تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

القيادة والتعاقب: بناء جاهزية تُختبر قبل شغور المنصب

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

قراءة مهنية وتحليل ومشورة من المرصد — القيادة والتعاقب

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

منهج عملي لتحديد الأدوار الحرجة، وتقييم جاهزية البدلاء، وبناء خبرات القيادة، وحوكمة التعاقب، مع حالات تطبيقية ومشورة وخطة تنفيذ خلال تسعين يومًا.

١. الملخص التنفيذي: التعاقب قدرة مؤسسية لا قائمة أسماء

يجيب هذا التقرير عن سؤال عملي: كيف تضمن المؤسسة وجود قيادة قادرة على استمرار المهمة حين يشغر منصب حرج أو يتغير نطاقه؟ يبدأ الجواب من الدور وأثر غيابه، لا من اسم الموظف الأقرب إلى المدير الحالي. خطة التعاقب الجيدة تحدد القدرات المطلوبة، وتجمع أدلة عادلة عن الجاهزية، وتبني خبرات تطويرية قابلة للملاحظة، وتضع تغطية مؤقتة منفصلة عن قرار التعيين الدائم.

مشورة المرصد هي إدارة التعاقب كسجل قرار يُراجع، لا كخريطة سرية ثابتة. يميز السجل بين جاهزية فورية، وجاهزية بعد تطوير محدد، وإمكان طويل المدى. ولا يمثل أي مستوى وعدًا بالترقية. النجاح ليس عدد الأسماء ولا ساعات التدريب، بل وجود تغطية مصرح بها، ومرشحين اجتازوا تجارب مرتبطة بالدور، وقرار يمكن تفسيره ومراجعته، ومسار تطوير يحمي العدالة والخصوصية.

٢. أربعة مفاهيم يجب ألا تختلط

الإحلال العاجل هو ترتيب مؤقت يمنع توقف العمل عند غياب مفاجئ. وقد يحتاج إلى تفويض محدد ومسار تصعيد، لكنه لا يحسم من يشغل المنصب دائمًا. أما التعاقب فهو بناء خيارات قيادية مستقبلية بناء على أدوار حرجة وقدرات وأدلة تطوير. واستمرارية الأعمال أوسع؛ فهي تحمي الخدمة والبيانات والموردين والقرارات وقد تتطلب بدائل متعددة لا قائدًا واحدًا. وإدارة المواهب تشمل دورة أوسع من الاستقطاب والتطوير والأداء والاحتفاظ.

حين تخلط المؤسسة هذه المفاهيم، قد تسجل شخصًا بديلاً لأنه يستطيع التوقيع في الإجازة ثم تعتبره جاهزًا لقيادة الوحدة. وقد تختار موظفًا متميزًا فنيًا وتفترض أن نجاحه يثبت قدرته على إدارة تعارضات وأولويات وأفراد. المشورة هي كتابة نوع الحاجة في كل صف: تغطية مؤقتة، أو بديل محتمل، أو مسؤول معرفة، أو مرشح لشغل دائم. لكل نوع صلاحيات وأدلة وقرار مختلف.

لا تعني خطة التعاقب وعدًا بالترقية أو حجز المنصب. وتوضح المؤسسة ذلك للمشاركين قبل جمع بياناتهم أو إشراكهم في تطوير إضافي. كما لا تعني الخطة استبعاد التوظيف الخارجي؛ قد تكشف المراجعة أن القدرة المطلوبة غير متاحة داخليًا أو أن فتح المنافسة ضروري للعدالة والتنوع. الخطة الجيدة توسع الخيارات بدل أن تغلقها مبكرًا.

٣. تحديد الأدوار الحرجة قبل الأشخاص

ليست كل وظيفة قيادية حرجة بالدرجة نفسها، وقد تكون وظيفة فنية أو إشرافية غير بارزة أكثر تأثيرًا في استمرار الخدمة. يقترح المرصد تقييم الدور عبر خمسة أسئلة: ما أثر شغوره في الخدمة؟ كم يستغرق بناء القدرة اللازمة؟ هل توجد صلاحيات أو معرفة نادرة؟ هل يمكن توزيع العمل مؤقتًا؟ وما حجم التغير المتوقع في الدور نفسه؟ لا يُعطى لكل سؤال وزن موحد قبل فهم السياق.

مثال تعليمي مصطنع: لدى مؤسسة تدريبية مدير برامج، ومسؤول اعتماد، ومدير تسويق. غياب مدير البرامج أسبوعًا يمكن تغطيته بتوزيع الجداول، بينما غياب مسؤول الاعتماد في موعد مراجعة خارجي قد يوقف ملفًا كاملًا بسبب معرفة وإذن لا يملكه غيره. النتيجة ليست أن الثاني أهم دائمًا، بل أن حرجية الدور تعتمد على التوقيت والتبعية والبدائل المتاحة.

يسجل الفريق سبب الحرج ودليله وتاريخ مراجعته. إذا تغيّر النظام أو نُقلت الصلاحية أو ألغيت الخدمة، تتغير الأولوية. لا تُستخدم كلمة «حرج» لرفع مكانة منصب أو حماية صاحبه من المراجعة. ويجب ألا يؤدي تصنيف الدور إلى نشر تفاصيل أمنية أو بيانات حساسة؛ تكفي إدارة المخاطر بالمستوى المصرح به.

٤. بطاقة نجاح للدور المقبل

يصف المسمى الوظيفي الواجبات العامة، لكنه لا يكفي لتقييم الجاهزية. بطاقة النجاح المقترحة تحدد النتائج التي يجب أن يحققها شاغل الدور في أول عام، والقرارات التي سيتخذها، وأصحاب المصلحة، والقدرات والسلوكيات، والمخاطر التي سيديرها. تُكتب بلغة قابلة للملاحظة: «يعيد ترتيب أولويات محفظة عند نقص الموارد ويشرح المفاضلة» أفضل من «يمتلك رؤية استراتيجية» وحدها.

يجب التفريق بين شرط دخول لا يمكن تجاوزه ومتطلب يمكن تعلمه بعد التعيين. المبالغة في الشروط تضيق المسار وتعيد إنتاج الشكل السابق للقيادة، بينما حذف الشروط الجوهرية يعرض الخدمة للخطر. يراجع أصحاب العمل البطاقة مع من يعرف نتائج الدور، لا مع شاغله الحالي وحده؛ فالمنصب قد يحتاج مستقبلًا إلى قدرة رقمية أو شراكات لم تكن مركزية في الماضي.

يربط كل عنصر بدليل محتمل. القدرة على قيادة التغيير قد تُلاحظ في مشروع محدد، والقدرة على إدارة

الأزمات في محاكاة أو واقعة موثقة، والقدرة على بناء فريق في نتائج تطوير الآخرين مع سماع أكثر من طرف. لا يعني ذلك اختزال الإنسان في نقاط، بل حماية القرار من الانطباع الواحد ومن تشابه المرشح مع القائد الحالي.

٥. بناء مسار ترشيح عادل وقابل للدفاع

يبدأ المسار بإعلان معايير واضحة داخل النطاق المناسب، ثم استقبال أكثر من قناة للترشيح: المدير، والترشيح الذاتي، ومراجعة بيانات مهنية محددة، مع منع إدخال معلومات شخصية لا تخدم القرار. الاعتماد على ترشيح المدير وحده قد يخفي موظفًا قويًا لا يعمل قريبًا من مركز القرار، كما أن الترشيح الذاتي وحده قد يقيس الثقة في التقدم أكثر مما يقيس القدرة.

يقترح المرصد لجنة صغيرة متعددة المنظور، مع تعريف تعارض المصالح وطريقة التعامل معه. يقرأ الأعضاء الأدلة قبل الاجتماع ثم يناقشون الفروق، ويسجلون سبب التصنيف والأسئلة غير المحسومة. لا تتحول اللجنة إلى تصويت شعبي أو إلى ختم لرأي أعلى شخص. وإذا كانت الجهة خاضعة لقواعد تعيين أو منافسة وطنية، تظل هذه القواعد مقدمة على النموذج الإرشادي هنا.

تراجع المؤسسة من دخل القائمة ومن غاب عنها عبر الوحدات والفئات ذات الصلة، دون تحويل التوازن العددي وحده إلى دليل عدالة. السؤال الأهم: هل كانت الفرصة والمعايير والأدلة متاحة بصورة متقاربة؟ وإذا ظهر نمط مستمر، نبحث في مصدره مثل توزيع المهمات البارزة أو الوصول إلى التدريب أو لغة التقييم، ثم نصحح العملية قبل تفسير الفرق كضعف في الفئة الغائبة.

٦. مستويات الجاهزية ومعنى كل مستوى

يقترح المرصد أربعة أوصاف لا درجات غامضة: «تغطية طارئة» لمن يستطيع حفظ الحد الأدنى مؤقتًا، و«جاهز الآن» لمن أثبت النتائج الجوهرية ويمكن تعيينه وفق الإجراءات، و«جاهز بعد تطوير محدد» لمن لديه فجوات معروفة وخطة واختبار، و«إمكان مستقبلي» لمن تظهر مؤشرات تعلم ومسؤولية لكنه لم يواجه بعد نطاق الدور. يمكن أن يكون الشخص في مستويين مختلفين لدورين مختلفين.

لا يُستخدم «جاهز خلال سنتين» من دون بيان ما الذي سيحدث خلال السنتين. الزمن وحده لا يطور القدرة. يجب تحديد خبرة أو معرفة أو نتيجة، وصاحب إشراف، وتاريخ تجربة، ومؤشر نجاح. وإذا لم تتوافر فرصة اختبار مناسبة، يكتب أن الجاهزية غير متحققة بدل ملء الخانة بتقدير مريح.

التصنيف مؤقت. يراجع عند تغير استراتيجية المؤسسة أو تصميم الوظيفة أو أداء المرشح أو اهتمامه. وقد يرفض الموظف مسارًا قياديًا ويفضل مسارًا خبيرًا؛ لا ينبغي أن يعاقب على ذلك. توثيق الاهتمام يتم بموافقته وبقدر الحاجة، ولا تنشر القوائم على نطاق يضر السمعة أو يولد وعودًا غير معتمدة.

٧. أدلة التقييم: من الانطباع إلى المثلث

يقترح المرصد مثلثًا للأدلة: أداء مثبت في مهام ذات صلة، ومحاكاة أو تجربة عمل للدور المقبل، وملاحظات منظمة من أكثر من طرف. لا يكفي ضلع واحد. تقييم الأداء الحالي قد يتأثر بجودة الفريق أو الموارد، والمحاكاة قد تقيس الاستعداد للاختبار، والملاحظات قد تتأثر بالعلاقات. الجمع بينها مع تفسير الاختلاف أقوى من المتوسط العددي الأعمى.

في تجربة افتراضية، يُطلب من مرشح قيادة اجتماع يعالج تأخر مشروع وتعارض موردين. يقيم المراجعون وضوح القرار، وسماع الآراء، وتحديد المسؤول، وإدارة المخاطر، لا بلاغة العرض فقط. يحصل المرشح على الحالة نفسها والوقت نفسه ومعيار معروف. إذا كان الترتيب يحتاج تيسيرًا لإتاحة عادلة، يقدم دون خفض معيار النتيجة الجوهرية.

تُسجل الملاحظة كسلوك ونتيجة: «حدد بديلين وشرح أثر كل منهما» لا «قيادي بالفطرة». ويُمنع استخدام أدوات نفسية أو خوارزمية سرية باعتبارها حكمًا منفردًا على المستقبل المهني. أي أداة تحتاج غرضًا مشروعًا، وصلاحية مناسبة، وفحصًا للمساواة، ومراجعًا بشريًا، ومسار تصحيح، ومراعاة لقانون الدولة وسياسة المؤسسة.

٨. التطوير بخبرة عمل حقيقية وآمنة

الدورة التدريبية مفيدة عندما تبني معرفة أو تمرينًا، لكنها لا تثبت وحدها قدرة المرشح على قيادة واقع المؤسسة. يختار المسؤول مهمة تطوير مرتبطة بفجوة محددة: قيادة مشروع قصير، أو تمثيل الوحدة في لجنة، أو إدارة موقف عميل صعب تحت إشراف، أو إعداد قرار وشرح مفاضلته. تكون المهمة حقيقية بالقدر الذي يسمح بالتعلم، مع حدود تمنع تعريض خدمة أو أشخاص لخطر غير مقبول.

لكل مهمة ميثاق صغير: النتيجة، والصلاحيات، وما لا يجوز فعله، ومن يراجع، وكيف تُجمع الملاحظات. لا يُلقى المرشح في أزمة ثم يسمى ذلك تطويرًا. كما لا يُحمّل عملًا إضافيًا دائمًا بلا وقت أو اعتراف. يراجع المدير عبء العمل والإنصاف في توزيع الفرص، لأن الخبرات المرئية نفسها قد تصبح بابًا غير عادل للترقية.

بعد التجربة يكتب المرشح ما قرره ولماذا وما الذي سيغيره، ويضيف المراجع شاهدين على الأقل وموضع تحسين. ينتهي التطوير بقرار: اجتاز، أو يحتاج تجربة أخرى محددة، أو أن المسار لا يناسب الدور حاليًا. الفشل الجزئي في تجربة آمنة قد يكون دليل تعلم أفضل من نجاح مصطنع في مهمة سهلة.

٩. التعاقب في الظروف الطارئة

خطة التغطية الطارئة تجيب قبل الشغور عن: من يملك صلاحية التكليف؟ ما القرارات التي يستطيع البديل اتخاذها؟ أين توجد المعلومات؟ متى يصعّد؟ وكيف يعود العمل إلى الوضع الطبيعي؟ لا تحفظ كلمات المرور في ملف تعاقب، ولا تمنح صلاحية دائمة فقط لتسريع الطوارئ. تُستخدم حسابات وأذونات معتمدة قابلة للتتبع والإلغاء.

يمكن اختبار الخطة بمحاكاة غياب لمدة يوم أو دورة تشغيلية. ينجز البديل مهمة أساسية ببيانات تدريبية أو في بيئة مضبوطة، ويسجل موضع توقفه. النجاح ليس أن يتظاهر الفريق بأن كل شيء عمل؛ النجاح أن يكتشف نقصًا في التفويض أو التعريف أو الاتصال ويصححه قبل الواقعة الحقيقية.

يفصل سجل الطوارئ عن قرار الخلافة الدائمة. قد يكون أفضل شخص للتغطية المؤقتة خبيرًا لا يرغب في القيادة، وقد يكون المرشح الدائم محتاجًا إلى دعم فني في البداية. هذا الفصل يحمي الاستمرارية ويمنع استخدام الأزمة لتجاوز المنافسة أو الإجراءات المطلوبة.

١٠. حوكمة الخطة وتوزيع المسؤولية

تملك القيادة التنفيذية مخاطر الاستمرارية والقرارات النهائية ضمن صلاحياتها، وتدير الموارد البشرية المنهج والبيانات والتطوير، ويقدم مدير الدور أدلة العمل، وتراجع جهة الحوكمة العملية عندما يكون ذلك ضمن اختصاصها. لا ينبغي أن تملك الموارد البشرية وحدها قائمة بلا مشاركة التشغيل، ولا أن يختار التشغيل أسماء بلا معايير أو مراجعة.

يحدد جدول الحوكمة دور كل طرف في اعتماد الأدوار الحرجة، والتقييم، وإتاحة فرص التطوير، وتغيير التصنيف، والتكليف الطارئ، والتعيين. وتُحفظ محاضر موجزة للأسباب والاختلافات. لا تعني السرية غياب أثر القرار؛ بل تقييد الوصول مع إمكان المراجعة المصرح بها.

تراجع اللجنة الخطة دوريًا وعند حدث جوهري: إعادة هيكلة، أو مغادرة، أو تغير استراتيجية، أو إدخال تقنية تغير طبيعة الدور. وتعرض للقيادة صورة مجمعة عن مخاطر التغطية والتقدم في التطوير، لا تفاصيل شخصية أكثر من حاجتها. وإذا كانت المؤسسة صغيرة، يمكن تبسيط الأدوار دون إسقاط الفصل بين الترشيح والمراجعة والاعتماد حيثما أمكن.

١١. الخصوصية والشفافية دون وعود

تحتاج الخطة بيانات مهنية عن الأدوار والأداء والتطوير والاهتمام، لكنها لا تحتاج جمع كل ما تعرفه المؤسسة عن الفرد. يحدد الغرض ومدة الاحتفاظ ومن يطلع وكيف يصحح الخطأ. ويُبلغ الموظف بطريقة مناسبة بأن إدراجه لا يضمن ترقية، وأن عدم إدراجه الحالي لا يغلق فرص المنافسة المستقبلية.

الشفافية لا تعني نشر أسماء المرشحين للجميع. يمكن شرح المعايير والعملية والفرص ومسار السؤال، بينما تظل التصنيفات الفردية محدودة. يحصل الفرد على تغذية راجعة قابلة للعمل، لا على مقارنة شخصية مع زملائه. ويجب أن تتسق الممارسة مع القوانين المحلية وسياسة حماية البيانات وعلاقات العمل.

عند استخدام لوحة رقمية، يمنع الحقل الحر غير الضروري والتعليقات الجارحة والتنبؤات غير الموثقة. يسجل المستخدم مصدر التقييم وتاريخه، وتظهر النسخة الحالية والسابقة للمراجع المخول. لا تعتمد المؤسسة على ملف شخصي يرسله بالبريد بين المديرين؛ هذا يزيد أخطار التسريب والتضارب وفقدان تاريخ القرار.

١٢. حالة حسابية تعليمية: فجوة البدائل

جميع أرقام هذا القسم مصطنعة. لدى مؤسسة ١٢ دورًا صُنفت حرجة بعد مراجعة الأثر. أربعة لها بديل «جاهز الآن»، وثلاثة لها بديل «جاهز بعد تطوير محدد»، ودوران لهما تغطية طارئة فقط، وثلاثة بلا بديل موثق. نسبة

الأدوار ذات بديل جاهز الآن هي ٤ من ١٢، أي ٣٣٫٣٪. لكن الرقم وحده لا يصف الخطر؛ فقد تكون الأدوار الثلاثة بلا بديل ذات أثر أعلى.

تنشئ المؤسسة مؤشرًا موزونًا للتعلم الداخلي، لا معيارًا عامًا: وزن ٣ للدور شديد الأثر، و٢ للمتوسط، و١ للمنخفض. إذا بلغ مجموع أوزان الأدوار الحرجة ٢٧، ومجموع أوزان الأدوار ذات بديل جاهز ٨، تصبح التغطية الموزونة ٢٩٫٦٪. لا يعلن الرقم كنسبة سوق أو يقارن بجهة أخرى؛ وظيفته ترتيب العمل داخل المؤسسة وفق تعريفها الموثق.

تختار الإدارة أولًا دورين شديدي الأثر بلا تغطية، ثم تحدد هل الحل نقل معرفة، أو تفويضًا، أو تطوير مرشح، أو استقطابًا خارجيًا، أو إعادة تصميم الدور. لا يكون الهدف رفع النسبة بأي اسم. إذا أضيف اسم غير مختبر تتحسن اللوحة شكليًا ولا يتحسن الاستعداد الفعلي.

١٣. حالة متكاملة: مؤسسة تدريبية عربية افتراضية

في مثال افتراضي، يقترب مدير إدارة البرامج من مغادرة مخططة بعد ستة أشهر. يعتمد العمل عليه في اعتماد الجداول وحل تعارض المدربين ومراجعة جودة الحقائب والتواصل مع جهتين كبيرتين. تبدأ المؤسسة بتحليل الدور، فتكتشف أن جزءًا من الحرج ناتج عن صلاحيات مركزة ومعرفة غير موثقة، لا عن ندرة قيادية فقط.

تحدد بطاقة النجاح ثلاث نتائج: استقرار الجدول في أسابيع الذروة، وقرار موثق عند تعارض الجودة والموعد، وبناء علاقة عمل تستمر بعد انتقال الشخص. يظهر مرشحان داخليان ويفتح المسار وفق سياسة الجهة. يقود الأول دورة جدولة لشهر تحت إشراف، ويقود الثاني مراجعة حقيبة وتفاوضًا مع جهة افتراضية في محاكاة. تجمع اللجنة أدلة متساوية وتحدد فجوات مختلفة.

يتبين أن المرشح الأول قوي في التشغيل لكنه يحتاج تجربة أصحاب مصلحة، والثاني قوي في التواصل لكنه يحتاج ضبطًا ماليًا. لا تعلن المؤسسة فائزًا مبكرًا؛ تخصص لكل منهما مهمة تطوير، وتوثق خطة تغطية مؤقتة، وتبدأ استقطابًا خارجيًا احتياطيًا لأن قرار التعيين لم يحسم. بعد الاختبار تعيد اللجنة التقييم وفق المعايير نفسها. هذه الحالة لا تمثل جهة حقيقية ولا نتيجة سوق.

١٤. خطة تنفيذ خلال تسعين يومًا

في الأيام الثلاثين الأولى، يحدد الفريق نطاقًا صغيرًا من خمسة إلى عشرة أدوار، ويتفق على تعريف الحرج، ويراجع الالتزامات القانونية والسياسات، ويبني بطاقة نجاح لكل دور. يجمع أدلة عن أثر الشغور والبدائل الحالية، ويصحح مشكلات واضحة في التفويض أو التوثيق بدل انتظار اكتمال المشروع كله.

في الأيام من ٣١ إلى ٦٠، يفتح الترشيح وفق القنوات المعتمدة، ويعاير المراجعين على أمثلة، ويجمع مثلث الأدلة، ويحدد مستويات الجاهزية دون وعود. يحصل كل مرشح على تغذية راجعة وخطة قصيرة. ويختبر الفريق خطة تغطية واحدة في محاكاة، مع توثيق التعطل والتصحيح.

في الأيام من ٦١ إلى ٩٠، تبدأ مهمات التطوير، وتراجع اللجنة التوازن والخصوصية وجودة الأدلة، وتعرض للقيادة

مخاطر الأدوار لا ترتيب الأشخاص. تعتمد مواعيد مراجعة ومعايير انتقال بين المستويات. لا تُقاس نهاية التسعين يومًا بعدد الأسماء؛ بل بعدد الأدوار ذات تعريف وأدلة وخطة واختبار مسؤول.

١٥. لوحة قياس لا تكافئ التجميل

تقترح لوحة المرصد ستة مؤشرات داخلية: نسبة الأدوار الحرجة ذات تغطية طارئة مختبرة، ونسبة ذات بديل جاهز بأدلة، ونسبة خطط التطوير المنفذة في موعدها، ومدة بقاء الدور بلا خيار، وتوزيع فرص التطوير، وعدد ملاحظات الاختبار المغلقة. يظهر مع كل مؤشر تعريفه ونطاقه وتاريخ تحديثه.

لا تستخدم نسبة الجاهزية وحدها لمكافأة المدير، حتى لا يدفعه الحافز إلى رفع تصنيفات بلا دليل. يراجع فريق مستقل عينة من الملفات، ويقارن وصف الجاهزية بنتيجة التجارب. كما لا تعني سرعة شغل المنصب جودة القرار؛ قد تكون السرعة نتيجة تجاوز المنافسة أو نقل الخطر إلى مرحلة لاحقة.

تعرض اللوحة الاتجاه والمخاطر المفتوحة، وتتيح تعليقات على السبب والإجراء. إذا انخفضت التغطية بسبب إعادة تعريف الأدوار بعد تحول رقمي، قد يكون الانخفاض صادقًا ومفيدًا. الهدف تحسين القرار، لا الحفاظ على لون أخضر. ويجب تجنب نشر أرقام مجموعات صغيرة بما يسمح باستنتاج هوية الأفراد.

١٦. سبعة إخفاقات شائعة وضوابطها

الإخفاق الأول اختيار نسخة من القائد الحالي؛ يعالج ببطاقة مستقبلية ومراجعين متنوعين. الثاني الخلط بين الأداء الحالي والإمكان؛ يعالج بتجربة مرتبطة بالدور المقبل. الثالث اعتبار التدريب دليل جاهزية؛ يعالج بمهمة واختبار. الرابع إبقاء الخطة سرًا تامًا؛ يعالج بشرح المعايير والفرص مع حماية التصنيفات الفردية.

الإخفاق الخامس وضع اسم واحد لكل دور؛ يعالج بمحفظة خيارات وتغطية طارئة واستقطاب محتمل. السادس تجاهل انتقال المعرفة؛ يعالج بسجل قرار وتجربة تشغيل. السابع تجميد الخطة سنويًا؛ يعالج بمراجعة قائمة على الأحداث. وقد تظهر إخفاقات أخرى بحسب القطاع، لذلك يسجل الفريق سبب فشل الاختبار ولا يكتفي بعلامة امتثال.

الضابط الجامع هو قابلية التفسير: لماذا الدور حرج؟ لماذا المرشح في هذا المستوى؟ ما الدليل؟ ما الفجوة؟ ما الإجراء؟ من اعتمد؟ ومتى نراجع؟ إذا تعذر الإجابة، فوجود النموذج أو البرنامج التدريبي لا يكفي لإعلان نضج التعاقب.

١٧. موقف المرصد ومشورته للسياق العربي

تظهر مواد ٢٠٢٦ المختارة اهتمامًا عربيًا معلنًا بإعداد القيادات والتعاقب والحوكمة في الإمارات والسعودية وعُمان، لكن هذه العينة لا تمثل الدول العربية الاثنتين والعشرين ولا تقيس الانتشار أو الأثر. كما أن ورقة المنتدى الاقتصادي العالمي تعرض اتجاهًا حواريًا عالميًا لا وصفة إلزامية. لذلك يحافظ المرصد على الفصل بين الخبر الرسمي، والتقرير الفكري، والمسح، والتطبيق المقترح.

للمؤسسة العربية: ابدأ بوظيفتين أو ثلاث لهما أثر واضح، وافصل بين التغطية والتعيين، وراجع أنظمة الخدمة أو العمل والمنافسة وحماية البيانات في دولتك. وللقائد: اجعل إرثك قدرة تعمل من دون حضورك اليومي، لا شبكة تعتمد عليك وحدك. وللمرشح: اطلب تجربة مرتبطة بنتيجة واطلب تغذية راجعة مكتوبة، ولا تعتبر إدراجك وعدًا بمنصب.

تمرين التحقق: متخصص ناجح فنيًا لم يقد فريقًا من قبل، بينما زميل أقل خبرة فنية قاد مشروعًا متعدد الأطراف. لا يصنف الأول أو الثاني تلقائيًا. تعود اللجنة إلى بطاقة النجاح، وتحدد الأدلة الناقصة، وتمنح كلًا منهما تجربة متكافئة ملائمة، ثم تسجل القرار وحدوده. معيار جودة التقرير أن يستطيع القارئ بناء سجل دور حرج وخطة اختبار، وأن يعرف بوضوح ما لا تسمح المصادر باستنتاجه.

الهوامش والمراجع

المصادر العربية توثق مبادرات وأهدافًا معلنة ولا تثبت الأثر وحدها. نسب المسح تخص المملكة المتحدة. جميع الحالات والحسابات التطبيقية مصطنعة من إعداد المرصد.

البيانات المرجعية وتوثيقها

زادت جهود تنمية المواهب داخليًا خلال العام السابق: 48% — مسح منشور في ٢٢ سبتمبر ٢٠٢٦ — المملكة المتحدة؛ أكثر من ١٠٠٠ صاحب عمل/مسؤول قرار موارد بشرية — التوثيق: [٥] النتائج الرئيسة

واجهت صعوبة في جذب مرشحين، خصوصًا للأدوار العليا والماهرة: 53% — مسح منشور في ٢٢ سبتمبر ٢٠٢٦ — المملكة المتحدة؛ جهات حاولت التوظيف خلال العام السابق — التوثيق: [٥] النتائج الرئيسة

نطاق القراءة والتوثيق

قرأ المرصد مواد عربية وعالمية منشورة في ٢٠٢٦. يقترح تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي دورة مترابطة تبدأ بمسار القيادات واختيارها، ثم تطويرها واتخاذها القرار، وتنتهي بالتعاقب والإرث طويل الأجل. وتعرض مواد رسمية في الإمارات والسعودية وعُمان مبادرات تدريبية وحوارًا حول إعداد القيادات والتعاقب والحوكمة. هذه المواد تثبت صدور البرامج أو عقد الفعاليات وأهدافها المعلنة؛ لا تثبت وحدها أن المشاركين أصبحوا بدلاء جاهزين أو أن الأداء تحسن.

ما الذي تضيفه مواد ٢٠٢٦

المرجع العالمي الرئيس [١] منشور في ٧ يناير ٢٠٢٦ عن المنتدى الاقتصادي العالمي. صيغ عبر مجلس المستقبل العالمي للقيادة وبمساندة مجتمع القادة العالميين الشباب، ويذكر أن أعضاء المجلس يمثلون ١٧ دولة وخلفيات عامة وخاصة ومدنية وأكاديمية. التقرير ورقة حوار واستشراف، وليس مسحًا عالميًا يقيس انتشار ممارسات التعاقب. قيمته هنا في إطار دورة القيادة وأربع نقلات مقترحة: من الخطية إلى العمل بين الأجيال، ومن السيطرة إلى المشاركة في الصنع، ومن السلطة الفردية إلى الفاعلية المشتركة، ومن الأداء القصير إلى الأثر

.الطويل

المرجع الإماراتي [٢] خبر رسمي بتاريخ ١ أبريل ٢٠٢٦ عن إطلاق برنامج تطبيقي لإعداد قيادات حكومية من مديري الإدارات والقيادات الوسطى والناشئة. يثبت الخبر الفئات المستهدفة واتجاه البرنامج نحو الجاهزية والاستشراف؛ ولا يقدّم في النص المفهرس تقييمًا لاحقًا لنتائج المشاركين. المرجع السعودي [٣] صفحة فعالية رسمية بتاريخ ٧ مايو ٢٠٢٦ تناقش مسؤوليات لجان الترشيحات والمكافآت، وتدعو إلى دور استباقي في تطوير .القيادات والتعاقب والحوكمة. هي فعالية مهنية وليست معيارًا ملزمًا أو دراسة أثر

المرجع العُماني [٤] خبر حكومي بتاريخ ٢٠ مايو ٢٠٢٦ عن ملتقى عرض، ضمن موضوعاته، مشروعًا للتعاقب الوظيفي بمحافظة الداخلية يهدف إلى تأهيل كفاءات وطنية للوظائف القيادية والإشرافية. نقرأه مثالًا لمبادرة معلنة لا تقريرًا عن نسبة جاهزية البدلاء. ويورد المرجع [٥] نتائج مسح بريطاني نشر في ٢٢ سبتمبر ٢٠٢٦؛ نستخدم نتيجتين عن تنمية المواهب وصعوبة جذب مرشحين للمناصب العليا والماهرة لتفسير أهمية البناء .الداخلي، مع منع نقل النسب إلى سوق عربي

المصادر

[١] Next Generation Leadership for a World in Transformation: Driving Dialogue and Action. المنتدى الاقتصادي العالمي — ٧ يناير ٢٠٢٦.

مواضع الاستشهاد: صفحة الإصدار؛ التقرير: الملخص التنفيذي والصفحات ٨–١٦ الخاصة بمسار القيادة والتطوير والقرار والإرث

https://www.weforum.org/publications/next-generation-leadership-for-a-world-in-transformation-driving-dialogue-and-action/

ترخيص المرجع: CC BY-NC-ND 4.0 وفق صفحة الناشر وشروطه

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

التحليل والتطبيقات من إعداد المرصد، مع توثيق نتائج المصادر وبياناتها. لا يدعي هذا التقرير اعتماد الجهات .الناشرة له

هذه قراءة عربية تحليلية مستقلة وليست ترجمة كاملة أو نسخة مشتقة من التقرير. لا تُنسب نماذج المرصد .وأمثلته إلى المنتدى

[٢] Government Leadership Programme on the Path of Mohammed bin Rashid — المكتب الإعلامي لحكومة دبي — ١ أبريل ٢٠٢٦ — خبر إطلاق رسمي؛ الفئات المستهدفة والأهداف المعلنة. لا يتضمن .النص المقروء تقييم أثر لاحقًا

https://mediaoffice.ae/en/news/2026/april/01-04/mbrsg-launches-government-leadership-programme-on-the-path-of-mohammed-bin-rashid

٣] تعزيز فاعلية لجان الترشيحات والتعويضات — الأكاديمية المالية — السعودية — ٧ مايو ٢٠٢٦ — صفحة] .فعالية رسمية؛ الأجندة المتعلقة بالتطوير القيادي والتعاقب والحوكمة. ليست دراسة أثر أو قاعدة ملزمة

https://fa.gov.sa/Services/Events/Details/8708eaa1-da79-4a77-83a2-b41e00aec7ed

٤] ملتقى التطوير الحكومي بمحافظة الداخلية — محافظة الداخلية — سلطنة عُمان — ٢٠ مايو ٢٠٢٦ — خبر]

حكومي عن عرض مشروع التعاقب الوظيفي وإعداد القيادات؛ لا يقدم قياسًا منشورًا للجاهزية.

https://award.dg.gov.om/news/details/326

[٥] Resourcing and talent planning report 2026 — press release — CIPD بالشراكة مع Omni RMS — ٢٢ سبتمبر ٢٠٢٦ — نتيجتان منشورتان من مسح بريطاني لأكثر من ١٠٠٠ مسؤول قرار؛ لا تمثلان الدول العربية.

https://www.cipd.org/en/about/press-releases/rtp-2026/

المرصد العربي
للموارد البشرية