



واقع التخطيط التعاقبي في ظل قانون التقاعد رقم (26) لسنة 2019 / بحث تطبيقي في دائرة مدينة الطب

أ.د. غني دحام الزبيدي
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
ghani@coadec.uobaghdad.edu.iq

الباحث / أثير تحسين علي
وزارة الصحة / دائرة مدينة الطب
athier.tahseen1@gmail.com

Received: 14/6/2020

Accepted :16/8/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث الى معرفة واقع التخطيط التعاقبي في المنظمة المبحوثة وكيفية شغلها للوظائف المهمة في المنظمة ومدى استعدادها للأحداث المفاجئة والطارئة التي تؤدي الى شغور تلك الوظائف ، وتكمن أهمية هذا البحث كونه من الدراسات والبحوث العراقية النادرة في هذا المجال ، إذ يعد من أوائل البحوث التي تتناول واقع التخطيط التعاقبي في ظل قانون التقاعد رقم (26) لسنة 2019 ، وقد تمثلت مشكلة البحث بغياب برامج التخطيط التعاقبي وضعف تهيئة المرشحين المناسبين لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة كبداية للقادة الحاليين الذين يشغلون الوظائف القيادية والرئيسية في دائرة مدينة الطب ، إذ شملت عينة البحث جميع مدراء الأقسام الحاليين في الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب والبالغ عددهم (8) ثمانية مدراء أقسام ، والذين قاموا بترشيح (29) تسعة وعشرين مرشحاً لبرنامج التخطيط التعاقبي لشغل مناصب ادارة الاقسام في حال شغورها مستقبلاً بسبب التقاعد او لأي سبب من الأسباب ، وقد اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة لإمكانية جمعه أكثر من أسلوب بحثي في وقت واحد ، وقد تم جمع البيانات والمعلومات باستخدام استمارة تقييم الموظفين ، إضافة الى أسئلة المقابلات الشخصية والملاحظة خلال المعايشة الميدانية فضلاً عن الوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها أثناء الزيارات الميدانية للمنظمة ، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الاكسل (Excel) ، وقد استعملت بعض الوسائل الإحصائية مثل (الوسط الحسابي والنسبة المئوية) لتحليل بيانات المرشحين ، ومن أبرز النتائج التي توصل اليها الباحثان هو غياب برامج التخطيط التعاقبي التي توضح كيفية شغل المناصب القيادية والرئيسية والدرجة تحسباً لأي حدث طارئ في المنظمة المبحوثة ، فضلاً عن وجود مرشحين يمتلكون تقييمات أداء مرتفعة ما بين (جيد و ممتاز) تؤهلهم لشغل مناصب إدارة الأقسام مستقبلاً كخلفاء للمدراء الحاليين .

المصطلحات الرئيسية للبحث: التخطيط التعاقبي ، التعاقب الوظيفي ، تقييم الأداء

* البحث مستل من رسالة ماجستير

أولاً : المقدمة

تتعاطم أهمية التخطيط التعاقبي مع قرب موعد التقاعد لكبار الموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية او وظائف مهمة وحرجة ، إذ إن من ابرز المسائل التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر هي كيفية التخطيط التعاقبي وبناء الصف الثاني من القيادات ، وتعاني الكثير من المنظمات مشاكل عدة بسبب عدم التطبيق المبكر لبرامج التخطيط التعاقبي او القصور فيه ، ومن هنا تبلورت فكرة البحث التي حاولت تسليط الضوء على واقع التخطيط التعاقبي في ظل قانون التقاعد رقم (26) لسنة 2019 وتأثيره على المنظمات العراقية ، وقد اختيرت الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب الواقعة في العاصمة بغداد ميداناً للتطبيق ، وتمثل عينة البحث بمدراء الاقسام الحاليين العاملين في الإدارة العامة/ دائرة مدينة الطب وقد بلغ عددهم (8) ثمانية مدراء ، وقد اعتمد الباحثان دراسة الحالة منهجاً للبحث ، إذ اعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات على استمارة لتقييم أداء الموظفين تم توزيعها على مدراء الاقسام الحاليين ، فضلاً عن أسئلة المقابلات الشخصية والملاحظة اثناء المعيشة الميدانية لغرض ترشيح مجموعة من الموظفين لبرنامج التخطيط التعاقبي وتحديد افضل المرشحين على ضوء نتائج التقييم لشغل مناصب ادارة الاقسام في حال شغورها في المستقبل . وتتخلص مشكلة البحث بتأثر دائرة مدينة الطب بقانون التقاعد الذي اقر في نهاية عام 2019م ، بموجب القرار رقم (26) لسنة 2019 والذي نشر في جريدة الوقائع العراقية (ذي العدد (4566) في 9 كانون الأول 2019م) والذي نص على إحالة الموظف الى التقاعد عند اكماله (60) ستين سنة من العمر بغض النظر عن مدة خدمته ، والذي أدى الى إحالة عدد غير قليل من مدراء الإدارة الوسطى في دائرة مدينة الطب الى التقاعد ، إذ أدى ضعف التطبيق المبكر للتخطيط التعاقبي الى وجود خلل في اشغال المناصب القيادية والادارية والرئيسية في هذه المنظمة في حال غياب شاغل المنصب الرئيسي ، وعلى هذا الأساس تجسدت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- هل تتبنى الإدارة العامة في دائرة مدينة الطب برامج التخطيط التعاقبي في شغل المناصب القيادية والادارية والرئيسية ؟
- ما تأثير قانون التقاعد رقم (26) لسنة 2019 المعدل في الوظائف القيادية والرئيسية في الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب ؟
- كيف يتم شغل الوظائف والمناصب القيادية او الادارية او الرئيسة الشاغرة في الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب ؟

كما يحاول هذا البحث تحقيق عدد من الأهداف من خلال النقاط الآتية :

- تشخيص واقع التخطيط التعاقبي في دائرة مدينة الطب .
- معرفة مدى استعداد الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب في مواجهة الاحداث المفاجئة والطارئة التي تؤدي الى شعور الوظائف المهمة في المنظمة (القيادية ، الادارية ، الرئيسة) .
- شغل المناصب القيادية والوظائف الرئيسة الشاغرة مستقبلاً في المنظمة بأفضل المرشحين المتاحين على ضوء نتائج التقييم وبما يضمن وجود الشخص المناسب في المكان المناسب .

اما الدراسات والبحوث التي عكست الجهود الفكرية السابقة للكاتب والباحثين ذات العلاقة ببحثنا

الحالي والتي تناولت موضوع التخطيط التعاقبي ، فكان هدف دراسة (Mwemezi , 2011) ببحثه الموسوم

(Challenges Facing Human Resources Succession Planning In Tanzania Work Organizations

، التحديات التي تواجه تخطيط تعاقب الموارد البشرية في منظمات العمل التنزانية) الى

تقييم مدى وجود أنشطة التخطيط التعاقبي في المنظمة ، فضلاً عن تقييم التحديات التي تواجه تخطيط تعاقب

الموارد البشرية وما العوامل الإيجابية التي تؤثر على تطبيق التعاقب الناجح للموارد البشرية في منظمات العمل

التنزانية ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للبحث ، وقد اختيرت بعض

المديريات التابعة للمنظمات العامة والخاصة في منطقة دار السلام – تنزانيا ميداناً للبحث ، وقد تم استخدام

البرنامج الاحصائي (SPSS) في تحليل بيانات البحث ، ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هو أن

غالبية المشاركين لم يكن لديهم معرفة حول مفهوم تخطيط تعاقب الموارد البشرية وكيف يعمل في منظماتهم ،

فضلاً عن عدم قدرة المنظمات على الاحتفاظ بموظفيها وتطويرهم . اما دراسة (Jarbou, 2013) فقد هدفت

لدراسة الموسومة (The Current State of Succession Planning in Major Non-) Governmental Organizations (NGOs) in the Gaza Strip

، واقع تخطيط الاحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الرئيسة في قطاع غزة) في التعرف على خصائص تخطيط الاحلال

والتعاقب الوظيفي وتحديد الى أي مدى يتم تطبيقه وكذلك استكشاف وتقييم الممارسات ومواطن الضعف والقوة

للتخطيط التعاقبي في المنظمات غير الحكومية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة

كوسيلة لجمع البيانات فضلاً عن الدخال وتحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Spss) ، وقد

اختيرت (40) منظمة غير حكومية تعمل في قطاع غزة ميداناً للبحث، اما ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هو ان مجال الثقافة التنظيمية يحتل اعلى نسبة تأثير في واقع ممارسات تخطيط التعاقب والاحلال الوظيفي ، كما اتفقت غالبية العينة المبحوثة بأن درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب والاحلال الوظيفي له تأثير على واقع ممارسات تخطيط التعاقب والاحلال الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في غزة . بينما حاولت دراسة (Saleh، 2015) ببحثه الموسوم (أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل) معرفة اثر التخطيط التعاقبي في تهيئة واعداد قادة المستقبل وانعكاس ذلك على نجاح المنظمات ، اذ هدفت هذه الدراسة في تحديد اثر التخطيط المبكر للتعاقب الوظيفي في المنظمات من خلال التخطيط السليم للموارد البشرية ومراجعة هياكل الأجور للموظفين واستحداث طرق حديثة لتقييم الأداء ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب العملي من البحث ، وقد تم اختيار مجموعة من العاملين بالمؤسسة السودانية للنظف كعينة للبحث ، اذ تم اعتماد الاستبانة والمقابلات الشخصية والملاحظة كأداة لجمع لبيانات والمعلومات وقد تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون ، والاتحاد الخطي البسيط والمتعدد ، والارتباط الخطي البسيط ، ومعامل التحديد ، اما ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هو أن عملية التخطيط التعاقبي تعد ذات أثر كبير في اعداد القادة المحتملين من داخل المنظمة أو من خارجها ، أيضاً توصلت الدراسة الى أن عملية التخطيط التعاقبي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية . واخيراً هدفت دراسة (Montoya,2018) ببحثه الموسوم (High) Succession Planning in the Public Sector : Employee Turnover Challenges ، التخطيط التعاقبي في القطاع العام : تحديات ارتفاع دوران الموظفين) الى تطوير خطة تعاقب فعالة تركز بشكل اساسي في الحفاظ على الموظفين واستقرارهم ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية لعينة من المدراء العاملين في المنظمات الحكومية لمقاطعة لوس انجلوس ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي الاستنتاجي ، اما ابرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هو ان المنظمات في مقاطعة لوس انجلوس الامريكية تفقد المعرفة التي لاغنى عنها بسبب معدلات التقاعد المرتفعة ، فضلاً عن ارتفاع معدل دوران الموظفين ، بسبب ترك عدد كبير من الموظفين الجدد الوظائف الحالية بحثاً عن التقدم الوظيفي ، اذ توصلت هذه الدراسة الى انه يمكن تقليل معدل دوران الموظفين عن طريق تدريب وتطوير الموظفين الجدد واعطائهم فرصة التقدم الوظيفي ، كما ينبغي ان تركز عملية إدارة المعرفة في هذه المنظمات على جمع وتخزين المعرفة من الموظفين الذين يوشكون على الإحالة الى التقاعد لغرض نقلها الى الموظفين الجدد .

ويمكن القول بأن أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو اعتماد منهج دراسة الحالة لامكانية جمعه أكثر من أسلوب بحثي في وقت واحد ، فضلاً عن تناول موضوع التخطيط التعاقبي حسب قانون التقاعد المعدل لسنة 2019 والخاص بالمنظمات الحكومية العراقية، الذي أدى الى إحالة اعداد غير قليلة من الموظفين شاغلي الوظائف القيادية والإدارية المهمة في مختلف المنظمات الحكومية العراقية على نحو عام ، و دائرة مدينة الطب على نحو خاص ، اذ يرى الباحثان أهمية التخطيط المبكر للتعاقب الوظيفي تجنباً لحدوث شاغر في الوظائف القيادية والرئيسية والدرجة في المنظمة لأي سبب من الأسباب والتي من الممكن ان تؤثر على خدمات المنظمة وفعاليتها واستمرار اعمالها .

ثانياً : مراجعة الأدبيات

1 - مفهوم التعاقب الوظيفي

يمكن تعريف التعاقب الوظيفي بأنه عبارة عن عملية نقل للسلطة داخل منظمة ما ، او هو عملية نقل الملكية او قدرة التحكم في قيادة الاعمال من المالك الى الخلف ، او هو عملية انتقال القيادة من الرئيس التنفيذي الحالي الى ولي العهد او الوريث ، ويلاحظ انه على الرغم من الاختلافات في هذه التعاريف الا ان المفهوم الأساسي للتعاقب يدور حول استبدال قائد في المنظمة (Salleh&AbdulRahman,2017:791) . كما يعرف التعاقب الوظيفي بأنه عملية العثور على الشخص البديل الذي يمكن أن يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حالة غيابه لأي سبب من الاسباب ، وحتى لا يترك المنصب شاغراً ، وفي حالة عدم ايجاد من يمكنه أن ينوب عنه ، فإنه يطلب من شاغل الوظيفة الحالية تحديد المواصفات المطلوبة لمن سينوب للبحث عنه خارج المنظمة ، و إن المنظمة التي تهمل هذا الجانب سوف تجد نفسها غير قادرة على أداء مهامها تجاه موظفيها، وخاصة القادة الموهوبين، وقد يغادر بعض الأشخاص المؤثرين من دون سابق إنذار (Saleh,2015:11) .

2- مفهوم التخطيط التعاقبي

يمكن القول ان ايسر تعريف للتخطيط التعاقبي هو تحديد قادة المستقبل (Helton & Jackson 335 :2007). كما عرف (Noe) التخطيط التعاقبي : هو عملية تحديد وتتبع الموظفين ذوي القدرات العالية الذين سيكونون قادرين على شغل المناصب الإدارية العليا عندما تصبح شاغرة ، أي الموظفين الذين تعتقد المنظمة أن بإمكانهم النجاح في المناصب الادارية العليا كالمدير العام أو الرئيس التنفيذي أو مدير وظيفة معينة (Noe,et al.,2018:250) . وعُرف التخطيط التعاقبي على وفق المدخل الزمني بأنه عملية يتم بواسطتها تحديد واحد أو أكثر من الخلفاء للمراكز الرئيسية ، والتحرك المهني إذ يتم التخطيط لأنشطة التطوير لهؤلاء الخلفاء، وقد يكون المرشحين جاهزين للقيام بالعمل (خلفاء المدى القصير) أو ينظر إليهم على أنهم يمتلكون إمكانيات أطول أجلاً (خلفاء على المدى الطويل) (Brunero, et al., 2009:577) . كما تم تعريف مفهوم التخطيط التعاقبي من وجهة نظر ملء المنظمة للفجوات والثغرات التي تسببها الموارد البشرية عند تركها للمنظمة ، فعرفت بأنها تلك العملية التي تتناول الفجوات في الأداء والمهارات و/أو القيادة المتوقع حدوثها عندما يغادر الموظفون الاساسيون المنظمة ، و قد تتضمن خطط التعاقب استراتيجيات الاستقطاب والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والاحتفاظ بها ، بالإضافة إلى استراتيجيات تهدف إلى نقل المعرفة بين الموظفين والمنظمة ، سيما فيما يتعلق بالوظائف الحيوية للمهام (Crumpacker&Crumpacker,2007:349) . وأخيراً عُرِف التخطيط التعاقبي بأنه عملية منهجية لإعداد القيادة للمستقبل ، و هذه العملية هي وسيلة لتكوين مجموعة متنوعة من القادة الذين هم على استعداد جيد لشغل المناصب القيادية في المنظمة (Salleh&Abdul Rahman,2017:791) . ويمكن للتخطيط التعاقبي المركز أن يستوعب عدداً محدوداً من الأدوار والأفراد لأنه قد يستغرق وقتاً طويلاً ، لذلك عادةً ما يتم تخصيصها للوظائف العليا والأفراد ذوي الإمكانيات العالية ، إذ يتم إعداد أفراد محددين وتطويرهم لملء وظيفة محددة ، أو في أفضل الأحوال مجموعة ضيقة جداً من الوظائف ، وذلك عندما يصبحون جاهزين في المستقبل (Torrington, et al., 2014:321) .

3- أهمية وأهداف التخطيط التعاقبي

يعد التخطيط التعاقبي أمراً بالغ الأهمية لاستدامة أي منظمة وميزتها التنافسية بغض النظر عن طبيعة ملكيتها ، إذ يسهل التخطيط التعاقبي تدفق المواهب الناشئة من داخل المنظمة والذي يمكن ان يساهم في تعزيز الثقة لدى الموظفين (Dauda, 2013:60) . وقد وصف التخطيط التعاقبي بأنه محاولة استباقية للتأكد ان قيادات المنظمة سوف تكون مستمرة من خلال معرفة كيف سيتم شغل تلك المواقع ، سواء كان على نحو مخطط او غير مخطط عندما يكون هناك مغادرون للمنظمة (Schmalzried & fallon , 2007 :169). كما يمكن القول بأن هدف التخطيط التعاقبي هو إنشاء فريق من الأفراد الذين لديهم الكفاءات اللازمة للعمل كجزء من فريق الإدارة العليا ، و لا يتمثل دور الإدارة العليا فقط في تحديد أفراد محددين ليحلوا محلهم وإنما تحديد الفرص التطويرية ، وإنشاء مهام صعبة تشكل عنصراً أساسياً في العمل وخلق توجهات للفريق ، و القيام بإرشاد و توجيه أولئك الافراد الذين يجري تطويرهم (Werner & Desimone, 2012 : 423) . وقد اوضح Armstrong أن من اهداف التخطيط التعاقبي هو تحديد خلفاء يكونون مستعدين لشغل منصب أعلى (Armstrong , 2012 :261) . كما اوضح (Folkers,2008:36-37) ان هناك ثلاثة اهداف للتخطيط التعاقبي وهي :

- أ- ضمان استمرارية راس المال المعرفي .
 - ب- زيادة عدد القياديين الجاهزين لتقلد المناصب .
 - ت- الاسهام في تحقيق رسالة المنظمة الاستراتيجية .
- بينما يعتقد (Barnett&Davis,2008: 722) ان التخطيط التعاقبي الشامل يحقق هدفين أساسيين :
- أ- توفير عمليات لتحديد وفهم المواهب القيادية في المنظمة .
 - ب- تأكيد وتسهيل التعلم والتطوير المستمر لأبرز قادة المنظمة الموهوبين .

4- أنواع التخطيط التعاقبي

اختلفت وجهات نظر الكتاب و الباحثين في كيفية تقسيم أنواع التخطيط التعاقبي . فيما يأتي نذكر بعض المداخل او وجهات نظر بعض الكتاب و الباحثين في تحديد أنواع التخطيط التعاقبي وكما يأتي :

وضع (Dauda , 2013 :61) ثلاث انواع أساسية حسب مدخل المدة الزمنية للتخطيط التعاقبي وكما يأتي :

- أ- التخطيط التعاقبي قصير الأجل أو التبديل الطارئ .
- ب- التخطيط التعاقبي طويل الأجل أو إدارة المواهب .
- ت- مزيج من الخطط المذكورة أعلاه .

كما حدد (Carlson) نوعين من أنواع التخطيط التعاقبي حسب مصدر الموظف المتعاقب الي :

(Carlson, 1961: 211)

أ- التعاقب الداخلي Insider

ب- التعاقب الخارجي Outsider

ويمكن توضيحها كما يأتي :

■ التعاقب الداخلي Insider succession : خطة تعاقب للبحث عن مرشح من داخل المنظمة ، فالخلف الذي يكون من داخل المنظمة هو من ينتظر في منظمته حتى يحصل على منصبه اذ يرقى من الداخل اي أنه يكمل مساره في نظام واحد

(Carlson, 1961: 211) .

■ التعاقب الخارجي Outside Succession : هي خطة التعاقب التي تحدث عندما يتم تعيين مرشح من خارج المنظمة لمنصب قيادي ، و وجد أن هذا التعاقب يعطي نتائج أقوى من الطريقة الداخلية القائمة على التتابع الداخلي (Relay) ، خاصة عندما يكون عدم الاستقرار التنظيمي مرتفعاً (Salleh & Abdul) (Rahman,2017: 792) .

بينما قسم (Hargreaves and Fink) تعاقب القيادات الي نوعين على وفق طبيعة عمل المنظمة هما :

(Hargreaves & Fink,2006:25)

أ- تعاقب القيادات في القطاع العام

ب- تعاقب القيادات في القطاع الخاص

وكما موضح في الجدول (1) .

جدول (1) الفروق في طريقة تعاقب القيادات للقطاعين العام والخاص

ت	تعاقب القيادات في القطاع العام	تعاقب القيادات في القطاع الخاص
1	يبرز المرشحين ، ولكن دون عمل شيء لهم .	يقوم بمجهود نشط لاجتذاب الموظفين ويشجع القادة المحتملين .
2	يركز على المدى القصير .	يأخذ النظرة ذات المدى الطويل .
3	يتعامل مع التعاقب بطريقة غير رسمية.	يتعامل مع التعاقب بطريقة أكثر رسمية.
4	يبحث عن موظفين بدائل لأدوار او مناصب قائمة .	يحدد المهارات والتوجهات المطلوبة في قادة المستقبل .
5	يختار على وفق الكفاءات المتوفرة حالياً .	يؤكد على المرونة والتعلم مدى الحياة، لمواجهة تغير المتطلبات .
6	يرى مسألة التخطيط التعاقبي أمراً مكلفاً .	يرى مسألة التخطيط التعاقبي ، من الأمور التي لا غنى عنها .

• Source : Hargreaves, A., & Fink, D. (2006), Sustainable leadership. San Francisco: John Wiley & Sons. p25.

5- التحديات التي تواجه التخطيط التعاقبي

حدد (Al-Bawardi,2017:199) أحد عشر تحدي في تطبيق خطط تعاقب القيادات والتي تواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها (ربحية او غير ربحية) او موقعها (عالمية او محلية) عند تبنيها للتخطيط التعاقبي استناداً الى الدراسات السابقة التي تناولت هذه المواضيع ، وهذه التحديات هي :

- أ- ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات .
- ب- ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء خطط تعاقب القيادات.
- ت- ضعف اهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات .
- ث- ضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات الإدارية الحكومية .
- ج- ضعف اهتمام المنظمة بالتدريب على رأس العمل لبناء القيادات الإدارية .
- ح- ضعف الاهتمام بأثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية .
- خ- عدم توافر آلية مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات الإدارية .
- د- ضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب .
- ذ- ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط تعاقب القيادات .
- ر- ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في دعم خطط التعاقب .

ز- عدم معرفة التجارب الناجحة في مجال خطط تعاقب القيادات .
 ويتمثل التحدي الآخر في تحليل واختيار الخلف الصحيح في المنظمة ، إذ أن تحليل المرشح المناسب واختياره وتطويره يعد جزءاً كبيراً من التخطيط التعاقبي ، وبالتالي فإن اختيار الخلف غير المناسب أو غير المستعد يمكن أن يخلق تأثيرات ضارة بعد انتقال القيادة اليه (Perrenoud, 2012:3) .

ثالثاً : تحليل البيانات

1- وصف عينة البحث على وفق المتغيرات الديمغرافية

فيما يأتي وصف لعينة البحث من مدرء الأقسام الحاليين حسب المعلومات الشخصية والوظيفية لكل مدير ، تم توضيحها كما يأتي :

أ- توزيع عينة البحث على وفق العمر

يبين الجدول (2) ان غالبية افراد العينة تبلغ أعمارهم (من 46 الى 55 سنة) اذ بلغ عددهم (4) اشخاص وشكلوا نسبة (50%) من مجموع العينة ، بينما حل بالمرتبة الثانية الفئة التي معدل اعمارها (اكثر من 55 سنة) بمعدل شخصين وبنسبة (25%) ، وجاء بالمرتبة الثالثة معدل الاعمار التي تبلغ (من 25 الى 35 سنة) و (من 36 الى 45 سنة) بمقدار شخص واحد لكل فئة وبنسبة (12.5%) لكل فئة . ونلاحظ ان غالبية مدرء الأقسام من الأشخاص ذوي معدل الاعمار العالية مقارنة مع فئة الشباب ، اذ نلاحظ غياب الاشخاص بمعدل اعمار (اقل من 25 سنة) ، وهذا يدل على ان الإدارة العليا تفضل الأشخاص الذين يمتلكون خبرات واسعة خلال حياتهم الوظيفية .

ب- توزيع عينة البحث على وفق النوع البشري

يتضح من خلال الجدول (2) ان عدد الاناث اكبر من عدد الذكور ، اذ بلغ عدد الذكور (3) اشخاص وبنسبة (37.5%) ، اما عدد الاناث فبلغ عددهم (5) اشخاص أي بنسبة (62.5%) .

ج- توزيع عينة البحث على وفق المؤهل العلمي

يوضح الجدول (2) ان جميع مدرء الأقسام هم من حملة الشهادة الجامعية بدرجة بكالوريوس ، اذ شكلوا نسبة (100%) ، ولا وجود لحملة شهادة الإعدادية ، الدبلوم ، الدبلوم العالي ، الماجستير او الدكتوراه في هذه المناصب .

د- توزيع عينة البحث على وفق عدد سنوات الخدمة الوظيفية

نلاحظ من خلال الجدول (2) ان المدرء الذين تتجاوز خدمتهم الوظيفية (25) سنة ، هم النسبة الأعلى من عينة البحث اذ بلغ عددهم (6) مدرء وشكلوا نسبة (75%) ، يليه المدرء الذين كانت خدمتهم الوظيفية (من 15 سنة الى اقل من 20 سنة) بواقع مديرين ، وشكلوا نسبة (25%) ، وهذا يؤكد ان اغلب مدرء الإدارة الوسطى هم من الأشخاص ذوي الخبرات الواسعة في الوظيفة .

هـ- توزيع عينة البحث على وفق عدد سنوات اشغال المنصب الحالي

يلاحظ من خلال الجدول (2) ان النسبة الأكبر لمدة شغل منصب مدير قسم لعينة البحث هو (من 3 الى اقل من 5 سنوات) بواقع (4) اشخاص وبنسبة (50%) ، يليه بالمرتبة الثانية المدرء الذين يشغلون منصب مدير قسم او مركز (اقل من ستة اشهر) بواقع شخصين وبنسبة (25%) ، اما المرتبة الثالثة فكانت بالتساوي للفئتين التي شغلت المنصب (من سنة الى اقل من 3 سنوات) و (من 5 الى اقل من 10 سنوات) بواقع شخص واحد لكل فئة وبنسبة (12.5%) لكل منهما ، اذ ان من متطلبات الحد الأدنى لمعرفة مدى كفاءة الموظفين الموجودين في القسم ان يكون شاغلاً للمنصب لفترة اكثر من سنة واحدة ، كما يمكن القول ان المدة الزمنية التي تبدأ (من 3 سنوات فأكثر) في شغل منصب في الإدارة الوسطى ، تعد فترة كافية لمعرفة الموظفين من ذوي الإمكانيات الوظيفية العالية لترشيحهم ضمن برنامج التخطيط التعاقبي للمنظمة ومعرفة قدراتهم الكامنة ومدى جاهزيتهم واستعدادهم لشغل منصب وظيفي اعلى . اذ كلما زادت عدد سنوات اشغال المدير لمنصبه الوظيفي كلما اصبح اكثر المام ودقة في تشخيص وترشيح الموظفين ذوي الإمكانيات الوظيفية العالية الموجودين في القسم المسؤول عنه ، وهذا يوفر إمكانية تجهيزهم وتدريبهم وتطويرهم لشغل مناصب عليا في المستقبل .

جدول (2) المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة البحث

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المعلومات الشخصية والوظيفية
0%	0	اقل من 25 سنة	1 - توزيع عينة البحث على وفق العمر
12.5%	1	من 25 الى 35 سنة	
12.5%	1	من 36 الى 45 سنة	
50%	4	من 46 الى 55 سنة	
25%	2	اكثر من 55 سنة	
100%	8	المجموع	
37.5%	3	ذكر	2 - النوع البشري
62.5%	5	انثى	
100%	8	المجموع	
0%	0	اعدادية	3 - المؤهل العلمي
0%	0	دبلوم	
100%	8	بكالوريوس	
0%	0	دبلوم عالي	
0%	0	ماجستير	
0%	0	دكتوراه	
100%	8	المجموع	
0%	0	اقل من 10 سنوات	4 - عدد سنوات الخدمة الوظيفية
0%	0	من 10 الى اقل من 15 سنة	
25%	2	من 15 الى اقل من 20 سنة	
0%	0	من 20 الى اقل من 25 سنة	
75%	6	25 سنة فأكثر	
100%	8	المجموع	
25%	2	اقل من ستة اشهر	5 - عدد سنوات اشغال المنصب الحالي
0%	0	من ستة اشهر الى اقل من سنة واحدة	
12.5%	1	من سنة الى اقل من 3 سنوات	
50%	4	من 3 الى اقل من 5 سنوات	
12.5%	1	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
0%	0	10 سنوات فأكثر	
100%	8	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج التحليل الاحصائي .

2- الملاحظات التي سجلها الباحثان خلال المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية للمنظمة

المبحوثة

أ- من خلال المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية في المنظمة المبحوثة لاحظ الباحثان عدم توافر آلية مكتوبة او نموذج للتخطيط التعاقبي يوضح كيفية شغل المناصب القيادية والرئيسية في المستقبل ، بمعنى غياب الخطط التي تعمل على تهيئة واعداد البدلاء الجاهزين لشغل المناصب القيادية والرئيسية او الحرجة في المنظمة في حال شغورها او تحسباً لأي حدث طارئ ، وهذا ما أكده جميع الافراد الذين تمت مقابلتهم من مدراء الإدارة الوسطى ومسؤولي الوحدات ، إذ يؤدي عدم توافر خطة مكتوبة لتطوير الموظفين المرشحين للتعاقب الوظيفي الى الخوف من ممارستها وبالتالي مقاومة تنفيذها بسبب الخوف من المجهول الذي يواجهه اغلب الموظفين ، ويمكن القول ان من أسباب غياب التخطيط التعاقبي في المنظمة المبحوثة هو بسبب حداثة الموضوع وبالتالي عدم وجود تجارب سابقة اثبتت نجاحها للتشجيع على تطبيقها ، إذ ان غياب التجارب الناجحة والممارسات السابقة تعد احد التحديات التي تواجه تطبيق عملية التخطيط التعاقبي .

ب- لاحظ الباحثان من خلال المعايشة الميدانية للمنظمة المبحوثة ، تأثر المنظمة بقانون التقاعد الذي اقر في نهاية عام 2019م ، بموجب القرار رقم (26) لسنة 2019 (التعديل الأول لقانون التقاعد الموحد رقم (9) لسنة 2014) والذي نشر في جريدة الوقائع العراقية (ذي العدد (4566) في 12 ربيع الثاني 1441هـ / 9 كانون الأول 2019م) و نص على ما يأتي :

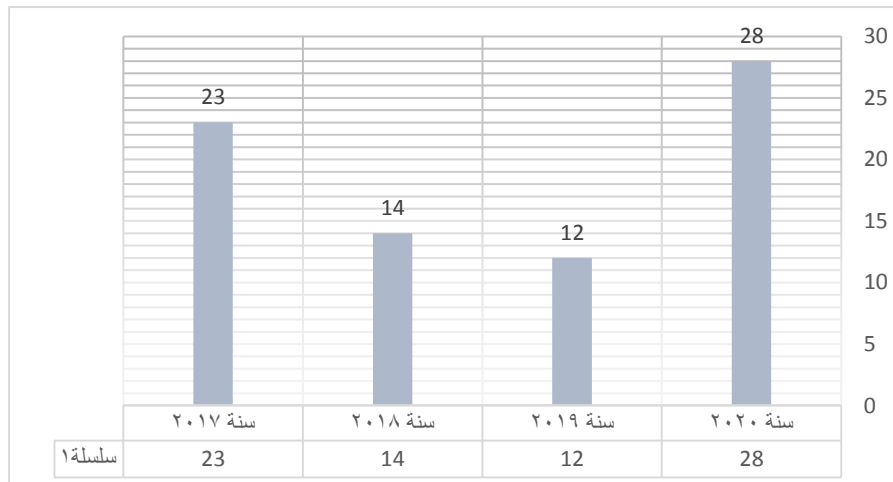
" تتاحم إحالة الموظف الى التقاعد في احدى الحالتين الآتيتين :
أولاً : عند اكماله (60) ستين سنة من العمر وهو السن القانونية للإحالة الى التقاعد بغض النظر عن مدة خدمته .

ثانياً : اذا قررت اللجنة الطبية الرسمية عدم صلاحيته للخدمة ."

إذ استثنى هذا القانون فقط الأطباء العدليين وأطباء التخدير وأطباء الطب النفسي فيما يخص العاملين في دوائر الصحة .

وقد تم إحالة عدد من المدراء والموظفين في مختلف الاختصاصات والذين يشغلون وظائف قيادية ورئيسة ودرجة داخل المنظمة الى التقاعد ، اذ لوحظ من خلال الجدول (3) ان هناك مديرين من مدراء الأقسام مدة خدمتهم اقل من ستة اشهر والذين تبين اثناء المعايشة الميدانية انهم تم تنصيبهم بشكل طارئ كبداية عن المدراء الذين احيلوا للتقاعد حسب قانون التقاعد المعدل لسنة 2019 ، إذ واجهت المنظمة صعوبات في شغل مناصب المدراء المحالين الى التقاعد بسبب غياب برنامج للتخطيط التعاقبي وعدم التخطيط وتهيئة البدلاء الجاهزين لهذه المناصب .

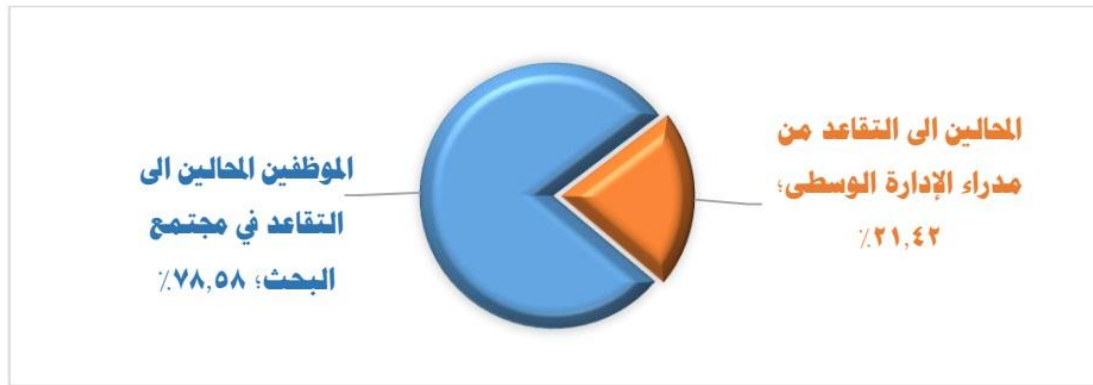
ويبين الشكل (1) اعداد الموظفين المحالين الى التقاعد في مركز الدائرة المبحوثة لآخر أربع سنوات ، علماً ان أعداد المتقاعدين لسنة 2020 هي لغاية شهر مارس / آذار .



شكل (1) اعداد المحالين الى التقاعد لموظفي الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب لآخر أربعة سنوات المصدر : من اعداد الباحثان بالإستناد الى بيانات وحدة الخدمة والتقاعد .

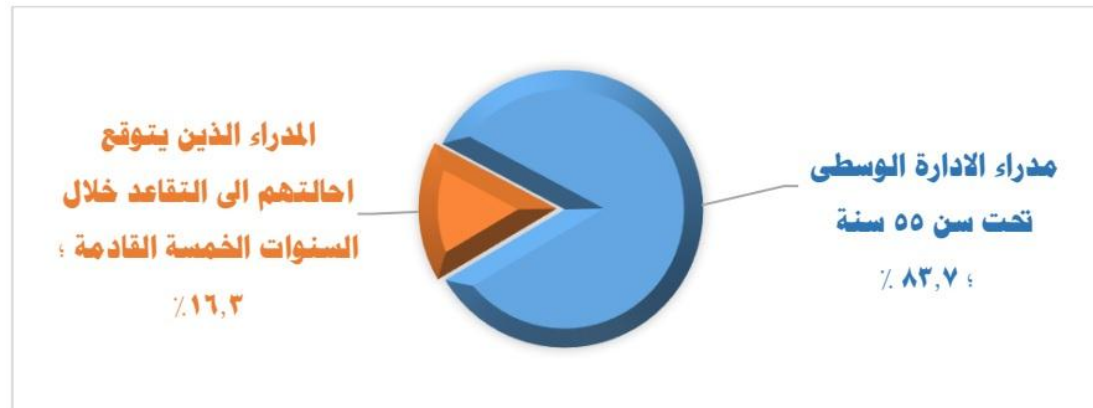
ونلاحظ ان أعداد المحالين الى التقاعد للربع الأول من عام 2020 تفوق أعداد المتقاعدين في السنوات السابقة ، إذ تفوق أعداد سنتي 2018 و 2019 مجتمعة ، الامر الذي أدى صعوبة إيجاد البدلاء الجاهزين والكفونين في شغل المناصب الوظيفية التي كان يشغلها الموظفون المحالين الى التقاعد .

ويبين الشكل (2) اعداد المحالين الى التقاعد لسنة 2020 حسب قانون التقاعد المعدل رقم (26) لسنة 2019 والذين شغلوا مناصب الإدارة الوسطى في الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب ، اذ تم إحالة (6) مدراء من شاغلي مناصب في الإدارة الوسطى الى التقاعد بموجب قانون التقاعد المذكور وقد شكلوا نسبة (21.42%) من مجموع المحالين الى التقاعد .



شكل (2) اعداد المحاليين الى التقاعد والذين شغلوا سابقاً مناصب الإدارة الوسطى في الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب

المصدر : من اعداد الباحثان بالإستناد الى بيانات وحدة الخدمة والتقاعد .
 اما المدراء الذين يشغلون مناصب في الإدارة الوسطى حالياً والذين يتوقع احالتهم الى التقاعد خلال السنوات الخمسة القادمة فقد بلغ عددهم (9) اشخاص حسب بيانات وحدة الملاك ، وهم المدراء الذين تبلغ أعمارهم (من 55 سنة فأكثر) وقد شكلوا نسبة (16.3%) من اجمالي عدد مدرء الإدارة الوسطى في الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب والبالغ عددهم (55) مدير (قسم وشعبة) ، وكما موضح في الشكل (3) ، ويتوجب على المنظمة المبحوثة عمل خطط التعاقب الوظيفي لهم من خلال تهيئة واعداد المرشحين المناسبين كخلفاء للمدراء الحاليين .



شكل (3) اعداد المدراء الذين يشغلون حالياً مناصب الإدارة الوسطى في الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب ويتوقع احالتهم الى التقاعد خلال السنوات الخمسة القادمة

المصدر : من اعداد الباحثان بالإستناد الى بيانات وحدة الملاك .
 ج- وقد تبين للباحثان بأن المناصب القيادية والرئيسية والحرية في المنظمة يتم شغلها اما بتعيين افضل الموظفين المتاحين في ذلك الوقت او من قائمة ردفاء المدراء وحسب ما ترتأيه الإدارة العليا ، إذ لاحظ الباحثان ان جميع قرارات شغل مناصب الإدارة الوسطى تكون بشكل مباشر من قبل الإدارة العليا ويمكن تبرير ذلك الى عدم وجود لجنة او وحدة او شعبة خاصة بتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي من الأساس الامر الذي يجعل عملية تعاقب الموظفين على مناصب الإدارة الوسطى في المنظمة المبحوثة بيد الإدارة العليا .

3- تحليل نتائج تقييم المرشحين للتعاقب الوظيفي

لغرض تجنب فجوة الوظائف المهمة الشاغرة في المنظمة تم ترشيح عدد من الموظفين ذوي الإمكانيات العالية من قبل مدراء الاقسام كخلفاء لهم واعدادهم للمستقبل في حال شغور المنصب لأي سبب من الأسباب مستقبلاً بموجب استمارة تقييم معدة مسبقاً لهذا الغرض مكونة من (22) اثنان وعشرون سؤال ضمن اربع فقرات رئيسية ، إذ بلغ عدد المرشحين للتخطيط التعاقبي (29) مرشح من مدراء الشعب ومسؤولي الوحدات ، وفيما يأتي تحليل نتائج تقييم المرشحين الذين تم اختيارهم وتقييمهم من قبل مدراء الاقسام في الإدارة العامة للدائرة المبحوثة كبديلاء لهم ، إذ تمثل درجة تقييم المرشح الدرجة النهائية التي حصل عليها المرشح في

استمارة التقييم ، اما النسبة المئوية للفجوة فهي تمثل الفجوة المعرفية التي ينبغي على المرشح ملتها من خلال الاشتراك بالدورات التدريبية والتطويرية او التدريب اثناء العمل للوصول الى اعلى أداء ممكن .

وقد تم حساب درجة تقييم المرشحين باستخدام الوسط الحسابي بموجب القانون الآتي :

■ **الوسط الحسابي = مجموع الدرجات**

عدد الأسئلة

اما النسبة المئوية للفجوة فتم حسابها من خلال القانون الآتي :

■ **النسبة المئوية للفجوة = 100% - درجة تقييم المرشح**

وقد تم ترميز أسماء المرشحين للتعاقب الوظيفي على مناصب إدارة الأقسام لغرض تحقيق أهداف البحث العلمي وضمان سرية عملية التقييم وكما مبين في الجداول الآتية :

جدول (3) نتائج تقييم أداء مرشحي قسم الأمور الإدارية والمالية والقانونية

ت	رمز المرشح	a1	a2	a3	a4	a5
	تقييم أداء المرشح					
1	متوسط درجة الأداء في العمل	78.67	78.67	79.22	72.78	79.44
2	متوسط درجة جودة العمل	78	76.67	78.67	72	82
3	متوسط درجة السمات القيادية	75	76.75	80.25	77.5	78.75
4	متوسط درجة السلوك والانضباط	83.33	73	87.67	81.33	81.67
5	درجة تقييم المرشح	%78.75	%76.2725	%81.4525	%75.9025	%80.465
6	النسبة المئوية للفجوة	%21.25	%23.7275	%18.5475	%24.0975	%19.535

نلاحظ من خلال الجدول (3) ان المرشح (a3) يمتلك اعلى نسبة تقييم أداء وهو الأقرب لخلافة مدير القسم الحالي اذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%81.4525) ، يليه بالمرتبة الثانية المرشح (a5) اذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%80.465) ، اما المرشح (a1) فقد حصل على اجمالي درجة تقييم (%78.75) ، بينما المرشح (a2) حصل على اجمالي درجة تقييم (%76.2725) ، واخيراً حصل المرشح (a4) على اجمالي درجة تقييم (%75.9025) الذي جاء في المرتبة الأخيرة ضمن المرشحين للتعاقب الوظيفي الخاص بمنصب مدير قسم الأمور الإدارية والمالية والقانونية .

جدول (4) نتائج تقييم أداء مرشحي قسم التخطيط وتنمية الموارد

ت	رمز المرشح	b1	b2	b3	b4
	تقييم أداء المرشح				
1	متوسط درجة الأداء في العمل	93.89	91.11	83.33	78.33
2	متوسط درجة جودة العمل	98.33	95	85	81.67
3	متوسط درجة السمات القيادية	96.25	93.75	78.75	77.5
4	متوسط درجة السلوك والانضباط	100	97.5	90	88.33
5	درجة تقييم المرشح	%97.1175	%94.34	%84.27	%81.4575
6	النسبة المئوية للفجوة	%2.8825	%5.66	%15.73	%18.5425

نلاحظ من خلال الجدول (4) ان المرشح (b1) يمتلك اعلى نسبة تقييم أداء وهو الأقرب لخلافة مدير القسم الحالي إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (97.1175%) ، يليه المرشح (b2) إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (94.34%) ، اما المرشح (b3) فقد حصل على اجمالي درجة تقييم (84.27%) وحل بالمرتبة الثالثة بين المرشحين ، واخيراً حصل المرشح (b4) على اجمالي درجة تقييم (81.4575%) الذي جاء في المرتبة الأخيرة ضمن المرشحين للتعاقب الوظيفي الخاص بمنصب مدير قسم التخطيط وتنمية الموارد .

جدول (5) نتائج تقييم أداء مرشحي قسم التفتيش والتحقيقات

ت	رمز المرشح تقييم أداء المرشح	c1	c2	c3	c4
1	متوسط درجة الأداء في العمل	67.67	73	78.88	89.55
2	متوسط درجة جودة العمل	76	81.67	83.33	91
3	متوسط درجة السمات القيادية	67.5	61.25	77.5	84.25
4	متوسط درجة السلوك والانضباط	70	76.5	83	88.33
5	درجة تقييم المرشح	70.2925%	73.105%	80.6775%	88.2825%
6	النسبة المنوية للفجوة	29.7075%	26.895%	19.3225%	11.7175%

نلاحظ من خلال الجدول (5) ان المرشح (c4) يمتلك اعلى نسبة تقييم وهو الأقرب لخلافة مدير القسم الحالي إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (88.2825%) ، يليه المرشح (c3) إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (80.6775%) ، اما المرشح (c2) فقد حصل على اجمالي درجة تقييم (73.105%) وحل بالمرتبة الثالثة بين المرشحين ، واخيراً حصل المرشح (c1) على اجمالي درجة تقييم (70.2925%) الذي جاء في المرتبة الأخيرة ضمن المرشحين للتعاقب الوظيفي الخاص بمنصب مدير قسم التفتيش والتحقيقات .

جدول (6) نتائج تقييم أداء مرشحي قسم التدقيق والرقابة الداخلية

ت	رمز المرشح تقييم أداء المرشح	d1	d2	d3
1	متوسط درجة الأداء في العمل	86.11	78.33	76.66
2	متوسط درجة جودة العمل	80	78.33	75
3	متوسط درجة السمات القيادية	81.25	72.5	76.25
4	متوسط درجة السلوك والانضباط	85.83	68.33	85
5	درجة تقييم المرشح	83.2975%	74.3725%	78.2275%
6	النسبة المنوية للفجوة	16.7025%	25.6275%	21.7725%

نلاحظ من خلال الجدول (6) ان المرشح (d1) يمتلك اعلى درجة تقييم وهو الأقرب لخلافة مدير القسم الحالي إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (83.2975%) ، يليه المرشح (d3) إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (78.2275%) ، واخيراً حصل المرشح (d2) على اجمالي درجة تقييم (74.3725%) الذي جاء في المرتبة الأخيرة ضمن المرشحين للتعاقب الوظيفي الخاص بمنصب مدير قسم التدقيق والرقابة الداخلية .

جدول (7) نتائج تقييم أداء مرشحي قسم الصيدلة والمستلزمات الطبية

ت	رمز المرشح	تقييم أداء المرشح	e1	e2	e3
1	متوسط درجة الأداء في العمل	72.77	80.22	78.55	
2	متوسط درجة جودة العمل	69.33	78.33	65	
3	متوسط درجة السمات القيادية	75.5	76.75	62	
4	متوسط درجة السلوك والانضباط	70.83	88.33	73.5	
5	درجة تقييم المرشح	%72.1075	%80.9075	%69.7625	
6	النسبة المئوية للفجوة	%27.8925	%19.0925	%30.2375	

نلاحظ من خلال الجدول (7) ان المرشح (e2) يمتلك اعلى درجة تقييم وهو الأقرب لخلافة مدير القسم الحالي إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%80.9075) ، يليه المرشح (e1) إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%72.1075) ، واخيراً حصل المرشح (e3) على اجمالي درجة تقييم (%69.7625) الذي جاء في المرتبة الأخيرة ضمن المرشحين للتعاقب الوظيفي الخاص بمنصب مدير قسم الصيدلة والمستلزمات الطبية .

جدول (8) نتائج تقييم أداء مرشحي قسم الأمور الفنية

ت	رمز المرشح	تقييم أداء المرشح	f1	f2	f3
1	متوسط درجة الأداء في العمل	77.22	70.55	78.33	
2	متوسط درجة جودة العمل	81.66	81.66	81.66	
3	متوسط درجة السمات القيادية	63.75	63.7	65	
4	متوسط درجة السلوك والانضباط	75	75	78.33	
5	درجة تقييم المرشح	%74.4075	%72.7275	%75.83	
6	النسبة المئوية للفجوة	%25.5925	%27.2725	%24.17	

نلاحظ من خلال الجدول (8) ان المرشح (f3) يمتلك اعلى درجة تقييم وهو الأقرب لخلافة مدير القسم الحالي إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%75.83) ، يليه المرشح (f1) إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%74.4075) ، واخيراً حصل المرشح (f2) على اجمالي درجة تقييم (%72.7275) الذي جاء في المرتبة الأخيرة ضمن المرشحين للتعاقب الوظيفي الخاص بمنصب مدير قسم الصيدلة والمستلزمات الطبية .

جدول (9) نتائج تقييم أداء مرشحي قسم العمليات الطبية والخدمات المتخصصة

ت	رمز المرشح	تقييم أداء المرشح	g1	g2	g3
1	متوسط درجة الأداء في العمل	81.66	70.55	57.22	
2	متوسط درجة جودة العمل	81.66	76.66	65	
3	متوسط درجة السمات القيادية	76.25	77.5	73.75	
4	متوسط درجة السلوك والانضباط	83.33	88.33	60	
5	درجة تقييم المرشح	%80.725	%78.26	%63.9925	
6	النسبة المئوية للفجوة	%19.275	%21.74	%36.0075	

نلاحظ من خلال الجدول (9) ان المرشح (g1) يمتلك اعلى درجة تقييم وهو الأقرب لخلافة مدير القسم الحالي إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%80.725) ، يليه المرشح (g2) إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%78.26) ، واخيراً حصل المرشح (g3) على اجمالي درجة تقييم (%63.9925) الذي جاء في المرتبة الأخيرة ضمن المرشحين للتعاقب الوظيفي الخاص بمنصب مدير قسم الصيدلة والمستلزمات الطبية .

جدول (10) نتائج تقييم أداء مرشحي قسم الهندسة والصيانة

ت	رمز المرشح	تقييم أداء المرشح	h1	h2	h3	h4
1	متوسط درجة الأداء في العمل	84	74.33	64.77	74.44	
2	متوسط درجة جودة العمل	81.66	80.33	80	86.33	
3	متوسط درجة السمات القيادية	63.5	78.5	71.5	73.75	
4	متوسط درجة السلوك والانضباط	85.16	84.5	82.33	71.5	
5	درجة تقييم المرشح	%78.58	%79.415	%74.65	%76.505	
6	النسبة المئوية للفجوة	%21.42	%20.585	%25.35	%23.495	

نلاحظ من خلال الجدول (10) ان المرشح (h2) يمتلك اعلى درجة تقييم وهو الأقرب لخلافة مدير القسم الحالي إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%79.415) ، يليه المرشح (h1) إذ حصل على اجمالي درجة تقييم تبلغ (%78.58) ، اما المرشح (h4) فقد حصل على اجمالي درجة تقييم (%76.505) ، واخيراً حصل المرشح (h3) على درجة تقييم أداء (%74.65) الذي جاء في المرتبة الأخيرة ضمن المرشحين للتعاقب الوظيفي الخاص بمنصب مدير قسم الصيدلة والمستلزمات الطبية .

4- التوجه العام لنتائج تقييم أداء المرشحين للتعاقب الوظيفي

يوضح الجدول (11) التقدير العام لنتائج تقييم المرشحين للتعاقب الوظيفي لادارة الأقسام في الإدارة العامة / دائرة مدينة الطب كخلفاء للمدراء الحاليين ، وكما يأتي :

جدول (11) التقدير العام لنتائج تقييم أداء المرشحين للتعاقب الوظيفي

درجة التقييم	مقبول	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
عدد المرشحين	0	2	16	9	2

اذ يمثل التقدير العام للمرشح ما يأتي :

- ممتاز = مرشح جاهز حالياً
- جيد جداً = مرشح جاهز خلال وقت قصير بعد اشراكه بدورات تدريبية وتطويرية معدودة .

- جيد = مرشح لديه أداء جيد في إدارة او قيادة القسم ويحتاج الى اشراكه بعدد من الدورات التدريبية والتطويرية لملء الفجوة المعرفية التي لديه .
 - متوسط = مرشح لديه أداء متوسط في إدارة او قيادة القسم ويحتاج الى التدريب والتطوير السريع من خلال اشراكه بعدة دورات تدريبية لا تقل عن سنة واحدة لملء الفجوة المعرفية التي لديه.
 - مقبول = مرشح مستوفٍ للحد الأدنى من متطلبات شغل منصب او وظيفة ، كما يعني عدم إمكانية وعدم جاهزية المرشح الحالي لتسلم منصب مدير قسم مستقبلاً ، كون تم ترشيحه للمنصب والوظيفة الخاطئة لشغلها مستقبلاً او لغياب الإمكانيات الوظيفية التي تؤهله لقيادة القسم مستقبلاً ، و عليه يفضل ان يشجع بالعمل في مناصب او وظائف أخرى .
- اذ يوضح الجدول (12) ان هناك مرشحين اثنين جاهزين حالاً لشغل منصب مدير قسم ، فضلاً عن وجود (9) مرشحين جاهزين خلال وقت قصير لإدارة او قيادة القسم بعد اشراكهم بدورات تدريبية وتطويرية معودة ، كما لوحظ بأن اغلب المرشحين للتعاقب الوظيفي يمتلكون أداء جيد في إدارة او قيادة القسم ويحتاجون الى اشراكهم بعدد من الدورات التدريبية والتطويرية لملء الفجوة المعرفية التي لديهم اذ بلغ عددهم (16) مرشحاً ، بالإضافة الى وجود (2) مرشحين يمتلكان أداءً متوسط في إدارة وقيادة القسم واللذان يحتاجان الى التدريب والتطوير السريع من خلال اشراكهم بدورات تدريبية وتطويرية متعددة سواء كانت بالتدريب خارج العمل او اثناء العمل لملء الفجوة المعرفية .

رابعاً : الأستنتاجات والتوصيات

1- الأستنتاجات

ان من ابرز النتائج التي توصل لها الباحثان هو غياب برامج التخطيط التعاقبي التي توضح كيفية شغل المناصب القيادية والرئيسية والدرجة تحسباً لأي حدث طارئ في المنظمة البحوثه ، فضلاً عن تأثر المنظمة بقانون التقاعد رقم (26) لسنة 2019 المعدل الذي أدى الى صعوبة إيجاد البدلاء الجاهزين والمناسبين لإدارة مناصب الإدارة الوسطى بدلاً من المدراء الذين احيلوا الى التقاعد بموجب القانون المذكور ، بالإضافة الى ان ترشيح الموظفين لشغل وظائف الإدارة الوسطى (القيادية و الادارية الرئيسية) الشاغرة تتم من قبل الإدارة العليا استناداً الى معايير شخصية بأختيار افضل الموظفين المتاحين وحسب ما ترتأيه الإدارة العليا، وليس عن طريق نتائج تقييم أداء الموظفين ، إذ تبين عدم استثمار مخرجات تقييم الأداء السنوي الخاصة بعلاوات وترقيات الموظفين في اختيار الموظفين ذوي الإمكانيات العالية لغرض ترشيحهم الى برنامج التخطيط التعاقبي وبناء قيادات المستقبل ، كما اتضح من خلال تحليل نتائج التقييم والموضح بالجدول (12) ان اغلب المرشحين يمتلكون تقييمات أداء مرتفعة ما بين (جيد و ممتاز) لشغل مناصب إدارة الأقسام مستقبلاً كخلفاء للمدراء الحاليين ويحتاجون الى اشراكهم بعدد من الدورات التدريبية والتطويرية ليصبحون جاهزين تماماً لشغل الوظائف المرشحين اليها مستقبلاً .

2- التوصيات

يوصي الباحثان بالتطبيق المبكر للتخطيط التعاقبي لإعداد وتهيئة موظفين ذوي الكفاءات العالية وتحضيرهم لملء المناصب القيادية والوظائف الرئيسية في المنظمة لتجنب حدوث أي طارئ يؤدي الى شغور تلك الوظائف . فضلاً عن ضرورة إنشاء او تخصيص وحدة تنظيمية او شعبة او لجنة مسؤولة عن تنفيذ ومتابعة برنامج التخطيط التعاقبي واعداد قادة المستقبل في المنظمة . كما ينبغي اقتناع قادة الإدارات الوسطى بأن مصلحة المنظمة تقتضي مساهمتهم الفعالة في اختيار القائد الذي سينوب عنهم ، مع إعطاء المرشحين الفرصة في تأهيل قدراتهم وتطويرها ، بممارسة جزء من سلطات وصلاحيات القائد الحالي ، واشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار . كما يوصي الباحثان أن تعمل الإدارة العليا في المنظمة على انشاء وتطوير مكان عمل إيجابي يحفز الإبداع ويشجعه ويحافظ على استقرار الموظفين الموهوبين داخل المنظمة ، مما يتيح زيادة الأفراد الجاهزين للترشيح في برنامج التخطيط التعاقبي مع الالتزام بتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين وتشجيعهم على التقدم لشغل مناصب قيادية دون تحيز او تمييز ، و هذا يتطلب إيلاء المزيد من الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمة .

المصادر:

1. Armstrong, M. (2012), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 12th Edition, Kogan Page, Philadelphia .
2. Albawardy, Faisal Abdullah (2017), " The Challenges of Leadership Succession Planning In the Public Sector in the Kingdom of Saudi Arabia ", *Arab Journal of Management*, Vol. 37, No. 2.
3. Barnett, R., & Davis, S. (2008), "Creating greater success in succession planning", *Advances in developing human resources*, 10(5), 721-739.
4. Brunero, S., Kerr, S., & Jastrzab, G. (2009), "The development and evaluation of a succession planning programme in nursing, in Australia", *Journal of nursing management*, 17(5), 576-583.
5. Carlson Richard O.(1961), "Succession and Performance Among School Superintendents", *A.S.Q.* Vol. 6 ,No.2,p212-227
6. Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007), "Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?", *Public personnel management*, 36(4), 349-369.
7. Dauda, A. (2013), "Business continuity and challenge of succession in Nigeria: What happens when the CEO leaves", *Journal of Business and Management*, 8(4), 59-65.
8. Folkers, D. R. (2008), "Succession planning and management in Nebraska state government: Perceptions, experiences, and barriers", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of management in organaizational leadership , University of Phoenix.
9. Hargreaves,A.,&Fink,D.(2006), *Sustainable leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco.
10. Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007), "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment", *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.
11. Hickey, Will. (2002)," A Survey of MNC Succession Planning Effectiveness in China", *Performance Improvement Quarterly*, 15(4), 5-22.
12. Jarbou, H. A. A. (2013), "The Current State of Succession Planning in Major Non-Governmental Organizations (NGOs) in the Gaza Strip", Master Thesis, Faculty of Commerce, Department of Business Administration, Islamic University - Gaza.
13. Montoya, Wendy(2018), "Succession Planning in the Public Sector: High Employee Turnover Challenges" , A graduate project submitted in partial fulfillment of the requirements For the degree of Master of Public Administration in Public Sector Management and Leadership , CALIFORNIA STATE UNIVERSITY.
14. Mwemezi, D. B. (2011), "Challenges Facing Human Resources Succession Planning In Tanzania Work Organizations: A Case of Public and Private Work

Organizations Based In Dar Es Salaam Region" , Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania.

15. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2018), Fundamentals of human resource management, 7th Edition , McGraw-Hill Education, New York .

16. Perrenoud, A. (2012), "Effective succession planning in construction companies" , Master's thesis, Arizona State University.

17. Saleh, Mohiuddin Abdullah (2015), " succession planning effect on future and leaders building " , Master Thesis, Sudan University For Science & Technology, College of GraduateStudies and Research, Business Administration Department.

18. Salleh, L. M., & Abdul Rahman, M. F. (2017), "A Comparative study of leadership succession models", Faculty of Economics and Management, Universiti Putra Malaysia ,Serdang Malaysia, 29(4), 791-796 .

19. Schmalzried, H., & Fallon, L. F. (2007), "Succession planning for local health department top executives: reducing risk to communities", Journal of Community Health, 32(3), 169-180.

20. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson ,c. (2014), Human resource management - 9th edition , pearson .

The reality of succession planning Under the retirement law No. (26) of 2019 / Applied research in the medical city

Researcher : Atheer Tahseen Ali

Ministry of Health / Medical City

atheer.tahseen1@gmail.com سلطان

Ph.D. Ghani D. Al –Zubaidi

College of Business and Economics

University of Baghdad

ghani@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received: 14/6/2020

Accepted :16/8/2020

Published : January / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

This research aims to know the reality of succession planning in the researched organization and how it occupies the important jobs in the organization and its readiness for sudden and urgent events that lead to vacancy of these jobs, and the importance of this research is that it is one of the rare Arab and Iraqi studies and research in this field, as it is one of the first researches It deals with the reality of succession planning in light of the retirement law No. (26) of 2019, and the research problem was the absence of consecutive planning programs and the weak preparation of suitable candidates to face sudden and urgent conditions as replacements for current leaders who occupy the leading and key positions in the department The Medical City, as the research sample included all the directors of the departments in the General Administration / Medical City Department, who numbered (8) eight department directors, and who nominated (29) twenty-nine candidates for the succession planning program to fill the positions of the departments administration in the event of their vacancy in the future, and The researcher has adopted the case study approach for the possibility of collecting more than one research method at one time, and data was collected using a personal and job information form and a performance evaluation form, in addition to questions of personal interviews and observation during field coexistence as well as official documents obtained during local visits It is used for the organization, and the data has been analyzed through the Excel program, and some statistical methods such as (the arithmetic mean and the percentage) have been used to analyze the data of the candidates, and the most prominent results that the researcher reached is the absence of succession planning programs that explain how to occupy the leading, key and critical positions In anticipation of any emergency event in the research organization, as well as the presence of candidates who have high performance ratings between (good and excellent) that qualify them for future management positions as successors to current managers.

keywords / succession planning , Career succession , Performance evaluation .