

## تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية (٢٠٣٠).

### Planning Leadership Succession according to Vision 2030

أ.زهرة محمد أحمد عسيري

أ.نوره عبدالله حزام الشهراني-

Email: [zahrah1402@hotmail.com](mailto:zahrah1402@hotmail.com)

Email: [al-ganeyah@hotmail.com](mailto:al-ganeyah@hotmail.com)

باحثتان في الإدارة والإشراف التربوي- الدرجة الدكتوراة

#### المخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وفق رؤية (٢٠٣٠)، والذي يسهم في إعداد صف ثانٍ من القيادات المهيئة والجاهزة لتولي المناصب القيادية الحرجة في حال خلوها بأي سبب طارئ لضمان استمرار عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا يتوافق مع رؤية الطموح حيث من أبرز أهدافها الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري والقيادي والاحتفاظ به وتطويره. وقد خلص البحث إلى عدة نتائج من أبرزها أن تخطيط التعاقب القيادي ضرورة ملحة للمؤسسات تضمن الميزة التنافسية لها، وكذلك فالتخطيط للتعاقب القيادي يسهم في تحسين الأداء ورفع معدلات الإنتاجية والسعي المستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، فمن المهم لأي مؤسسة نشر ثقافة التعاقب والعمل على إنشاء إدارات خاصة به، وقد أوصى البحث ببناء خطط التعاقب الوظيفي ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسات بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وإدارة التوظيف والتطوير، والعمل على إعداد صف ثانٍ من القيادات من خلال تطوير أداءهم وتدريبهم ودمجهم واستثمار قدراتهم.

#### الكلمات المفتاحية:

التعاقب، التعاقب الوظيفي، التعاقب القيادي، تخطيط التعاقب القيادي، الموارد البشرية، قيادات الصف الثاني، رؤية (٢٠٣٠).

#### Abstract

This research aimed to study the planning of leadership succession within the plans of the human resource management in the institutions according to vision 2030 , which contributes to the preparation of the second class leaders who are ready to assume the critical leadership positions in the case of emptiness for any emergent reason to ensure the continuation of the work of the institution and achieve its objectives in accordance with vision of ambition which is the optimal investment of human and leadership capital ,retention and development.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي  
خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

The research concluded a number of results, most notably are: the planning of leadership succession is an urgent need for institutions to ensure their competitive advantage.

Also, planning for leadership succession contributes to improving performance, increasing productivity and continuous pursuit to achieve the strategic objectives of the institutions, and it is important for any organization to spread the culture of succession and to create its own departments.

The research recommended the establishment of job succession plans within the strategic plans of the institutions in cooperation with the human resources department and the department of recruitment and development, and to prepare a second class of leaders through the development of their performance and training and integration and investing their abilities.

Keywords: Succession – Job Succession – Leadership Succession - Leadership Succession Planning – Human Capital – Second class Leaderships – Vision 2030 .

#### مقدمة البحث.

في الطريق نحو تحقيق رؤية الطموح (٢٠٣٠) كان للموارد البشرية الأهمية القصوى في العمل على تحقيقها ونجاح برامجها، حيث أنها المحور الأكبر الذي تستند عليه بقية المحاور، ووتركز اهتمام الرؤية بشكل واضح على الكفاءات البشرية واستثمارها، وإعداد برامج التطور للقوى العاملة والقيادات، من أجل رفع مستوى الأداء والإنتاجية للوصول إلى التحقيق الأفضل للرؤية.

وحيث أن القيادة هي عمود نجاح المؤسسات، ودينامية العمليات الإستراتيجية كان الاهتمام بها ينعكس على عمل المؤسسات وأفرادها، والقائد الناجح أساس نجاح مؤسسته، والقادر على قيادتها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولأن القيادة من المواقع الوظيفية الحرجة، فإن خلوها قد يسبب ارتباكاً في سير عمليات المؤسسة مما يؤثر على عملها وتقدمها وتحقيق أهدافها.

ويعد تعاقب القيادات إحدى الأولويات لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، نظراً لأن القائد هو المسئول الأول عن تحقيق الأهداف (البواري، ٢٠١٧، ص.١٩٥)، لذلك كان من المهم التخطيط للتعاقب القيادي، وتهيئة صف ثاني من القيادات المهيئة والجاهزة لسد العجز المفاجئ أو خلو المناصب القيادية بسلاسة، دون التأثير على عمل المؤسسات أو توقفها وتعطل مصالحها، واستمرار أدائها، وكذلك المساهمة في اتخاذ القرارات والمشاركة في بعض الأعمال وتخفيف العبء على القيادات الحالية. (سعيد، ٢٠١٣، ص. ٩٢٠).

وفي ضوء ذلك يأتي هذا البحث والذي يتناول التخطيط للتعاقب القيادي ومفهومه وأهميته ومراحل تطبيقه ومتطلبات العمل به وفق رؤية (٢٠٣٠) والذي أمل أن يسهم في تأكيد أهمية التخطيط للتعاقب على مستوى الموارد البشرية.



التخطيط للتعاقب القيادي ليس عملاً هامشيًا أو احتياطيًا لنجاح المؤسسات وتطورها، وليس مجرد استحداث إجراءات أو أنماط جديدة، بل هو مطلب مهم يتطلب أن يكون موازيًا مع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. (الحارثي والشمري، ٢٠١٤، ص.٤) وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات بكافة أحجامها ومختلف أنشطتها ومجالاتها تواجه تحديات كبيرة في إعداد قيادي الصف الثاني المهين لتولي المناصب القيادية (Kevin, 2007, p.243)

وتزداد أهمية التخطيط للتعاقب القيادي عند مواجهة مشكلة إيجاد البديل المناسب في حال ترك العمل، أو خلو المنصب تحت أي سبب كالتقاعد أو التسرب أو الوفاة (Coward, 2012)، حيث تعد قيادة الصف الثاني بمثابة بديل جاهز لمسئوليتها أداء الكثير من المهام وإنجازها بكفاءة وفاعلية. (دروش وأحمد، ٢٠١٨، ص.١٣٥)، وقد ذكر عمر (٢٠١٦، ص.٤٨) أن الكثير من المؤسسات تعاني من ضعف الاهتمام بالتعاقب القيادي وإعداد صف ثاني من القيادات تكون جاهزة عن الحاجة لها، وقادرة على المشاركة في اتخاذ القرارات والمهام القيادية بكفاءة، الأمر الذي يتسبب في ضعف أداء المؤسسات وتعرثر تحقيق أهدافها وإنتاجيتها، ومن المهم كذلك تحديد المهارات والصفات القيادية وتحديد الآلية والتوصيف الوظيفي والذي يسهم في إعداد الصف الثاني من القيادات والتي تؤمن بمسئولياتها تجاه المجتمع وتسهم في تحقيق رؤيته الطموحة (المعشوق، ٢٠١٢، ص.٧٩٤).

وعلى الرغم من أهمية تخطيط التعاقب القيادي، وضرورته للمؤسسات إلا أن الكثير من المؤسسات تهمل تطبيقه والعمل به، حيث تعزو بعض الدراسات ذلك إلى وجود صعوبات تواجه تنفيذه ومتطلبات تعزز تحقيقه يصعب على المؤسسات توفيرها، (البواري، ٢٠١٧، ص.١٩٨-١٩٩). ولأن تحقيق رؤية (٢٠٣٠) يركز على تطوير رأس المال البشري واستثماره الأمثل وفي مقدمته القيادات كان من المهم البحث حول تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية (٢٠٣٠) وتمحور السؤال الرئيس في هذا البحث على الصور: ما أهمية تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية (٢٠٣٠)؟ وتفرعت منه الأسئلة التالية:

- ما مفهوم التخطيط للتعاقب القيادي؟

- ما متطلبات التخطيط للتعاقب القيادي لتحقيق رؤية (٢٠٣٠)؟

#### أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم تخطيط التعاقب القيادي.
- توضيح مراحل تخطيط التعاقب القيادي.
- بيان أهمية التخطيط للتعاقب القيادي لتحقيق الخطط الإستراتيجية وتحقيق رؤية (٢٠٣٠).
- عرض بعض متطلبات تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية (٢٠٣٠).
- تقديم التوصيات حول تخطيط التعاقب القيادي.



## أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في تناوله موضوع التعاقب القيادي وأهمية التخطيط له وفق رؤية (٢٠٣٠) ، وقد يسهم البحث في دعم خطط التعاقب والإحلال ضمن وظائف إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة، وكذلك مساعدة الباحثين في الموارد البشرية ورؤية (٢٠٣٠) لدراسة موضوعات جديدة وطرق مجالات مختلفة وحديثة.

## الدراسات السابقة:

هدفت دراسة المعشوق (٢٠١٢) إلى إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية من خلال تحديد المهارات والآليات والصفات القيادية المطلوبة لذلك، وقد توصل إلى أن القيادات في المؤسسات المختلفة بحاجة إلى التقدم بمعارفها ومهاراتها وسلوكياتها، وذلك من خلال معالجة الأداء المتدني، واختيار الطرق المناسبة لتطوير قيادات المستقبل، وكذلك يرى أنه من المهم تطوير القائد لمهاراته الاجتماعية وبناء فرق العمل وإدارة المشاريع وغيرها من اتجاهات الإدارة الحديثة.

وهدفت دراسة دلال الحارثي والشمري (٢٠١٤) إلى التعرف على مدى تطبيق تعاقب القيادات الإدارية الحكومية السعودية، وإيضاح متطلبات التطبيق وأهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تخطيط التعاقب القيادي في المملكة، وقد أظهرت النتائج أن التطبيق الفعلي لتعاقب القيادات ضعيف، وضرورة وجود برامج للتعاقب الوظيفي لتعريف الموظفين على مستقبلهم الوظيفي، وكذلك بينت الدراسة أن من أهم معوقات التخطيط للتعاقب القيادي غياب الرؤية الإستراتيجية لبناء صف ثانٍ من القيادات.

أما دراسة صالح (٢٠١٥) فقد هدفت إلى تحليل موضوع التعاقب الوظيفي كعملية من عمليات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك في بناء قيادات المستقبل، وقد خلصت الدراسة إلى أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي ذات أثر كبير في إعداد وبناء القيادات المحتملة داخل المؤسسة وخارجها، وكذلك فإن هذه العملية لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية.

وكذلك هدفت دراسة البواردي (٢٠١٧) إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أنه من هذه التحديات ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل وعدم مناسبة نظام الحوافز.

وهدفت دراسة مها دخيل الله (٢٠١٨) إلى تحديد متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة لرفع كفاءة القيادات المستقبلية، وكذلك فإن إعدادهم يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية ومواكبة تطور العصر.

ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في دراسة أهمية تخطيط التعاقب القيادي في كافة المؤسسات على مختلف مجالاتها وأعمالها ومستوياتها التنظيمية، ويضيف هذا البحث دراسة تعاقب القيادات وفق رؤية (٢٠٣٠).

## الإطار النظري:

تخطيط التعاقب القيادي أحد عمليات إدارة الموارد البشرية المهمة، والتي تتفرع من عملية التعاقب الوظيفي، حيث تعمل على ضمان عدم تعطل عمل المؤسسة أو تعثره في حال خلو بعض الوظائف والمناصب من شاغريها. وحيث أن



القيادة هي المسؤول الأول في أي مؤسسة فإنها مطالبة بإعداد الصف الثاني من القيادات، مع تطوير الممارسات وتنميتها. ( المعشوق، ٢٠١٢، ص. ٧٩٠ )

### أولاً: مفهوم تخطيط التعاقب القيادي.

عرف البواري (٢٠١٧) التعاقب القيادي بأنه أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير القائد المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، لتحقيق استراتيجيات المؤسسة وتطلعات المستفيدين من خدماتها. (ص. ١٩٧).

وكذلك يعرف التعاقب القيادي بأنه تحضير وإعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات، وهم غالبًا الوكلاء والإداريين، بتطوير مهاراتهم، وتزويدهم بالقدرات القيادية وتدريبهم وتهيأتهم لتولي المناصب القيادية مستقبلاً. (دخيل الله، ٢٠١٨، ص. ٢٨٨).

ويمكن تعريف قيادات الصف الثاني بأنهم "المسؤولون عن تنفيذ الخطط المرسومة من جانب قيادات الصف الأول، وقيادة فرق العمل الكبيرة، وإدارة المشاريع، ويشغلون عادةً وكالة الأقسام والإدارات الرئيسية في المؤسسة". (دروش وأحمد، ٢٠١٨، ص. ٩).

وعرف الفرا والهادي (٢٠١٨) قيادات الصف الثاني بأنهم الكادر البديل الذي يحمل أعباء المؤسسة عند الحاجة، ويقودها بأسلوب إداري متميز باستثمار جميع الموارد المتاحة، بما يحافظ على تطور المؤسسة واستمرارها. (ص. ٥).

أما تخطيط التعاقب القيادي فيعرف بأنه تلك العملية المستمرة لتحديد وتقييم وتطوير المهارات القيادية من خلال المتابعة والتهيئة والتدريب والتدوير، وهو العملية التي تضمن توفر القادة الملائمين في الوقت الملائم من أجل استمرار إدارة المؤسسة بكفاءة ومواجهة تحدياتها المستقبلية. (Mendi، 2008، p.13)

وكذلك فهو العملية التي تحدد التوجه المستقبلي للمؤسسة في ضوء المهارات القيادية التي تمتلكها، وبالتالي فهو نشاط طويل المدى يتضمن تقييم المؤسسة وتحديد الأنظمة والعمليات والسياسات، وتحديد القيادات الذين يستحقون الاستثمار بهم لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. (الحارثي والشمري، ٢٠١٤، ص. ٧).

وهو عملية منظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في الوظائف الرئيسية من خلال تطوير الكفاءات القيادية الحالية للأفراد بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة مستقبلاً والحفاظ عليها، من أجل القيام بأدوارها بفاعلية ونجاح. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٩، ص. ١٢).

وتعرفه الباحثة تخطيط التعاقب القيادي إجرائياً بأنه إعداد الخطط التي تعمل على إعداد البديل القيادي المهيأ والجاهز لشغل المناصب القيادية في حال خلوها بسبب أي ظرف، وذلك من خلال تدريب وتطوير واستثمار الصف الثاني من القيادات في المؤسسات بإعدادهم وتطوير قدراتهم بشكل مستمر.

### ثانياً: أهمية تخطيط التعاقب القيادي.

تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في تكوين أهداف المؤسسات، وتخطيط أساليب تحقيقها، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. (دخيل الله، ٢٠١٨، ص. ٢٨٨).

وتظهر أهمية تخطيط التعاقب القيادي في ضرورة توفير القيادات الإدارية البديلة حرصاً على ضمان استمرارية المؤسسة وعدم تعطل عملها، وهو جزء مهم من ممارسات المؤسسات التي تسهم في تحقيق الأداء العالي وزيادة الإنتاجية،



والتحسن المستمر، وكذلك فإن التخطيط للتعاقب القيادي يساعد على فهم الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وتحديد احتياجات القادة والموظفين من التطوير الوظيفي، وتحديد اتجاهاتهم المستقبلية، وهذا يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي والتكيف مع المستجدات. ( الحارثي والشمري، ٢٠١٤، ص. ٧-٨).

وأيضًا فإن تخطيط التعاقب القيادي تسهم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، وتحديد احتياجات الموظفين من التدريب والتعليم والتطوير، وتحديد الكفاءات من أفراد المؤسسة والعمل على استثمارهم وتطويرهم ومنح الفرص الوظيفية المناسبة لهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. ( Rothwell, 2010, p.24)

ويسهم التعاقب القيادي في المحافظة على رأس المال البشري والمعرفي وتطويره من أجل المستقبل، والمحافظة على القادة المميزين الذين يتم اختيارهم ضمن مجموعة الكفاءات الواعدة، وزيادة ولائهم للمؤسسة، وضمان للمؤسسة من التعثر، الذي يحدث عند ترك شاغل منصب مهم لمنصبه بشكل مفاجئ، وكذلك صنع ميزة تنافسية للمؤسسة. ; Rothwell, 2010، ( p. 29) العبيدي، ٢٠١٥، ص. ٢٧-٥٠).

### ثالثًا: مراحل تخطيط التعاقب القيادي.

ذكر البواري (٢٠١٧) أن هناك نماذج عديدة ومختلفة للتخطيط للتعاقب القيادي تختلف وفقًا للأهداف والمجالات، ومن هذه النماذج نموذج تعاقب القيادات والذي يركز على البحث عن قائد بديل باستمرار، ونموذج القيادات على ثلاث مسارات، وهي المسار التجاري والمسار القيادي والمسار الشخصي، وكذلك نموذج المواهب المتنافسة. ولا يوجد اتفاق على وجود نموذج مفضل ولكن الاتفاق أن هذه النماذج تركز على المراحل التي يجب اتباعها للتعاقب القيادي. (ص. ١٩٨-١٩٩).

ويمكن استخلاص مراحل التخطيط للتعاقب القيادي بما يلي:

- ١- تأسيس نطاق خطط التعاقب القيادي، وتحديد المناصب المهمة والدرجة، وفي هذه المرحلة يتم مراجعة الاستراتيجيات والأهداف، وتحديد الوظائف المهمة والمؤثرة في المنظمة، وتصنيف هذه الوظائف؛ حيث إن الوظيفة الحرجة هي الوظيفة التي قد يؤدي تركها بصورة مفاجئة أو شغلها بشخص غير مناسب لمتطلباتها إلى تعطل العمليات الأساسية للمنظمة، والإضرار بتقدمها.
- ٢- تحديد المهارات اللازمة، والقدرات الوظيفية والكفايات القيادية اللازمة لشاغل الوظائف المهمة، وذلك لتحديد الاحتياجات التطويرية والتدريبية.
- ٣- تحديد المرشحين للتعاقب القيادي، وذلك من خلال التقيد بمعايير الاختيار الموضوعية في استراتيجية التعاقب القيادي، ومراجعة قواعد البيانات، وتقاويم الأداء الوظيفي، وتحديد قائمة المرشحين، ثم تحديد أفضل المرشحين المتوفرين لكل وظيفة، وذلك بتصنيف المرشحين حسب القدرات والجدارات المطلوبة في كل وظيفة.
- ٤- تحديد مسار المرشحين المؤهلين للأدوار القيادية المختلفة، في كافة المستويات.
- ٥- تصميم البرامج التدريبية، ووضع الخطط التطويرية للمرشحين، واستخدام النتائج التي تُوصل إليها من الخطوة السابقة، ثم تقرير احتياجات التطوير لكل وظيفة حرجة، وتصميم برنامج تدريب و خطة تطوير للمرشحين المجهزين للتعاقب القيادي.



٦- وضع إطار زمني للتنفيذ، ويشمل كل مرحلة من مراحل التعاقب القيادي، وذلك لضمان الفاعلية وعدم التعثر وعدم تعطل العمل.

٧- تقييم خطة التعاقب القيادي، وذلك من خلال متابعة أداء المرشحين وخطط تطويرهم، ومعرفة مدى جاهزيتهم لتولي المناصب المرشحين لها، وتقديم التقارير اللازمة، لتطويرهم وتحديثهم، والمتابعة الدورية. (المطيري، ٢٠١٢، ص. ١٤؛ الحارثي والشمري، ٢٠١٤، ص. ٨-٩؛ صالح، ٢٠١٥، ص. ٣٧؛ وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥، ص. ٦؛ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٩، ص. ١٤-١٥).

#### رابعاً: متطلبات تخطيط التعاقب القيادي.

يتطلب نجاح تخطيط التعاقب القيادي إلى عدة عوامل من أبرزها:

- وجود رؤية استراتيجية واضحة للتعاقب القيادي ترتبط بالخطط الاستراتيجية العامة في المؤسسات وكذلك وجود ثقافة تنظيمية تدعم أهمية التعاقب القيادي.
- التكامل والتوافق بين الأنظمة والإدارات والسياسيات، فتخطيط التعاقب القيادي عملية متكاملة بين الإدارات العليا وإدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء ونظام التطوير والتدريب.
- تحديد معايير للاختيار والترشيح والتأكد من أن اختيار الكفاءات القيادية ترتبط ارتباطاً مباشراً بمؤشرات الأداء.
- ربط خطط التطوير بالاحتياجات الوظيفية والقيادية، والتدريب والتحسين المستمر لقيادات الصف الثاني من كفاءات المؤسسة وتلائم فرص التعاقب القيادي.
- وجود جدول زمني واضح ومحدد للتعاقب القيادي يشتمل على توزيع زمني مناسب لمراحل تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطة التطوير والتحول.
- توافر الإمكانيات المادية المطلوبة لتخطيط التعاقب القيادي ووجود جهة مسؤولة ومتخصصة به.

(الحارثي والشمري، ٢٠١٤، ص. ٩-١٠؛ العبيدي، ٢٠١٥، ص. ٣٦-٣٨؛ دخيل الله، ٢٠١٨، ص. ٢٩٥-٢٩٦؛ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٩، ص. ١٦).

#### خامساً: تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية (٢٠٣٠).

بعد العرض السابق لتخطيط التعاقب القيادي، من حيث مفهومه وأهميته ومراحله ومتطلباته، والاطلاع على برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) ورؤية (٢٠٣٠)، وحيث أن تحقيق رؤية الطموح مسئولية متكاملة على جميع فئات المجتمع، ظهرت أهمية خطط التعاقب القيادي وفق هذه الرؤية، حيث أن الموارد البشرية هي عمود المؤسسات الذي تبنى عليه خطط المؤسسة واقتصادها وخدماتها، لذلك أولت الرؤية اهتمامها الكبير بالموارد البشرية وتعزيز الجانب الاستراتيجي لها، فقد تم إطلاق برنامج الملك سلمان -حفظه الله- لتنمية الموارد البشرية ضمن التحول الوطني (٢٠٢٠)، ويوفر البرنامج فرصاً هائلة للتطوير والتحسين، والانتقال من مفهوم القيادة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية، من خلال التدريب وتطوير الأداء، وإدارة الكفاءات والمواهب، وتخطيط القوى العاملة وتطوير القيادات، ومن أبرز أهداف برنامج التحول نحو (٢٠٣٠) رفع مستويات الأداء والإنتاجية، وتطوير بيئة العمل وإعداد وبناء صف ثانٍ من القيادات.



وكانت إدارة الكفاءات والمواهب ضمن المنظومة الإدارية الجديدة في برامج الرؤية، والتي تهدف إلى تحيد الأفراد ذوي الإمكانات والقدرات العالية وتطويرهم واستثمارهم، ووضع الخطط للاحتفاظ بهم، وتمكينهم من تولي المناصب القيادية وشغل الوظائف الحرجة، وتحديد القدرات والكفايات المطلوبة، وهذا ما يحققه تخطيط التعاقب القيادي للمؤسسات والذي يضمن استمرار استثمار كفاءات المؤسسة وهذا من أهم ركائز تحقيق التميز وفق رؤية (٢٠٣٠)، حيث يلعب تخطيط التعاقب القيادي دوراً حيوياً في استمرار العمل دون تعطل أو توقف، فهو يركز على تنفيذ الخطط اللازمة لتلبية احتياجات القادة في المؤسسة، وضمان عدم خلو المناصب القيادية الحرجة من خلال توفير البديل الجاهز لتولي المنصب، وبالتالي ضمان استمرارية عمل المؤسسة وإنتاجيتها وعدم تعطل مصالحها.

#### سادساً: النتائج.

من أهم النتائج التي وصل إليها البحث مايلي:

- تخطيط التعاقب القيادي ليس مجرد عملية إضافية أو إجراء احتياطي بل هو ضرورة ملحة لاستمرارية عمل المؤسسات، وضمان عدم اختلال إنتاجيتها بسبب الغياب المفاجئ في المناصب القيادية أو الوظائف الحرجة التي تؤثر على سير عمل المؤسسات.
- يحقق تخطيط التعاقب القيادي الانسجام التام مع تحقيق رؤية (٢٠٣٠)، فمن أهداف الرؤية وبرنامج التحول الاهتمام برأس المال البشري الداخلي لكل مؤسسة، واستثمار كفاءاتها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم والاحتفاظ بهم، مع التأكيد على إعداد صف ثانٍ من القيادات المهيئة والجاهزة للاستفادة منها مستقبلاً.
- يقوم تخطيط التعاقب القيادي على التكامل والتوافق بين كافة إدارات وتنظيمات المؤسسة، سواء القيادات العليا، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة التطوير وغيرها.
- يقوم تخطيط التعاقب القيادي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ويمكنها من مواكبة التطور السريع على كافة الأصعدة، ويضمن لها تحقيق التميز القيادي.
- يسهم تخطيط التعاقب القيادي في المحافظة على رأس المال البشري والمعرفي في المؤسسات، حيث يسعى إلى استثمار قدرات أفراد المؤسسة وتهيئتهم لتولي مناصب أعلى، وشغل وظائف حرجة.
- يساعد تخطيط التعاقب القيادي إلى زيادة دافعية الأفراد للعمل والتطوير المستمر، وتعزيز فرق العمل، وتوظيف التمكين والتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات.

#### سابعاً: التوصيات.

- التوجه نحو بناء خطط التعاقب القيادي ضمن الخطط الإستراتيجية العامة للمؤسسات.
- إعداد إدارة خاصة تهتم بتخطيط التعاقب القيادي تحت مظلة إدارة المواد البشرية، تتكون من متخصصين في مجال التخطيط والتعاقب.
- تكوين قاعدة بيانات متجددة ومحدثة باستمرار تحتوي على بيانات المتميزين والكفاءات من الموظفين والقيادات، وقدراتهم واحتياجاتهم الوظيفية والتدريبية ومستويات أدائهم.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م



- وضع النماذج والأدلة المدروسة لتخطيط التعاقب القيادي والتي تعتمد على معايير محددة ومهنية تسهم في اختيار البدلاء بشكل مناسب ودقيق.
- تهيئة صف ثاني من القيادات في كل المستويات الإدارية على استعداد لشغل المناصب القيادية في حال خلوها من شاغليها.
- دمج الصف الثاني من القيادات ضمن المؤسسة وحثهم على ممارسة العمل بشكل جزئي، والمساعدة في العمل القيادي مع القيادات الحالية، من خلال التمكين والتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من وظائف القيادة.

### الخاتمة:

في هذا البحث تم تناول مفهوم تخطيط التعاقب القيادي حيث خلص البحث إلى أنه إعداد الخطط التي تعمل على إعداد البديل القيادي المهيأ والجاهز لشغل المناصب القيادية في حال خلوها بسبب أي ظرف، وذلك من خلال تدريب وتطوير واستثمار الصف الثاني من القيادات في المؤسسات بإعدادهم وتطوير قدراتهم بشكل مستمر، وظهرت أهميته في إسهامه في استمرارية عمل المؤسسات ويضمن جاهزية القيادات لشغل المناصب الحرجة في حال خلوها، ويساعد المؤسسات في استثمار رأس مالها البشري والمعرفي بشكل أمثل، ويتم تخطيط التعاقب القيادي على عدة مراحل من أهمها تحديد المناصب الحرجة والمهمة، وتحديد القدرات والمهارات اللازمة لشغلها، ومن ثم اختيار المرشحين وتطوير أدائهم عن طريق التدريب والتحسين المستمر، ولكي يتم تخطيط التعاقب بشكل صحيح يتطلب عدة أمور منها الإمكانيات المادية، والتكامل مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- صالح، محي الدين عبدالله (٢٠١٥). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- البواردي، فيصل عبدالله (٢٠١٧). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (٢)، ١٩٥ - ٢١٩.
- الحارثي، دلال بنت ناصر؛ الشمري، عبدالرحمن بن عبدالله (ديسمبر ٢٠١٤). تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة: الرياض.
- دخيل الله، مها بنت فهد بن قاسم (٢٠١٨). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العلوم الاجتماعية*، (٠٧)، ٢٨٥ - ٢٩٨.
- دروش، سعد زناد؛ وأحمد، مصطفى مصطفى (٢٠١٨). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.



العبيدي، محمد بن أحمد بن محمد. (٢٠١٥). *تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية- استراتيجيات مقترحة*. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

عمر، عصام عبداللطيف (٢٠١٦). *مهارات تدريب الموظفين وإعداد الجيل الثاني من القيادات*. مصر: نيولينك الدولية للنشر.

الفرا، ماجد محمد؛ والهادي عدنان (٢٠١٨). *تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٦ (٢)، ١- ٣٢.

المطيري، ذعار شجاع (أبريل ٢٠١٢). *تخطيط التعاقب الوظيفي- المفهوم والممارسات*. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والمنافسة- قوى العمل المستدامة في البيئات المنافسة. الكويت: الكويت.

المعشوق، منصور بن عبدالعزيز (٢٠١٢). *إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية*. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون. معهد الإدارة العامة: الرياض.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٩). *الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية*. الإمارات العربية المتحدة: المؤلف.

وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٥). *تخطيط التعاقب الوظيفي- دليل إرشادي*. المملكة العربية السعودية: المؤلف.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية.

Kevin, S. (2007). Integrating Leadership Development and Succession planning Best Practices. *Journal of Management Development*, 26 (3), 239- 260.

Mandi, A, R. ( 2008). A case study exploring succession planning: supported by quantitative analysis of governmental organization in the Kingdom of Bahrain, PhD dissertation, The George Washington University.

Rothwell, W.(2010). *Effective Succession Planning*. (4rd ed).New York: AMACOM.

#### ثالثاً: المراجع الإلكترونية.

رؤية (٢٠٣٠). [file:///C:/Users/ps76/Downloads/Saudi\\_Vision2030\\_AR.pdf](file:///C:/Users/ps76/Downloads/Saudi_Vision2030_AR.pdf). ٢٠١٩/٧/١٨.

وثيقة برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠). [https://www.yesser.gov.sa/ar/Documents/NTP\\_ar-2.pdf](https://www.yesser.gov.sa/ar/Documents/NTP_ar-2.pdf). ٢٠١٩/٧/١٨.

