

## الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية

بسام سليمان الحشوش<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة الادارة المحلية، بلدية الاغوار الجنوبية 2024، الأردن.

HNSJ, 2024, 5(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj510/23>

تاريخ القبول: 2024/09/15م

تاريخ النشر: 2024/10/01م

### المستخلص

هدفت الدراسة الى بيان اثر الإحلال والتعاقب الوظيفي على ديمومة العمل في البلدية، وقد تناولت الدراسة أهمية تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي على الاستمرارية وديمومة عمل البلديات، وبينت الدراسة أهمية الإحلال والتعاقب الوظيفي والاختلاف بينهما، وبيان ايجابيات وسلبيات الإحلال والتعاقب الوظيفي وبيان اثر الإحلال والتعاقب الوظيفي على ديمومة العمل في البلدية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال وصف وتحليل الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات، حيث أكدت الدراسة ان الهدف من خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي هو تحديد القدرات الأساسية والخبرات العملية والمهارات المطلوبة لإشغال الوظائف. واوصت الدراسة بانه من الضروري على ادارة البلديات وضع خطة شاملة للإحلال والتعاقب الوظيفي لتحديد الوظائف الحيوية والمهارات المطلوبة، للمساهمة في تسهيل الانتقال السلس للموظفين.

الكلمات المفتاحية: التعاقب الوظيفي، الإحلال الوظيفي، البلديات، الأداء.

## RESEARCH TITLE

## Job Replacement and Succession and Its Impact on Work Continuity in the Municipality

Bassam Suleiman Al-Hashoush<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ministry of Local Administration, Southern Jordan Valley Municipality 2024, Jordan.  
HNSJ, 2024, 5(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj510/23>

Published at 01/10/2024

Accepted at 15/09/2024

### Abstract

The study aimed to show the impact of job replacement and succession on work continuity in the municipality. The study addressed the importance of job replacement and succession planning on the continuity and sustainability of municipal work. The study showed the importance of job replacement and succession and the difference between them, and showed the positives and negatives of job replacement and succession and showed the impact of job replacement and succession on work continuity in the municipality.

The study relied on the descriptive analytical approach that is based on analyzing the social phenomenon by stating its characteristics, forms, relationships and the factors affecting it, by describing and analyzing job replacement and succession and its impact on work continuity in the municipality.

The study reached a set of results and recommendations, as the study confirmed that the goal of the job replacement and succession plan is to identify the basic capabilities, practical experiences and skills required to fill the positions. The study recommended that it is necessary for the municipal administration to develop a comprehensive plan for job replacement and succession to identify vital jobs and required skills, to contribute to facilitating the smooth transition of employees.

**Key Words:** job succession, job replacement, municipalities, performance

## المقدمة

تهدف أهمية تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي المبني على لتطوير إدارة وتخطيط الموارد البشرية في البلديات، وان التركيز على خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي وذلك من أجل تحديد القدرات الأساسية والخبرات العملية والمهارات المطلوبة لإشغال الوظائف. وهذا يسهم في إعداد وتنفيذ خطة مُنَهَجَة للإحلال والتعاقب الوظيفي، ما يساند أصحاب القرار في اختيار الكفاءات الأنسب لإشغال الوظائف، بحيث نتخطى الإشكاليات في ضعف الحلقات الإدارية ومتطلبات الوظيفة وخصائصها والمهام المناطة بها. وخاصة الوظائف القيادية التي تشمل الأمناء والمدراء العامين لتطويع المفاهيم بما يتلاءم والرؤية الحديثة والمعاصرة في إدارة الموارد البشرية.

إن التخطيط للإحلال والتعاقب الوظيفي هما طريقتان مختلفتان تستخدمهما المؤسسات لشغل الأدوار الرئيسية عندما يغادر الموظفون. يتضمن التخطيط للإحلال الوظيفي تحديد المواهب الداخلية وتطويرها بشكل استباقي لتولي مناصب وظيفية في المستقبل . وعلى النقيض من ذلك، فإن التعاقب الوظيفي يلبي بشكل تفاعلي احتياجاً فورياً من خلال التوظيف الخارجي أو ترقية موظف ربما لم يتم إعداده للدور

إن التعاقب الوظيفي هو استراتيجية عمل لتمرير أدوار القيادة إلى موظف واحد أو أكثر. وتستخدم هذه الاستراتيجية لضمان سير الأعمال بسلاسة بعد تقاعد الموظفين ومغادرتهم للبلدية. ويتضمن التعاقب الوظيفي وتدريب الموظفين بشكل متبادل لمساعدتهم على تطوير المهارات والمعرفة وفهم العمل. ويمكن أن تكون الخطط طويلة الأجل، وهي تهدف إلى مراعاة التغييرات المستقبلية، أو الطوارئ كلما نشأ أي شيء غير متوقع ، وهناك العديد من الفوائد للتخطيط للخلافة، بما في ذلك الشمولية إذا كانت البلديات لديها خطة قوية لتنوع قوتها العاملة.

مع تقاعد الجيل القديم وتغيير الأجيال الأصغر سناً للوظائف بشكل متكرر، فإن وجود خطة قوية لتغيير الموظفين أمر بالغ الأهمية لاستمرارية الأعمال. ويعتمد ما إذا كان ينبغي المؤسسة الاستثمار في التخطيط للإحلال الوظيفي أو الاعتماد على التوظيف البديل على العديد من العوامل.

**مشكلة الدراسة :** تكمن مشكلة الدراسة في موضوع الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية، حيث رغم ان الإحلال والتعاقب الوظيفي في البلديات يعد أمراً حيوياً لضمان استمرارية العمل وتقديم الخدمات بكفاءة ، الا انه يتطلب وضع خطط واستراتيجيات فعالة وسياسات واضحة لضمان نجاح هذه العمليات. لما للإحلال والتعاقب الوظيفي تأثير على جودة الخدمات المقدمة. وضمان استمرارية العمل وتجنب الانقطاع في تقديم الخدمات للمواطنين. ولكن تبرز اشكالية الإحلال والتعاقب في وجود تحديات تتمثل في عدم وجود خطط واضحة للإحلال الوظيفي، ونقص في التقدير المناسب للمهارات المطلوبة في المناصب المختلفة، وضعف عمليات التدريب والتطوير.

**أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة في اطار نطاقين (علمي ،وعلمي )

**الأهمية العلمية :** قد تفيد الدراسة اضافة علمية للباحثين والمتخصصين والمكاتب الاردنية والعربية حول بيان الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية ، ومدى أهمية الإحلال والتعاقب الوظيفي بالمساهمة في تأثير عملية الإحلال استمرارية جودة الخدمات المقدمة وديمومة العمل.

**الأهمية العملية :** تبرز الأهمية العملية في بيان أهمية الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية ، ومدى أهمية الإحلال والتعاقب الوظيفي في ديمومة العمل في البلديات. والذين يساهمان في تعزيز الكفاءة، وتطوير المهارات، وضمان استمرارية الخدمات، ويمكن للبلديات تحسين أدائها والاستجابة بفعالية للتحديات التي تواجهها.

**أهداف الدراسة :** سعت الدراسة لبيان الهدف الرئيس للدراسة والذي يتمثل في بيان الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية , ومن ثم التعرف على الاهداف الفرعية التالية :

1. بيان اهمية الاحلال والتعاقب الوظيفي والاختلاف بينهما

2. بيان ايجابيات وسلبيات الاحلال والتعاقب الوظيفي

3. بيان اثر الإحلال والتعاقب الوظيفي على ديمومة العمل في البلدية

**أسئلة الدراسة :** سعت الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس والذي مفاده ما اثر الإحلال والتعاقب الوظيفي على ديمومة العمل في البلدية, ومن ثم الاجابة على التساؤلات التالية :

1. ما اهمية الاحلال والتعاقب الوظيفي؟ وما الاختلاف بينهما؟

2. ما ايجابيات وسلبيات الاحلال والتعاقب الوظيفي؟

3. ما اثر الإحلال والتعاقب الوظيفي على ديمومة العمل في البلدية؟

**منهجية الدراسة:** يعرف منهج الدراسة باعتباره الطريق الأساسي لأي دراسة علمية , وكذلك هو المسار الذي يستند عليه الباحث لمعرفة الحقيقة من خلال اتباع خطوات متتالية ومتسلسلة تسلسلا منطقيًا وعلميًا من أجل إعداد دراسة منظمة ومحكمة ,ضمن أسس واطر البحث العلمي وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية , وأداة وطريقة لتحليل ووصف الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية

#### مصطلحات الدراسة :

**التعاقب الوظيفي:** هو عملية تعاقب الوظائف الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة من خلال تجهيز الصف الثاني من شاغلي هذه الوظائف ليتم استبدالهم في الوقت المطلوب. وهو عملية تنظيمية مستمرة تشمل تحديد واعداد المرشحين المحتملين لمليء المناصب الشاغرة بهدف وضع خطط التعاقب للتأكد من استمرارية الشركة للعمل بكفاءة عند مغادرة الأشخاص الذين يشغلون المناصب المهمة والبرنامج التي يعني بتوفر الموظفين فقط بل بتوفر الكفاءات الصحيحة في المكان الصحيح في الوقت الصحيح<sup>1</sup>

**الإحلال الوظيفي:** يشير مفهوم الإحلال الوظيفي إلى عملية استبدال الموظفين الحاليين بموظفين آخرين يؤديون ذات المهام الوظيفية، ويمكن أن يحدث هذا الإحلال نتيجة ظروف طارئة تمنع الموظف الحالي من القيام بواجبات عمله، مثل حصوله على إجازة، إذ تُعد هذه العملية بمثابة استجابة لتلك الظروف.<sup>2</sup>

**البلديات:** هيئات أهلية مستقلة ماليا تمارس صلاحياتها بموجب تفويض من الحكومة ضمن إطار تشريعي تمنح صلاحيات للقيام بمهامها , وتعمل تحت إشراف ورقابة وزارة الإدارة المحلية , وهناك من يرى ان البلدية حكومة محلية تتولاها هيئات محلية منتخبة، تتمتع بصلاحيات إدارية وتنفيذية تتصل بالمقيمين في نطاق محلي محدد، ولها سلطة إصدار قرارات ولوائح.

<sup>1</sup> - حسام الدين ، مها ياسر (2017). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس، مصر .

<sup>2</sup> - مؤسسة الخليج للتدريب والتعليم (2018). سياسة الاحلال أو التعاقب الوظيفي لشركة الخليج للتدريب والتعليم، 28، اذار ، السعودية.

**الأداء:** هو نشاط يتم انجازه من قبل الأفراد لتحقيق الأهداف المخصصة بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل لاستثمار الموارد التي يسعى النظام لتحقيقها وتحقيقها داخل المنظمة، ويرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من الأبعاد والمهام والمعايير التي تشكل مؤشرات لقياس الأداء هي: كمية الجهد المبذول؛ نوعية الجهد؛ نمط الأداء، لذا فالأداء هو السلوك الذي يقوم به الشخص في المنظمة التي بالطريقة الصحيحة بما يتوافق مع الفاعلية والكفاءة في العمل

### المبحث الأول: أهمية الإحلال والتعاقب الوظيفي والاختلاف بينهما

تلجأ المؤسسات إلى تنفيذ نظام الإحلال الوظيفي من خلال تدريب المرشحين وتزويدهم بالمهارات اللازمة من أجل تعيين الموظف المناسب القادر على إنابة الموظف الغائب في وظيفته بشكل فوري، وحتى لا تظل الوظيفة شاغرة ومن ثم تتعطل عمليات وانجازات المؤسسة. وهناك أسباب أخرى تجعل المؤسسات تنفذ هذا النظام، قيام بعض الموظفون بانتهاك سياسات المؤسسة أو القيام بسلوكيات غير أخلاقية أو تكرار حالات الغياب أو إساءة استخدام ممتلكات الشركة، أو انخفاض أداء بعض الموظفين وعدم قيامهم بتأدية واجباتهم كما كانوا في السابق، وبالتالي تبدأ المؤسسة في البحث عن البديل وإعداده لشغل تلك المناصب.<sup>3</sup>

لذا فالإحلال الوظيفي هو نظام تنفذه المؤسسة بهدف سد الشواغر الوظيفية سريعاً بما لا يعطل من سير أعمالها. ويتم تنفيذها فوراً عند وجود شواغر وظيفية. واشغال الوظائف المهمة سريعاً من أجل استمرارية العمليات. فالإحلال الوظيفي يلبي الاحتياجات الوظيفية قصيرة الأجل. حيث تحتوي خطة الإحلال الوظيفي على قائمة قصيرة بالمرشحين المناسبين. ويركز الإحلال الوظيفي على إيجاد بدائل مناسبة فقط للموظفين الذين يتركون مناصبهم.<sup>4</sup>

أما التعاقب الوظيفي فهو استراتيجية طويلة المدى تنفذها المؤسسات الكبرى من أجل إعداد أفضل البدائل لشاغلي المناصب القيادية. يتم تنفيذها للاستفادة منها على المدى البعيد عندما تصبح الوظائف القيادية شاغرة. والتطوير المستمر للمواهب داخل المؤسسة للاستفادة منها عند الحاجة. ويلبي التعاقب الوظيفي الاحتياجات الوظيفية على المدى البعيد. وتتضمن خطة التعاقب الوظيفي مجموعة كبيرة من المواهب. ويركز على تطوير المرشحين من أجل ملء الوظائف القيادية الشاغرة مستقبلاً.<sup>5</sup>

بالمقابل التعاقب الوظيفي هو حل واسع النطاق لتطوير الموظفين وتحسين أدائهم. بصفتنا ممارسين للتعليم والتطوير، فليس من المسؤولية التركيز على تطوير القيادة، والتوجيه، والتعليم المستمر فحسب، بل من الضروري بدعم المنظمة من خلال تطوير تخطيط الخلافة المهنية والنمو الوظيفي. وهنا يجب أن يكون التعاقب الوظيفي والتطوير الوظيفي جزءاً لا يتجزأ من خطة استمرارية الأعمال وثقافة كل منظمة. وتبرز أهمية التعاقب الوظيفي في المنظمة كما يلي:<sup>6</sup>

1. تحفيز الموظفين من خلال تقديم مهنة لهم وليس مجرد وظيفة، جنباً إلى جنب مع فرص الترقية لتمديد دورة حياة كل موظف داخل المنظمة.

<sup>3</sup> - وكالة الأنباء الأردنية (2019). الخدمة المدنية يطلق برنامجاً عن تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي، 23، آذار الاردن.

<sup>4</sup> - غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (2016) التخطيط لخلافة القيادة في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد 16، العدد 100، جامعة سوهاج، مصر

<sup>5</sup> - محمود، هدى سليمان (2018) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.

<sup>6</sup> - أمل عبد الفتاح محمد وهناء شحاتة السيد مندور، (2012)، نموذج مقترح لتخطيط خلافة القيادة في الجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، العدد الثاني والثلاثون، ص 357-465.

2. توفير جسر لكل موظف إلى مسار وظيفي قيم، وتحسين معدل دوران الموظفين والتكاليف.
3. نتيجة لزيادة مدة عمل الموظفين، تقلل المنظمة بشكل فعال من تكاليف التدريب.
4. يتم تحسين تفاعلات العملاء، مما يوفر للعملاء والزبائن تجربة عمل أكثر تحديداً ثقافياً.
5. ستشهد المؤسسة زيادة في فرص العمل المتكررة بين العملاء والزبائن.

ويتمشى التعاقب الوظيفي مع احتياجات المنظمة. على الرغم من أنه يحفز الموظفين على تلبية احتياجات المنظمة، فإن التطوير المهني يضع خطة مدفوعة بالموظف للتطوير والنمو. إنه يمكن الموظفين من الاستعداد والاستعداد لتلبية احتياجات المنظمة أو العثور على وظيفة أكثر انسجاماً مع أهدافهم المهنية الشخصية.<sup>7</sup>

ويدمج النمو المهني محتوى التعلم القائم على الكفاءة والمحدد للدور الذي يوفر للموظفين النمو والتطوير الذي يبحثون عنه من المنظمة. عندما تنشئ المؤسسة تقديم تدريب تفاعلي - كما هو الحال في معظم منظمات التدريب، فإن الفجوة بين التخطيط للتعاقب الوظيفي تشبه هوة يصعب عبورها للغاية. ومع ذلك، عندما تستخدم نهج التعلم والتطوير، يمكن للمنظمة سد الفجوة بكفاءة وفعالية. إن هذا النهج يسمح للمنظمة بتزويد الموظفين بشكل فعال بالعملية والموارد لمساعدتهم في تقديم مساهمات كبيرة ومرضية للشركة والعملاء والزبائن.<sup>8</sup>

إن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق اختيار صاحب العمل تدرك أهمية احتياجات كل موظف للنجاح الوظيفي والمالي. وهي ملتزمة بتحويل ثروة موظفيها إلى محترفين موهوبين. وتعطي المنظمة الأولوية لتخطيط وتطوير مهنة الموظف لأنها تعلم أن هذا التركيز يشجع على قوة عاملة مستقرة ويعزز ولاء الموظفين مع تقليل معدل دوران العمالة. إنه وضع مربح للجانبين للمنظمة وموظفيها.<sup>9</sup>

### إجابيات التعاقب الوظيفي

يوفر التعاقب الوظيفي العديد من المزايا لأصحاب العمل والموظفين من أبرزها:<sup>10</sup>

1. انتقالات أكثر سلاسة: يسمح وجود خطة للتعاقب بانتقالات قيادية سلسة. يمكن تدريب الخلفاء وتوجيههم من قبل القائد الخارج، مما يقلل من الاضطراب التشغيلي.
2. تحسين الروح المعنوية والاحتفاظ بالموظفين: يصبح الموظفون أكثر انخراطاً وإخلاصاً عندما يرون فرصاً للتقدم. تمتلك 71% من المنظمات مقاعد قيادية للاستمرارية، ولكن 30% فقط لديها خيارات متعددة، إن توفير مسارات النمو يعزز الروح المعنوية والاحتفاظ بالموظفين.
3. توفير التكاليف: في حين يتطلب تعاقب الموظفين استثماراً مقدماً، فإنه يوفر المال على المدى الطويل. إن توظيف الموظفين الجدد وتوجيههم وتدريبهم أمر مكلف.
4. الحفاظ على المعرفة المؤسسية: يحافظ التعاقب الوظيفي على المعرفة والعلاقات القيمة للشركة سليمة. إن الخلفاء على دراية بالفعل بثقافة المنظمة وعملياتها وأصحاب المصلحة فيها.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> - حسن بن عبد العزيز محمد الداود، (2121)، "التخطيط للخلافة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للخلافة المهنية"، مجلة جامعة شقراء، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، العدد 13، ص 154-163.

<sup>8</sup> - خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزيز، (2015)، "التجربة الأمريكية في تخطيط الخلافة القيادية في مدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، الموسوعة، العدد 6، ص 24، ص 13-162.

<sup>9</sup> - صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم، (2116)، "التخطيط لخلافة القيادة في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد 16، العدد 111، جمعية الثقافة من أجل التنمية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص 1-8.

<sup>10</sup> - منصة صبار (2024). ما هو التعاقب الوظيفي واستراتيجياته والخط المتبعة ومكوناتها وخطواته، 21، أب، مصر.

5. القرارات الموضوعية: تستخدم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي الرسمي تقييمات موضوعية لاختيار المرشحين بناءً على متطلبات الدور وقدرتهم على تلبيتها، بدلاً من المحسوبة.
6. تجنب توقف الإنتاج: إذ أن من أهم فوائد التعاقب الوظيفي نجد هناك نقادي توقف الإنتاجية والعمل في المؤسسة بمجرد مغادرة أحد الموظفين، حيث أن التعاقب الوظيفي يضمن تجهيز البديل مسبقاً بمجرد خروج أحدهم وبالتالي لن يكون هناك فراغ كبير ولن تتوقف استمرارية الإنتاج.<sup>12</sup>

**سلبيات التعاقب الوظيفي:** لدى تخطيط التعاقب الوظيفي أيضًا عيوب محتملة يجب مراعاتها:<sup>13</sup>

1. يتطلب التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي وقتًا وجهدًا وموارد كبيرة للتنفيذ. وإن تحديد الخلفاء المحتملين وتوفير فرص التطوير وتقييم خط المواهب بشكل منتظم هي عملية مستمرة
2. الافتقار إلى وجهات نظر جديدة: قد يؤدي الترويج المستمر من الداخل إلى الحد من ضخ الأفكار الجديدة والتفكير المتنوع الذي يمكن أن يجلبه التوظيف الخارجي. وهذا مهم بشكل خاص في الصناعات التي تمر باضطراب أو تحول
3. عقلية الاستحقاق: إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح، فقد يؤدي تخطيط التعاقب الوظيفي إلى عقلية الاستحقاق بين الموظفين الذين يشعرون أنهم "التاليون في الصف" لدور ما. يمكن أن يؤدي هذا إلى منافسة غير صحية أو عدم مشاركة إذا تم تجاوزهم<sup>14</sup>
4. الخسارة المحتملة للإمكانات العالية: قد يشعر الموظفون ذوو الإمكانات العالية الذين لم يتم اختيارهم للخلافة بالتجاهل ويختارون ترك المنظمة للحصول على فرص في أماكن أخرى<sup>15</sup>

**الاختلاف بين مفهومي الإحلال الوظيفي والتعاقب الوظيفي.**

من حيث	الإحلال الوظيفي	التعاقب الوظيفي
في حالة الغياب المؤقت	يركز الإحلال الوظيفي في أي مؤسسة على تحديد بدائل محتملين لأصحاب المناصب العليا في حال حدوث ما يستدعي غيابهم عن مواقعهم الحالية	التعاقب الوظيفي، فهو برنامج محدد تقوم المؤسسة بالتخطيط له بعناية بهدف ضمان استمرارية القيادة لشتى المناصب الرئيسية وكافة الأدوار الحرجة والحاسمة في المنظمة. ويتم ذلك من خلال تحديد وتقييم الأفراد المحتملين لشغل هذه المناصب، وتطوير مهاراتهم الحالية وصقلها لتناسب متطلبات هذه المناصب والأدوار المستقبلية
من حيث مدى	عملية الإحلال الوظيفي التي قد تعتبر في كثير	عملية التعاقب الوظيفي هي مرحلة أشمل وأدق ويتم

<sup>11</sup> – Awanis Ku Ishak, Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, (2016), "Succession Planning at Higher Education Institutions: Leadership Style, Career Development and Knowledge Management Practices as its Predictors", International Review of Management and Marketing, Vol.6, No. S7, pp. 214-220

<sup>12</sup> – مها ياسر حسام الدين أحمد، (2017)، "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص 517-521.

<sup>13</sup> – طلال بن عبدالله حسين الشريف، (2012)، "استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين بجامعة شقراء في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المجلد الثامن، العدد الأول، ص 90-151.

<sup>14</sup> – عبد الملك طاهر عبده الحاج المخلافي وهيا بنت سالم بن مسعود القحطاني، (2019)، "واقع معوقات الإحلال والخلافة القيادية في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بالرياض"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، المجلد 21، ص 143-162.

<sup>15</sup> – طلال بن عبدالله حسين الشريف، (2021)، "مرجع سابق

من حيث	الإحلال الوظيفي	التعاقب الوظيفي
تحقيق الاهداف	من الحالات مرحلة تفاعلية تأتي كاستجابة للطوارئ الفورية أو كإحدى عمليات إدارة المخاطر في حين تغيب أحد أصحاب المناصب العليا، ويتم تنفيذها لتحقيق هدف قصير المدى	تنفيذها لتحقيق أهداف طويلة المدى
من حيث استمرارية الاداء	المؤسسات والمنظمات تقوم بتطبيق الإحلال الوظيفي سواء على المدى البعيد أو القصير	التعاقب الوظيفي يسعى لضمان نمو المؤسسة على المدى الطويل، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي بنفس المستوى المطلوب وبالتالي حمايتها من القصور في الأداء وزيادة نسبة رضا وولاء الموظفين.
تطوير المهارات	المؤسسات التي تُعنى بتطبيق الإحلال الوظيفي لا تهتم باستقطاب المواهب كثيراً، ولا تعمل على تطوير مهارات الموظفين باستمرار طوال فترة تواجدهم في المؤسسة	المؤسسات التي تُعنى بتطبيق التعاقب الوظيفي هي نفس المؤسسات التي تستقطب المواهب والأكفاء للعمل ضمن فريقها، وتعمل على تطوير مهاراتهم باستمرار طوال فترة تواجدهم في المؤسسة
من حيث حجم المؤسسة	الإحلال الوظيفي يتم تطبيقه غالباً في المؤسسات الصغيرة والعائلية أو المؤسسات التي ليس لديها أي نية في التوسع مستقبلياً	التعاقب الوظيفي يتم تطبيقه غالباً في المؤسسات الكبيرة والمؤسسات التي تسعى للتوسع في المستقبل والتي تسعى للحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي للمؤسسة
من حيث التخطيط والاهداف	الإحلال الوظيفي، لا يهتم كثيراً في وضع خطط عالية تناسب أهداف وتطلعات واحتياجات المؤسسة	التعاقب الوظيفي، يضع خطط واضحة الملامح ذات شفافية ومصداقية عالية تناسب أهداف وتطلعات واحتياجات المؤسسة
المفهوم	عملية تقوم بها المنظمة كرد فعل على مغادرة أحد شاغلي الوظائف القيادية من خلال ملء الشواغر الفورية بمرشحين مؤهلين.	استراتيجية تهدف إلى تطوير مجموعة من المواهب لإعداد عدة مرشحين لشغل الوظائف القيادية.
الفائدة	يضمن استمرارية العمليات لأنه يركز على كيفية شغل الوظائف الحيوية سريعاً.	يضمن الاستعداد للحالات الطارئة مع استمرار العمليات دون تعطل.
الاستراتيجية	عملية تُنفذ بشكل فوري عندما يكون هناك مطلب عاجل.	استراتيجية طويلة الأجل لتطوير مجموعة من المهارات والخبرات قبل ظهور الحاجة إليها
النتائج	عدم تعيين موظفين موهوبين لأن العملية لا تنطوي على تعزيز مهارات الموظفين بشكل عام.	ركز على تطوير مهارات الموظفين وبالتالي يمكن من بناء قوى عاملة متطورة.

المصدر : موقع ميناآيتك (2023). الفرق بين الإحلال الوظيفي والتعاقب الوظيفي, 3, اب, الاردن.

إن الإحلال الوظيفي لا يقتصر على تقليل الضرر الذي يلحق بالموظف عندما يترك الموظفون العمل. بل إنه يوفر أيضًا فرصًا لتحسين أداء المؤسسة عبر عدد من المقاييس الرئيسية. وفيما يلي مجموعة من الطرق تفيد بها استراتيجيات وعمليات الإحلال الموظفين الفعالة للمؤسسات موضحة كما يلي :

1. انخفاض التكاليف: تتفق المؤسسات ملايين الدولارات على إيجاد وتوظيف عمال بدلاء سنويًا. وتشمل التكاليف الإعلان والمقابلات والفحص. كما تتراكم نفقات التوجيه، مثل التدريب والإشراف الإداري. وتشمل القضايا الأخرى فقدان الإنتاجية، وانخفاض المشاركة، ومشاكل خدمة العملاء وتأثير ثقافة الشركة، وكلها تزيد من تكلفة دوران الموظفين. وهناك بعض الشركات ترى أن عملية الإحلال الوظيفي من منظور اقتصادي، إذ تضطر إلى استبدال الموظفين ذوي الخبرة بأخرين أقل خبرة وأقل أيضًا في الرواتب، وبالتالي توفر الكثير من التكاليف<sup>16</sup>
2. تقليل معدلات الغياب: يساعد نظام الإحلال الوظيفي على تقليل معدلات الغياب في المؤسسة إذا كان الغرض من تنفيذه الاستعانة بموظفين أكثر التزامًا من موظفين آخرين تتكرر حالات غيابهم والتي تؤثر بالسلب على سير العمل داخل الشركة.<sup>17</sup>
3. تحسين الروح المعنوية: يمكن أن تؤدي بيئة الباب الدوار إلى إضعاف معنويات الموظفين. وبصرف النظر عن فقدان الاتصالات، قد يضطر الموظفون الذين يقعون إلى تحمل أعباء عمل أو مسؤوليات أثقل. ونتيجة لذلك، يمكن أن تتخفف دوافعهم ورضاهم بشكل حاد. كما أن الطبيعة المعدية لدوران الموظفين مثيرة للقلق. فقد يقرر الموظفون المغادرة لأنهم يلاحظون أن آخرين يبحثون عن عمل، أو يتحدثون عن الاستقالة أو ترك الشركة بالفعل. لذا إن المنظمات التي تطبق برامج ناجحة للاحتفاظ بالموظفين قادرة على رفع معنويات الموظفين، وتمكينهم من التواصل والمشاركة بشكل أكبر، وخلق عدوى المشاعر الإيجابية في مكان العمل.
4. الموظفون ذوو الخبرة : إن إحدى التكاليف المشلولة المترتبة على معدل الإحلال الوظيفي المرتفع هي فقدان المعرفة والمهارات والعلاقات المؤسسية - داخل المنظمة ومع العملاء والشركاء - والتي تختفي عندما يغادر الموظف. كما تفقد المنظمة القيمة المحتملة التي كان الموظف ليقدمها، والمعروفة أيضًا بتكلفة الفرصة. عندما يغادر الموظفون الكبار، يمكن أن تؤثر الخسارة أيضًا على تخطيط الخلافة. غالبًا ما يكون هؤلاء الموظفون - وخاصة أولئك الذين يتمتعون بأداء عالٍ أو أولئك الذين لديهم مهارات مطلوبة - معرضين لخطر دوران الموظفين حتى في أوقات البطالة المرتفعة. إن المنظمات التي تركز على الاحتفاظ بالموظفين الأكبر سنًا أو الأكثر خبرة تشهد عوائد كبيرة لأن هؤلاء المهنيين قادرين على حل القضايا المعقدة بأنفسهم، مما يعود بالنفع على المنظمة.
5. نمو الأعمال : قد يكون سبب الإحلال الوظيفي هو وجود موظفين لا يساعدون على نمو وتطوير العمل، وفي هذه الحالة يتم استبدالهم بأخرين لديهم الطموح والشغف وعلى أتم الاستعداد لبذل أقصى الجهود من أجل تطوير العمل.<sup>18</sup>

16 - عبد الكريم، علي إحسان. (2018). تقييم المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي. دراسة استطلاعية في كليات وأقسام جامعة تكريت. جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 24، الصفحات 120-133.

17 - أحمد، مها ياسر حسام الدين. (2017). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار القيادات المجتمعية الجامعية. رسالة دكتوراه. مصر: كلية التجارة، جامعة عين شمس.

18 - عبد المجيد، محمد عبد العظيم. (2022). اختيار القيادات الجامعية في ضوء مدخل تخطيط خلافة القيادات في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية. أطروحة دكتوراه. مصر: كلية التربية، جامعة سوهاج.

6. كفاءة التوظيف والتدريب : إن الإحلال الوظيفي يحمل تكاليف كبيرة. بعد أن تجد المنظمة موظفين مؤهلين وتوظفهم بنجاح وتوظفهم، يجب تدريبهم. إذا غادر موظف جديد، فإن كل هذه الأموال تذهب سدى. ومن خلال التركيز على الاحتفاظ بالموظفين، يمكن خفض تكاليف التوظيف بشكل كبير. وهناك اعتبار آخر وهو التوظيف من داخل المنظمة. حيث يمكن أن توفر تكلفة تدريب وإعادة تأهيل الموظف من الداخل للمنظمة عشرات الآلاف من الدولارات لكل فرد.<sup>19</sup>

7. زيادة الإنتاجية : يتسبب معدل الإحلال الوظيفي المستمر في مجموعة من المشكلات لأصحاب العمل. والتأثير الأكثر مباشرة هو فقدان الإنتاجية. في المتوسط، قد يستغرق الأمر من الموظف الجديد سنة إلى سنتين للوصول إلى إنتاجية الموظف الحالي. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج الموظفون الجدد إلى الوقت لبناء علاقات مع زملاء العمل والعملاء. كما تتسبب بيئة العمل التي تعاني من نقص الموظفين في حدوث مشاكل خاصة بها - من بينها ساعات العمل الإضافية والإرهاق وانخفاض جودة العمل والتأخير. ويمكن أن ينقذ الاحتفاظ الفعال بالموظفين المنظمة من خسائر الإنتاجية. تميل أماكن العمل ذات معدلات الاحتفاظ العالية إلى توظيف عمال أكثر انخراطاً، والذين بدورهم ينجزون المزيد من العمل. ومن المرجح أن يحسن الموظفون المنخرطون علاقاتهم مع العملاء، كما تميل الفرق التي كان لديها الوقت للاندماج إلى أن تكون أكثر إنتاجية.<sup>20</sup>

8. تحسين ثقافة الشركات: إن تصورات وتفضيلات وسلوكيات الأشخاص الذين يعملون في شركة ما تشكل ثقافتها المؤسسية، والتي تلعب دوراً لا جدال فيه في توظيف الأشخاص المناسبين والاحتفاظ بهم. عندما يترك موظف ما الشركة، يتساءل الآخرون غالباً عن السبب وربما يبدأون في التشكيك في ولائهم للمنظمة. وعلى العكس من ذلك، عندما يبقى الموظفون المنخرطون الذين يتماشون مع ثقافة المنظمة، فإنهم يعززون روح المنظمة وبيئتها.

9. زيادة الإيرادات : تتبع مكاسب الإيرادات من انخفاض تكاليف التوظيف، وزيادة الإنتاجية، وتقديم تجارب أفضل للعملاء، من بين أمور أخرى. يمكن أن يكون تتبع زيادات الإيرادات من سياسات الاحتفاظ بالموظفين مقياساً مهماً للموارد البشرية لإظهار العائد على الاستثمار لهذه المبادرات.<sup>21</sup>

10. تحسين مشاركة الموظفين ورضاهم : يمكن أن تعزز تجربة الموظف الإيجابية مشاركة الموظفين، والتي تُعرف بمستوى الارتباط والتفاني الذي يتمتع به الشخص تجاه دوره ومنظّمته. يشعر الموظفون المنخرطون بالحافز والاهتمام بعملهم وشركتهم؛ يشعرون أنهم يتمتعون بحصتهم في اللعبة ومن المرجح أن يقولوا. يرتبط مستوى المشاركة ارتباطاً وثيقاً برضا الموظفين ومعنوياتهم، وكلها أمور بالغة الأهمية لنجاح المنظمة. ميزة إضافية: غالباً ما يصبح الموظفون المنخرطون سفراء للعلامة التجارية يتحدثون بشكل إيجابي عن شركاتهم عبر شبكاتهم.

إن التركيز على الاحتفاظ بالموظفين يؤدي ثماره في جميع أنحاء المنظمة. حيث تعد استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين الفعالة عنصراً أساسياً في التخطيط الشامل للقوى العاملة. إن برامج إدارة رأس المال البشري هي أداة بالغة الأهمية للمساعدة في قياس معدل دوران الموظفين، فضلاً عن المساعدة في الجهود الرامية إلى تحسين معدلات الاستنزاف وتتبع التأثير المالي

<sup>19</sup> - المحيسن، فيصل أسامة، والكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورنج الأردن. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، المجلد 17، العدد 1، ص 126-146.

<sup>20</sup> - Carmichael, L. R. (2016). Implementation of Succession Planning and Management Programs in Academic Libraries: A Mixed-Method Study about Leadership and Other Factors That Contribute to Deans' Decisions. PhD Thesis. Florida, USA: College of Communication and Information, Florida State University

<sup>21</sup> - محمد، هدى سليمان محمود. (2018). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية من أجل استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية. رسالة دكتوراه. مصر: جامعة عين شمس - معهد البيئة - قسم الاقتصاد البيئي والعلوم القانونية والإدارية.

لهذه المبادرات. وإن إنشاء نهج ناجح للاحتفاظ بالموظفين يتطلب جهدًا كبيرًا وإشرافًا تنفيذيًا واستثمارًا مستهدفًا، ولكنه يؤدي ثماره بالنسبة للمؤسسات التي تنفذ الاستراتيجيات والأدوات والعمليات اللازمة للاحتفاظ بأفضل وألمع المواهب لديها. إن المؤسسات التي تفشل في التركيز على الاحتفاظ بالموظفين والحد من معدل دوران الموظفين يمكن أن تعاني من ضربات كبيرة ليس فقط من حيث التكاليف الباهظة المرتبطة بإيجاد وتجنيد وتدريب البدلاء، ولكن أيضًا من حيث فقدان الإنتاجية والمعرفة، والتأثير على تجارب العملاء والموظفين، وانخفاض الروح المعنوية وضعف ثقافة الشركات.<sup>22</sup>

يرى الباحث حقا أن أكثر ما قد يؤثر على المؤسسات والبلديات هو الخروج المفاجئ لأحد الموظفين وخاصة ذوي الخبرة ، حيث أنه يترك مكانه شاغرا وبالتالي تتعثر سلسلة الإنتاجية بالمؤسسة، وان إحلال موظف بديل لا شك أنه يحتاج بعض الوقت لعرض الوظيفة وتلقي طلبات الانضمام ثم دراسة كل سيرة ذاتية والقيام بمقابلات عمل ثم التوظيف بعد ذلك مما يعني أسبوعين على الأقل، ويلزم انتظار تأقلم الموظف بعد ذلك، مما يعني وقتا أكبر، لذلك فإن المؤسسات أصبحت تعتمد على خطط التعاقب الوظيفي باعتباره أنه يضمن التحضير المسبق للخلف وتجهيز البديل القادر على تعويض أي موظف خرج دون حدوث أي توقف للإنتاج أو تعثر له.

### المبحث الثاني: الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية

يعد التعاقب الوظيفي هو استعداد استباقي وتهيئة للصف الثاني وسعي للمحافظة على الكفاءات المتخصصة في البلديات ، لذا فإن عملية إعداد خطط التعاقب الوظيفي هي أداة تخطيط رئيسة تمكن البلديات من الاستعداد الاستباقي لتهيئة الصف الثاني من الموظفين، المحتملين لإشغال الوظائف الحيوية لضمان استمرار تقديم الخدمات للمواطنين بنفس المستوى من الكفاءة والفاعلية، وعدم تأثرها بأي تغييرات تطرأ على الموارد البشرية نتيجة للانفكاكات الدائمة<sup>23</sup>

ويساهم بناء خطط للتعاقب الوظيفي في البلديات من شأنه العمل على تعزيز الولاء والالتزام لدى لموظفي البلدية، كونها تُتيح لهم الفرص للارتقاء وظيفيًا، الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على الكفاءات والخبرات المتخصصة من الموارد البشرية، بالإضافة الى مساهمتها في نقل المعارف والخبرات بين الموظفين بكل مستوياتهم.<sup>24</sup>

أن بناء خطط للتعاقب الوظيفي في البلديات تعمل على تعزيز الولاء والالتزام لدى الموظفين، من خلال إتاحة الفرص لهم للارتقاء وظيفيًا داخل الدائرة، وفقًا لمعايير الشفافية وتكافؤ الفرص، ما يؤدي إلى المحافظة على الكفاءات والخبرات المتخصصة من الموارد البشرية. كما تساهم هذه العملية في نقل المعارف والخبرات بين الموظفين بكل مستوياتهم، وتعزيز بيئة التعلم في الدائرة، وتوجيه الاستثمار في الجوانب التدريبية والتطويرية، بما يخدم الجهود في سد فجوة الكفايات المطلوبة للوظيفة لدى الموظف، والذي من شأنه تخفيض التكاليف المالية والوقت، من خلال إحلال الموظف البديل بصورة مباشرة حال شغور الوظيفة الحيوية، دون الحاجة للجوء لاستراتيجيات الاستقطاب والاختيار الخارجي، الأمر الذي يضمن مرونة وسلامة العمليات والترقيات عند شغور الوظائف الحيوية.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> - عبدالله الريجات (2021). التعاقب الوظيفي". .. استعداد استباقي وتهيئة للصف الثاني وسعي للمحافظة على الكفاءات المتخصصة. صحيفة الغد ، 15، أذار الاردن.

<sup>23</sup> - البوردي، فيصل عبدالله (2017) تحديات خطط الخلافة القيادية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

<sup>24</sup> - عابدة سيد معوض، (2019)، أثر إدراك العاملين لبرامج تخطيط الخلافة على أدائهم الإبداعي - الدور الوسيط للالتزام الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، كلية التجارة، مصر

<sup>25</sup> - المطيري، ذعار (2014) تحديات تنفيذ خطط الخلافة في المنظمات السعودية دراسة حالة: الأجهزة والمؤسسات الحكومية، رقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والطموحات، المنعقد بتاريخ 12/2/1436هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية

ويهدف الإحلال والتعاقب الوظيفي لتفعيل دوره في إدارة الموارد البشرية، كأحد التدابير الرئيسية، للارتقاء بكفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي، ويساهم في تعزيز الثقة بالبلدية، باعتبار الموظف نقطة التواصل المباشرة ما بين المواطن والحكومة في تقديم خدماتها.<sup>26</sup>

أن عملية إعداد خطط التعاقب الوظيفي في البلديات تُعتبر إحدى أدوات تخطيط الموارد البشرية وديمومة العمل في البلدية ، التي تمكن البلدية من الاستعداد الاستباقي لتهيئة الصف الثاني من الموظفين المحتملين لإشغال الوظائف الحيوية والدرجة، والعمل على تطويرهم وتزويدهم بالكفايات الوظيفية التي تمكنهم من إشغال هذه الوظائف مستقبلاً، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات بنفس المستوى من الكفاءة والفاعلية، وعدم التأثر بأي تغييرات تطرأ على الموارد البشرية نتيجة للانفكاكات الدائمة أو المؤقتة.<sup>27</sup>

أن إعداد خطط التعاقب الوظيفي، هي استعداد استباقي، من خلال تهيئة وإعداد الصف الثاني في السلم الوظيفي، من القادة والموظفين في البلديات ممن لديهم الكفايات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف الإشرافية والقيادية، والمساهمة في الاحتفاظ بهم لتعميق قدرتهم على فهم بيئة العمل العام والدائرة التي يعملون بها، والاستجابة لمتطلبات الحداثة والتطور والتنمية. وهذا من شأنه ان ينعكس إيجاباً على قدرة الدائرة والارتقاء بأدائها وضمان استمرارها بتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستثمار الأمثل في الموارد البشرية.<sup>28</sup>

أن أهمية خطط الإحلال والتعاقب تكمن في نقل المعارف والخبرات بين الموظفين بكل مستوياتهم، وتعزيز مفهوم التعلم في البلديات. حيث ان تخطيط التعاقب الوظيفي له أثر كبير في تقليل أو تجنب الاختلالات، التي كان من الممكن أن تنشأ بسبب الإحالات إلى التقاعد، وشغور وظائف إشرافية وقيادية، باعتبار ان التخطيط للتعاقب الوظيفي في البلديات هو جهد هادف ومنهجي لضمان استمرارية القيادة، والمساهمة في تفادي حدوث أي فجوة معرفية أو مهارية في حال شغور وظيفة قيادية أو وظيفة رئيسة هامة ومؤثرة على الأداء المؤسسي.<sup>29</sup>

كذلك يهدف الإحلال والتعاقب الوظيفي إلى تطوير المعرفة ورأس المال الفكري من أجل المستقبل، إذ أن عملية التخطيط تُحدد وتكشف عن مجموعة القدرات والمواهب والمهارات المتوافرة في البلدية، وكذلك تُحدد المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاحها، فضلاً عن أنها تُسهم في تحفيز الموظفين والتركيز على فرص الاحتفاظ بهم، بدلاً من التوظيف الخارجي، وخصوصاً في المجالات الحيوية. حيث يساعد تخطيط التعاقب الوظيفي استجابة لحاجة ملحة للتخطيط المنهجي، للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، خاصة في ظل محدودية الموارد المتاحة في البلديات، ووقف التعيينات في القطاع العام، وزيادة التكاليف المرتبطة بعمليات التعيينات من خارج الدائرة لعدم توافر أشخاص جاهزين لملء الوظائف الشاغرة.<sup>30</sup>

<sup>26</sup> - مصطفى، تمارا أباد، (2020) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير القيادات الجامعية في محافظة بغداد، مجلة الدناير، العدد العشرون.

<sup>27</sup> - محمد، شادي حابس عبد الفتاح، خالد بني حمدان (2020) أثر إدارة الخلافة على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس، مجلة عمان العربية للبحوث - جامعة عمان العربية

<sup>28</sup> - محمود، هدى سليمان (2018) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية من أجل استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس

<sup>29</sup> - غنيم ، صالح الدين عبد العزيز (2016) التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية ، مجلة الثقافة و التنمية ، المجلد 16 ، العدد 100 ، جامعة سوهاج ، مصر

<sup>30</sup> - عبدالله الربيحان (2021). التعاقب الوظيفي.. استعداد استباقي وتهيئة للصف الثاني وسعي للمحافظة على الكفاءات المتخصصة، صحيفة الغد ، 15.

## خطة الإحلال الوظيفي وديمومة العمل في البلديات

تحتاج البلديات إلى وضع خطة الإحلال الوظيفي حتى يكون لديها البدائل المؤهلة لشغل مختلف المناصب تساعد على استمرار عملياتها، ويتم تنفيذ هذه الخطة باتباع مجموعة من الخطوات الإحلال الوظيفي لديمومة العمل في البلدية وهي كما يلي:

1. تحديد المناصب الرئيسية : على الرغم من أهمية جميع الوظائف داخل البلدية؛ إلا أن هناك بعض الأدوار التي قد يؤدي تركها شاغرة لفترة إلى إحداث خللاً في سير عمل البلدية، ولذلك لا بد من تحديد تلك الوظائف حتى يكون لها الأولوية في عملية الإحلال الوظيفي.<sup>31</sup>
2. تحديد المهارات المطلوبة : من خطوات وضع خطة الإحلال الوظيفي هي تحديد أهم المهارات المطلوبة في شاغلي الوظائف الرئيسية للبلديات التي جرى تحديدها، وهو ما يمكن تنفيذه عن طريق الاستعانة بالتحليل الوظيفي لتلك الوظائف، والذي من خلاله يمكن تحديد من الموظفين يمتلك تلك المهارات أو يمكنه على الأقل تعلمها.
3. الإحلال الوظيفي : يتم الاستعانة بالتحليل الوظيفي مرة أخرى من أجل الحصول على معلومات حول مهارات الموظفين الحاليين وتقييمها، كما يمكن إجراء هذا التقييم بمقارنة تلك المهارات بتلك التي يمتلكها الموظفين السابقين الذين قد تكون لديهم رغبة في العودة.
4. مطابقة المهارات الحيوية مع المهارات الحالية : وهنا لا بد من مطابقة المهارات الحيوية المطلوبة مع مهارات الموظفين الحاليين، حتى يركز نشاط التخطيط للإحلال الوظيفي على المهارات وليس على المسميات الوظيفية.<sup>32</sup>
5. تحديد الوظائف التي لا يتوفر لها بديل: قد تظهر خلال وضع الخطة بعض الوظائف التي لا يتوفر لها بديل حالي، وهي الوظائف التي تحتاج إلى اهتمام وتدخل حتى لا تجد الشركة نفسها في مأزق في حال ترك أيًا من شاغلي تلك الوظائف أعمالهم بشكل مفاجئ.<sup>33</sup>
6. معالجة الثغرات تحتاج البلديات إلى إعداد أكثر من بديل للوظيفة الواحدة، ولذلك لا بد من وضع الخطة التي تساعد على سد تلك الفجوات عن طريق توفير برامج التدريب والتوجيه والتطوير، من أجل تطوير مهارات المواهب التي يمكنها شغل تلك الوظائف. وإذا كان بعض الموظفين أو أحدهم قد أبلغ الشركة بقرار استقالته ومغادرة وظيفته قريباً؛ فيمكن تكليفه بتحديد البديل الأنسب وتدريبه على القيام بمهام عمله.<sup>34</sup>
7. تقييم خطط الإحلال الوظيفي: ، إذ يتم تقييم الخطة بصورة مستمرة للتأكد من مدى نجاحها في تلبية احتياجات الشركة من حيث توفير البدائل المؤهلين لشغل المناصب الرئيسية.

وهناك الكثير من البلديات اخذت بإجراءات الإحلال الوظيفي ، ويأتي إجراء الإحلال الوظيفي انطلاقاً من تطبيق أدوات

<sup>31</sup> - المحيسن، فيصل أسامة، والكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج الأردن.

المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، المجلد 17، العدد 1، ص 126-146.

<sup>32</sup> - صالح، محي الدين عبدالله. (2015). أثر تخطيط الخلافة في بناء القادة المستقبليين. رسالة ماجستير. الخرطوم، السودان: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

<sup>33</sup> - حسن بن عبد العزيز محمد الداود، (2121)، "التخطيط للخلافة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للخلافة المهنية"، مجلة جامعة شقراء، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، العدد 13، ص 154-163.

<sup>34</sup> - ديوان الخدمة المدنية، (2121)، دليل التخطيط للتعاقب في الخدمة المدنية، دليل التخطيط للخلافة، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 41-41.

التخطيط الرئيسية ولتمكين البلدية من الاستعداد الاستباقي لتهيئة الصف الثاني من الموظفين المحتملين لإشغال الوظائف الحيوية لضمان استمرارية تقديم الخدمات للمواطنين بنفس المستوى والكفاءة والفاعلية وعدم تأثرها بأي تغييرات تطرأ على الموارد البشرية لأي سبب.<sup>35</sup>

ان عملية الإحلال الوظيفي أن تعزز الولاء والالتزام لدى الموظفين كونها تتيح لهم الفرص للارتقاء وظيفياً؛ الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على الكفاءات والخبرات المتخصصة من الموارد البشرية ونقل المعارف والخبرات بين الموظفين بكل مستوياتهم. وبموجب الإحلال الوظيفي يلزم كل مدير أو رئيس قسم بتسمية موظف كحد أدنى أو ثلاثة موظفين كحد أعلى من دوائر ومناطق وأقسام البلدية تطبيقاً لنهج الإحلال الوظيفي للتأكد من إمكانية الموظفين المنسبين لإشغال الوظيفة مستقبلاً إذا ما دعت الحاجة.<sup>36</sup>

وجاء الإحلال الوظيفي نتيجة تلمس إدارة البلدية أن مجموعة من موظفي البلديات والذين يشغلون وظائف قيادية في البلدية قد شارفوا على التقاعد؛ لإكمالهم الخدمة القانونية، ما يستدعي تفعيل برامج نقل المعرفة والخبرات لموظفي الصف الثاني الذين يتوجب تأهيلهم وتدريبهم وصقل مهاراتهم ليكونوا أكفاء خلال عام لشغل هذه الوظائف.

يمكن القول أن الإحلال والتعاقب الوظيفي يشكلان عنصراً حيوياً لضمان استمرارية وكفاءة العمل في البلديات. ويتطلب الإحلال الوظيفي تخطيطاً دقيقاً واستراتيجيات واضحة لتعزيز الاستقرار الوظيفي وتقديم خدمات متميزة للمواطنين. ومن خلال تطبيق ممارسات فعالة في الإحلال والتعاقب الوظيفي، يمكن للبلديات تقليل الفجوات في الأداء، تحسين الروح المعنوية للموظفين، وتوفير بيئة عمل مناسبة تدعم التطوير المهني. علاوة على ذلك، يساهم الإحلال الوظيفي في بناء قدرات محلية قوية، مما يمكن البلديات من مواجهة التحديات المستقبلية بمرونة وكفاءة. فالاستثمار في الإحلال الوظيفي ليس فقط استثماراً في الأفراد، بل هو استثمار في مستقبل البلديات ودورها الحيوي في التنمية المستدامة. لذا، ينبغي على القادة في القطاع العام الالتزام بتطوير استراتيجيات مستدامة تضمن تحقيق أقصى من الفائدة من هذه العمليات، مما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

## الخاتمة والنتائج والتوصيات

### أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات وقد تناولت الدراسة الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية، وبينت الدراسة أهمية تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي المبني على لتطوير إدارة وتخطيط الموارد البشرية في البلديات، وأكدت الدراسة ان الهدف من خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي من أجل تحديد القدرات الأساسية والخبرات العملية والمهارات المطلوبة لإشغال الوظائف. وهذا يساهم في إعداد وتنفيذ خطة مُمنهجة للإحلال والتعاقب الوظيفي، ما يساهم أصحاب القرار في اختيار الكفاءات الأنسب لإشغال الوظائف، بحيث نتخطى الإشكاليات في ضعف الحلقات الإدارية ومتطلبات الوظيفة وخصائصها والمهام المناطة بها. وخاصة الوظائف القيادية التي تشمل الأمناء والمدراء العامين لتطويع المفاهيم بما يتلاءم والرؤية الحديثة والمعاصرة في إدارة الموارد البشرية.

<sup>35</sup> - المقابله , عيسى (2022). البدء بإجراءات الإحلال الوظيفي في بلدية جرش الكبرى، الحقيقة الدولية، 31، كانون اول، الاردن.

<sup>36</sup> - محمد، هدى سليمان محمود. (2018). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية من أجل استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية. رسالة دكتوراه. مصر: جامعة عين شمس - معهد البيئة - قسم الاقتصاد البيئي والعلوم القانونية والإدارية.

وبينت الدراسة إن التخطيط للإحلال والتعاقب الوظيفي هما طريقتان مختلفتان تستخدمهما المؤسسات لشغل الأدوار الرئيسية عندما يغادر الموظفون. وبينت الدراسة يتضمن التخطيط للإحلال الوظيفي تحديد المواهب الداخلية وتطويرها بشكل استباقي لتولي مناصب وظيفية في المستقبل . وعلى النقيض من ذلك، فإن التعاقب الوظيفي يلبي بشكل تفاعلي احتياجاً فورياً من خلال التوظيف الخارجي أو ترقية موظف ربما لم يتم إعداده للدور

وخلصت الدراسة إن التعاقب الوظيفي هو استراتيجية عمل لتمرير أدوار القيادة إلى موظف واحد أو أكثر. وتستخدم هذه الاستراتيجية لضمان سير الأعمال بسلاسة بعد تقاعد الموظفين ومغادرتهم للبلدية. ويتضمن التعاقب الوظيفي وتدريب الموظفين بشكل متبادل لمساعدتهم على تطوير المهارات والمعرفة وفهم العمل. ويمكن أن تكون الخطط طويلة الأجل، وهي تهدف إلى مراعاة التغييرات المستقبلية، أو الطوارئ كلما نشأ أي شيء غير متوقع ، وهناك العديد من الفوائد للتخطيط للخلافة، بما في ذلك الشمولية إذا كانت البلديات لديها خطة قوية لتتبع قوتها العاملة.

واكدت الدراسة انه في ظل تقاعد الجيل القديم وتغيير الأجيال الأصغر سناً للوظائف بشكل متكرر، فإن وجود خطة قوية لتغيير الموظفين أمر بالغ الأهمية لاستمرارية الأعمال. ويعتمد ما إذا كان ينبغي المؤسسة الاستثمار في التخطيط للإحلال الوظيفي أو الاعتماد على التوظيف البديل على العديد من العوامل.

### ثانياً : نتائج الدراسة

1. بينت الدراسة أهمية تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي المبني على لتطوير إدارة وتخطيط الموارد البشرية في البلديات، و
2. اكدت الدراسة ان الهدف من خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي هو تحديد القدرات الأساسية والخبرات العملية والمهارات المطلوبة لإشغال الوظائف.
3. بينت الدراسة أهمية إعداد وتنفيذ خطة مُمنهجة للإحلال والتعاقب الوظيفي، ما يساند لمساندة أصحاب القرار في اختيار الكفاءات الأنسب لإشغال الوظائف، بحيث نتخطى الإشكاليات في ضعف الحلقات الإدارية ومتطلبات الوظيفة وخصائصها والمهام المناطة بها.
4. بينت الدراسة إن التخطيط للإحلال والتعاقب الوظيفي هما طريقتان مختلفتان تستخدمهما المؤسسات لشغل الأدوار الرئيسية عندما يغادر الموظفون. وبينت الدراسة يتضمن التخطيط للإحلال الوظيفي تحديد المواهب الداخلية وتطويرها بشكل استباقي لتولي مناصب وظيفية في المستقبل .
5. اكدت الدراسة إن التعاقب الوظيفي هو استراتيجية عمل لتمرير أدوار القيادة إلى موظف واحد أو أكثر. وتستخدم هذه الاستراتيجية لضمان سير الأعمال بسلاسة بعد تقاعد الموظفين ومغادرتهم للبلدية.
6. اكدت الدراسة أهمية وجود خطة قوية لتغيير الموظفين لاستمرارية الأعمال. ويعتمد ما إذا كان على البلدية الاستثمار في التخطيط للإحلال الوظيفي أو الاعتماد على التوظيف البديل على العديد من العوامل.

### ثالثاً : التوصيات

1. من الضروري على ادارة البلديات وضع خطة شاملة للإحلال والتعاقب الوظيفي لتحديد الوظائف الحيوية والمهارات المطلوبة، للمساهمة في تسهيل الانتقال السلس للموظفين.

2. لا بد على البلديات تطوير نظام تقييمي لقياس أداء الموظفين تحديد نقاط القوة والضعف ويساعد في تحديد المرشحين المناسبين للإحلال الوظيفي.
3. ضرورة تقديم حوافز لتحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم والاستعداد لتولي أدوار جديدة، مما يساهم في تحسين روح الفريق.
4. من الضروري على البلديات إنشاء منصات لنقل المعرفة مثل ورش العمل والندوات، لتبادل الخبرات بين الموظفين القدامى والجدد، مما يساهم في استمرارية العمل.
5. لا بد من دعوة المجتمع المحلي للمشاركة في تطوير استراتيجيات الإحلال، مما يعزز من فهم احتياجات المجتمع ويزيد من فعالية الخدمات.

## المراجع

### أولاً : لمراجع العربية

- أحمد، مها ياسر حسام الدين. (2017). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار القيادات المجتمعية الجامعية. رسالة دكتوراه. مصر: كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- أمل عبد الفتاح محمد وهناء شحاتة السيد مندور، (2012)، "نموذج مقترح لتخطيط خلافة القيادة في الجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، العدد الثاني والثلاثون، ص 357-465.
- البواردي، فيصل عبدالله (2017) تحديات خطط الخلافة القيادية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- حسام الدين ، مها ياسر (2017). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس، مصر .
- حسن بن عبد العزيز محمد الداود، (2121)، "التخطيط للخلافة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للخلافة المهنية"، مجلة جامعة شقراء، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، العدد 13، ص 154-163.
- خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزيز، (2015)، "التجربة الأمريكية في تخطيط الخلافة القيادية في مدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، الموسوعة، العدد 6، 24، ص 13-162.
- ديوان الخدمة المدنية، (2121)، دليل التخطيط للتعاقب في الخدمة المدنية، دليل التخطيط للخلافة، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 41-41.
- صالح، محي الدين عبدالله. (2015). أثر تخطيط الخلافة في بناء القادة المستقبليين. رسالة ماجستير. الخرطوم، السودان: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم، (2116)، التخطيط لخلافة القيادة في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة

- والتنمية، المجلد 16، العدد 111، جمعية الثقافة من أجل التنمية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص 1-8.
- طلال بن عبدالله حسين الشريف، (2012)، "استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين بجامعة شقراء في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المجلد الثامن، العدد الأول، ص 90-151.
- عايدة سيد معوض، (2019)، أثر إدراك العاملين لبرامج تخطيط الخلافة على أدائهم الإبداعي - الدور الوسيط للالتزام الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، كلية التجارة، مصر
- عبد الكريم، علي إحسان. (2018). تقييم المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي. دراسة استطلاعية في كليات وأقسام جامعة تكريت. جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 24، الصفحات 120-133.
- عبد المجيد، محمد عبد العظيم. (2022). اختيار القيادات الجامعية في ضوء مدخل تخطيط خلافة القيادات في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية. أطروحة دكتوراه. مصر: كلية التربية، جامعة سوهاج.
- عبد الملك طاهر عبده الحاج المخلافي وهيا بنت سالم بن مسعود القحطاني، (2019)، "واقع معوقات الإحلال والخلافة القيادية في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بالرياض"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، المجلد 21، ص 143-162.
- عبدالله الريجات ( 2021).التعاقب الوظيفي" .. استعداد استباقي وتهيئة للصف الثاني وسعي للمحافظة على الكفاءات المتخصصة، صحيفة الغد ، 15، اذار الاردن
- غنيم ، صالح الدين عبد العزيز (2016) التخطيط للتعاقب القيادي في أجهزة الحكومية ، مجلة الثقافة و التنمية ، املجلد 16 ، العدد 100 ، جامعة سوهاج ، مصر
- محمد، شادي حابس عبد الفتاح، خالد بني حمدان (2020) أثر إدارة الخلافة على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس، مجلة عمان العربية للبحوث - جامعة عمان العربية
- محمد، هدى سليمان محمود. (2018). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية من أجل استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية. رسالة دكتوراه. مصر: جامعة عين شمس - معهد البيئة - قسم الاقتصاد البيئي والعلوم القانونية والإدارية.
- محمود، هدى سليمان (2018) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.
- المحيسن، فيصل أسامة. والكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموهب في شركة أورانج الأردن. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، المجلد 17، العدد 1، ص 126-146.
- مصطفى، تمارا أياد، (2020) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير القيادات الجامعية في محافظة بغداد، مجلة الدناير، العدد العشرون.

المطيري, ذعار (2014) تحديات تنفيذ خطط الخلافة في المنظمات السعودية دراسة حالة: الأجهزة والمؤسسات الحكومية، رقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والطموحات، المنعقد بتاريخ 1436/2/12هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية

المقابلة , عيسى (2022). البدء بإجراءات الإحلال الوظيفي في بلدية جرش الكبرى، الحقيقة الدولية , 31, كانون اول , الاردن.

منصة صبار (2024). ما هو التعاقب الوظيفي واستراتيجياته والخط المتبعة ومكوناتها وخطواته, 21, أب, مصر.

مها ياسر حسام الدين أحمد، (2017)، "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص 517-521.

مؤسسة الخليج للتدريب والتعليم (2018). سياسة الإحلال أو التعاقب الوظيفي لشركة الخليج للتدريب والتعليم، 28، اذار , السعودية.

وكالة الانباء الاردنية (2019). الخدمة المدنية يطلق برنامجاً عن تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي، 23، اذار الاردن.

#### ثانيا : المراجع الاجنبية

Awanis Ku Ishak, Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, (2016), "Succession Planning at Higher Education Institutions: Leadership Style, Career Development and Knowledge Management Practices as its Predictors", International Review of Management and Marketing, Vol.6, No. S7, pp. 214-220

Carmichael, L. R. (2016). Implementation of Succession Planning and Management Programs in Academic Libraries: A Mixed-Method Study about Leadership and Other Factors That Contribute to Deans' Decisions. PhD Thesis. Florida, USA: College of Communication and Information, Florida State University