القيادية الحرجة عند الحاجة وهذه العملية تشمل تحديد القادة المحتملين من داخل المؤسسة، وتطويرهم وتأهيلهم لتولي أدوار قيادية في المستقبل. ونظراً لأهميته في الحفاظ على استمرارية وكفاءة العمليات المؤسسية دون انقطاع، يُعد تخطيط التعاقب الوظيفي أساساً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية. وهذا التخطيط لا يقتصر فقط على تحديد الوظائف الحرجة، بل يشمل أيضاً اختيار المرشحين المؤهلين ووضع برامج تدريبية شاملة تضمن الانتقال السلس للأدوار في حال شغور أي منها. ومن خلال ذلك، يتم تعزيز الأداء المؤسسي واستدامته حتى في أوقات التغيير. إضافةً إلى ذلك، يلعب تخطيط التعاقب الوظيفي دوراً جوهرياً في الحفاظ على رأس المال الفكري للمؤسسة واستبقاء الكفاءات المتميزة ويحد من مخاطر تراجع الأداء. كما يُسهم هذا التخطيط في تحقيق أقصى استفادة من الكوادر البشرية الحالية، ويضع الأساس لتطوير المواهب المستقبلية، مما يرسخ ثقافة النمو المستدام ويضمن استمرارية التميز المؤسسي.

1.1 الأهداف الرئيسية لتخطيط التعاقب الوظيفي

- 1 استمرارية الأعمال**
يضمن التعاقب الوظيفي استعداد المؤسسة لملاء المناصب القيادية عند الحاجة، مما يقلل من التأثير السلبي لرحيل القادة الحاليين ويضمن استمرارية العمليات دون تعطل.
- 2 الحفاظ على المعرفة المؤسسية**
يساهم التعاقب الوظيفي في نقل الخبرات والمعرفة المكتسبة من القادة الحاليين إلى الخلفاء المحتملين، مما يضمن عدم ضياع هذه المعرفة الهامة.
- 3 التطوير الداخلي**
يعزز من ثقافة التطوير المستمر داخل المؤسسة، ويحفز الموظفين على تحسين مهاراتهم والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- 4 تقليل التكاليف**
من خلال التخطيط المسبق وتطوير الكفاءات الداخلية، يمكن للمؤسسة تقليل التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب قادة جدد من خارج المنظمة.
- 5 تعزيز الاستقرار التنظيمي**
يساهم التعاقب الوظيفي في تعزيز استقرار المنظمة على المدى الطويل من خلال تجهيز الخلفاء لتولي المناصب القيادية عند الحاجة دون التأثير السلبي على الأداء العام.
- 6 دعم الرؤية والأهداف الاستراتيجية**
يساعد تخطيط التعاقب الوظيفي في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة على المدى البعيد من خلال ضمان وجود القيادة المؤهلة التي تستطيع توجيه المنظمة نحو تحقيق النجاح والاستدامة.

2. أبرز تحديات تنفيذ التعاقب الوظيفي

تواجه العديد من المنظمات مجموعة من العقبات التي تعوق تنفيذ خطط تعاقب فعالة. تتنوع هذه التحديات بين ندرة المتخصصين في التخطيط، وضعف التكامل بين الإدارات، ونقص دعم الإدارة العليا، إلى جانب ضعف البرامج التدريبية والتطويرية. في هذا السياق، سنتناول أبرز 11 تحديًا تواجهه المنظمات عند تنفيذ خطط التعاقب القيادي.

ضعف التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى

عدم التعاون الكافي بين الموارد البشرية والإدارات يؤدي إلى صعوبة تحديد الاحتياجات القيادية والمهارات المطلوبة.

ندرة المتخصصين في التخطيط للتعاقب القيادي

نقص الخبراء المؤهلين لتخطيط التعاقب القيادي يعيق قدرة المنظمات على بناء قيادات جديدة بشكل فعال.

ضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات

افتقار المنظمات لبرامج تدريبية فعالة يجعل من الصعب تجهيز القيادات بالمهارات المطلوبة للمستقبل.

ضعف دعم الإدارة العليا

غياب التزام القيادة العليا يؤثر سلبيًا على نجاح خطط التعاقب القيادي.

عدم قياس أثر التدريب

عدم تقييم نتائج التدريب يؤثر على فعالية تطوير الكفاءات القيادية.

ضعف التدريب على رأس العمل

قلة برامج التدريب العملي بسبب ضغط العمل وعدم توفير الوقت الكافي تؤدي إلى تحديات في تطوير القيادات.

عدم وجود رؤية ملهمة للمنظمة

غياب رؤية واضحة يحبط الالتزام بخطط التعاقب ويفقد الموظفين الدافع لتطوير قيادات جديدة.

عدم وجود برامج تطوير واضحة

نقص خطط تطوير واضحة يعقد عملية اكتشاف وتنمية المواهب القيادية.

التركيز المفرط على الكفاءات الحالية

التركيز على المهارات الحالية بدلاً من المستقبلية يحد من جاهزية المنظمة للتغيرات المستقبلية.

نقص الابتكار في تطوير برامج التعاقب

عدم تحديث البرامج التدريبية يعيق بناء قيادات تتناسب مع تحديات المستقبل.

ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتعاقب الوظيفي

عدم وجود ثقافة تدعم تطوير القيادات يعوق جهود التعاقب الوظيفي.

2.1 التعاقب الوظيفي وانعكاسه على اقتصاد المملكة

يحظى التعاقب الوظيفي بأهمية كبيرة في المملكة العربية السعودية، ويتطلب اهتمامًا كافيًا في مختلف القطاعات الاقتصادية. لفهم هذه الأهمية، من الضروري استعراض تركيبة للاقتصاد السعودي، التي تعتمد على القطاعين الحكومي والخاص إلى جانب قطاع النفط. يعزز التركيز على خطة التعاقب الوظيفي من كفاءة البنية التحتية والأداء المؤسسي، خاصةً في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، بما في ذلك الشركات العائلية، والتي تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد السعودي. تساهم هذه الشركات العائلية بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي، وتشكل نسبة كبيرة من المؤسسات العاملة في المملكة، مما يجعل تطبيق خطط التعاقب الوظيفي أمراً حيوياً لاستدامة وتطوير الاقتصاد الوطني.

٢٢,٦%

نسبة القطاع الحكومي من الناتج المحلي الإجمالي.

٢٩,٣%

نسبة قطاع النفط من الناتج المحلي الإجمالي.

٤٨%

نسبة القطاع الخاص من الناتج المحلي الإجمالي.

٨٧٤,١٦

مليار دولار

الناتج المحلي الإجمالي (GDP) بأسعار السوق الحالية في عام 2021.

٥٣٨

شركة

عدد الشركات العائلية

٢١٦

مليار دولار

مساهمة الشركات العائلية في الناتج المحلي الإجمالي.

٦٣%

نسبة الشركات العائلية من المؤسسات العاملة في السعودية.

2.2 تحديات التعاقب الوظيفي في المملكة

أ. الأجهزة الحكومية

في عام ٢٠١٧، أجرى د. فيصل بن عبد الله البواردي دراسة في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية لتحديد تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مستندة إلى الإطار النظري ودراسات سابقة. تضمنت الاستبانة معلومات عن الوظائف وتحديات التعاقب القيادي، واحتوت على ١١ عبارة لتلخيص هذه التحديات بالإضافة إلى سؤال مفتوح لآراء المشاركين. عُرضت الاستبانة على خبراء أكاديميين لتعديلها بما يتناسب مع طبيعة الأجهزة الحكومية. شملت الدراسة المدراء في الأجهزة الحكومية وقُسمت الأجهزة إلى فئات مختلفة.



مجتمع الدراسة



توصلت الدراسة إلى التحديات الجوهرية التالية التي تواجه الأجهزة الحكومية السعودية في خطط تعاقب القيادات مرتبة حسب المتوسطات الحسابية لها

عدم معرفة التجارب
الناجحة في هذا المجال
للتشجيع على تطبيقها

عدم مناسبة نظام الحوافر
المادية المحددة للموظفين
لبناء قيادات المستقبل

ضعف نظام تقويم الأداء
الوظيفي المستخدم في
بناء قيادات المستقبل

ضعف لوائح الاختيار
والتعيين المحدد من وزارة
الخدمة المدنية

عدم توافر آلية مكتوبة
لتطوير العاملين
المرشحين لشغل وظائف
قيادية في المستقبل

ضعف التكامل بين إدارة
تطوير الموارد البشرية
والإدارات الأخرى لبناء
قيادات المستقبل

ضعف البرامج التدريبية
التي تقدم لبناء القيادات
لشغل وظائف المستقبل

ندرة المتخصصين في
المنظمة للقيام بتطبيق
خطط تعاقب القيادات

ب. الشركات العائلية

حتى الآن، لم يكن التخطيط للتعاقب والحوكمة أولوية كبيرة للعديد من الشركات العائلية في منطقة الخليج، طبقاً للإحصائيات من بين جميع الشركات العائلية:

ويرجع ذلك إلى التوقعات الثقافية التي تجعل من الصعب على الأعضاء الأصغر سنًا في العائلة مناقشة التقاعد أو الوفاة مع المؤسسين أو القادة الحاليين. بدأت الحكومات تدرك الحاجة إلى تدخل استباقي في هذا المجال، مما أدى إلى تقديم بعض الدعم العملي الموجه والمشجع للشركات العائلية في المنطقة.

تفشل في الاستمرار إلى الجيل الثاني	٧٠٪
تصل إلى الجيل الثالث	١٠٪ - ١٥٪
تصل إلى الجيل الرابع	٣٪ - ٥٪

هناك منظمات مثل مجلس الشركات العائلية الخليجية (FBCG) تقوم بترقية الأنظمة وتقديم الدعم للأعمال العائلية من خلال نماذج لأفضل الممارسات في إدارة الخلافة وحل النزاعات والحكومة. كما تركز على إشراك الجيل القادم وزيادة تمثيل النساء، وتسعى لمعالجة القضايا المتعلقة بإدارة الشركات العائلية في الخليج وتعزيز دورها الإيجابي في الاقتصاد والمجتمع.



التركيز على المملكة العربية السعودية

من الشركات العائلية لا تمتلك خطة للتعاقب.	٥٩٪
من الشركات تفتقر إلى موائيق عائلية.	٧٥٪
من الشركات لا تزال تعمل كشركات فردية.	٧٨٪

في عام ٢٠٢٤، يتبين أن العديد من الشركات العائلية في المملكة لا تمتلك أي خطة للتعاقب، مما يشكل خطرًا على استدامة هذه الشركات وقد يؤدي إلى أضرار اقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الكثير من هذه الشركات إلى موائيق عائلية، مما يزيد من صعوبة التخطيط للتعاقب، ونسبة كبيرة منها لا تزال تعمل كشركات فردية.

وفي المملكة العربية السعودية، تم اتخاذ تدابير مخصصة لمساعدة الشركات العائلية على النجاح. من بين هذه التدابير المركز الوطني للمنشآت العائلية، الذي يهدف إلى تعزيز دور الشركات العائلية واستدامتها. كما يتم تطبيق قوانين جديدة في المملكة لتحل محل الاتفاقيات الأخلاقية التي كانت تحدد سابقًا العلاقات العائلية وحقوق الأفراد.

3. خطوات المملكة تجاه الاستدامة الاقتصادية والتعاقب الوظيفي في القطاعين العام والخاص

3.1 الاستدامة في القطاع العام

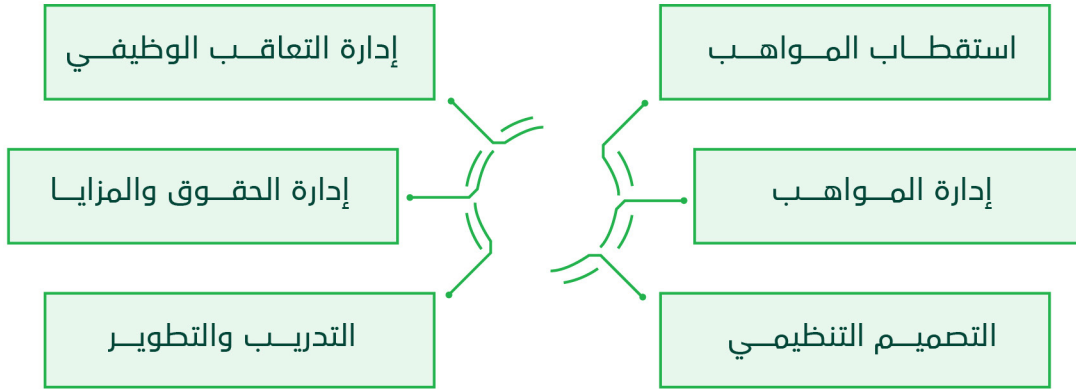
تلعب وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دورًا حيويًا في تعزيز كفاءة ممارسات الموارد البشرية لدى الجهات الحكومية، وذلك بهدف تحقيق كفاءة الإنفاق وتعزيز التنوع والشمول. ومن هذا المنطلق، أطلقت الوزارة "الدليل الإرشادي لتخطيط القوى العاملة" ليكون مرجعًا يتماشى مع استراتيجية الوزارة المستندة إلى رؤية 2030.

بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق "البرنامج الوطني لتأهيل وتدريب موظفي وقيادات الموارد البشرية في الجهات الحكومية" تحت إشراف معالي وزير الخدمة المدنية، الأستاذ سليمان بن عبد الله الحمدان. يهدف هذا البرنامج إلى تطوير المهارات والقدرات الوظيفية لموظفي القطاع العام، وتحويل إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة موارد بشرية حديثة تعزز كفاءة الأداء الحكومي.



كما يُعد التخطيط للتعاقب الوظيفي من الركائز الأساسية في استراتيجية تخطيط القوى العاملة بالوزارة، حيث يتضمن تحديد الأدوار الحيوية والأولويات لضمان استمرار العمل بكفاءة. وتُعتبر خطة الترقية مدخلًا أساسيًا في بناء استراتيجية تعاقب وظيفي فعّالة.

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



3.2 أبرز جوانب الاستدامة في القطاع الخاص

في القطاع الخاص، تُعتبر حوكمة الشركات العائلية ركيزة أساسية لضمان استدامتها ونموها على المدى الطويل، حيث تُعد استدامة المنشآت العائلية هدفًا وطنيًا مهمًا. وتأسس "المركز الوطني للمنشآت العائلية" عام 2019 لتعزيز استدامة وتنمية هذه المنشآت، مع التركيز على قضايا انتقال القيادة بين الأجيال لضمان استمرارية العمل.



4. أهم عوامل نجاح التعاقب الوظيفي

مزايا شركة لوجيك

استمرارية الأعمال

من الضروري البدء بوضع خطة تعاقب وظيفي مبكرًا لضمان جاهزية المؤسسة لشغل أي منصب شاغر بسرعة وفعالية.

التخطيط المبكر

من الضروري البدء بوضع خطة تعاقب وظيفي مبكرًا لضمان جاهزية المؤسسة لشغل أي منصب شاغر بسرعة وفعالية.

مشاركة القيادة العليا

يلعب دور القيادة العليا دورًا حاسمًا في وضع وتنفيذ خطة التعاقب الوظيفي لضمان التنفيذ الفعال.

التقييم الشامل لإدارة المواهب

تحتاج المنظمات إلى تقييم دقيق للموارد البشرية لضمان توافق خطط التعاقب الوظيفي مع احتياجات المؤسسة.

مراعاة أهداف المنظمة

يجب أن تتوافق خطط التعاقب الوظيفي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لضمان نجاحها في المستقبل.

تحديث الخطة بانتظام

نظرًا للطبيعة المستمرة لعملية التعاقب الوظيفي، يجب تحديث الخطة بشكل دوري لضمان توافقها مع التغيرات والتحديات الجديدة.

يعد التخطيط للتعاقب عنصرًا حيويًا في ضمان استدامة الأداء التنظيمي وفعاليته. فمن خلال ربطه بعمليات الموارد البشرية مثل إدارة الأداء والتعويض والتوظيف، يمكن تحديد المناصب الحرجة وتطوير خطط التعاقب المناسبة. يتطلب الأمر أيضًا تقييم دقيق لمجموعة المرشحين وتطوير خطط مخصصة لضمان جاهزية الخلفاء لتولي المناصب عند الحاجة. إن الالتزام بهذا النهج الشامل يضمن توافر الكفاءات المناسبة في الأماكن المناسبة، مما يعزز من نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

4.1 منهجية التخطيط للتعاقب



1

لجنة التعاقب

- مراجعة الاستراتيجية وقرارات تخطيط القوى العاملة
- ربط التخطيط للتعاقب بعمليات الموارد البشرية مثل إدارة الأداء والتعويض والتوظيف



2

التعرف والتوصيف

- التعرف على "المناصب الحيوية للتعاقب الوظيفي" (CPFs)
- تطوير وتفصيل ملفات CPFs
- اتخاذ القرار بشأن اختيار المرشحين المحتملين والتحقق من صحة ذلك



3

مركز تقييم المرشحين

- تقييم مجموعة المواهب بما يغطي الكفاءات التقنية والسلوكية مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات
- النظر في المصادر الخارجية للمواهب



4

خطط التطوير

- تفصيل خطط التطوير للخلفاء المختارين
- عقد اجتماعات ملاحظات والتواصل بخطة التطوير
- مراقبة التقدم والتعديل وفقاً لذلك

في النهاية، يركز التعاقب الوظيفي من خلال إجراءاته المتنوعة على تنمية المواهب والاستثمار في قادة المستقبل. وتحرص المنهجية على اختيار المواهب الأكثر تأهيلاً وفقاً للاحتياجات (الأدوار الحرجة) والإمكانيات (الكفاءات والمهارات).

المساهمون في إعداد المقال

أميرة الديب

شريك أول
بشركة لوجيك للاستشارات
الشريك التنفيذي بالسعودية
لشركة لوجيك لحلول المواهب

إبراهيم مراد

الشريك التنفيذي بمصر
لشركة لوجيك لحلول المواهب

تم تحرير هذا المقال بواسطة
في النحاس، محرر أول
بشركة لوجيك للاستشارات
وملك أنور، استشاري
بشركة لوجيك للاستشارات

Cairo Office

+20 127 350 5023
SODIC West, Block 1, Zone 4B
سوديك ويست, مبنى 1, منطقة 4 ب

Riyadh Office

+966 53 662 0650
3888 Anas Ibn Malik, Al Malqa
3888 انس بن مالك, الملقا

Jeddah Office

+966 53 661 8642
1004 Jameel Square Building. Tahlia St.
1004 مبنى جميل سكوير, شارع التحلية

Dubai Office

+971 52 499 2567
Business Bay, Parklane Tower, Office 1102
الخليج التجاري - برج بارك لين - مكتب 1102

Bahrain Office

Park Place Building. Seef Area
office 9001/ 9th Floor- Bahrain
مبني بالاس منطقة السيف, مكتب 9001