



The Effect of organizational Alignment on succession planning

*تأثير التراصف التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب بحث تحليلي في دائرة صحة بابل (بحث مستل)

**م. ميسون علي حسين العبيدي

**أ. علي حسون الطائي

ABSTRACT:

Governmental organizations work to achieve a major goal, which is to reaching the general satisfaction of society by the services that provided and in order to achieve this goal, the matter requires solidarity, coordination and alignment among state institutions in order to achieve the public policies that the state aims to achieve them ,that is saturates society needs, to achieve the aims by good way and according to the future vision, the state needs to achieve alignment within each organization too, in order to achieve these goals in all of its institutions, whether service or production.

On this basis, the researcher tried to identify how to achieve alignment within the Babil Health Department by following different methodologies, identifying the formal and informal aspects that are required to coordinate and align with each other, and know their impact on succession planning, in this paper we will study the following paragraphs: defining the concept of organizational alignment and planning The succession and importance of each of them, its dimensions, stages, and some models adopted by some writers and researchers.

*بحث مستل

**جامعة بغداد – كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص:

تعمل المنظمات الحكومية لتحقيق غاية رئيسية ، وهي الوصول للرضا العام للمجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات وحتى تتحقق هذه الغاية ، فإن الأمر يتطلب التكاتف والتنسيق والتراصف بين مؤسسات الدولة من أجل تنفيذ السياسات العامة التي تسعى الدولة لتحقيقها وبما يشبع حاجة المجتمع، ولكي يتم التنفيذ الجيد للأهداف ووفق الرؤية المستقبلية فان الدولة تحتاج إلى تحقيق التراصف داخل كل منظمة ايضاً لتحقيق تلك الأهداف في كل مؤسساتها سواء كانت خدمية أم أنتاجية.

وعلى هذا الأساس حاول الباحثان التعرف على كيفية تحقيق التراصف داخل دائرة صحة بابل من خلال إتباع منهجيات مختلفة، وتحديد الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية المطلوب التنسيق والتراصف فيما بينها ، ومعرفة اثرها في تخطيط التعاقب ، وسوف نتناول في هذا البحث الفقرات الآتية التعريف بمفهوم التراصف التنظيمي وتخطيط التعاقب واهمية كل منهم وابعاده والمراحل وبعض النماذج التي اعتمدها بعض الكتاب والباحثين.

المقدمة:

يعد التراصف التنظيمي أحد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية ، فمن خلاله تستطيع المنظمات مواجهة هذه التحديات من أجل البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة. وان المنظمات إذا ما ارادت النجاح في ظل الظروف الحالية، يفترض على إدارتها إيجاد طرق لزيادة قدرة وحداتها على قراءة التغيرات التي تطرأ عليها مستقبلاً ، وان تضع نصب أعينها تعزيز مراحل تخطيط التعاقب بتعلم كيفية استغلال الموارد المتاحة امامها في وقت مبكر واستكشاف الجديد منها. والمحافظة على المواهب الجيدة وصيانتها.

وتعاني المؤسسات الصحية في العراق عامةً وفي دائرة صحة بابل بشكل خاص من قلة الدراسات التي تناولت متغيرات البحث (التراصف التنظيمي وتخطيط التعاقب)، اذ ان ندرة وجود دراسات في هذه المواضيع يعني حرمان تلك المؤسسات من الإستفادة من معطياتها ودورها في تمكين تلك المنظمات من استثمار الفرص وتجنب التهديدات، بما يؤدي الى تحقيق الريادة والنجاح على مستوى باقي الدوائر الصحية في العراق.

انطلاقاً من أهمية (التراصف التنظيمي وتخطيط التعاقب) ودورها الكبير في نجاح المنظمات ، تبلورت فكرة هذا البحث في توضيح (تأثير التراصف التنظيمي في تخطيط التعاقب) في دائرة صحة بابل وعرض هذه المواضيع والوقوف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بهما، وتضمن البحث أربع مباحث، تضمن المبحث الاول (منهجية البحث) أما المبحث الثاني فركز على (الجانب النظري

للبحث) وتضمن المبحث الثالث (تحليل البيانات وتفسير النتائج) وتناول المبحث الرابع اهم (الاستنتاجات والتوصيات) .

المبحث الأول- منهجية البحث

مشكلة البحث :

يعد مصطلحي الترافص التنظيمي وتخطيط التعاقب من المصطلحات الحديثة نسبياً، ومازالت الدراسات فيهما محدودة على صعيد الفكر الاداري عموماً، حيث ما يزال الجدل فيها بين الباحثين حول طبيعة كل منهما ونتائج العلاقة بينهما.

وعلى الصعيد التطبيقي تواجه المنظمات العامة العراقية وخصوصاً المنظمات الصحية تحديات حقيقية لمواجهة جائحة كورونا وغيرها من الازمات في ظل شحة الموارد المالية والبشرية ، مما يحتم عليها الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمات ومن أهم ما تحتاج له هو اعادة النظر في الشكل التنظيمي الذي تعمل فيه واعادة بناء عواملها وامكانياتها الداخلية وذلك من خلال الترافص التنظيمي الذي يهتم بالترتيب الداخلي للمنظمة والتنسيق الفعال بين كافة عواملها الداخلية.

اما بخصوص تخطيط التعاقب فنجد مثلاً عند تطبيق قانون التقاعد الجديد خروج عدد كبير من الاطباء والعاملين في القطاع الصحي من الخدمة والذين يمتلكون من الخبرة الكثير ومن الصعب تعويضهم في الوقت الحاضر وخصوصاً ممن يحتلون مواقع ادارية مهمة وهناك صعوبة في ايجاد البدلاء عنهم اذا لم تكن هناك خطة تعاقب وظيفي فعالة ، ولذلك برزت مشكلة البحث في ابعاد متعددة تدعو الحاجة الى دراستها وايجاد العلاقة بين متغيري البحث (الترافص التنظيمي وتخطيط التعاقب).

أهمية البحث :

- من الناحية النظرية يعد البحث الحالي مساهمة علمية وتطبيقية للوقوف على مستوى تأثير متغيرات البحث الترافص التنظيمي وتخطيط التعاقب في اداء دائرة صحة بابل.
 - وتبرز أهمية البحث التطبيقية في اختيار القطاع الصحي الذي يعد من القطاعات المهمة في البلد بوصفها تقدم خدمات ذات قيمة اجتماعية مهمة للمواطنين. وكذلك دورها في تأهيل مجتمع خالي من الاصابات والأمراض. مع تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها دائرة صحة بابل عبر تحليل و تفسير البيانات بمجموعة متنوعة من الوسائل الاحصائية.
- أهداف البحث : جاءت أهداف البحث كما يأتي:-

- التعريف بمفهوم الترافص التنظيمي وتخطيط التعاقب كونها من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة.

- محاولة توجيه أنظار إدارة المنظمات الصحية عن طبيعة المتغيرين وابعاد (التراصف التنظيمي) و دوره الفاعل في تنفيذ مراحل تخطيط التعاقب.

اسلوب البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي ،فهو ينسجم مع توجهات البحث إذ إن موضوعه يتطلب وصف المفاهيم وعرض الطروحات النظرية وتحليلها واستنباط أهم النتائج منها.

فرضيات البحث:

فرضية البحث الرئيسة:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التراصف التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب) وتندرج منه الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الثقافة التنظيمية في مراحل تخطيط التعاقب .
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقيم القادة في مراحل تخطيط التعاقب.
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب.
- ٤- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجية في مراحل تخطيط التعاقب.
- ٥- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسياسات في مراحل تخطيط التعاقب.

أنموذج البحث الافتراضي:

التراصف التنظيمي

- ١- الثقافة التنظيمية
- ٢- قيم القادة
- ٣- الهيكل التنظيمي
- ٤- الاستراتيجية
- ٥- السياسات

مراحل تخطيط التعاقب

- ١- صنع الالتزام
- ٢- تقييم العمل الحالي المستقبلي
- ٣- تقييم الاداء الفردي
- ٤- تحديد العمل المستقبلي
- ٥- تقييم اداء الافراد
- ٦- غلق الفجوة في التطور
- ٧- تقييم عملية تخطيط التعاقب

أولاً: التراصف التنظيمي

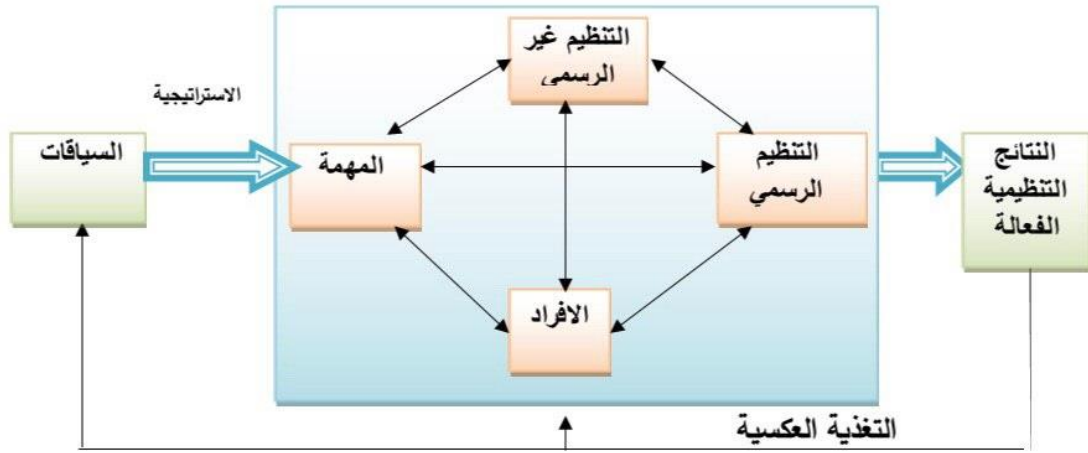
١- مفهوم التراصف التنظيمي : Organizational alignment Concept

تعرف كلمة التراصف (Alignment) حسب قاموس (webster) بأنها الترتيب بخط مستقيم أو هي حالة اتفاق أو تعاون بين الأشخاص أو المجموعات أو الأمم على قضية أو وجهة نظر مشتركة (Webster Dictionary. www.m-w.com)، وتعرف في مجال الأعمال بأنها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد ، وهذا يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المنظمة والاتساق بين الأهداف والخطة الموضوعية لتنفيذه (business dictionary.com/ definition alignment). وفي الأصل نشأ التراصف من فكرة أن المنظمات عليها أن تسعى إلى "مطابقة" أو "مواءمة" موارد الأعمال مع السياق التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة على غرار مفهوم التراصف (Jansson & Karlsson, 2016, 9).

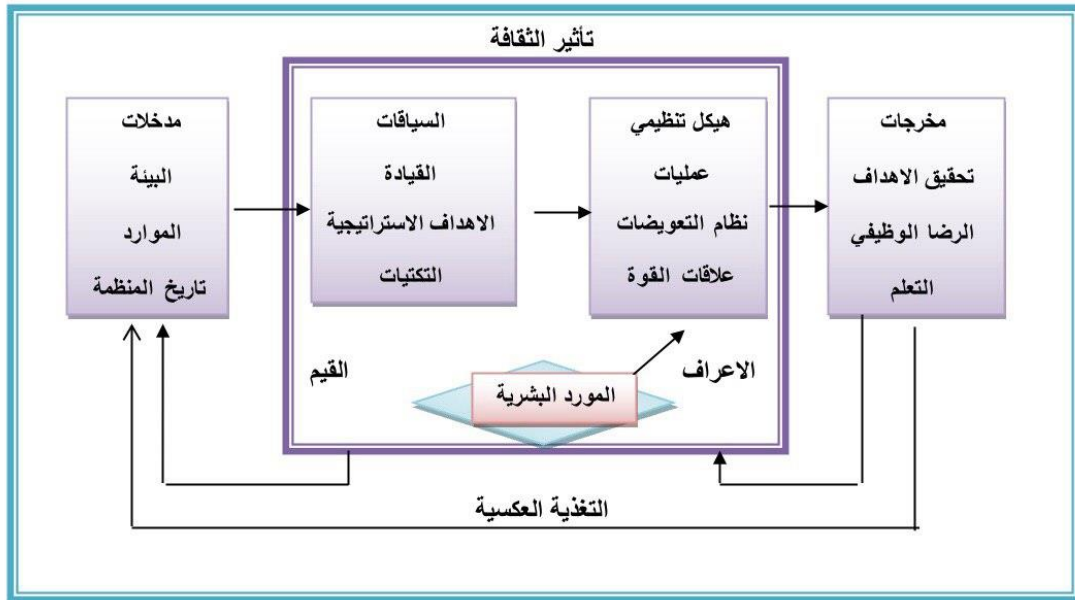
وقد بدأ ظهور مفهوم التراصف عام ١٩٨٠ من قبل (Nadler and Tushman) مع خلال نشرهما لمصطلح "التراصف" ، كنموذج عملية للمنظمة ، وكما مبين في الشكل (١)

ويعد المؤلفون المنظمة كنظام مفتوح يتكون من (مدخلات مترابطة ، وعملية ومكونات، ونواتج) مع وجود العلاقة الوثيقة بين الفعالية والتنظيمية ودرجة التطابق أو التناسق أو التوافق بين كل مكونات النظام. والافتراض الرئيس لنموذج (Nadler and Tushman) هو انه من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية لابد ان يكون كل جزء او مكون موجّه ومنّظم في الشكل الصحيح ، وان تتناسب المكونات مع بعضها البعض ويكون هنالك تأثير متبادل على بعضها البعض لتحقيق النتائج المطلوبة، لان التطابق بين العناصر الرسمية وغير الرسمية تشكل واحدة من التحديات الرئيسة التي تواجه الباحثين للتصميم التنظيمي . اما دراسة (Semler, 1997) فانها اتخذت منظور مختلف بتكامل الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية مع المهام والافراد المكلفين بها ، لكن الهدف من الدراسة هو نفسه، حيث يعتمد التوافق بدل الصراع بين الاستراتيجية والهيكل والثقافة وتعد (القيادة التنظيمية ، والاستراتيجية ، بمثابة محركات للعملية و التي تتأثر بالثقافة) لانه الاهداف لن تتحقق الا اذا كان الهيكل متماسك من الداخل ومصمم لتحقيق الاهداف ووفق الخطة الموضوعية (Quiros, 2009, 289).

انموذج التطابق



أنموذج التراصف



الشكل (1) انموذج (Nadler and Tushman,1988) وأنموذج (Semler,1997)

المصدر: (Quiros,2009,289)

ويرى الباحثان ان الانموذج الاول للباحثين (Nadler and Tushman) اعتمد البيئة والموارد وتاريخ وسمعة المنظمة كمدخلات اساسية وتأثير الثقافة التنظيمية كعملية رئيسة في تحديد قيم القادة والاهداف الاستراتيجية والسياسات والتكتيكات المطلوبه والتي تؤدي الى تصميم الهيكل المناسب والعمليات ونظام التعويضات وعلاقات القوة والتي تتفاعل مع القيم والمبادئ والمعايير لادارة الموارد البشرية وهذه العمليات تكون نتائجها بلوغ الاهداف والرضا الوظيفي وزيادة التعلم مع وجود التغذية

الراجعة بين اجزاء النظام الثلاث المدخلات والعمليات والمخرجات. بينما اعتمد (Semler,1997) الانموذج الثاني لتصبح العمليات تفاعلية وبصوره ديناميكية مستمره بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والافراد والمهام مع وجود خطة استراتيجية والتي تنتج الفاعلية التنظيمية والنتائج المرجوة مع وجود التغذية الراجعة في كل من المدخلات والعمليات والمخرجات .

ويعرف (Semler,1997:23) التراصف التنظيمي كونه درجة التنسيق بين تصميم هيكل المنظمة والخطة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية لتحقيق الاهداف الموضوعية.

أما (Schaller & Naumenko, 2019:3) فيعرفان التراصف التنظيمي كونه مفهوم يتكون من مختلف المطالبات أو الاوامر التي يستعملها المديرون لإبلاغ الافراد بما هو مهم وما هو غير مهم ، وما له قيمة للمنظمة وما ليس له قيمة ، وما ينبغي عليهم القيام به للزبائن و ما لا ينبغي عليهم فعله.

ويعرف الباحثان التراصف التنظيمي : بأنه عملية تكامل بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي سواء كان عمودياً أو أفقياً مع الاستراتيجيات والسياسات القائمة والثقافة والقيم السائدة نحو تحقيق الهدف النهائي، ووفق احتياجات المنظمة وما يرافق ذلك من اتساق للقرارات عبر الوظائف المختلفة. وان معظم التعاريف تحتوي على عناصر رئيسية للتراصف التنظيمي ، مثل (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي ، وقيم القادة، والسياسات) .

٢- اهمية التراصف التنظيمي: Organizational alignment importance

يعد التراصف التنظيمي من العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات كونه يتمتع بالعديد من الميزات نذكر منها الاتي:-

١- يحقق التراصف التنظيمي درجة عالية من الشعور بالرضا الوظيفي ويستقطب الكفاءات ويزيد من دوران العمل ، وتكمن نظرية التراصف التنظيمي في جوهر نجاح أي عمل لأنها تخلق اتصالاً وتضيف معنى إلى كل تفاعل مع اصحاب المصالح (Naumenko & Schaller, 2019, 7)

٢- يعمل التراصف التنظيمي على تفعيل الإدارة الفاعلة للمعرفة المستقاة من التفكير الاستراتيجي ، والتي بدورها ، تصبح عاملاً حاسماً في التأثير على القرارات الإستراتيجية المستقبلية المتعلقة بالتراصف . (Dennis.et.al, 2015 ,12) .

٣- يعمل التراصف التنظيمي على التنسيق داخل المنظمة في ارسال الاشعارات إلى الافراد مما يؤدي إلى تقليل ارتباكهم ويسهل استيعابهم للأهداف التنظيمية، مع وجود قواسم مشتركة في التنفيذ الرئيسي وعبر مختلف المستويات التنظيمية (Lyon, 2018,3 et.al)

ويرى الباحثان ان التراصف التنظيمي يعد من المفاهيم المهمة والتي تؤثر في مستوى اداء القوى العاملة بشكل مشابه لتاثير القيادة والتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تبني القيم العالية للقيادة واعتماد مستوى من الثقافة التنظيمية في المنظمة تتوافق مع ثقافة وقيم المجتمع والافراد العاملين والتي تؤثر بمستوى الاداء مع التركيز على اهمية تنسيق الهياكل التنظيمية بما يتلائم مع حجم ونشاط المنظمة ووضع استراتيجية واضحة وشاملة متكاملة لجميع اجزاء المنظمة ووفق السياسات المعروفة.

٣- نماذج التراصف التنظيمي Organizational alignment models

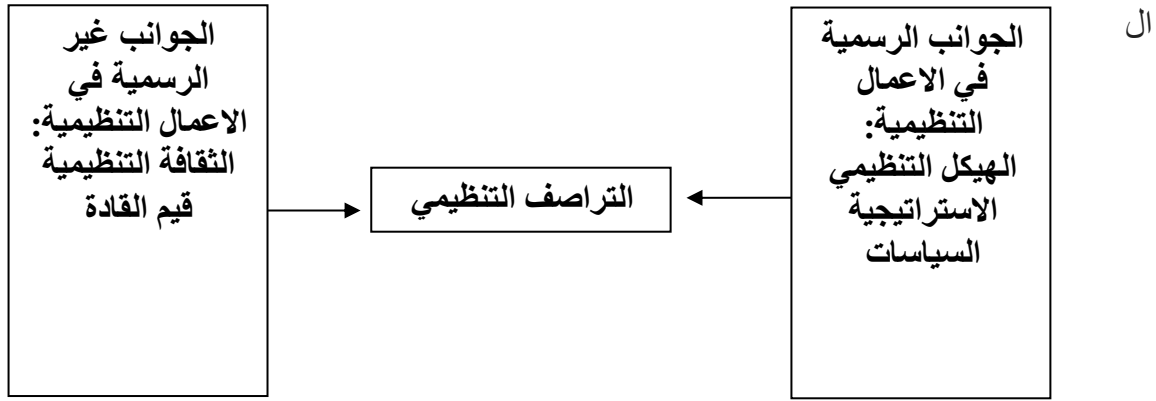
ظهرت العديد من النماذج التي قدمها الباحثون والكتاب في موضوع التراصف ، وظهر التراصف في اول نماذجه كتراصف استراتيجي ، وهو مدى تنفيذ الإستراتيجية من قبل الإدارة على المستوى التشغيلي مثل العمليات والأنشطة التجارية. اما تراصف الافراد فيعني القدرة على أداء العمليات التجارية . والتكيف مع مختلف الظروف ، كذلك تقييم كفاءة الافراد في أداء أنشطتهم التجارية اليومية. ويتم استخدام (التراصف الاجتماعي- الفني) لتقييم جانب الأشخاص، وتكنولوجيا المعلومات في المنظمة.

اما التراصف التنظيمي فوجد لتقييم التماسك بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية العمل وملائمة البنية التحتية للعمليات وتقييم مدى دعم الهيكل التنظيمي للعمليات التجارية التي تساهم في الأداء التنظيمي. (Jakkapun & Kwanroengjai, 2014,354) وسنستعرض في هذه الفقرة بعضاً من نماذج التراصف التنظيمي:-

- انموذج (Limani, & Bojadjev et .al,2015)

يهدف هذا الانموذج إلى إجراء بحث علمي حول موضوع التراصف التنظيمي ،حيث يمكننا عرض تطبيق وفائدة اداة (VOX Organizations) والتي هي مختصر The Voice of organizations (صوت المنظمات) وهي الأداة المستخدمة لقياس التراصف التنظيمي من خلال تقسيم(التراصف التنظيمي) إلى جانبين، الجانب غير الرسمي ويضم كل من(الثقافة التنظيمية، وقيم القادة) والجانب الرسمي ويضم كل من (الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والسياسات) ويمكن قياس الاداء التنظيمي من خلال تراصف الخمس عناصر اعلاه (الثقافة التنظيمية ؛ قيم القادة ؛ الهيكل ؛ الإستراتيجية ؛ والسياسات)، ويتيح لنا الحصول على صورة لمناطق محددة داخل المنظمة ومن خلاله

نرى هل هي متوازنة أم لا كذلك يمكننا أيضا تقديم إرشادات حول كيفية تحسين الترافف التنظيمي وكما مبين في الشكل (٢) (Limani, & Bojadjev et .al,2015,59)



الشكل (15) انموذج (Limani, & Bojadjev et .al,2015)

- انموذج (Alzahmi, 2016,47)

في هذا الانموذج تم تصنيف اطار التقييم الذاتي لراس المال البشري الى خمس عناصر رئيسة وكل عنصر يتضمن مجالين رئيسين ، فكانت مكونات الترافف التنظيمي الرئيسية هي : (تخطيط القوى العاملة وتكامل وظائف الموارد البشرية بعضها مع البعض الاخر) لتحقيق الاداء العالي وربط العمليات والممارسات الاساسية والموارد مع رؤية المنظمة وخطتها المستقبلية.

- انموذج (Miloš ,et.al,2017,229)

حدد الباحثون انموذجًا من ثلاثة عناصر بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة : (الهيكل التنظيمي ونظام تقييم الأداء وإضفاء الطابع الرسمي على السلوك). ويعد الهيكل التنظيمي تقليدياً كعنصر أساسي في المنظمة، وتنبع أهمية هذا العنصر من تأثيره على تخصيص الموارد والأنشطة التنظيمية ، وكذلك في تحديد مواقف السلطة والعنصر الثاني هو نظام تقييم الأداء ، وهو مكمل لعنصر الهيكل التنظيمي. ويمكن استخدام التحفيز في الأداء والمكافآت والعنصر الأخير في انموذج ترافف المنظمة هو إضفاء الطابع الرسمي على السلوك ، أي إلى أي مدى يوجه سلوك الافراد ويقيده القواعد والإجراءات .

٤- ابعاد الترافف التنظيمي: Organizational alignment dimensions

اشارت الدراسات الحديثة ومنها دراسة (Andrade & goksei,2017) الى وجود عناصر معقدة للترافف التنظيمي ويمكن قياسها من خلال تقسيم الأداء التنظيمي إلى مجموعتين ، المجموعة الاولى غير الرسمية وتمثل في (الثقافة التنظيمية وقيم القادة) والمجموعة الثانية تتناول الجانب الرسمي

وتتمثل في (الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والسياسات) من الأداء التنظيمي. (Andrade & goksei,2017,4).

ويرى الباحثان ان العناصر التي ذكرها (Andrade&goksei,2017) واكد عليها (Bojadzjiev,2019) (Bojadzjiev,et.al,2016) (Limani ,et.al,2015) تتناسب مع البحث الحالي والتي تتضمن الجانب الغير رسمي والمتمثلة (الثقافة التنظيمية، قيم القادة) والجانب الرسمي لوظائف المنظمة المتمثلة في (الهيكل، الاستراتيجية، السياسات) التي تتفاعل فيما بينها وتتكامل لتجعل التراصف التنظيمي للمنظمة يحقق اهدافه. وستتناول هذه المكونات او الابعاد حسب الفقرات الآتية:-

- الثقافة التنظيمية Organizational culture: يمكن أن تعمل الثقافة التنظيمية كآلية تضمن اتصال الأشخاص والمنظمة (Fichtner& Freiling,2010,250). وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية هي التي تحدد سلوك الافراد من خلال القيم والممارسات .
- قيم القادة Leaders values: تكون قيم القائد في الجانب غير الرسمي من الأداء التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار أن القادة يضعون توجيهات للمنظمة ويمكنهم عن قصد التأثير على الثقافة التنظيمية (Mozaffari,2008,685) ويصبح من المهم للغاية التركيز على القيم لتحديد التفضيلات والأحكام حول المرغوب فيه والبدائل غير المرغوب فيها ، ويمكن أن تؤثر قيم القائد أيضًا على القيم والمعتقدات لأعضاء المنظمة (Dull, 2010,860).
- الهيكل التنظيمي Organizational Structure: هو العصب الحيوي للمنظمة الذي منه تتفرع وتظهر أقسامها ومعالمها، وعلى ضوءه تتوزع المهام والمسؤوليات والأدوار بين الأقسام، ومن خلاله تتحدّد الصلاحيات، وبصلايته وصحته تصح وتنشط المنظمة. ونقصد بالتراصف الهيكلي تنظيم المسؤوليات وتوفير الروابط بين وحدات الأعمال أو الأقسام حتى يتمكن الافراد من التعاون مع بعضهم البعض بشكل مترابط، (Kwanroengjai ، 2014,353).
- الإستراتيجية The strategy: وهي خطة عمل موجهة طويلة الاجل ، وأنها طريقة، أو خطة يتم اختيارها لتحقيق هدف، أو حلّ مُشكلة ما ويقصد بهذه الكلمة أساسيات القيادة التي تسير بشكل منتظم دون خلل ، وبالطبع سير العمل وفقاً للإستراتيجية يفود الفرد لتحقيق أهدافه عبر استغلاله لمجموعة من الأدوات ، ويعد التراصف ميزة لمساعدة المنظمات على تحقيق إمكاناتها الاستراتيجية، (Bechet,2008,9).

- السياسات Policies: هي التي ترشد الأعضاء في المنظمة في تصرفاتهم وعند اتخاذهم للقرارات"، وأن السياسات الإدارية هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي توضع لتسترشد بها مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذها للقرارات، وتعد سياسات ادارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة التي تتشكل بهيئة حزمة متطابقة من الممارسات التي تتضمن أنظمة متماسكة لاختبار وتطوير وتحفيز والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة والكفوة للوصول الى الاهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة. وهذا التكامل من الممارسات الإدارية المبدعة تسعى الى ادارة وضم وتمكين العاملين لتحقيق التداوب بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين تجاه المنظمات بحيث تستطيع تحقيق الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.(العنزي واخرون ٢٠١١، ٩٤)

ثانياً: تخطيط التعاقب Succession planning

حدثت في الآونة الأخيرة العديد من التغييرات في قطاع الوظائف سواءً في القطاعين الخاص أو العام بسبب العولمة التي أحدثت تغييراً مستمراً في الوظائف لكي تتناسب مع المتطلبات العالمية ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والاقتصادية في العالم، بالإضافة إلى عامل الزمن الذي أفرز وصول القيادات لمرحلة الإحالة للتقاعد والاستقالات وإنهاء الخدمات، ونظراً لأن العديد من الوظائف القيادية التي تكون ذات حساسية ولا يمكن أن يكون محلها فارغاً بأي حال من الأحوال، فكان لا بد من الاستعانة بمن هم مختصين في وظيفة "تخطيط التعاقب" والتي تختص بتوفير البديل الكفاء والمؤهل ليحل محل القائد الذي خرج أو سيخرج لأي أسباب كانت، وبذلك يحقق هذا النشاط ضمان استمرارية العمل دون توقف ويضمن توفير البدائل الأكفاء، وسنتناول في هذا المبحث التعريف بمفهوم تخطيط التعاقب واهميته واهدافه ومراحله وبعض النماذج وادوات ووسائل تخطيط التعاقب.

١- مفهوم تخطيط التعاقب Succession planning concept

تخطيط التعاقب ليس مفهوماً جديداً ، فقد كان (هنري فايول) من بين الذين أدركوا الحاجة التنظيمية العالمية (١٨٤١-١٩٢٥) من خلال مبادئه الاربع عشر، وتم الإعلان عنه بشكل مباشر في القرن العشرين وانتشر على نطاق واسع اليوم . ويرى (ley,2002:8) ان تخطيط التعاقب هو ضمان بقاء المنظمة من خلال امدادها بمخزون فكري معرفي من اشخاص ذوي أداء عالي للتأكد من أن كل مستوى قيادة لديه وفرة من هؤلاء الاشخاص للاستعانة بهم حالياً أو في المستقبل.

ان تخطيط التعاقب هو العملية التي تساعد على الاستقرار في المناصب الادارية. وهو جهد مصمم لضمان استمرار الأداء الفعال للمنظمة أو القسم أو المجموعة من خلال توفير وتطوير واستبدال الأشخاص الرئيسيين مع مرور الوقت وفق التوجه الاستراتيجي للمنظمة. (Rothwell, 2010,6).

٢- أهمية تخطيط التعاقب Succession importance planning لا يخفى على الجميع معرفة اهمية تخطيط التعاقب في كافة المنظمات وتوفير القادة البلاء للوظائف الشاغرة سواء كانت تلك المنظمات حكومية او خاصة انتاجية او خدمية ، وسنتاول في الفقرات الاتية بعض الامور التي تبين تلك الاهمية:-

- ان تخطيط التعاقب يساعدك على اتخاذ نهج أكثر إستراتيجية لتطوير المهارات القيادية، وتقييم مهارات الافراد وربما يكون أكثر أهمية لأن المقبلين على التقاعد يحتفظون بالمعرفة التنظيمية الحيوية والتي ينقلوها الى الافراد الحاليين كونهم على استعداد للذهاب في أي وقت ومغادرة العمل والتغيير متوقع ان يحدث في المنظمة ، (Monika ، 2015,4).

- يساعد في تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل. (Friday ,2019 ,48)

- أن تخطيط التعاقب يقلل المدة الزمنية والنفقات للاستقطاب والتوظيف الخارجي. ويعزز التزام الافراد وزيادة دوافعهم للعمل، ويقلل من عواقب تسريح العمال، ويسعى للاحتفاظ بالكفاءات ، اضافة الى أنه يطور مجموعة مختلفة من الموهوبين والكفاءات الأصول البشرية داخل المنظمة.(A lhassan,2020,22).

٣- نماذج تخطيط التعاقب Models Succession planning

توجد العديد من النماذج التي تستخدمها المنظمات لتنفيذ تخطيط التعاقب ، والتي تعتمد احداها بعد أن تلقي نظرة فاحصة على أهداف الافراد وتوافقها مع الاهداف التنظيمية ومستويات الالتزام قبل اختيار الانموذج المناسب ومن هذه النماذج الاتي:-

- انموذج (Mwemezi,2011)

الانموذج أخذ في الاعتبار العديد من الجوانب ، خاصة ما يتعلق العوامل التي تؤثر في تخطيط تعاقب الموارد البشرية في المنظمات. ومنها محددات تخطيط التعاقب؛ وفاعلية تخطيط التعاقب ؛ والتحديات التي تواجه تخطيط التعاقب وأداء المنظمة والفرص المتاحة لتعزيز تخطيط تعاقب الموارد البشرية.

ويشار إلى فاعلية تخطيط التعاقب من خلال البقاء التنظيمي والاستمرارية والجدوى. وتشمل محددات تخطيط التعاقب سياسة الموارد البشرية والمديرين الملتزمين وثقافة المنظمة والاستعداد التنظيمي وكفاءات المدراء إلخ. تشمل تحديات تخطيط التعاقب عدم وجود المواهب الكافية ، وعدم القدرة على تحفيز الافراد الرئيسيين والاحتفاظ بهم، وممارسات الأعمال غير الفعالة ، والمعلومات المحدودة عن الافراد ، والفشل في تلبية احتياجات المنظمة المستقبلية .. إلخ ، ويتم الإشارة إلى أداء المنظمة من خلال الإنتاجية ، والاستقرار ، والاستدامة ، وكذلك المبيعات. ... إلخ ، ويمكن تحقيق تخطيط تعاقب الموارد البشرية بشكل جيد من مجموع العناصر المذكورة أعلاه وكما مخطط لها (2011,27 (Mwemezi).

- انموذج (Zuleger,2016)

يعتمد الانموذج على ثلاث اساليب للتخطيط التعاقبي الاول يسمى تخطيط الاستبدال ، والذي ينطوي على ملء المناصب لتكون احتياطية أو بدائل للمناصب الرئيسية، ببساطة تسمية بديل للقائد ، والاسلوب الثاني يسمى التلمذة الصناعية، وهو احد اساليب تطوير العاملين وتهيئتهم لعمليات الاستبدال حيث لا يوجد نقص في الموهبة ، بل علينا اكتشافها وتطويرها ، وهو ما تقوم به معظم المنظمات وهذا النهج ساعد في تطوير القيادة الدائمة . والاسلوب الثالث هو انموذج التوظيف الاستراتيجي حيث اطلقت جمعية الإدارة الأمريكية (Zuleger,2016,35).

- انموذج (ALHASSAN,2020)

يوضح الانموذج المتغير المستقل (ممارسات تخطيط التعاقب الفعال) المتمثلة بكل من (توجيه الاهداف والأداء ، دعم المشرف ، بيئة العمل ، المكافآت ، سياسات الحياة العملية ، التطوير الوظيفي، والامن الوظيفي) في المتغيرات التابعة (الاحتفاظ بالافراد ، الفاعلية التنظيمية) . و ان ممارسات تخطيط التعاقب الفعال ضرورية لأي منظمة لأنها تستطيع تقديم الشخص المناسب إلى الأمام في المناصب الرئيسية حيث يتم اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالأعمال. ويمكن أن تزيد من فرص الاحتفاظ بالافراد في المنظمة. (ALHASSAN, 2020 ,23)

Succession planning steps - ٤ مراحل تخطيط التعاقب

يصور (Rothwell) مراحل تخطيط التعاقب على شكل نجمة ذات سبع فقرات وحسب التسلسل الاتي:- (Rothwell,2010,83)

المرحلة الاولى :صنع الالتزام

المرحلة الثانية: تقييم العمل الحالي (الافراد ،المتطلبات)

المرحلة الثالثة: تقييم أداء الافراد

المرحلة الرابعة : تقييم العمل في المستقبل (الافراد ،المتطلبات)

المرحلة الخامسة :تقييم امكانيات الافراد في المستقبل

المرحلة السادسة :اغلاق فجوة او القصور في التطور

المرحلة السابعة: تقييم برنامج تخطيط التعاقب .

وفيما ياتي توضيح لتلك المراحل:-

المرحلة الاولى : صنع او ايجاد الالتزام: الالتزام كمرحلة أولى ، ينبغي على صانعي القرار في المنظمة الالتزام بالتدبير للتخطيط التعاقبي وادارة ووضع البرنامج اللازم للتنفيذ وهذه قفزة في الإيمان بقيمة النهج المخطط على النهج غير المخطط له.

المرحلة الثانية: تقييم العمل الحالي ومتطلبات الافراد، كخطوة ثانية ، ينبغي لصانعي القرار تقييم متطلبات العمل الحالية وبشكل رئيسي المواقع الوظيفية وبهذه الطريقة فقط يمكن للأفراد الاستعداد للتقدم بطريقة ما والتي تركز بقوة على متطلبات العمل. وفي هذه الخطوة ، ينبغي لصانعي القرار توضيح أين توجد المناصب القيادية الرئيسة في المنظمة وتطبيق واحد أو أكثر من مناهج تحديد متطلبات العمل أو الكفاءة. والانتقال إلى أحدث الأساليب بالنسبة للأفراد الرئيسيين الذين يكون من الصعب استبدالهم بشكل استثنائي بسبب مواهبهم الفريدة من نوعها .

المرحلة الثالثة: تقييم الأداء الفردي وفي هذه المرحلة علينا معرفة مدى جودة أداء الأفراد لوظائفهم حاليًا؟ الجواب على هذا السؤال أمر بالغ الأهمية لأن معظم برامج تخطيط التعاقب تفترض أنه ينبغي على الأفراد أداء اعمالهم بشكل جيد من أجل التأهل للنهوض. كجزء من تنفيذ هذه الخطوة ينبغي أن تبدأ المنظمة أيضًا في إنشاء قائمة بالموهبة بحيث تكون واضحة ، وما هي الأصول البشرية المتاحة بالفعل. وتزداد الصعوبات في عملية القياس عندما تكون في مجال الخدمات الحكومية، كون الفلسفة الرئيسة لعملية القياس على أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته ولكي تتحقق كفاءة القياس فان الامر يتطلب أن تكون هناك خطة واضحة وأهداف محددة يمكن من خلالها وضع هذه الأهداف موضع التنفيذ .

المرحلة الرابعة: تقييم العمل في المستقبل ومتطلبات الافراد ،وذلك بالتنبؤ الى ماذا سيكون عليه العمل مستقبلاً أو ماهي متطلبات الكفاءة في المناصب القيادية الرئيسة في المستقبل؟ للإجابة على هذا السؤال ،ينبغي لصانعي القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل في المستقبل والكفاءات لتنماشى مع الاتجاه

الاستراتيجي للمنظمة. وبهذه الطريقة، قد يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية التنظيمية

المرحلة الخامسة: تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية، ما مدى استعداد الأفراد للتقدم؟ ما هي المواهب التي يمتلكونها، وما مدى مواهب مواهبهم لمتطلبات العمل في المستقبل؟ للإجابة على هذه الاسئلة، ينبغي على المنظمة إنشاء عملية موضوعية، أو سلسلة من العمليات، لتقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية. هذه العملية الموجهة نحو المستقبل لا ينبغي الخلط فيها بين تقييم أداء الافراد في الماضي و الحالي.

المرحلة السادسة: إغلاق الفجوة التطويرية، كيف يمكن للمنظمة تلبية احتياجات تخطيط التعاقب من خلال تطوير الأشخاص داخليا أو بواسطة استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات التعاقب؟ للإجابة على هذا السؤال، المنظمة عليها وضع برنامج مستمر لتطوير القيادة وصناعة قادة المستقبل داخليا. وعلى صناع القرار استكشاف البدائل التقليدية وطرق الترقية من الداخل للوفاء باحتياجات التعاقب.

المرحلة السابعة: تقييم برنامج تخطيط التعاقب، للتحسين، يخضع برنامج تخطيط التعاقب للتقييم المستمر للتقييم كيف تعمل بشكل جيد. هذه هي الخطوة السابعة والأخيرة من الانموذج. واستخدام نتائج التقييم، بدوره، لإجراء تحسينات مستمرة للبرنامج وللحفاظ على التزام منهج تخطيط التعاقب. (Rothwell, 2010,45)

ويرى الباحثان ان العنصر الأكثر أهمية لخطة التعاقب الناجحة هو موقف القيادة والدعم التنظيمي في جميع أنحاء المنظمة كمكون أساسي للتخطيط التعاقبي الناجح، فالإدارة العليا ينبغي أن تكون اساس الدعم، وأن يكون هناك مشاركة كبيرة من كبار المديرين وكذلك الموارد البشرية.

المبحث الثالث : تحليل البيانات وتفسير النتائج

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضية البحث الرئيسة التي تنص على:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التراصف التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب) والفرضيات الفرعية المنبثقة منها الاتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث الثقافة التنظيمية في مراحل تخطيط التعاقب .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقيم القادة في مراحل تخطيط التعاقب.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكـل التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجية في مراحل تخطيط التعاقب.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسياسات في مراحل تخطيط التعاقب.

يتم اختبار الفرضية الرئيسية وفق نتائج جدول (1) الذي يبين تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير أبعاد التراصف في مراحل تخطيط التعاقب حيث بلغت قيمة F المحسوبة للتراصف التنظيمي (57.891) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.92) مما يعكس وجود تأثير عالي للتراصف التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد R² (0.757) أي ان هذه الابعاد تفسر ما نسبته (76%) من التغييرات التي تطرأ على تخطيط التعاقب، اما النسبة الباقية فتعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي. وقد بلغت قيمة الحد الثابت A (1.093) بين التراصف ومراحل تخطيط التعاقب ومعامل الميل الحدي (0.144) وبدرجة معنوية عالية. وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتراصف التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب)

جدول (1) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير أبعاد التراصف في مراحل تخطيط التعاقب

الدلالة	Sig0	قيمة (F)		معامل التحديد R ²	قيمة معامل الميل الحدي	قيمة الحد الثابت (A)	المتغير المستقل	أبعاد التراصف التنظيمي
		الجدولية	المحسوبة					
معنوية	0.000	1.92	23.365	0.593	0.833	4.051	مراحل تخطيط التعاقب	الثقافة التنظيمية
معنوية	0.000		36.077	0.675	0.723	4.345		قيم القادة
معنوية	0.002		54.002	0.746	0.687	5.048		الهيكل التنظيمي
معنوية	0.000		35.980	0.675	0.661	3.965		الاستراتيجية
معنوية	0.000		60.819	0.765	0.696	8.431		السياسات
معنوية	0.000		57.891	0.757	0.144	1.093		التراصف التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

ومن نتائج الجدول (1) نختبر الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية وكما مبين في الاتي:-

اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على :

(يوجد تأثير لبعد الثقافة التنظيمية في مراحل تخطيط التعاقب)

يتضح من الجدول (١) النتائج الآتية :-

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة للثقافة التنظيمية (z1) (23.365) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.92) عند مستوى معنوية (0.000). مما يعكس وجود تأثير عالي لهذا البعد في مراحل تخطيط التعاقب.

٢- بلغت قيمة الحد الثابت (A) (4.051) ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.833) بان زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة تنفيذ برنامج تخطيط التعاقب بما يقارب (83%). وهذا يدل على وجود العلاقة القوية بينهما.

٣- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.593) ، يتضح ان الثقافة التنظيمية (z1) تفسر ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ على مراحل تخطيط التعاقب (y) . أما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . وبدرجة معنوية عالية وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية والتي تنص على :
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في مراحل تخطيط التعاقب).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقيم القادة في مراحل تخطيط التعاقب)
يتضح من الجدول (١) النتائج الآتية :-

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة لقيم القادة (z2) (36.077) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.92) عند مستوى معنوية (0.000). مما يعكس وجود تأثير عالي لقيم القادة في مراحل تخطيط التعاقب.

٢- بلغت قيمة الحد الثابت (A) (4.345) ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.723) وهما قيمتان تعكسان وجود التأثير لقيم القادة في مراحل تخطيط التعاقب وان زيادة القيم بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في المساهمة بتنفيذ برنامج تخطيط التعاقب بنسبة (72%). وهذا يدل على وجود التأثير.

٣- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.675) ، يتضح ان قيم القادة (z2) تفسر ما نسبته (67%) من التغيرات التي تطرأ على مراحل تخطيط التعاقب (y) . أما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . وبدرجة معنوية عالية وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية والتي تنص على :
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقيم القادة في مراحل تخطيط التعاقب)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب)

يتضح من الجدول (1) النتائج الآتية :-

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة للهيكل التنظيمي (Z_3) (54.002) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.92) عند مستوى معنوية (0.002). مما يعكس وجود تأثير عالي لهذا البعد في مراحل تخطيط التعاقب.

٢- وقد بلغ معامل التحديد بينهما (R^2) (0.746) أي ان الهيكل التنظيمي يساهم في مراحل تخطيط التعاقب بهذه النسبة العالية (74%) وان باقي النسبة تعود لمتغيرات خارج حدود البحث الحالي.

٣- بلغت قيمة الحد الثابت (A) (5.048) ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.687) وهما قيمتان تعكسان وجود التأثير للهيكل التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب وتؤكد النتائج السابقة وبدرجة معنوية عالية على وجود تأثير واضح لبعد الهيكل التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة والتي تنص على :

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجية في مراحل تخطيط التعاقب)

يتضح من الجدول (1) النتائج الآتية :-

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد الاستراتيجية (Z_4) (35.980) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.92) عند مستوى معنوية (0.000). مما يعكس وجود تأثير عالي للاستراتيجية في مراحل تخطيط التعاقب.

٢- وقد بلغ معامل التحديد بينهما (R^2) (0.675) أي ان الاستراتيجية تساهم في مراحل تخطيط التعاقب بهذه النسبة العالية التي تزيد على نصف المساهمة وان باقي النسبة تعود لمتغيرات خارج حدود البحث الحالي.

٣- بلغت قيمة الحد الثابت (A) (3.965) ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.661) وهما قيمتان تعكسان وجود التأثير للاستراتيجية في مراحل تخطيط التعاقب وتؤكد النتائج السابقة وبدرجة معنوية عالية على وجود تأثير للاستراتيجية في مراحل تخطيط التعاقب وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة والتي تنص على :

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجية في مراحل تخطيط التعاقب).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسياسات في مراحل تخطيط التعاقب)

يتضح من الجدول (١) النتائج الآتية :-

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة للسياسات (Z_5) (60.819) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.92) عند مستوى معنوية (0.00). مما يعكس وجود تأثير عالي جداً للسياسات في مراحل تخطيط التعاقب.

٢- وقد بلغ معامل التحديد بينهما (R^2) (0.765) أي ان السياسات تساهم بشكل كبير في مراحل تخطيط التعاقب وهذه النسبة العالية تساهم في مراحل تخطيط التعاقب باكثر من الثلثين والثلث الباقي تعود لمتغيرات خارج حدود البحث الحالي.

٣- بلغت قيمة الحد الثابت (A) (8.431) ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.696) وهما قيمتان تعكسان وجود التأثير للسياسات في مراحل تخطيط التعاقب وتؤكد النتائج السابقة وبدرجة معنوية عالية على وجود تأثير للسياسات في مراحل تخطيط التعاقب وعليه تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية والتي تنص على : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسياسات في مراحل تخطيط التعاقب)

وفي ضوء التحليل اعلاه يمكن القول ان الفرضية الرئيسية وفروعها قد تحققت على وفق ما جاء في التحليل الوارد في اعلاه والتي تنص على :

(يوجد تأثير لابعاد التراصف التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب)

ومن نتائج الجدول (١) يتضح :

١- ان اكثر الابعاد تأثيراً في مراحل تخطيط التعاقب هو بعد السياسات حيث بلغت قيمة F المحسوبة (60.819) وهي اعلى من القيمة الجدولية (1.92) بكثير مما يدل على تأثير هذا البعد في كل مراحل تخطيط التعاقب كون اعتماد السياسات الصحيحة له الدور الاكبر في تنفيذ كل مرحلة من مراحل تخطيط التعاقب.

٢- وان اقل الابعاد تأثيراً قياساً بباقي الابعاد هو بعد الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة F المحسوبة (23.365) مما يستوجب زيادة الاهتمام بتعزيز الثقافة التنظيمية ليكون لها الدور الاكثر تأثيراً في مراحل تخطيط التعاقب.

وعلى اساس النتائج اعلاه يمكن القول بقبول فرضية البحث الرئيسية وكذلك الفرضيات الفرعية التابعة لها.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

١- وجود انخفاض واضح في مستوى ترانصف الاعمال ، فالدائرة لا تتفاعل مع المتغيرات البيئية بصورة سريعة نتيجة أن الاستراتيجيات المعتمدة هي استراتيجيات ثابتة وغير مرنة، أي لا تتواجد لديها استراتيجيات بديلة في اغلب الاحيان. كما ان هيكلها (المتوسع) قد أثر عليها سلباً و خاصة الاجراءات الروتينية من اجل اخذ الموافقات الرسمية في كافة مهام الدائرة وان كانت هناك حالات طارئة. إذ لا يتم التنفيذ الا بعد أخذ الموافقات الرسمية وهذا غير منطقي في ظل اختصاص الدائرة الذي يتعلق بحياة المواطنين والذي يتطلب ان تتميز بترانصف عالي وموائمة تفاعلية مع الاحداث التي تواجهها.

٢- من خلال المقابلات مع مسؤولي الاقسام والشعب لاحظ الباحثان ان دائرة الصحة تعاني من تراجع في مستويات اعداد الاستراتيجية. اذ نجدها تفتقر الى التخطيط المناسب من اجل مواكبة المتغيرات، و من ثم فإن الدائرة مع بقائها على هذه الاجراءات فإنها ستعاني من النهوض بمستوى أداها نحو الافضل، نتيجة عدم معالجة (الخطط الجامدة، عدم وضع موازنة طوارئ ، اجراءات رسمية صارمة، ضعف التعامل مع المتغيرات المفاجئة). وإن الاستمرار على هذا المنوال سيجعل الدائرة تعاني من المشاكل المستمرة و التي تتفاجأ بها في أغلب الاحيان نتيجة انها لم تستيق الاحداث او تأخذ لها الاحتياطات.

٣- اثبتت النتائج على امكانية زيادة فاعلية تخطيط التعاقب وتحقيق نسب نجاح عالية فيها عندما تمتلك الترانصف التنظيمي ، وهذا ما اكدته علاقة التأثير ما بين الترانصف التنظيمي و تخطيط التعاقب. أي كلما كانت الدائرة تتمتع بالترانصف التنظيمي الصحيح كلما ساعد ذلك على تنفيذ تخطيط التعاقب بفاعلية من خلال الثقافة التنظيمية وقيم القادة والسياسات الصحيحة. حيث كانت اعلى نسب التأثير في بعد السياسات وفي مرحلة تقييم العمل الحالي ، واحتل بعد الثقافة التنظيمية اقل النسب تأثيراً في مراحل تخطيط التعاقب عموماً وفي مرحلة تقييم برنامج تخطيط التعاقب بشكل خاص.

ثانياً: التوصيات:

- ١- تكليف خريجي ادارة المستشفيات لإدارة المنظمات الصحية كونهم اكثر خبرة بالجوانب الادارية ويبقى دور الاطباء تقديم الرعاية الصحية وليس الامور الادارية.
- ٢- الاهتمام بإعداد هيكل تنظيمي يضم كل المراكز والاقسام والشعب والوحدات وحسب اخر تحديث، حيث لاحظ الباحثان ومن خلال المراجعة المستمرة لدائرة صحة بابل عدم وجود

هيكل تنظيمي معن مما دعا الى تصميم هيكل تنظيمي بالاعتماد على دليل التوصيف الوظيفي والمرفق نسخه منه في الملاحق.

٣- أشراك العاملين بعملية صنع القرارات وصياغة الاستراتيجية لكي تكون أكثر مقبولية للعاملين عند تنفيذ القرارات، والأستماع و تبني مقترحاتهم الصائبة. فالمشاركة ستولد احساساً من قبل العاملين بمدى أهميتهم و مكانتهم في الدائرة مما يولد الالتزام العالي بالعمل وتنفيذ تخطيط التعاقب بجدية ، والتي بدورها ستؤدي الى تقوية جسور العلاقة و التفاعل بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا.

المصادر العربية:

١- العنزري سعد علي حمود & العطوي عامر علي حسين & العابدي علي رزاق جواد العابدي- أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات - مجلة الإدارة والاقتصاد/ Administration & Economics of magazine The السنة الرابعة والثلاثون - العدد التاسع والثمانون / ٢٠١١

المصادر الاجنبية:

- 1- Bechet, T. P. (2008). Strategic staffing: A comprehensive system for effective workforce planning (2nd ed.). New York, NY: American Management Association
- 2- Bojadziev. Marjan Development of Instrument for Measurement of the Organizational Alignment - from Vox Organizationis to "Four Organizational Culture Types and Four Leadership Styles"- Universal Journal of Management 7(5):186-199, 2019
- 3- Dennis R Self Terry Self Tish Matuszek Mike Schraeder , (2015),"Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking", Development and Learning in Organizations : An International Journal, Vol. 29 Iss 1 pp.11.
- 4- Dull,M.(2010)Leadership and organizational culture :Sustaining dialogue between practitioners and scholars. Public Administration Review ,17(6),857-866.Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/40927102>

- 5- Freiling, J., & Fichtner, H. (2010). Organizational culture as the glue between people and organization: A competence-based view on learning and competence building. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(2), 152-172. http://dx.doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2010_02_Freiling
- 6- Friday, Edeh Ogbu. Employee Training and Succession Planning of Selected Deposit Money Banks in Abia State. *SEISENSE Journal of Management Vol 2 No 1 (2019)*: DOI: <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.80>, 47-56 Research Article.
- 7- Kwanroengjai Jakkapun, Kecheng Liu,² Chekfoung Tan¹ and Lily Sun³ (2014) Operational Alignment Framework for Improving Business Performance of an Organisation, Informatics Research Centre, University of Reading, Whiteknights, RG6 6UD, Reading, U.K
- 8- Jakkapun Kwanroengjai, Kecheng Liu,² Chekfoung Tan¹ and Lily Sun³ (2014) Operational Alignment Framework for Improving Business Performance of an Organisation, Informatics Research Centre, University of Reading, Whiteknights, RG6 6UD, Reading, U.K -p354
- 9- Jansson, Daniel., and Karlsson, Joel. (2016), "Strategic alignments influence on purchasers, propositions for constructing the strategic alignment", (Master thesis, Jönköping University, Sweden
- 10- Limani, A., Tomovska-Misoska, A., and Bojadjev, M. (2015). [31] Organizational alignment as a model for sustainable development in the public sector in the Republic of Macedonia. *Journal of Sustainable Development*, Vol.5 (2).p.51-68. Integrated Business Faculty, Skopje, Macedonia
- 11- Lyon, Aaron R., Kelly Whitake, Jill Locke¹, Clayton R. Cook², Kevin M. King¹, Mylien Duong¹, Chayna Davis¹, Mark D. Weist³,

- Mark G. Ehrhart⁴ and Gregory A. Aarons^{5,6} - The (2018) impact of inter-organizational alignment (IOA) on implementation outcomes: evaluating unique and shared organizational influences in education sector mental health, Lyon et al. *Implementation Science* (2018)13: 24 <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0721-1>
- 12- Merriam-Webster Dictionary. www.m-w.com. <http://www.businessdictionary.com/definition/alignment.html#ixzz2pJcDqB1d>
- 13- Miloš Jevtić*, Milica Jovanović, Jovan Krivokapić- A New approach to Measuring the Correlation of Organizational Alignment and Performance- Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies- Forthcoming- DOI: 10.7595/management.fon.2017.0029
- 14- Andrade Monica and Doç. Dr. Aykut Gökse (2017) , Organizational alignment in public administration: case study of Ministry of Justice of Cape Verde, Munich Personal RePEc Archive , CASE STUDY OF MINISTRY OF JUSTICE OF CAPE VERDE ,
- 15- Monika Frick-Becker.. The Importance and Benefits of Succession Planning)- The report manage future business MFB customer magazine – www.mfbresultants.com Issue 21 – Spring 2015
- 16- Semler, S.W. (1997) Systematic agreement: A theory of organizational alignment, *Human Resource Development Quarterly*, 8 (1), pp. 23-40
- 17- Mozaffari, F.A. (2008). A study of relationship between organizational culture and leadership. *International Conference on Applied Economics*, 679-688. Retrieved from: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360858719.3627%20organizational%20cult180.pdf>

- 18- 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
- 19- Naumenko & Schaller (2019) Organizational alignment and employee job satisfaction in an EB-5 hotel University, vnaumenko @ johnsonu.edu, Volume 4 | Issue 1
- 20- Quiros Isabel - Organizational alignment-A model to explain the relationships between organizational relevant variables- International Journal of Organizational Analysis Vol. 17 No. 4, 2009-pp. 285-305-q Emerald Group Publishing Limited-1934-8835-DOI 10.1108/19348830910992103
- 21- Alzahmi Rashed Ali - MANAGERS' PERCEPTIONS OF STRATEGIC WORKFORCE PLANNING AND ORGANIZATIONAL ALIGNMENT:A SINGLE CASE ANALYSIS- A Dissertation in Workforce Education and Development-© 2016 Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- 22- Stephanie Zuleger- IDENTIFYING IMPEDIMENTS OF SUCCESSION PLANNING IN CREDIT UNIONS A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership- Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology- November, 2016.
- 23- UL HASSAN- SYED NAJAM - Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles- International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058-2020, Vol. 10, No. 2
- 24- Valentina Naumenko& Robert Schaller (2019) Organizational alignment and employee job satisfaction in an EB-5 hotel

25- Rothwell William J Effective Succession Planning FOURTH EDITION Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within American Management Association New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City • San Francisco Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C., NY, 2010 - 447 p