

حصرياً

على منصة
عالم الموارد البشرية



<https://www.hrworld-sa.com>

تخطيط التعاقب الوظيفي

Succession Planning



إعداد وتقديم
م. أحمد الزهراني

حقوق الملكية

تنبيه: تعود حقوق ملكية الحقيبة للمدرب م. أحمد الزهراني ولا يحق لأي جهة استخدامها في أغراض أخرى كالتدريب والمؤتمرات وأعمال التأليف ونحوها إلا بالإستئذان من المدرب. للأهمية جرى التنبيه.

➤ مفهوم ءءطوط ءءءقب الوظوفف (Succession Planning):

- ماذا نعنف بءءطوط ءءءقب الوظوفف (Succession Planning).
- الفرق بفن الإءلال الوظوفف (Replacement) وءءطوط ءءءقب الوظوفف (Succession Planning).
- عوامل نجاء وفشل ءءطوط ءءءقب الوظوفف (Succession Planning).
- منهءفة ءءطوط ءءءقب الوظوفف (Succession Planning).
- أهءاف ءءطوط ءءءقب الوظوفف (Succession Planning).

➤ الإءار العام لعملفة ءءطوط ءءءقب الوظوفف (Succession Planning):

- الإءار العام لعملفة ءءطوط ءءءقب الوظوفف (Succession Planning).

➤ ءءءء الوظائف الءرءة والءاسمة (Critical Positions):

- معاففر ءءءء الوظائف الءرءة.
- البفاناء المءلوب ءوفرها عن الوظائف الءرءة.
- ءءلل الوظائف الءرءة.

➤ ءءءء المواهب المرشءة لشفل الوظائف الءرءة:

- ءعرفف المواهب.
- طرق ومصادر ءءءء المواهب المرشءة لشفل الوظائف الءرءة.
- ءءلل المواهب الءالفة.



إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي:

- عملية اختيار المواهب (Talent Selection).
- أدوات وأساليب تأهيل المواهب لشغل الوظائف الحرجة.
- خطة التقييم والمراجعة





المحور الأول: مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

➤ تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

هو عملية تعاقب الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المنظمة وتحديد وتقييم الأفراد المحتملين لشغلها وتطويرهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة.



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

➤ تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

برنامج محدد تقوم المنظمة بتنظيمه لضمان استمرارية القيادة لجميع المناصب الرئيسية من خلال تطوير الأنشطة التي من شأنها بناء مهارات الموظفين.

المواهب الحالية (Present Talent)



المواهب المستقبلية (Future Talent)



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

التعاقب الوظيفي

- استباقية
- فترة زمنية أطول
- تتألف من عدة مراحل لتحقيق الأهداف
- تخطيط تطويري مكثف مع خطط وأهداف محددة
- تحديد المرشحين بناءً على معايير وإدخالهم ضمن برامج تطويرية وتأهيلية
- أحد مهام إدارة التطوير الوظيفي

الإحلال الوظيفي (الاستبدال)

- تفاعلية
- فترة زمنية أقصر
- أحد مراحل عملية التعاقب الوظيفي
- تدريب فوري على العمل للشخص الجديد
- اختيار وتعيين المرشح المتاح
- أحد مهام إدارة المخاطر



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

عوامل نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):



■ وضع خطة تعاقب وظيفي ذات مصداقية وشفافية عالية.

■ مواءمة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي مع احتياجات المنظمة واستراتيجياتها.

STRATEGY



■ بناء قاعدة قوية من المواهب.



■ دعم الإدارة العليا للمنظمة وتعاون أصحاب العلاقة.

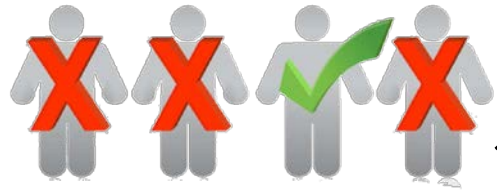


■ بناء خطة تواصل فعالة.



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

عوامل نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):



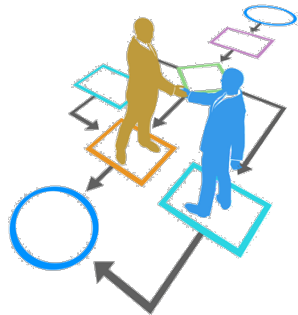
■ وضع معايير اختيار عادلة وملائمة (للوطناء الحرجة والمرشحين).



■ تطوير المواهب (الكفاءات المرشحة) على المهارات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة.



■ برامج تدريب وتطوير ملائمة وجلسات توجيه وتمكين فعالة.



■ وضع خطة فعالة لتقييم ومراجعة تخطيط التعاقب الوظيفي.



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

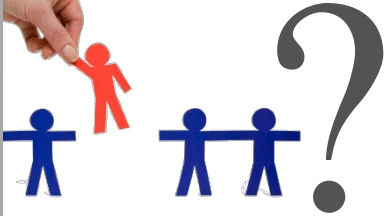
لماذا يفشل تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):



■ عدم وجود استراتيجية واضحة للمنظمة.



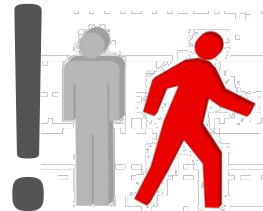
■ عدم وجود منهج واضح لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي.



■ تحديد المرشحين بطرق عشوائية وغير ممنهجة وبمعايير غير ملائمة.



■ ضعف برامج التطوير والتوجيه.




■ مغادرة المرشحين أو بقاء شاغل الوظيفة لوقت أطول.




مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

لماذا يفشل تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

■ غياب المصداقية والشفافية. 

■ ضعف/عدم وجود دعم من الإدارة العليا للمنظمة وعدم تعاون الأطراف المعنية. 

■ ضغط العمل وعدم وجود الوقت المناسب لتنفيذ عملية تخطيط التعاقب الوظيفي. 

■ قلة الموارد المالية والبشرية. 

■ الظروف الإقتصادية. 



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

➤ أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

- مفتاح لنمو المنظمة على المدى الطويل.
- ضمان استمرارية الأداء المؤسسي.
- حماية المنظمة من القصور في الأداء.
- دراسة الوضع الحالي للقوى العاملة.
- الحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي الخاص بالمنظمة.



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

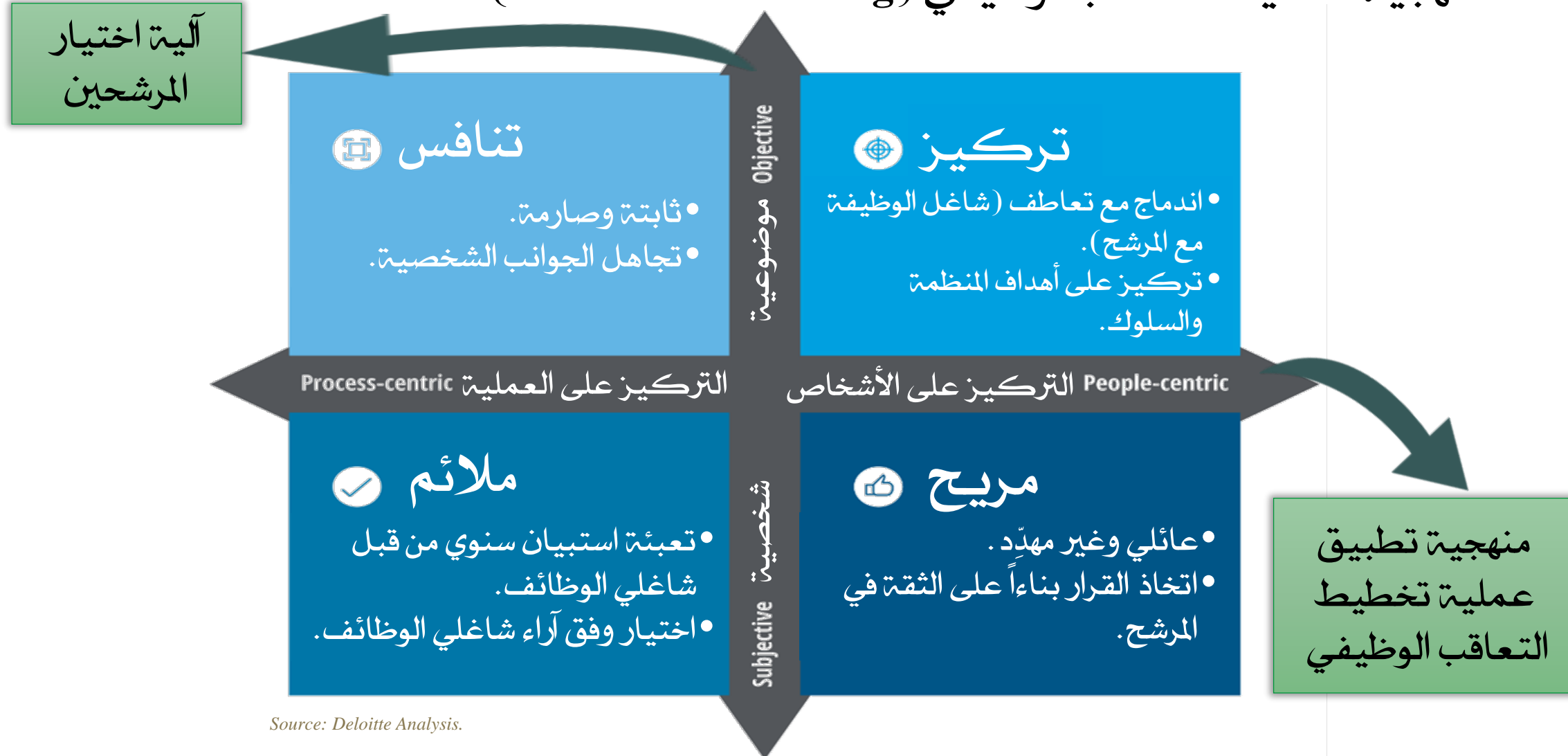
➤ أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

- تطوير ورفع قدرات وكفاءات الموظفين البدلاء المرشحين للانتقال إلى الوظائف القيادية والتخصصية المستهدفة في المنظمة.
- دعم المنظمة بالكفاءات اللازمة عند الحاجة لها.
- تحفيز الموظفين من خلال الاهتمام بهم والاستثمار فيهم.
- المحافظة على المواهب وتنميتها.



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

➤ منهجية تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):



Source: Deloitte Analysis.



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

➤ منهجية تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

- مشاركة ذوي العلاقة مع التركيز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- جعل تخطيط التعاقب الوظيفي جديراً بالإهتمام من قبل ذوي العلاقة.
- تعزيز مبدأ المسائلة والتأييد لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي ونتائجها.
- تخطيط لإحتياجات المنظمة المستقبلية في القيادة.
- الالتزام بأداء عالي المستوى من أجل الوصول للأهداف المستقبلية.
- بناء الشفافية والثقة جميع أنحاء المنظمة.

منهجية
التركيز



مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

دراسة حالة (Case Study):

قبل نحو عقد من الزمان، توفي الرئيس التنفيذي للشركة على نحو مفاجئ لدرجة أن الشركة لم تستطع اتخاذ أي قرار مباشر يدعم استمرارية أعمالها، وأثناء محاولتهم التعامل مع حالة الوفاة، شعر مجلس إدارة الشركة بأنه ينبغي للمدير المالي الحالي الذي لطالما أظهر الولاء للشركة؛ وكان محنكا ماليا ومقربا من الرئيس التنفيذي أن يتولى منصب الرئيس التنفيذي الجديد، ولكن لم يتم تقييم مهاراته وقدراته لقياس مدى استعدادده للقيام بهذا الدور، ولهذا السبب لم تكن هناك خطة تطويرية واضحة له.

كان الرئيس التنفيذي الجديد بارعاً في الأمور المالية، كما كان مديراً مالياً متميزاً في وظيفته السابقة، إلا أنه كان يفتقر إلى كفاءات الرئيس التنفيذي. لم يكن يتمتع بالدراية التقنية، وواجه بعض الإخفاقات الخطيرة نتيجة تعرض بعض المنتجات للتلوث.

نظراً لهذه الأسباب وتدهور أسهم الشركة قرر مجلس الإدارة إقالته بعد عامين ونصف.





المحور الثاني: الإطار العام لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning)



خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):

الإطار العام لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning):



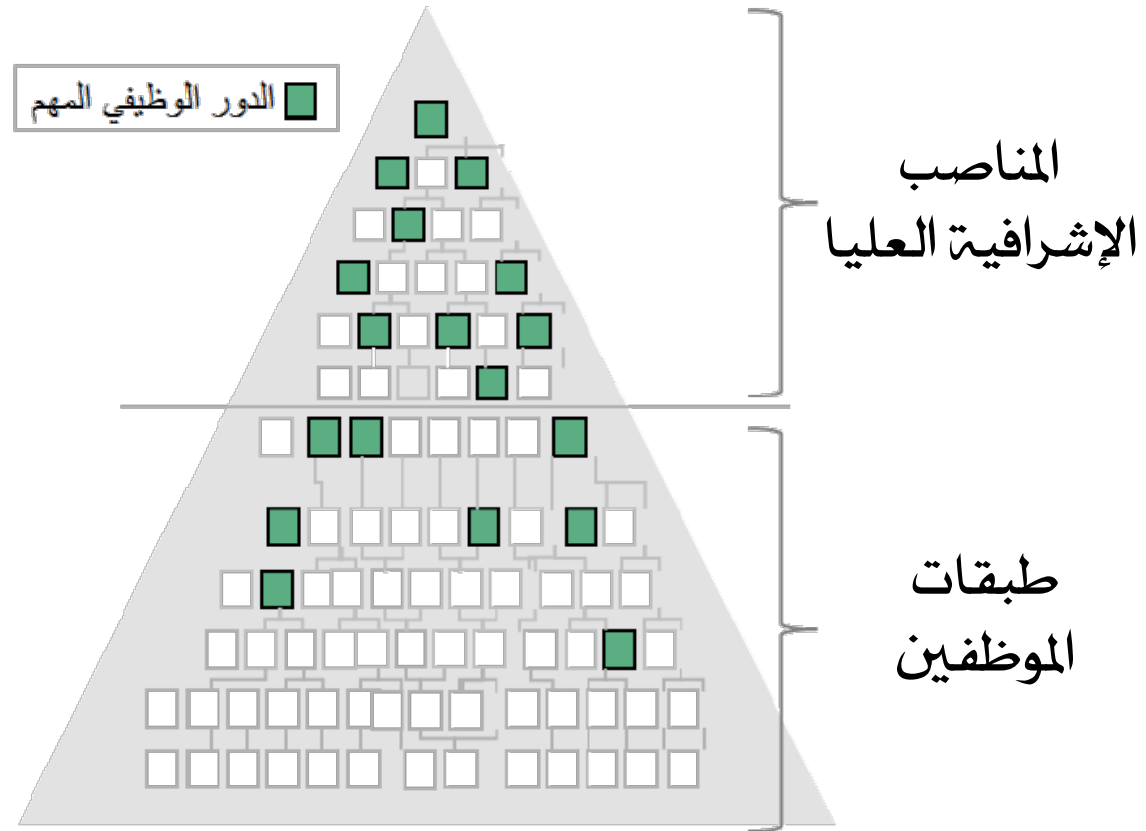


المحور الثالث: تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions)



تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):



تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة



تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

❖ معايير تحديد الوظائف الحرجة:

- الاحتياج العاجل Urgent Need.
- قلة توفر مرشحين من الخارج Low External Candidate Availability.
- ضعف قاعدة المرشحين من الداخل Poor Internal Bench Strength.
- التأثير القوي على المنظمة Strong Impact on Business.
- مجموعة مهارات أو قاعدة معرفة فريدة Unique Skill Set or Knowledge Base.

تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة



تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

❖ البيانات المطلوبة في تحديد الوظائف الحرجة:

- المسمى الوظيفي Job Title.
- عدد الشواغر.
- مستوى الأهمية (الألوية).
- التاريخ المتوقع لمغادرة شاغل الوظيفة الحالي للوظيفة الحرجة.
- حالة شاغل الوظيفة (التقاعد, انهاء التعاقد, الاستقالة.....).

تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة



تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

تحليل الوظائف الحرجة:

- الوصف الوظيفي Job Description.

تحليل الواجبات الرئيسية والمهام التفصيلية وصلاحيات الوظيفة والظروف المتعلقة بها إضافة إلى العلاقات الوظيفية والاتصالات الخارجية المرتبطة بها.



تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة



تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

تحليل الوظائف الحرجة:

- الجدارات والخبرات اللازمة لشغل هذه الوظيفة.

تحليل مواصفات شاغل الوظيفة من جدارات وخبرات عملية ونحوها من المواصفات التي يجب توفرها في المرشح لشغل هذه الوظيفة.



تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة



تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

تحديد الوظائف الحرجة والحاسمة (Critical Positions):

تحليل الوظائف الحرجة:

- المشاكل أو المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن تغيب شاغل الوظيفة.

تحليل المشاكل أو المخاطر التي يمكن أن تنشأ أو تحدث بسبب تغيب شاغل الوظيفة.





المحور الرابع: تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة:

ماذا نعني بالكفاءات أو المواهب؟

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة:

- الكوادر المرشحة من قبل شاغل الوظيفة.
استبيان يتم توزيعه لشاغلي الوظائف الحرجة الحاليين لترشيح الشخص المناسب لشغل الوظيفة مستقبلاً.



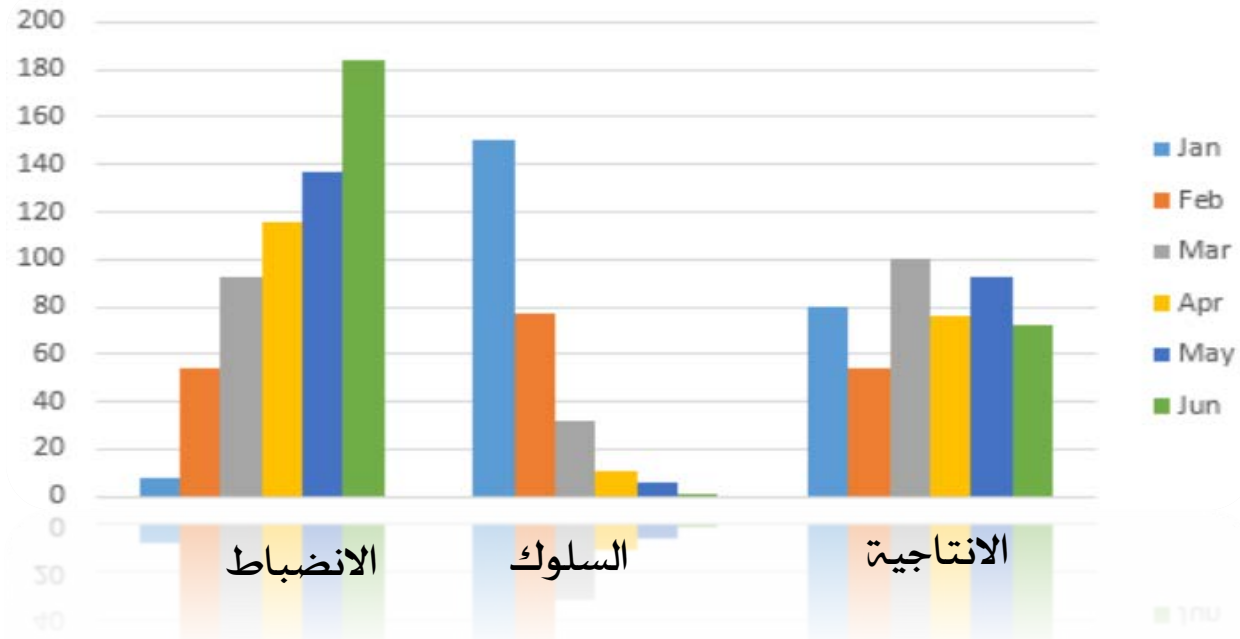
تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة:

- بيانات تقييم الأداء.
- تقيس الأداء الحالي للموظف وتقيم إمكاناته طبقاً لمتطلبات الوظيفة الحالية.



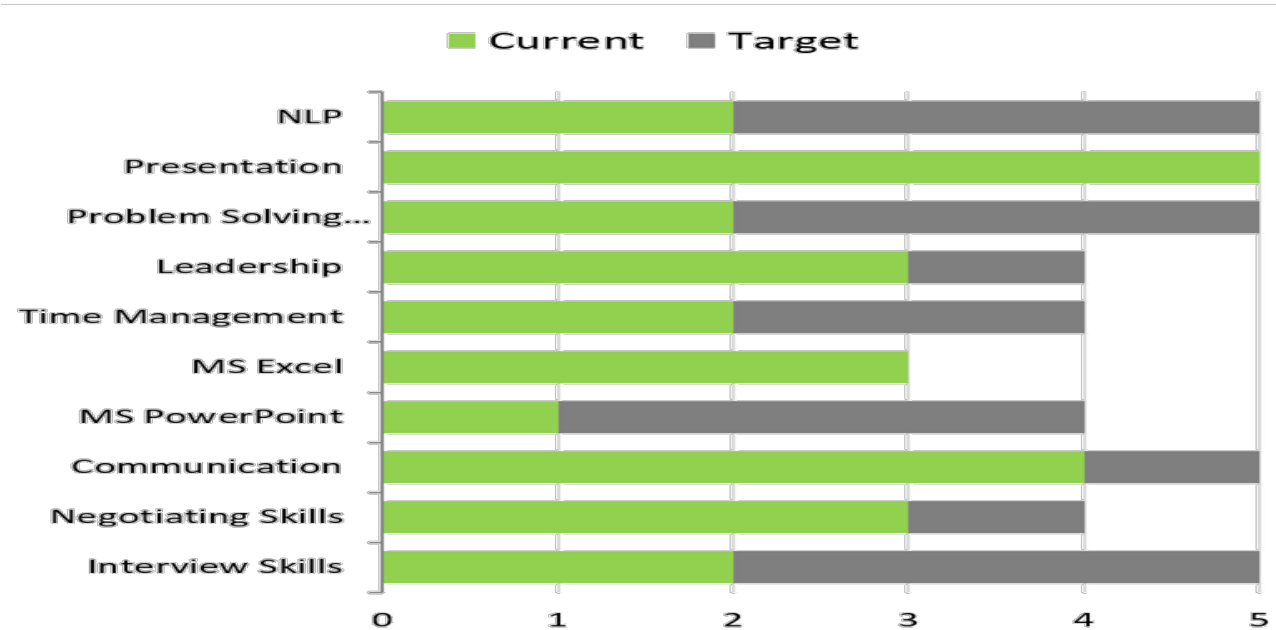
تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة:

- مركز تقييم الجدارات (إدارة المواهب).
- يقيس الإمكانيات المستقبلية للمواهب.

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة:

- تصنيف المرشحين وفق الجدارات المطلوبة.



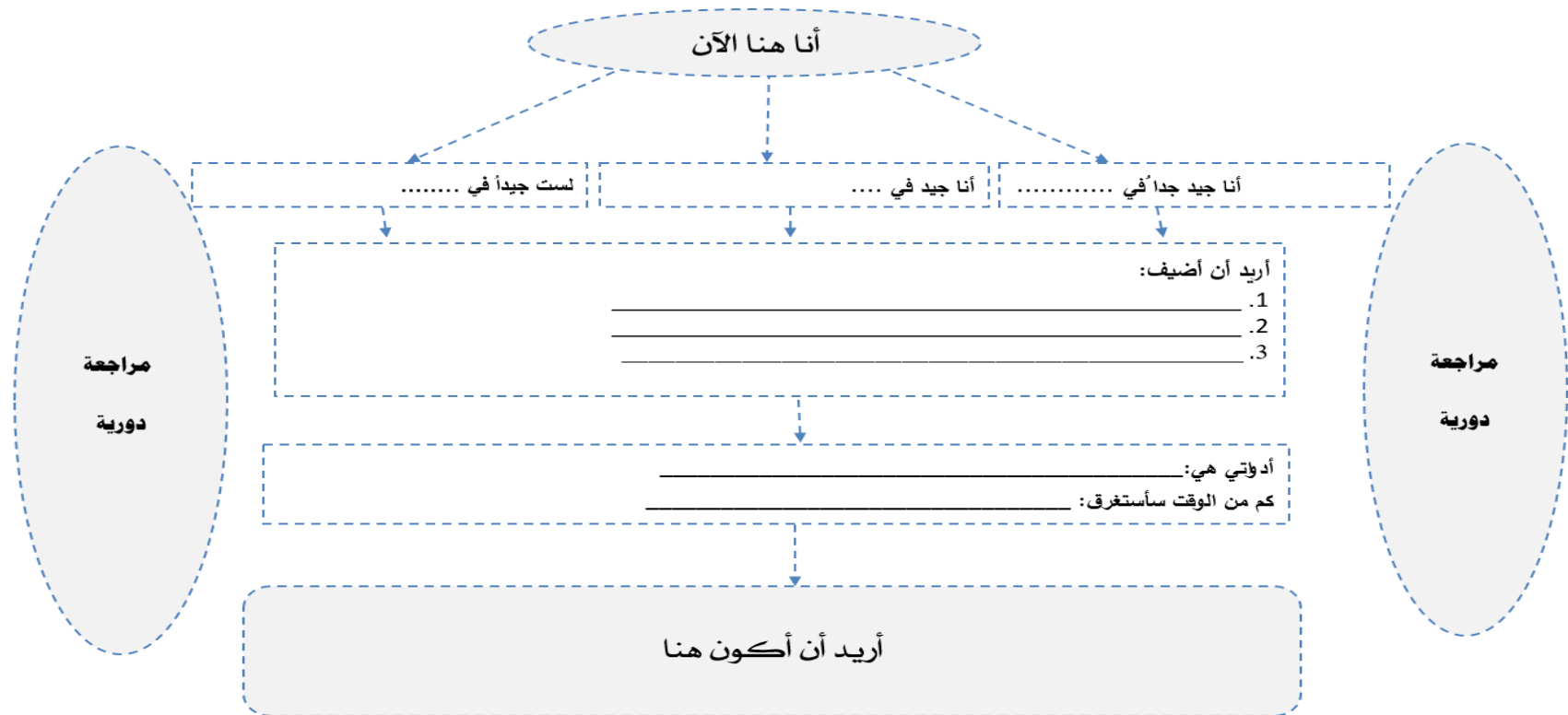
تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة:

- تحليل خطة التطوير الشخصية IDP.



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة:

- تحليل المرشحين من حيث نقاط القوة والضعف والسلوك ونحوها.

استخدام مقاييس عدة مثل:



• ديسك DISC



• بيركمان Birkman



• كلفتون لنقاط القوة Clifton Strengths Finder



• 6 Seconds sixseconds
THE EMOTIONAL INTELLIGENCE NETWORK

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة:

	تحت الأداء Under Performance	أداء فعال Effective Performance	أداء متميز Outstanding Performance
إمكانيات عالية High Potential	Enigma غامض محترف محنك قادر على توسيع دوره، ولكن لديه مشكلات تتطلب التدريب والتوجيه	Growth Employee موظف النمو أداء جيد للغاية في الوظيفة الحالية مع إمكانية القيام بالمزيد؛ يتم منحه مهام تمتد للمساعدة في التحضير للمستوى التالي	Future Leader قائد المستقبل يؤدي باستمرار أداءً جيداً في مجموعة متنوعة من المهام؛ موظف نجم ويفكر بصورة أكبر؛ قادر على حل المشاكل؛ محفز لذاته
إمكانيات متوسطة Medium Potential	Dilemma معضلة يمكن أن يتطور من خلال التوجيه والتركيز على الأهداف المحددة	Core Employee موظف أساسي لديه الإمكانيات للتطور والتوسع في العمل ولكن يحتاج توجيه في بعض الجوانب منها إدارة الأفراد	Effective Performer صاحب الأداء الفعال لا يزال أمامه فرصة للنمو؛ يجب تشجيعه ومساعدته للتركيز في تحسين التفكير الاستراتيجي.
إمكانيات منخفضة Low Potential	Bad Hire/Replace تعيين سيء/استبدال قد يكون مرشحاً لإعادة تعيينه في مكان آخر أو إعادة التصنيف إلى مستوى أدنى أو للخروج من المنظمة	Effective Performer صاحب الأداء الفعال أداء فعال ولكن ربما يصل للإمكانيات الوظيفية، يحتاج توجيه ليصبح أكثر إبداعاً والتركيز على التفكير الجانبي	Effective Performer صاحب الأداء الفعال من ذوي الخبرة العالية الأداء ولكن وصلت إلى الحد الإمكانيات الوظيفية فقط؛ لا يزال موظفاً له قيمة ولكن يتطلب تشجيعه للتحسين على تطوير مهارات أخرى

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة

تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة:

- تصنيف المرشحين الجاهزين حالياً أو خلال السنتين القادمة.



- ترشيح موهوبين من خارج المنظمة في حال عدم وجود مثيل لهم داخل المنظمة.



تحديد المواهب المرشحة لشغل الوظائف الحرجة



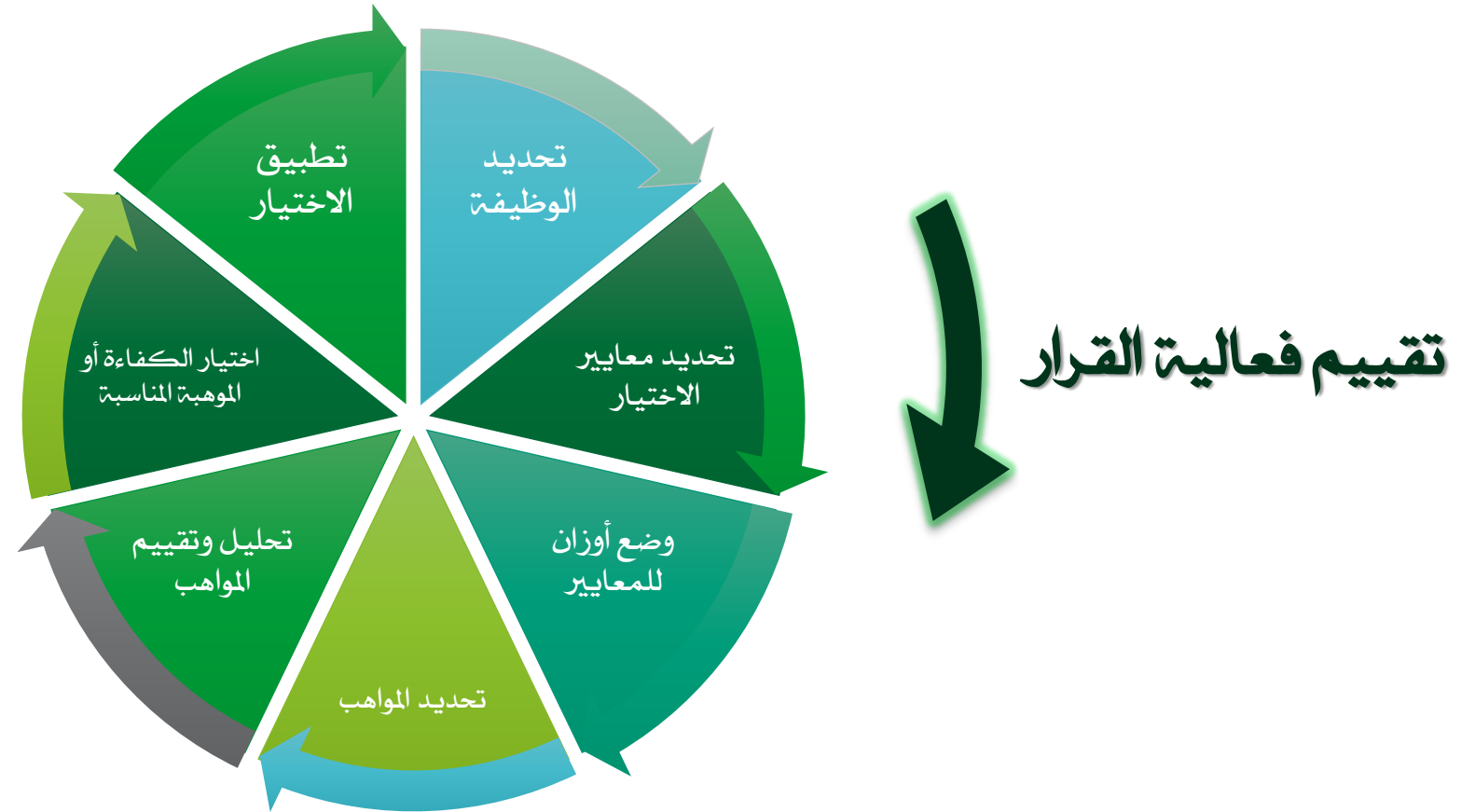


المحور الخامس: إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي



إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي

عملية اختيار المواهب (Talent Selection Process):



إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ عملية اختيار المواهب (Talent Selection Process):

مثال:

1. تحديد الوظيفة: «مدير فرع».
 2. تحديد معايير الاختيار: المؤهل التعليمي, الخبرات العملية, الشهادات المهنية الاحترافية ذات المعيار العالمي, القيادة, المسؤولية, المهارات.
 3. وضع أوزان للمعايير: يتم وضع وزن لكل معيار بحد أقصى 10 بحيث يتم منح المعيار الأكثر أهمية وزن 10 ومن ثم يتم وضع أوزان المعايير الأخرى طبقاً لأهميتها.
- المؤهل التعليمي. (8)
 - الخبرات العملية. (10)
 - الشهادات المهنية الاحترافية ذات المعيار العالمي. (6)
 - القيادة. (5)
 - المسؤولية. (7)
 - المهارات. (4)



إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ عملية اختيار المواهب (Talent Selection Process):

مثال:

4. تحديد المواهب: يتم تحديد الكفاءات المرشحة لشغل وظيفة مدير فرع: محمد, خالد, عبد الله, عمر, فيصل.

5. تحليل وتقييم المواهب:

المهارات (4)	المسؤولية (7)	القيادة (5)	الشهادات الاحترافية (6)	الخبرات العملية (10)	المؤهل التعليمي (8)	الكفاءة
3	6	3	3	6	6	محمد
2	5	3	4	5	5	خالد
3	6	4	5	8	7	عبد الله
2	4	3	3	6	4	عمر
3	4	3	3	6	5	فيصل



إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي

عملية اختيار المواهب (Talent Selection Process):

مثال:

5. تحليل وتقييم المواهب:

الإجمالي	المهارات (4)	المسؤولية (7)	القيادة (5)	الشهادات الاحترافية (6)	الخبرات العملية (10)	المؤهل التعليمي (8)	الكفاءة
195	12 3	42 6	15 3	18 3	60 6	48 6	محمد
172	8 2	35 5	15 3	24 4	50 5	40 5	خالد
240	12 3	42 6	20 4	30 5	80 8	56 7	عبدالله
161	8 2	28 4	15 3	18 3	60 6	32 4	عمر
173	12 3	28 4	15 3	18 3	60 6	40 5	فيصل



إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ عملية اختيار المواهب (Talent Selection Process):

مثال:

6. اختيار الكفاءة أو الموهبة المناسبة: عبد الله (النتيجة الأعلى).

7. تطبيق الاختيار على الكفاءة المناسبة: البدء باستكمال اجراءات عملية التأهيل على الكفاءة المناسبة (عبد الله).

8. تقييم فعالية القرار: تقييم قرار اختيار الكفاءة المناسبة (عبد الله).



إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي

إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي:

- وضع خطة للتعاقب الوظيفي لكل وظيفة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمرشحين.
- وضع خطة لتدريب وتطوير المرشحين وفق الجدارات المطلوبة.
- جلسات تمكين وتوجيه **Coaching and Mentoring**.
- وضع برامج لتطوير القيادات.
- مراقبة الخطة وتقييم الأداء بشكل دوري وادخال التحسينات.
- تنفيذ عملية لعب الأدوار (Role Play) للتأكد من جدارات المرشح.
- تقييم المرشح بشكل نهائي للتأكد من جاهزيته للقيام بشغل الوظيفة.



إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي

إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي:

رعاية المواهب Nurture Talent

C	C ounsel with encouragement	التشاور معهم وتشجيعهم
A	A dvice with information	قدم لهم النصيحة بالمعلومات الكافية
R	R eward the positive	كافئهم بما يستحقون
E	E nergize the relationship	نشط العلاقات معهم

إعداد وتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي



إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي

➤ إعداد وتنفيذ خطة لتخطيط التعاقب الوظيفي:

- وضع خطة للتقييم والمراجعة والتأكد من فعالية القرار.
- تقييم أداء المرشح بشكل دوري ومتابعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء الإجراء التصحيحي والوقائي بشكل مستمر.
- الاستماع لآراء وإفادات المرشحين وشاغلي الوظائف الحالية.
- التفاعل مع انطباعات ذوي العلاقة وتقييم متطلبات التغيير إن وجدت.



شكراً لكم



@engaalzahrani