

## الخبرة الكندية لتخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعة والإفادة منها في مصر

إعداد

لطيفة عبد الوهاب شعبان

د/هبة الله احمد ألهم

ا.د/حسام حمدي

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية      مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
عميد كلية التربية - جامعة حلوان      كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الخبرة الكندية لتخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعة وكيفية الإفادة منها في مصر، وذلك من خلال عرض الإطار المفاهيمي للتعاقب الوظيفي من حيث ( مفهوم التعاقب الوظيفي، وأهميته ، والأهداف، والأسس، والمبادئ، ومزايا التخطيط للتعاقب الوظيفي، وعوامل نجاح التخطيط للتعاقب الوظيفي)، وملامح تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بكندا، بالإضافة إلى دراسة واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية، والوصول إلى مقترحات لتحسين عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الأفادة من الخبرة الكندية.

وخلص البحث الى نتائج عديدة منها .

عملية تخطيط التعاقب القيادي قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي للحفاظ على القيادة الفعالة خلال فترات الانتقال.

يتم وضع خطة التعاقب القيادي بحيث تتوافق مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، فيجب أن يتماشى تخطيط التعاقب القيادي بشكل مباشر مع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية وخطط العمل الخاصة بالمؤسسة.

يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة للتعاقب القيادي لبناء قادة المستقبل، بحيث تطور المهارات القيادية المطلوبة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أن مؤسسات التعليم العالي الكندية لديها ثقافة البدء في التفكير في التعاقب القيادي ، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين واحداث الإصلاح.

5- تلتزم الجامعات الكندية باختيار القادة والاحتفاظ بهم من جميع الخلفيات لخدمة مهامهم.

الكلمات المفتاحية:

تخطيط التعاقب القيادي -القيادات الإدارية - الجامعات -كندا -مصر.

Research Summary :

The current research aimed to identify the Canadian experience of succession planning for administrative leaders at the university, and how to benefit from it in Egypt, by presenting the conceptual framework of succession in terms of ( the concept of succession and its importance, objectives, foundations, principles, advantages of succession planning, the consequences of the success of succession planning, succession planning steps in Canada, and the features of

succession planning for administrative leaders in higher education institutions in Canada in addition to studying the reality of succession planning Functional for administrative leaders in Egyptian universities, and access to proposals to improve the succession planning process for administrative leaders at the Egyptian University in light of benefiting from Canadian experience.

The research concluded many results, including.

1-The succession planning process is applicable in higher education institutions to maintain effective leadership during inevitable transitions.

2-The succession plan is developed to be in line with the overall strategy of the organization, succession planning must be directly in line with the strategic, operational and action plans of the institution .

3-Training programs dedicated to leadership succession are designed to build future leaders, so that they develop the required leadership skills, to achieve the strategic objectives of the organization .

4-Canadian higher education institutions have spread a culture of starting to think about their leadership succession, which has led to improved employee performance and reform.

5-Canadian universities are committed to selecting and retaining leaders from all backgrounds to serve their missions Keywords:

Succession planning - administrative leaders - universities - Canada - Egypt.

مقدمة :

تشهد مؤسسات اليوم عالم سريع التغير حيث أصبح التنافس سمة العصر وأصبح من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل، وازدادت المؤسسات في المرونة، والإنفتاح كي تتناسب مع المتطلبات العالمية ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والاقتصادية

في العالم، وأدركت المؤسسات الحديثة ضرورة تجهيز مجموعة من المرشحين المستقبليين ذوي الإمكانيات العالية على جميع مستويات المؤسسة لتلبية أي احتياجات في المستقبل لتحقيق الاستدامة، ويعد التحدي الرئيس الذي يواجه كل مؤسسة هو القدرة على الحفاظ على رأس مالها القيادي، فيأتي القادة ويذهبون ولذلك لا بد أن لا يأتي قائد أقل قدرة وكفاءة من القائد الذي يذهب، ولا يمكن أن يحدث ذلك عن طريق الصدفة أو العمل غير الرسمي، وعليه تسعى المؤسسات لوضع خطط لتوفير الأفراد والقادة البديل لتفادي الوقوع في أزمة، وذلك على جميع المستويات داخل المؤسسة سواء القيادية أو الإدارية من أعلى مستوى لأقل مستوى بالمؤسسة، ومن هنا برزت فكرة التخطيط للتعاقب الوظيفي والذي يمكن اعتباره آلية منظمة الغرض منها الاستكشاف والبحث عن المواهب القيادية واستقطابها وتقييمها ، ولكي تكون خطة التعاقب الوظيفي رسمية وفعالة فلا بد من تأهيل وإعداد صف ثاني من القيادات المحتملين، وتطويرهم بشكل مثالي لتولي الوظائف المحورية والقيادية المحتمل شغورها في المؤسسة. ( Mary Bess Griffith, 2012: 2 ) .

كما توجد وفرة في الأدلة التي تؤكد على أن غياب التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات يؤثر تأثير سلبي على المؤسسة، حيث أشارت إحدى الدراسات التي تناولت تعاقب قيادات الجامعات في كندا إلى أن التعاقب الوظيفي حدث تنظيمي متكرر ذو أهمية كبيرة لهؤلاء الذين يعملون في الجامعات، إنه فاشل ويمكن أن تكون نتائجه سيئة إذا فشل القائد الجديد ، في أن يصبح عضوا في النظام ، كما أن تغيير القائد بشكل غير مخطط له يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية على تحصيل الجامعة، ويؤدي ذلك إلى ترك بعض القيادات بالكليات لمناصبهم لعدم خبراتهم الكافية وقدرتهم إلى مواجة المنصب الجديد لما ينتظره من سخرية من العاملين ،

غير انه يلحق الضرر بجهود تحسين الجامعة، وقد يقنع العاملين بمصداقيته، وذلك يحتاج الى وقت حتى لايشعر القائد بالملل والشعور بالخوف وعدم الراحة وتوقع الخسارة على المؤسسه. (إيمان أحمد حسن ، 2022 ، ص125).

مشكلة البحث:

باستقراء الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في مصر نجد أنه لا يوجد بمؤسسات التعليم العالي المصري خطة رسمية لتخطيط التعاقب القيادي ولكن يوجد بعض البرامج التي يمكن دمجها تحت خطة للتعاقب مثل برامج تدريب وتنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لتولي المناصب القيادية، وآليات التقييم داخل الجامعة، وهذا ما يؤدي إلى اخفاق دور التعليم العالي في الحفاظ على استمرارية تدفق إمداد مؤسسات التعليم العالي بقياداتها. (الخطة الأستراتيجية لجامعة الفيوم، 2022-2027)،

كما رصدت إحدى الدراسات وجود تحديات عديدة تواجه الجامعات المصرية مرتبطة بانخفاض دعم الإدارة العليا لإعداد قادة المستقبل، وقلة ادراك موظفين بالشكل الكافي ، من القيادات المستقبلية لأهمية بناء تعاقب وظيفي، وضعف استخدام برامج التدريب بالجامعات، بالإضافة إلى ضعف مساهمة أنشطة البحوث والتطوير في تحسين مستويات الثقافة التي تحقق التميز بالجامعة. (نجلاء حسن جمعة ، 2018م ، ص176)

وعليه فهناك ثمة حاجة لخطة واضحة للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي لمواجهة الأحداث وضرورة بناء تعاقب وظيفي للقيادات ، وعليه يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من خبرة كندا في تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعة والإفادة منها في مصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- 1- ما الأطار المفاهيمي للتعاقب الوظيفي؟
  - 2- ما ملامح تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي في كندا؟
  - 3- ما واقع تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية؟
  - 4- ما مقترحات تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من الخبرة الكندية؟
- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى :

- 1- التعرف على الأطار المفاهيمي للتعاقب الوظيفي.
  - 2- التعرف على ملامح تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي في كندا.
  - 3- تحديد واقع تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية.
  - 4- وضع مقترحات لتخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من الخبرة الكندية.
- أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث الى الاعتبارات الآتية:

1- مازال تخطيط التعاقب الوظيفي مفهوم حديث لم يتطرق إليه العديد، مما أدى إلى عدم توضيح دوره وأهميته بالنسبة للمؤسسات التعليمية العالي.

2- إلقاء الضوء على أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة وهو تخطيط التعاقب الوظيفي، بما يسهم في تجويد الممارسات القيادية وحماية مؤسسات التعليم العالي من الفراغ القيادي.

2- تبصير السادة المسؤولين عن وضع سياسات التعليم العالي والتخطيط الإستراتيجي في مصر بأهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي في رفع كفاءة وإنتاجية قيادات مؤسسات التعليم العالي بها.

منهج البحث وأداته:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتحليل الأدبيات المرتبطة لمتغيرات الدراسة وتصنيفها للتواصل من خلالها إلى تحقيق أهداف الدراسة .

وأعتمدت أداة البحث على استخدام الاستبانة كأداة للتعرف على واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية .

حدود البحث :

1- الحد الموضوعي : يقتصر البحث الحالي على التعرف على الخبرة الكندية لتخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعة والأفادة منها في مصر .

2-2- الحد البشري: يقتصر البحث الحالي على التطبيق على عينة من القيادات الإدارية (أمين عام الجامعة - مساعدين الامين العام - مديري العموم بالجامعة - مديري الكليات ) فى جامعة الفيوم .

3- الحد المكاني: يقتصر البحث الحالي على جامعة الفيوم .

4- الحد الزمني: تم تطبيق البحث الميدانية في الفترة المحدده من 8/16 2024/ إلى 16 /9 /2024 .

مصطلحات البحث:

1- التعاقب الوظيفى:

يعرف التعاقب فى اللغة : هو الشيطان خلف احدهما الآخر.( مجمع اللغة ، 620م، ص204)

يعرف التعاقب الوظيفى اصطلاحا:

هو الجهد المبذول لضمان استمرارية وتميز الأداء الفعلي للمنظمة من خلال ترقية واستبدال وتوظيف الأفراد المحوريين داخل المنظمة. (William J. Rothwell, 2013).

أنه عملية هدفها ضمان توافر القادة الكفاء القادرين على تحمل المسئولية عندما توجد وظيفة قيادية شاغرة. ( Calareso, 2015 :.65 )

ويعرف اجرائيا بأنه : هو جهد يبذل لتوفير مجموعة من القادة المحتملين ذات كفاءة عالية لمساعدة الجهاز الإدارى فى شغل الوظائف القيادية المشاغرة .



2- مؤسسات التعليم العالي: ويقصد بها كل أنماط التعليم الذي يتم في معاهد تخصصية (أكاديمية، مهني، تكنولوجي، وإعداد معلمين)، كالجامعات والكليات الجامعية، وكليات الفنون الحرة، والمعاهد التكنولوجية، وكليات المعلمين، والشرط الأساسي للقبول هو الانتهاء من وتؤدي ، متوسط أعمارهم حول الثامنة عشر والتي تقبل عامة طلابا ، المرحلة الثانوية المقررات التي تعطيها إلى شهادة ما (درجة، دبلوم، شهادة في الدراسات العليا). (أحمد عبدالفتاح ذكي ، فاروق عبدة فلة ، 2014 ، ص 113)

### 3- القيادة الإدارية :

تعرف بأنها: هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين، وتوجيههم نحو الأهداف المنشودة (نادية محمد عبد المنعم، 2008، ص8)

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسه (خميس فهمى عبد الفتاح عبد العزيز، 2019) بعنوان: الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر .

هدفت الدراسة الى: إبراز ملامح الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم العام وتحديد أهمية التخطيط للتعاقب القيادي بالتعليم العام في مصر والصعوبات التي قد تواجهه.

استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، واعتمدت على استمارة استطلاع رأي عدد(83)عضو هيئة تدريس بكليات التربية من المتخصصين في التخطيط التربوي حول إمكانية التخطيط للتعاقب القيادي بالتعليم العام في مصر.

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بالتعليم العام في مصر اعتمادا على الخبرة الأمريكية ، وتمثلت أهدافه في: نشر ثقافة تأهيل وتمكين ذوي المواهب القيادية وفق خطة متكاملة للتعاقب القيادي، وإعداد صف ثان من القيادات بطريقة منهجية تدعم استمرارية العمل وفق أفضل الممارسات، واتخاذ التدابير اللازمة لدعم القادة المتميزين بعد تعيينهم لضمان بقائهم في العمل القيادي لأطول فترة ممكنة، بينما تمثلت معالم التصور المقترح في التخطيط للتعاقب القيادي بالتعليم العام في مصر من خلال عدة مراحل هي: مرحلة الإعداد للتعاقب القيادي، ومرحلة إدارة حدث التعاقب القيادي، ومرحلة تمكين القائد الجديد وتحقيق التنمية القيادية المستدامة.

2-دراسة (فيصل بن عبدالله البوردي، 2017م ) بعنوان: تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة:الى توفير الشخص المناسب في المكان المناسب لكل وظيفة وفي أي وقت ،ويزداد ذلك الأهتمام في حال قرب التقاعد للموظفين كما حدث في كثير من المنظمات العاملة والمحلية،

واستخدمت الدراسة :المنهج الوصفي وتم استخدام اداة الدراسة الاستبانة، حيث تم تصميم استبانة. وتحديد حجم العينة المناسب تم تقسيم الأجهزة الحكومية البالغ عددها 102جهاز إلى أربعة طبقات مختلفة

(وفقاً لنوع الجهاز وتم سحب عينة عشوائية متساوية من كل طبقة بواقع 6 أجهزة في المرحلة الأولى بنسبة 24 % تقريباً. ثم تم توزيع عينة عشوائية من 360 استبانة على المدراء في مختلف المستويات، وعاد منها 206 استبانة صالحة للتحليل.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: من بين التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات.

ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل

3-دراسة: (أحمد عبدالفتاح ذكي، 2014م) بعنوان: سيناريوهات الصف الثاني لإعداد القيادات التربوية.

هدفت الدراسة: إلى وضع سيناريوهات للصف الثاني لإعداد القيادات التربوية، حيث تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي من أعمال إدارة الموارد البشرية، وهي أشبه بالتنبؤ بما يمكن أن يحدث في سيناريوهات الصف الثاني لإعداد القيادات التربوية.

استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث و العينة المكونة لمجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة

تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: بأن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي ذات أثر كبير في اعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها، وأن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية .

ثانيا:الدراسات الأجنبية :

1-دراسة (Trickel , 2015) بعنوان:استكشاف استراتيجيات تخطيط تعاقب القيادات التنفيذية بكليات المجتمع في نيوجرسي .

هدفت الدراسة :إلى الكشف عن استراتيجيات تخطيط تعاقب القيادات التنفيذية بكليات المجتمع في ولاية نيوجرسي بالولايات المتحدة الأمريكية.

واعتمدت الدراسة على استخدام المقابله مع القيادات التنفيذية لكليات المجتمع في نيوجرسي بوصفها أداة لجمع المعلومات .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:توصلت الدراسة إلى عدة نتائج :أن كليات المجتمع في نيوجرسي تتبني خطوات لإدارة التغيير في التخطيط لتعاقب القيادات التنفيذية بها؛ وهذه الخطوات هي: وضع السيناريوهات، وتشكيل تغيير رؤية وخلق، قوي تحالف وإزالة، الرؤية ونشر، العقبات، وتحقيق مكاسب على المدى القصير التغيير على والبناء ، وترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية.

2-دراسة (Moran J.W.&Brightman ,2010)عنوانها :القيادة التنظيمية للتعاقب الوظيفي..

هدفت الدراسة إلى: التركيز على القيادة ومناقشة الأسباب ان تجعل الأفراد يواجهون صعوبات التدرج الوظيفي ،ومستوى إتقان العمل .

استخدمت الدراسة:المنهج الوصفي وتم إعداد أستبانة وجهت إلى عينة من قيادة التنظيم

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:توصلت الدراسة إلى عدة نتائج : أن القائمين على التنظيم الوظيفي يتوجب عليهم توضيح وشرح من يقوم بتعاقب الوظيفي،وماالذى سوف يتم احلاله، ، وكيف يكون التعاقب ؟ ثم وصف دور القائد التنظيمي ،وتطوير خطة العمل-ووضع خطة لتطوير الهياكل ذات الأهمية،والاستمرار فى الوقوف على مدى تحقيق الاستقرار فى النتائج ،وتقدم نموذجًا يساعد القادة على مواجهة مقاومة التعقب الوظيفي، وضع قائمة بما يجب أن يكون متوفرًا فى قادة الجامعة ، وذلك لزيادة قدرتهم على الاحلال الوظيفي التنظيمي بفاعلية .

3- دراسة (Anna Okapiec, 2019) بعنوان تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات الكندية .

هدفت الدراسةإلى: التعرف على تطبيق نظام تخطيط التعاقب القيادي حديثا ونجاح وفاعلية نظام تخطيط التعاقب القيادي بها ،و التعرف على البيئية الحالية للجامعة

أستخدمت الدراسة المنهج : المسح البيئي

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أنه قبل انضمام أي قائد جديد إلى الجامعة لابد أن تحدث ما يسمى بثقافة الحرم الجامعي أو مجتمع الحرم الجامعي، لاكتشاف البيئة الداخلية للجامعة، بالإضافة إلى تحديد التوقعات المستقبلية للقائد الجديد، والتعهد والتركيز على أهمية نظام التعاقب القيادي، وتعيين

لجنة للبحث تختص بالتعاقب القيادي في المؤسسة، تقوم باختيار أفضل مرشح، والعمل بشكل وثيق مع مجلس الإدارة طوال العملية، مع التأكد من أن أدوارها محددة بوضوح ولا تتعارض مع أدوار الجامعة، ويتم تشكيل التمثيل المناسب للجنة من أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحديد حجم اللجنة والعملية التي تتبعها اللجنة لاختيار المرشح المناسب، فحتاج الجامعات إلى فهم بيئتها وثقافتها، وتكون مجهزة من الامكانيات المادية والبشرية والوقت والاستراتيجيات، وذلك لضمان نجاح القيادة الجديدة.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف :

يتبين من عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنه لا توجد دراسة عربية أو أجنبية تناولت موضوع الدراسة الحالي وهو الخبرة الكندية لتخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات والأفاده منها في مصر، لكن هناك بعض الدراسات التي ركزت على التعاقب مع بعض المتغيرات ودراسات أخرى مع اختلاف بعض المتغيرات ممثلاً في دراسة (خميس فهمي عبد الفتاح عبد العزيز 2019) حيث استخدم متغير الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم العام وإمكانية الإفاده منها في مصر وهي مايتفق مع البحث في التعاقب الوظيفي ويختلف مع البحث الحالي في الخبره الامريكية ، ودراسة (فيصل بن عبدالله البوردي 2017م) حيث استخدم ،متغير تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وهو مايتفق مع البحث الحالي في التعاقب الوظيفي ويختلف في أنه تناول التعاقب في الأجهزة الحكومية في السعودية.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الآتي:

من حيث منهج الدراسة: فقد استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي ، وذلك لوصف واقع دراسة ظاهرة وتحليلها للوقف على المشكلات وتقييمها والعمل على وضع حلول مناسبة لها وهو ما أتبعته الدراسة الحالية، وهو ما يمثل أحد أوجه الاتفاق مع هذه الدراسات .

أما من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة : فقد تنوعت الأدوات المستخدمة من حيث الاستبانة المحكمة واستخدام أسلوب دلفي، واستخدام المنهج شبه تجريبي، والمقابلات المقننة ، واستخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة للتعرف على واقع التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية الفيوم ، وهو ما يمثل أحد أوجه الاتفاق مع هذه الدراسات .

محاوور السير في البحث:

تسير اجراءات البحث وفق المحاور الآتية :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للتعاقب الوظيفي .

المحور الثاني: ملامح تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية.

المحور الثالث: واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم.

الخطوة الرابع: مقترحات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بمؤسسات الجامعات المصرية في ضوء الافادة من الخبرة الكندية.

## المحور الأول

### الإطار المفاهيمي للتعاقب الوظيفي

أولاً: مفهوم التعاقب الوظيفي :

حظى مفهوم التعاقب الوظيفي باهتمام واسع النطاق في قطاع الأعمال والقطاع العام والرعاية الصحية، وعلى الرغم من أهمية برامج التخطيط للتعاقب، لكنها تعتبر نادرة في كثير من المؤسسات، ويركز كل قطاع من هذه القطاعات على تخطيط تعاقب مختلف حسب المستوى، فخطط التعاقب في القطاع العام تركز على جميع المستويات الإدارية مع التركيز على الترقية من الداخل للإحتفاظ بأفضل المواهب ومن هذه المفاهيم الآتى :

عرفها Rothwell: بأنها الجهد المبذول لضمان استمرارية وتميز الأداء الفعلي للمنظمة من خلال ترقية واستبدال وتوظيف الأفراد المحوريين داخل المنظمة .  
(RothwellW.J , 2013).

عرفها Calareso: بأنها عملية هدفها ضمان توافر القادة الكفاءه القادرين على تحمل المسؤولية عندما توجد شاغرة قيادية وظيفية , ( Calareso , 2015 )

التعريف الإجرائي : هو جهد يبذل لتوفير مجموعة من القادة المحتملين ذات كفاءة عالية لمساعدة الجهاز الإداري فى شغل قيادة وظيفية .

ثانياً: أهداف التعاقب الوظيفي :



تهدف عملية التعاقب الوظيفي إلى الوصول إلى النتائج المطلوبة وتشجيع الحلول المحلية على المستوى الوطني للاستقرار واستمرارية القيادة والإبداع، ومن هذه الأهداف للتعاقب الوظيفي الآتي : (على بن فهد ، 2011، ص 142)

1- السماح للمؤسسة بتقييم احتياجات القيادات من خلال إنشاء توصيفات وظيفية ونماذج كفاءة وظيفية.

2- السماح للقادة بتحديد الموظفين الرئيسيين وتسجيلهم والاحتفاظ بهم لمملئ الوظائف المهمة.

3- توفير سبل التعاقب الوظيفي الآن وفي المستقبل من خلال مناقشة كيفية تنمية المواهب.

4- يعمل التعاقب الوظيفي على تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم من خلال توفير فرص واضحة لتراقي الوظيفي .

ثالثا: أهمية التعاقب الوظيفي

تركز أهمية التعاقب الوظيفي في تحديد الموظفين اصحاب الكفاءات والمهارات المميزة ، والساعيين للترقية والوصول الي المستويات القيادية ، وتقوم المؤسسة بتوفير فرص التدريب لهم ، وتوسيع أفاقهم لتهيئتهم لتولي المسئوليات القيادية مستقبلا ، كذلك تكمن أهمية التعاقب الوظيفي .(أحمد محمد حسب النبي ، 2018، ص 522)

المحافظة على القادة المتميزين الذين يتم اختيارهم ضمن مجموعة الكفاءات الواعدة لتوليهم المناصب

تحديد وتطوير البدلاء المحتملين للقيادات فى المؤسسة .

امكانية وجود رؤية أكثر عمقا وبصيرة بالمهارات المطلوبة للمناصب القيادية  
تحفيز الكادر الوظيفى وزيادة الدافعية والحماس وتزايد درجة الحماس ،لكونة يمنح  
الموظفين فرصة للارتقاء وتولية المناصب القيادية بالمؤسسة .

تعزير أستراتيجيات نقل المعارف وتبادل الخبرات المتراكمة لدى الموظفين  
القياديين واستثمارها بشكل يخدم تطوير العمل وتعزير البيئة المحيطة به .  
يلاحظ مما سبق أن أهمية التعاقب الوظيفي فى تحديد الموظفين اصحاب الكفاءات  
والمهارات المميزة ، والساعيين للترقية والوصول الي المستويات القيادية.

رابعا : أسس ومبادئ تخطيط التعاقب الوظيفى

يتميز تخطيط التعاقب القيادي بمجموعة من الأسس والمبادئ كما يلي:

1- الاسس الاساسية لتخطيط التعاقب الوظيفى :

1 - الكفاءة: ويقصد بها المهارة الأساسية للموظف، التي تؤدي إلى فعالية وأداء  
متفوق فى وظيفته، ويقوم نموذج الكفاءة الذي يعد أساس من أسس التخطيط  
للتعاقب القيادي، على ربط الكفاءات الأساسية للمؤسسة مع الكفاءات الوظيفية، فمن  
خلال تخطيط الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية او المهنيين للتعاقد القيادي يتم  
تحديد أول المتميزين أو أصحاب الأداء العالي أو غيرهم من الأشخاص من فئات  
الموظفين، ثم يتم وضع وتحديد الكفاءات الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح  
المؤسسة فى مختلف إداراتها أو وظائفها، ثم يتم وضع توقعات عمل واضحة

للحاضر والمستقبل، ويتم ابتكار قوائم الكفاءة التي تصف كيف يمكن تطوير الأفراد للمستقبل

2-القيم: يقصد به هي مجموعة من الأفراد مجهزين مهنيًا بالكفاءات السليمة ولكنهم يفتقرون إلى معرفة ما تعتبره ثقافة المؤسسة جيداً فدمج القيم مع نماذج الكفاءة يتم انشاء ملف تعريف أو وصف لنجاح القيادة على جميع المستويات التنظيمية المستقبلية، كما يمكن استخدام القيم كقوة دافعة لبناء الإمكانيات والكفاءات العالية في المؤسسات، القيم.

3-المرونة: تعد المرونة مبدأ من مبادئ عملية التخطيط للتعاقب القيادي فلا بد أن تتماشى خطط التعاقب القيادي مع التغييرات التي تحدث للمؤسسة، فأى تغيير غير متوقع في أهداف المؤسسة وتوجهها يجب معالجته من خلال مراجعات لخطة التعاقب . (William J. Rothwell, 2013 , 87)

ب- المبادئ الأساسية للتخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال في المجال الادارة، وهي خمسة مبادئ وتتمثل في : ( Clive Hickson,2019 ,11 )

1-التكامل: بمعنى أن يكون تطوير التعاقب والوظيفي جزءاً لا يتجزأ من لتوظيف والاحتفاظ، وإدارة الأداء، والاستراتيجيات التنظيمية.

2-التعريف:، بمعنى تحديد احتياجات القيادة على المدى الطويل.

3-المرونة: بمعنى أن الخطط بحاجة إلى إعادة النظر وإجراء التغييرات.

4- السيوولة: بمعنى أن تكون الإجراءات المتبعة سلسلة وليست مقيدة.

5- التنمية الشخصية: بمعنى أن التطوير المهني مطلوب لدى الأفراد من خلال عملية التوظيف وتشجيعهم على الاحتفاظ بهم.

خامسا : دواعي الأخذ بتخطيط التعاقب الوظيفي .

تلجأ المؤسسات إلى اتخاذ نهج تخطيط التعاقب القيادي لعدة أسباب تتمثل في :

( Kristina Keller ,2018 :13)

1- ندرة وجود خلفاء محتملين مؤهلين بالمهارات اللازمة للنجاح وتولي المناصب القيادية بالكلية، بمعنى نقص الخلفاء لملى الوظائف الشاغرة.

3- التنافس على المواهب بين مؤسسات التعليم العالي. وتتضح الحاجة لوجود خطط التعاقب القيادي داخل مؤسسات التعليم العالي لما يواجهه القادة الجدد الإداريين من تحديات في العمل.

سادسا: مزايا التخطيط للتعاقب الوظيفي :

وتتعدت مزايا التعاقب الوظيفي للقيادات الأدارية كالأتي (إيمان أحمد حسن ، 2022م ،ص142)

توفير الوقت والتكلفة المستغرقة لاكتشاف القيادات الملائمة للوظائف الشاغرة لأن التعاقب الوظيفي قد قام بالفعل بتحديد القيادات وإعدادها.

ملائمة جهود تنمية الأفراد مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بحيث يكون الأشخاص المناسبون متاحين في الأوقات المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين لتحقيق الأهداف الصحيحة.

استعداد المؤسسة للتعامل مع الخسائر الكارثية المفاجئة لتقلد المناصب

يوفر التعاقب الوظيفي في المؤسسات فرصاً للقيادة مع العلم بأنه لن ينتقل كل من شارك في أنشطة التعاقب إلى تولي مناصب، فبالرغم من وجود أنشطة للتعاقب الوظيفي داخل المؤسسات فإن هذه المؤسسات لاتمنع استقطاب القيادات من خارج المؤسسة، فلابد للجامعات من أن تبدأ في الاستثمار والاستعداد للقيادة المستقبلية من خلال التعاقب، فالتعاقب ليس مجرد تحضر لخلفيه ولكن لتطوير خلفاء من الداخل

سابعاً: عوامل النجاح لتخطيط التعاقب الوظيفي :

ويمكن تحديد عوامل نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي فيما يلي:

1- دعم الإدارة العليا: تتمثل الخطوة الأولى لنجاح عملية تخطيط التعاقب في الحصول على دعم ومشاركة الإدارة العليا بالمؤسسة فيقوم مجلس الجامعة بدعم عملية التعاقب القيادي من خلال الموافقة على تبني سياسة تخطيط الأفراد المرشحين لتولي المناصب. (Brenda R. Blackburn , 2015 , 43-45)

2- الدمج في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة: فلا ينبغي أن يتم اجراء التخطيط للتعاقب بعيداً عن الخطط الإستراتيجية وداعماً بل يجب ان يكون مرتبطاً بها ، فيجب أن تأخذ أي خطة تعاقب في الاعتبار نظام حوكمة المؤسسة مما يضمن ألا تؤدي خطة تعاقب القادة إلى الإخلال بالهيكل والأنظمة الحاكمة المعمول بها. ( Isaac C. Theus, 2019: 25)

3- تحديد الاحتياجات من خلال المسح المؤسسي : فمن أسباب نجاح برامج تخطيط التعاقب القيادي، تحديد الاحتياجات اللازمة كوسيلة لاستهداف التدريب

اللازم وتعليم العاملين وتطويرهم، وبذلك يصبح التخطيط للتعاقب القيادي قوة دافعة لتحديد الاحتياجات اللازمة،

4- زيادة مجموعة المواهب المرشحين لسد الوظائف الشاغرة: من الأسباب المهمة لقيام برامج التخطيط للتعاقب القيادي هو زيادة مجموعة المواهب القابلة للترقية من العاملين، حيث يساعد تخطيط التعاقب القيادي المؤسسات على تحديد العجز المستقبلي من المواهب والمهارات، (أحمد محمد نبوي حسب النبي، 2016 م ، ص71)

5- توفير المزيد من الفرص للعاملين الطموحين والساعين للتقدم والرقى: فالتخطيط الناجح للتعاقب القيادي يفسح المجال لإدخال روح جديدة إلى المؤسسات، وسد ثغرات العملية الانتقالية عبر تبني نهج فاعل لتنمية المهارات القيادية لدى الأجيال الجديدة من أجل المستقبل وإتاحة المجال أمامها للتزود بالمعرفة التنظيمية. (صلاح الدين عبد العزيز، عبد الوهاب محمود ، 2016م، ص6)

6- الإستفادة من إمكانات رأس المال البشري في المؤسسة: تحتفظ المؤسسات برأس المال البشري لأنه يشكل التميز المؤسسي لها من خلال القدرة على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمؤسسة المعنية، لذلك يستلزم الأمر من المؤسسات توفير المناخ الملائم لهم لاطلاق طاقاتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوض في الأعمال التي تتسم بمجازفة عالية. (نجلاء حسن جمعة ، 2018 ص182)

7 - مساعدة العاملين على إدراك خطتهم المهنية داخل المؤسسة: تقوم المؤسسات باستثمار كبير في تدريب العاملين بها، وعليه يمكن تحديد ست ممارسات شائعة

تؤدي إلى نجاح عملية تخطيط التعاقب للقيادات تتمثل في: ( Clive Hickson, 2019:7)

الدعم الفعال من القيادة العليا المتوقع منها القيام بتخطيط التعاقب، وتحديد الأفراد المحتملين.

ربط تخطيط التعاقب بالتخطيط الاستراتيجي.

التعرف على الأفراد المحتملين في وقت مبكر من حياتهم المهنية.

التأكيد على المهام الوظيفية التي توفر خبرات تنموية، بالإضافة إلى التدريب الرسمي.

تحقيق التنوع والقدرة القيادية والاحتفاظ بالقيادات المحتملة.

المحور الثاني

وصف لملامح تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي في كندا

يعتبر نظام التعليم العالي في كندا نظاماً شديداً لامركزية حيث تدعم الحكومة، الفيدرالية المؤسسات التعليمية العالي (Andrew, 2017, 2)

أولاً : نشأة وتطور تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي في كندا

بدأ مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي في عالم المؤسسة الكندية منذ زمن بعيد باعتباره عنصر حاسم في استدامة وكفاءة مؤسسات القطاعين العام والخاص فقط

لنتبع الأشخاص ولكنها ترى ورؤية طويلة المدى تجاه تخطيط التعاقب لإعداد الأدوار القيادية، بما يسمى إنشاء خط قيادة ، أما بيئات التعليم العالي كانت طيبة في تبني تخطيط التعاقب الرسمي ولكنها أصبحت بدأت مؤسسات التعليم العالي في تبني عمليات ، قيد الدراسة والاهتمام موضوع مؤخر رسمية لتخطيط التعاقب على كافة المستويات. (Clive Hickson, 2019:6)

فبالرغم من تأخر تبني الجامعات الكندية لنظام تخطيط التعاقب للقيادات الإداري بمؤسسات التعليم العالي الكندية إلا أنها بدأت تخطوا خطوات سريعة وواضحة نحو تنفيذ عمليات رسمية وغير رسمية لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا.

ثانيا : أسس ومبادئ تخطيط التعاقب للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي في كندا

حددت جامعة وندسور الكندية مجموعة من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها برنامج تخطيط التعاقب القيادي، كما يلي :

(Office of the Vice-President, Human Resources, 2016:1)

- 1- أن يتمشى تخطيط التعاقب القيادي مع الأولويات الإستراتيجية للجامعة.
- 2- أن يركز تخطيط التعاقب القيادي على قيم الشفافية والإنصاف وإمكانية الوصول.

- 3 - إشراك كبار القادة بنشاط في تطوير قادة المستقبل بالجامعة.



4- التركيز على تكوين مجموعة من المواهب من القادة للوظائف التي تم تحديدها على أنها حرجة.

5 - وضع خطة اتصال شاملة، وتوضيح أن المشاركة في تخطيط التعاقب لا تضمن الترقيات.

6 - الإرتكاز على بيانات القوى العاملة وتحليلاتها عند التخطيط للتعاقب القيادي.

7 - اتباع عملية منهجية وموضوعية لتقييم البدلاء المحتملين.

8- وضع خطط تطوير محددة لكل خليفة محتمل تتضمن خبرات وظيفية صعبة ومتنوعة بالإضافة إلى أنشطة نقل المعرفة. وضع خطة للرصد والتقييم

ثالثاً: خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة كندا

وكمثال للخطوات السابقة فقد وضعت جامعة وندسور الكندية خمس خطوات منهجية محددة لتخطيط التعاقب القيادي لديها، يعمل نائب رئيس الموارد البشرية مع نواب رئيس الجامعة لتنفيذ هذه الخطوات ضمن مجالات مسؤولية كل منهم، وتتضح هذه الخطوات فيما يلي: (Office of the Vice- Resources, President, Human 2016:2)

1- تحديد المناصب القيادية الحاسمة: ويتم ذلك من خلال تحديد المناصب التي إذا، ركت شاغرة يمكن أن تسبب مخاطر تشغيلية أو سمعة سيئة أو خسارة مالية فورية وتعرض التقدم نحو تحقيق الأولويات المؤسسية للخطر، وبمجرد تحديدها، يتم تقييم كل منصب باستخدام مقياس الوظائف الحرجة ومخاطر الاحتفاظ.

2- تحديد الكفاءات المطلوبة: وفيها يتم إنشاء ملف تعريف للكفاءة يحدد المعرفة الحالية والمستقبلية والمهارات والقدرات والمؤهلات والصفات الشخصية المطلوبة للأداء الفعال لكل منصب تم تحديده في الخطوة الأولى.

3 - تحديد وتقييم الخلفاء المحتملين: وفيها يتم تحديد لكل منصب، الأفراد من جميع أنحاء الجامعة الذين يمكن أن يصبحوا بدلاء محتملين، وتقييم معارفهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم وصفاتهم الشخصية مقابل ملف تعريف الكفاءة الذي تم إنشاؤه في الخطوة الثانية، بجانب كفاءات القيادة الأساسية للجامعة، وتتضمن هذه الخطوة إجراء تحليل فجوة الكفاءة لكل موظف تم تحديده واختيار البدلاء المحتملين للمشاركة في برنامج تخطيط التعاقب.

4- تطوير خطة التعاقب القيادي وتنميتها: وفيها يتم وضع خطة تعاقب لكل بديل محتمل تم تحديده في الخطوة الثالثة مع تحديد الأنشطة التي يتعين القيام بها لمعالجة فجوات الكفاءة، ويجب أن توضح كل خطة المعرفة والمهارات المحددة التي سيتم تطويرها والجدول الزمنية وإجراءات التطوير.

5 - تنفيذ خطة التعاقب القيادي والمراقبة والتقييم: وفيها يتم تنفيذ الخطط الخاصة بكل بديل محتمل ومراقبة التقدم ومراجعة الخطط حسب الحاجة، وسيقوم نائب الرئيس المعني برصد وتقييم خطط التعاقب ضمن نطاق مسؤوليته بشكل سنوي، وسيقوم نائب الرئيس للموارد البشرية بإطلاع الرئيس ونواب الرئيس على جهود تخطيط التعاقب في الجامعة.

رابعا : عوامل نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي الكندية:

تتمثل عوامل النجاح فيما يلي : (Neera Arora, 2019,86).

- 1- وضوح الأهداف المؤسسية والأولويات .
- 2- موازنة الأولويات التنظيمية ونوع القيادة المطلوبة مع الكفاءات الفنية والقيادية.
- 3- البنية التحتية التكنولوجية والأنظمة لتتبع وتقييم جهود تخطيط التعاقب.
- 4- التواصل المستمر والمشاركة من قبل القيادة في عملية تخطيط التعاقب.
- 5- تأثير سياسات الموارد البشرية والمبادئ التوجيهية.

### المحور الثالث

واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية  
أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية للدراسة :

وتشمل إجراءات الدراسة الميدانية للبحث الحالي الوقوف على أهدافه، وتوضيح أداته والعناصر التي تتكون منها، ومجتمع وعينة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وغيرها من النقاط التي يتم تناولها بالتفصيل فيما يلي.

#### 1-أهداف البحث الميدانية

وفقاً لطبيعة مشكلة البحث فإن الإطار الميداني له يستهدف:

- 1-الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل اجمالي من خلال تحليل (أبعاد) استبانة واقع التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم.

ب-الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل تفصيلي من خلال تحليل (عبارات) استبانة واقع التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم،. عبارات استبانة واقع التعاقب الوظيفي للقيادات الادارية بجامعة الفيوم.

2- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته، ومن ثم فهو كافة العناصر التي يرغب الباحث في إجراء استطلاع لآرائها، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يُكونون موضوع الدراسة. وعند النظر للدراسة الحالية نجد أن مجتمعها يتمثل في (القيادات الإدارية بجامعة الفيوم)، والذين يبلغ عددهم وفقاً للإحصائيات الرسمية التي حصلت عليها الباحثة (93)(1)، والجدول التالي يوضح توزيعهم:

جدول (1) توزيع أفراد المجتمع

الوظيفة	العدد
امين عام	1
مساعد امين عام الجامعة	2
مدير عام	12
مدير كليه وإدارات	78
الاجمالي	93

(1) جامعة الفيوم، إحصائية بأعداد (القيادات الإدارية بجامعة الفيوم)، للعام الجامعي 2023 / 2024م.

ونظراً لصغر حجم المجتمع قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على جميع افراد المجتمع، ومقابلة افراد العينة واحداً تلو الآخر حتى استطاعت الانتهاء من التطبيق، ونتيجة لذلك بلغت الاستبانات الصحيحة التي تم الحصول عليها (93)، بما يمثل نسبة (100%) من المجتمع، ويمكن توضيح توزيعهم في الجداول التالية:

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (الدرجة الوظيفية):

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (2) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير (الدرجة الوظيفية)

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
امين عام	1	1.1
مساعد امين عام الجامعة	2	2.2
مدير عام	12	12.8
مدير كليه وإدارات	78	83.9
الإجمالي	93	100

يُوضح الجدول السابق أن أعلى (درجة وظيفية) تم التطبيق عليه كانت (مدير كليه وإدارات) بنسبة (83.9%)؛ وقد يرجع ذلك إلى كثرة عدد هذه الفئة بالمجتمع مقارنة بالفئات الأخرى وهو الامر الذي يجعل من المنطقي أن تأتي في الترتيب الأول من حيث التطبيق، في حين جاءت أقل (درجة وظيفية) من حيث التطبيق عليها هي (درجة امين عام) بنسبة (1.1%)؛ وهو الامر الذي يرجع إلى كونه عضو واحد في الجامعة.

### 3- أداة الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بتصميم أداة البحث، وهي عبارة عن استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تم من خلال الدراسة النظرية تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة، ثم قامت الباحثة بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قام بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الصدق والثبات، ويمكن تناول ذلك بتفصيل أكثر في السطور التالية:

ا- وصف أداة الدراسة الميدانية: احتوت الاستبانة على (32) عبارة يمكن توضيح توزيعها فيما يلي:

#### جدول (3) وصف اداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم	البعد الأول: دعم القيم التنظيمية للتعاقب الوظيفي	6	32
	البعد الثاني: تحليل المناصب الشاعرة	6	
	البعد الثالث: الاستقطاب	5	
	البعد الرابع: الاختيار	5	
	البعد الخامس: التدريب	4	
	البعد السادس: التقييم	6	

ب. حساب درجة الصدق لأداة الدراسة: وتم ذلك من خلال حساب:

-الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity للأداة

تم حساب صدق الاستبيان في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان و فقراته من حيث درجة ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً؛ وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم توصلت الباحثة إلى الصدق في الاستفتاء، وأنه صالحاً للتطبيق بعد أخذ شكله النهائي.

#### -صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity

يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى، ويمكن التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وتوضح الجداول التالية نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له.

جدول (4) حساب معاملات الارتباط بين عبارات ابعاد واقع التعاقب (إجمالي البعد الذي تنتمي له العبارة)

واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم					
البعد الأول: دعم القيم التنظيمية	البعد الثاني: تحليل المناصب	البعد الثالث: الاستقطاب	البعد الرابع: الاختيار	البعد الخامس:	البعد السادس: التقييم

		التدريب				الشاعرة		للتعاقب الوظيفي			
معامل الارتباط	رقم العبارات	معامل الارتباط	رقم العبارات	معامل الارتباط	رقم العبارات	معامل الارتباط	رقم العبارات	معامل الارتباط	رقم العبارات		
0.86	27	0.93	23	0.78	18	0.76	13	0.80	7	0.46	1
0.92	28	0.92	24	0.59	19	0.44	14	0.78	8	0.71	2
0.87	29	0.68	25	0.71	20	0.79	15	0.90	9	0.76	3
0.96	30	0.94	26	0.50	21	0.73	16	0.85	10	0.41	4
0.92	31			0.66	22	0.44	17	0.77	11	0.67	5
0.92	32							0.90	12	0.84	6

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم، وإجمالي درجة البعد الذي تنتمي له، تراوحت قيمها (فيما يتعلق بالبعد الأول: دعم القيم التنظيمية للتعاقب الوظيفي) بين (0.84) و(0.41)، و(فيما يتعلق بالبعد الثاني: تحليل المناصب الشاعرة) بين (0.90) و(0.77)، و(فيما يتعلق بالبعد الثالث: الاستقطاب) بين (0.79) و(0.44)، و(فيما يتعلق بالبعد الرابع: الاختيار) بين (0.78) و(0.50)، و(فيما يتعلق بالبعد الخامس: التدريب) بين (0.94) و(0.68)، و(فيما



يتعلق بالبعد السادس: التقييم) بين (0.96) و(0.86)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة .

ج. حساب معامل الثبات Reliability لأداة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cornbrash's alpha)، وجاءت القيم كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (5) الثبات لأداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحاور والابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
1	البعد الأول: دعم القيم التنظيمية للتعاقب الوظيفي	6	0.63
2	البعد الثاني: تحليل المناصب الشاعرة	6	0.85
3	البعد الثالث: الاستقطاب	5	0.66
4	البعد الرابع: الاختيار	5	0.85
5	البعد الخامس: التدريب	4	0.90
6	البعد السادس: التقييم	6	0.96
7	إجمالي الواقع	32	0.91

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور وابعاد أداة الدراسة تراوحت بين (0.96) و(0.63)، وبالتالي فمعاملات الثبات لمحاور وابعاد الدراسة جاءت جميعها جيدة.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بالبحر والتي تقيس وجهة نظر عينة الدراسة، بطريقة تحقق أهدافها ويسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. وتم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و (0.01) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

أساليب الإحصاء الوصفي:

التكرارات (Frequencies): لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة، كما تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (كبيرة = 3)، (متوسطة = 2)، (ضعيفة = 1).

حساب المتوسط الموزون للعبارات =  $\frac{(3) \times \text{تكرارها} + (2) \times \text{تكرارها} + (1) \times \text{تكرارها}}{ن}$

ن

حساب النسبة المئوية للعبارات = (الوزن النسبي للعبارة / 3)  $\times$  100

المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (أبعاد ومحاور الدراسة) لترتيب المحاور أو العبارات.

الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبانة عن متوسطها الحسابي. معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة. استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة :

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم، كما هو موضح بالجدول التالية: نتائج عبارات البعد الأول: دعم القيم التنظيمية للتعاقب الوظيفي

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (6) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد الأول: دعم القيم التنظيمية للتعاقب الوظيفي)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		ك	ب	ج					
1	تضع الجامعة أسس ومعايير واضحة	5	4	1	2.47	0.69	ك	3	31

4	يرة				دد				للتخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية	
					107	312	581	%		
16.5	متوسط	0.90	2.17		العدد	31	15	47	يتم تعزيز قيم الشفافية والعدالة في عمليات التعاقب الوظيفي	2
					333	162	505	%		
45.7	متوسط	0.96	2.24		العدد	34	3	56	يتم تحقيق قيم العدالة والموضوعية في عملية اختيار القيادات الإدارية	3
					366	32	602	%		
36.1	كيرة	0.67	2.51		العدد	9	28	56	يتم تنمية قيم الالتزام والتطور المهني للقيادات المحتملة كجزء من التخطيط للتعاقب الوظيفي	4
					97	301	602	%		
62.9	طرفة	0.84	1.52		العدد	66	6	21	يتم تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين القادة الحاليين والقيادات المحتملة	5
					710	64	226	%		

12 1. 5	1	كـ بـ رـة	0. 45	2. 84	3	9	8 1	ال ع د د	6	يتم تعزيز قيم المسؤولية والمساءلة بين القيادات الإدارية
					3. 2	9. 7	8 7. 1			

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور الأول: واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم) وذلك فيما يتعلق (بواقع البعد الأول: دعم القيم التنظيمية للتعاقب الوظيفي)، قد جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.84) و(1.52)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر واقع ممارسات (البعد الأول: دعم القيم التنظيمية للتعاقب الوظيفي).

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيم مربع كاي تراوحت بين (121.5) و(16.5)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (0.01)، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى الموجود في الجدول، وذلك في جميع العبارات.

جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على: " يتم تعزيز قيم المسؤولية والمساءلة بين القيادات الإدارية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (2.84)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (كبيرة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن تعزيز القيم المتعلقة بالمسؤولية وبالمساءلة بين القيادات الإدارية يتم بشكل مناسب، حيث يتم النظر إليهم بأنهم أعلى المناصب الموجودة في الهيكل التنظيمي للجامعة، وهي المسؤولة عن مساءلة

العاملين وبالتالي تعرضهم للمساءلة هو امر لا يقلقهم ولديهم استعداد للتعرض له لبيان نواياهم.

كما جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على: " يتم تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين القادة الحاليين والقيادات المحتملة." في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (1.52)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "ضعيفة"، وقد يرجع ذلك إلى ندرة تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين القادة الحاليين والقيادات المحتملة، رغبة من القيادات الحالية في الاستمرار بتولي المناصب، وعدم إعطاء الفرصة لغيرهم من امتلاك الفرصة لاستبدالهم. ترتيب عبارات (البعد الأول: دعم القيم التنظيمية للتعاقب الوظيفي) بحسب المتوسط الحسابي

يتضح أن العبارة رقم (6) جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (2.84)، ثم العبارة رقم (4) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.51)، وصولاً إلى العبارة رقم (5) في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي (1.52).

نتائج عبارات البعد الثاني: تحليل المناصب الشاعرة

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (7) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد الثاني: تحليل المناصب الشاعرة)

م	العبارة	الاستجابات	الحساب	المعيار	الفرق	الرتبة	الكاف
---	---------	------------	--------	---------	-------	--------	-------

					م ت ر س ة	م ت ر س ة	ك م ت ر س ة	
361	5	ض د ع ا ب ف ة	0.84	1.60	58	14	21	7
					62.4	15.1	22.5	%
629	1	ك ب ر ة	0.60	2.65	6	21	66	8
					6.4	22.6	71.0	%
432	2	م ت ر س ة	0.97	2.19	36	3	54	9
								تتوفر معلومات محدثة عن المؤهلات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة قيادية ادارية بالجامعة.

مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
					نظمت	نظمت و	نظمت		
		طئة						د	
					38.7	3.2	58.1	%	
6.6	4	متوسطة	0.89	1.92	40	20	33	ال	10
					43.0	21.5	35.5	%	
5.6.3	6	ضد	0.85	1.55	64	7	22	ال	11
					68.	7.5	23	%	



مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
					نظمت	منظومة	سوء	
					8		7	
4 1. 1	3	مناسبة	0.98	2.15	38	3	52	12 يتم مراجعة وتحديث متطلبات الوظائف القيادية الادارية بانتظام بما يتواءم مع التغيرات التنظيمية والبيئية.
					40.9	3.2	55.9	%

ينتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم) وذلك فيما يتعلق (بواقع البعد الثاني: تحليل المناصب الشاعرة)، قد جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.65) و(1.55)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر واقع ممارسات (البعد الثاني: تحليل المناصب الشاعرة).

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيم مربع كاي تراوحت بين (62.9) و(6.6)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (0.01) أو (0.05)، ما يعني وجود فروق بين

التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى الموجود في الجدول، وذلك في جميع العبارات.

جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على: " يتم تحديد الوصف الوظيفي ومتطلبات الأداء لجميع المناصب القيادية الإدارية بالجامعة" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (2.65)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (كبيرة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن قيام القيادات الإدارية بجامعة الفيوم بالدور المطلوب منهم يتطلب معرفتهم بالمهام التي يجب عليهم القيام بها، ومن ثم أهمية تحديد الوصف الوظيفي ومتطلبات الأداء لجميع المناصب القيادية الإدارية بالجامعة.

كما جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على: " يتم تحليل الفجوات بين المتطلبات الوظيفية والكفاءات المتاحة للمرشحين لشغل المناصب القيادية الإدارية بالجامعة." في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (1.55)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "ضعيفة"، وقد يرجع ذلك إلى قلة قيام القيادات الإدارية بجامعة الفيوم باستخدام أساليب معاصرة للتخطيط الخاص بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القيادات، مما يجعل تحليل الفجوات بين المتطلبات الوظيفية والكفاءات المتاحة للمرشحين لشغل المناصب القيادية الإدارية بالجامعة منخفض.

ترتيب عبارات (البعد الثاني: تحليل المناصب الشاعرة) بحسب المتوسط الحسابي يتضح أن العبارة رقم (8) جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (2.65)، ثم العبارة رقم (9) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي

(2.19)، وصولاً إلى العبارة رقم (11) في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي (1.55).

نتائج عبارات البعد الثالث: الاستقطاب

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (8) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد الثالث: الاستقطاب)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		ك ب ر ة	متو سط ة	ط ب ق ة					
13	يمزج بين معياري الأقدمية والكفاءة عند التعيين في الوظائف القيادية الإدارية بالجامعة	ال ع د	3 7	22	3 4	0.88	متو سط ة	4	4.1
		%	3 9.7	23 .7	3 6.6				
14	توجد معايير موضوعية واضحة للترقية للوظائف القيادية الادارية الشاغرة	ال ع د	6 6	21	6	0.60	كب يرة	1	62.9
		%	7 1.0	22 .6	6.4				
1	يتوفر نظام معلومات عن الموظفين	ال	5	3	3	0.2	متو	3	41

5	يساعد على اختيار القيادات المستهدفة	ع دد	2	8	15	98	سط ة	.1
		%	5 5.9	3. 2				
16	توجد سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد ذوي القدرات القيادية	ال ع دد	2 1	5 8	1. 60	0. 84	ض ة فة	36 .1
		%	2 2.6	15 .1				
17	يتم الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة لجذب أفضل المواهب والكفاءات	ال ع دد	6 6	6 21	2. 65	0. 60	ك ب يرة	62 .9
		%	7 1.0	22 .6				

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم) وذلك فيما يتعلق (بواقع البعد الثالث: الاستقطاب)، قد جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.65) و(1.60)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر واقع ممارسات (البعد الثالث: الاستقطاب).

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيم مربع كاي تراوحت بين (62.9) و(36.1)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (0.01)، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار

الملاحظ الأعلى الموجود في الجدول، وذلك في جميع العبارات ما عدا العبارة رقم (14) حيث جاءت قيمة مربع كاي (4.1)، وهي قيمة غير دالة احصائياً.

جاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على: "توجد معايير موضوعية واضحة للترقية للوظائف القيادية الادارية الشاغرة" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (2.65)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (كبيرة)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود نصوص صريحة في القوانين واللوائح المنظمة لعمل جامعة الفيوم.

كما جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على: "توجد سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد ذوي القدرات القيادية." في الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (1.6)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "ضعيفة"؛ وقد يرجع ذلك إلى اعتماد سياسة الاقدمية بشكل كبير في تعيين القيادات، وندرة استقطاب الأفراد على أساس ما يمتلكونه من قدرات قيادية.

ترتيب عبارات (البعد الثالث: الاستقطاب) بحسب المتوسط الحسابي

يتضح أن العبارة رقم (14) جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.60)، ثم العبارة رقم (17) في الترتيب الأول مكرر بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.60)، وصولاً إلى العبارة رقم (16) في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي (1.60).

نتائج عبارات البعد الرابع: الاختيار

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (9) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد الرابع: الاختيار)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		ك ب ر ة	م ن و ة	ض د ي ف ة					
18	تتسم عملية اختيار القيادات الإدارية بالجامعة بالشفافية والموضوعية	54	3	36	2.19	0.97	4	43.2	
		58.1	3.2	38.7					
19	توجد معايير واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة.	53	29	11	2.45	0.70	2	28.6	
		57.0	31.2	11.8					
20	يتم اختيار القيادات الإدارية المستهدفة بناء على تقييم الأداء الوظيفي لهم	46	15	32	2.15	0.91	5	15.5	
		49.5	16.1	34.4					
21	يتم تقديم الدعم اللازم للقيادات الإدارية الجديدة لتسهيل انتقالهم إلى المناصب	81	9	3	2.84	0.45	1	121.5	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		ك ب ر ة	متو سط ة	ظ ة يفتة					
		8 7. 1	9.7	3. 2					
		%							
2 2	يتم اختيار القيادات الادارية بناءً على رؤية واضحة تتماشى مع أهداف المؤسسة	الا ء دد	4 8	35	10	0. 68	3	24 .1	
		%	5 1. 6	37. 6	10 .8	2. 41			

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم) وذلك فيما يتعلق (بواقع البعد الرابع: الاختيار)، قد جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.84) و(2.15)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر واقع ممارسات (البعد الرابع: الاختيار).

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيم مربع كاي تراوحت بين (121.5) و(15.5)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (0.01)، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى الموجود في الجدول، وذلك في جميع العبارات.

جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على: " يتم تقديم الدعم اللازم للقيادات الإدارية الجديدة لتسهيل انتقالهم إلى المناصب" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (2.84)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (كبيرة)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن تقديم الدعم اللازم للقيادات الإدارية الجديدة يسرع من عملية اندماجهم في العمل الجديد الذي تم تكليفهم به، وهو الأمر الذي يترتب عليه تحقيق أهداف الجامعة وقلة تعرض القيادات للإخفاق.

كما جاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على: " يتم اختيار القيادات الإدارية المستهدفة بناء على تقييم الأداء الوظيفي لهم." في الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (2.15)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "متوسطة"؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف اختيار القيادات الإدارية المستهدفة بناء على تقييم الأداء الوظيفي لهم، ولكن في الغالب تكون درجتهم الوظيفية وأقدميتهم هي الأساس.

ترتيب عبارات (البعد الرابع: الاختيار) بحسب المتوسط الحسابي

يتضح أن العبارة رقم (21) جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (2.84)، ثم العبارة رقم (19) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.45)، وصولاً إلى العبارة رقم (20) في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي (2.15).

نتائج عبارات البعد الخامس: التدريب

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:



## جدول (10) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد الخامس: التدريب)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		ك	ب	ج					
		ن	ن	ن					
23	تُعد الجامعة برامج تأهيلية لتطوير المهارات القيادية والإدارية للموظفين المرشحين لشغل الوظائف القيادية.	3	11	50	1.81	0.92	3	24.6	
	%	34	11.8	53.8					
24	توفر الجامعة مراكز خاصة لتدريب القادة الإداريين والموظفين	4	3	42	2.06	0.99	1	38.5	
	%	51	3.2	45.2					
25	تحرص الجامعة على إعداد خطط واضحة	1	12	67	1.43	0.74	4	62	

ع د د	1 5 .1	12 .9	7 2. 0						التعاقب الوظيفي على المناصب القيادية.	.8
ا ل ع د د	3 5	12	4 6	1. 88	0. 93	متوس طة	2	19 .4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية المحتملة في ضوء ما يتطلبه المنصب من مهارات	2 6
	3 7 .6	12 .9	4 9. 5							

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم) وذلك فيما يتعلق (بواقع البعد الخامس: التدريب)، قد جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.06) و(1.43)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر واقع ممارسات (البعد الخامس: التدريب).

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيم مربع كاي تراوحت بين (62.8) و(19.4)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (0.01)، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى الموجود في الجدول، وذلك في جميع العبارات.

جاءت العبارة رقم (24) والتي تنص على: " توفر الجامعة مراكز خاصه لتدريب القادة الإداريين والموظفين" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (2.06)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (متوسطة)؛ وقد يُعزى ذلك إلى ندرة توفير الجامعة لمراكز خاصه تكون معنية بتدريب القادة واضحة للتعاقب الوظيفي على المناصب القيادية. " في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (1.43)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "ضعيفة"؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة حرص الجامعة على إعداد خطط وترتيب واضح للتعاقب الوظيفي على المناصب القيادية، اعتمادا على أن نائب القائد أو الشخص الأكثر دراية بالعمل هو من يحل مكان القيادة الحالية. ترتيب الإداريين والموظفين.

كما جاءت العبارة رقم (25) والتي تنص على: " تحرص الجامعة على إعداد خطط عبارات (البعد الخامس: التدريب) بحسب المتوسط الحسابي يتضح أن العبارة رقم (24) جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (2.06)، ثم العبارة رقم (26) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (1.88)، وصولاً إلى العبارة رقم (25) في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (1.43).

نتائج عبارات البعد السادس: التقييم

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (11) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد السادس: التقييم)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		ك	و	ط					
27	توجد خطط محددة للتعاقب الوظيفي مع جداول زمنية واضحة للتنفيذ.	1	2	6	1.55	0.87	ط 6	6	1.2
		2	3	5					
28	يتم المتابعة لخطة التعاقب الوظيفي للقيادات الادارية بشكل مستمر.	1	2	5	1.62	0.85	ط 3	3	3.7
		2	2	14					
2	توجد معايير محددة لتقييم نتائج عملية	1	2	10	5	0	م 2	3	

3.1	و سد طة	90	71	5		8	ل ع د د	التعاقب الوظيفي للقيادات الادارية بالجامعة.	9
				59.1	10.8	30.1	%		
50.8	مت و سد طة	0.96	1.73	58	2	33	ا ل ع د د	يتم تحديث وتنفيذ خطط التعاقب الوظيفي بناءً على عمليات تقييمها	30
				62.4	2.2	35.4	%		
33.3	ض د يفة	0.83	1.61	57	15	21	ا ل ع د د	تُعد خطة التعاقب الوظيفي فعّالة في تحقيق التوازن بين الكفاءات الداخلية والاحتياجات القيادية المستقبلية.	31
				61.3	16.1	22.6	%		
4	5	ضد	0.1	6	10	2	ا	تعكس خطط التعاقب الوظيفي الاحتياجات	3

5.		ع	8	5	1		2	ل	الحقيقية للقيادة على المدى الطويل	2
9		بفة	5	8				ع		
								د		
								د		
					6	10	2			
					5.	.8	3			
					6		6			
								%		

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور الأول): واقع التعاقب الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم) وذلك فيما يتعلق (بواقع البعد السادس: التقييم)، قد جاءت بدرجة (ضعيفة)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (1.73) و(1.55)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر واقع ممارسات (البعد السادس: التقييم).

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيم مربع كاي تراوحت بين (61.2) و(33.1)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (0.01)، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى الموجود في الجدول، وذلك في جميع العبارات.

جاءت العبارة رقم (30) والتي تنص على: " يتم تحديث وتنفيذ خطط التعاقب الوظيفي بناءً على عمليات تقييمها" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (1.73)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (متوسطة)؛ وقد يُعزى ذلك إلى ندرة تحديث وتنفيذ خطط التعاقب الوظيفي بجامعة الفيوم بناءً على عمليات تقييم واقعية مستمرة.

كما جاءت العبارة رقم (27) والتي تنص على: " توجد خطط محددة للتعاقب الوظيفي مع جداول زمنية واضحة للتنفيذ." في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (1.55)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "ضعيفة"؛ وقد يرجع ذلك إلى ندرة وجود خطط محددة للتعاقب الوظيفي بالإضافة إلى ندرة وجود جداول زمنية واضحة للتنفيذ.

ترتيب عبارات (البعد السادس: التقييم) بحسب المتوسط الحسابي

يتضح أن العبارة رقم (30) جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (1.73)، ثم العبارة رقم (29) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (1.71)، وصولاً إلى العبارة رقم (27) في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي (1.55).

#### المحور الرابع

مقترحات لتخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الخبرة الكندية

من المقترحات التي تم وضعها لتخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية فيما يلي :

- 1- تطوير سياسات واضحة للتعاقب الوظيفي على المناصب القيادية بالجامعة.
- 2= إنشاء برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لإعداد القيادات الإدارية المحتملة.
- 3- تبني نظام فعال للتقييم والتقدير الوظيفي للقيادات الإدارية.
- 4- تخصيص ميزانية كافية لتمويل برامج التعاقب الوظيفي.

- 5- تطوير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والقيادات الإدارية الحالية والمحتملة.
- 6- إنشاء قاعدة بيانات محدثة للكوادر الإدارية المؤهلة للتزقي إلى مناصب قيادية.
- 7- تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وتقييم برامج التعاقب الوظيفي.
- 8- تطوير نظام شفاف لتقييم الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعة.
- 9- ربط المكافآت والحوافز للقيادات بمستوى الأداء والإنجازات المحققة.
- 10- تخصيص برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات الإدارية للقيادات.
- 11- توفير فرص للتطوير الوظيفي والتزقي للقيادات المتميزة.
- 12- تعزيز ثقافة التميز والمساءلة على مستوى الجامعة.
- 13- الاستفادة من خبرات القيادات الإدارية السابقة في تطوير الأداء



## المراجع

أولاً: المراجع العربيةً

أحمد محمد نبوي حسب النبي: نماذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإمكانية استخدامها في إعداد قيادات الصف الثاني في مصر"، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال ، جامعة الاسكندرية، مج (10) ، العدد (33) ، 2018.

إيمان أحمد حسن همام: تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا واستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (46) ، 2022م.

جامعة الفيوم، إدارة الموارد البشرية، إحصائية بأعداد (القيادات الإدارية بجامعة الفيوم)، للعام الجامعي 2023 / 2024م

الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم 2022-2027م.

خميس فهم عبد الفتاح عبد العزيز: الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع (6)، 2015م.

صلاح الدين عبد العزيز، عبد الوهاب محمود غنيم: التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية، مج(16) ، ع(111) 2018م

على بن فهد بن فهد :التدوير الوظيفى من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ،مجلة جامعة شقراء ،مجلد 5، عدد(3) ،2011م.

فاروق عبده فليبه، احمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا ، دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية 2014م.

فيصل البوردي بن عبدالله : تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية .المجلة العربية الإدارية، المملكة العبية السعودية .مج 37 .ع 2،2017.

مجمع اللغة العربية معجم الوسيط: مصر .القاهرة .مكتبة الشروق الدولية .الطبعة الرابعة ، (621م).

نادية محمد عبد المنعم : الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية،المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة 2008م.

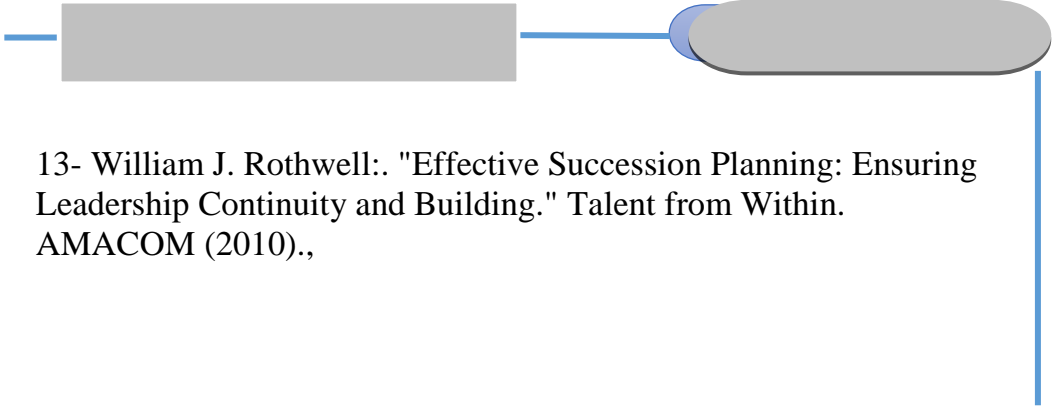
نجلاء حسن جمعة : أثر أعداد قادة المستقبل فى دعم التميز المؤسسى دراسة تطبيقية على الجامعات، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد 15 ، العدد الثالث، الجزء الأول ، 2018م.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1- Anna Okapiec: A study of presidential succession in a Canadian university context: perceptions of key stakeholders. Diss. University of Saskatchewan, 2019.

2- Seniwoliba, J. A. "Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies." (2015).

- 3-Brenda R. Blackburn, :A journey through leadership succession in higher education: An autoethnography. New Mexico State University, 2015.
- 4- Clive Hickson:. "Looking to the Future: The Case for Intentional Succession Planning." International Multidisciplinary Research Journal, ISSN (2019). .
- 5- Isaac C. Theus : Strategies for succession planning and leadership training development for nonprofit organizations. Walden University, 2019.
- 6- Kristina Keller:"Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A study of succession planning pilots within the Minnesota state colleges and universities system." (2018).
- 7- The Hanover Research Council – Academy Administration Practice, (2010), Effective Practices for Succession Planning in Higher Education, 1101 Pennsylvania Ave. NW, Suite 600 Washington, [www.hanoverresearch.com](http://www.hanoverresearch.com)
- 8- Office of the Vice-President, Human Resources, Succession Planning Program Operational Framework, University of Washington. Succession Planning Toolkit. , (2016)
- 10- Neera Arora :. "SUCCESSION PLANNING IN LEADERSHIP IN POLYTECHNIC INSTITUTES: FOR STABILITY AND OPERATIONAL RESILIENCE." (2019).
- 11- Trickel, Mary Marken. The exploration of executive leadership succession planning strategies in New Jersey community colleges. Grand Canyon University, 2015.
- 12-Mary Bess Griffith:. "Effective succession planning in nursing: a review of the literature." Journal of Nursing Management 20.7 (2012):.



13- William J. Rothwell: "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building." Talent from Within. AMACOM (2010),.