

معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم

إعداد

لطيفة عبد الوهاب شعبان

د/هبة الله احمد ألهم

ا.د/حسام حمدي

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الفيوم

عميد كلية التربية - جامعة حلوان

مستخلص البحث :

هدف البحث الحالي إلى رصد معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، وتقديم بعض المقترحات للتغلب على تلك المعوقات من خلال تناول الأسس النظرية للتعاقب الوظيفي من حيث (المفهوم، والأهمية، والأهداف، وبعض النماذج للتعاقب الوظيفي، ومزايا التخطيط للتعاقب الوظيفي)، ثم رصد معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، ووضع مجموعة من المقترحات للتغلب على معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي، وقد أعتمد البحث على المنهج الوصفي وتم استخدام الأستبانة كأداة للبحث، و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

ان من معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الادارية بجامعة الفيوم ما يلي :

غياب السياسات والإجراءات الواضحة للتخطيط للتعاقب الوظيفي على المناصب القيادية، وقلة وجود قاعدة بيانات محدثة حول الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف القيادية، ونقص برامج التدريب والتطوير المستهدفة لإعداد القيادات الإدارية المحتمل، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة بالجامعة لتخطيط التعاقب الوظيفي، وغياب الحوافز والمكافآت للموظفين المشاركين في برامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : التعاقب الوظيفي - تخطيط التعاقب الوظيفي - القيادات الإدارية - جامعة الفيوم

Research Summary :

The current research aimed to monitor the obstacles to succession planning for administrative leaders at Fayoum University, and to provide some proposals to overcome those obstacles by addressing the theoretical foundations of succession in terms of (concept, importance, objectives, and some models of succession and the advantages of succession planning), then monitor the obstacles to succession planning for administrative leaders at Fayoum University, and develop a set of proposals to overcome the obstacles to succession planning

Functional, the research relied on the descriptive approach and the questionnaire was used as a tool for the study was reached a set of results, the most important of which are :

The absence of clear policies and procedures for succession planning for leadership positions, the lack of an updated database on qualified cadres to fill leadership positions, the lack of targeted training and development programs to prepare potential administrative leaders, the weak coordination between the various departments of the university to plan succession, and the absence of incentives and rewards for employees participating in succession planning programs.

Keywords : Succession - Succession Planning - Administrative Leaders - Fayoum University

مقدمة:

يعتبر تقدم الأمم أمر هام وذلك بما تحقّقه من إنجازات في أى مجال وأدى ذلك إلى زيادة الحاجة إلى علوم الإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة، بهدف الوصول إلى شتى المجالات وباعتبار أن القيادات من أهم الركائز الأساسية في تكوين الجامعة الفاعله والمنتجه فهو يعد آلية مهمه في تجاوز التخلف والالتحاق بركب التقدم، وإذا كانت الإدارة بصفة عامة تحتاج إلى استخدام أفضل الأساليب الإدارية الناجحة، فإن الجامعة من المفترض أيضا أن تتبع أفضل الأساليب لتطوير الإدارة والحد من الظواهر السلبية التي تؤثر بالسلب على الجامعة .

والتعاقب الوظيفى للقيادات الإدارية اصبح ضرورة حتمية للتجديد والإصلاح بالجامعات المصرية، وهذا التقدم لم يكن يصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذلها القيادات العليا للجامعات .(أحمد محمد المصري ،2002، ص27)

حيث اتضح أن التعاقب الوظيفى للقيادات يزيد من مستوى جودة الخدمة المقدمة للقيادات الإدارية ويثير دوافع التحدي لدى الموظفين من أجل الارتقاء بمستويات أدائهم بصفة عام ، وتحقيق التطوير ورفع مستوى إنتاجية الجامعة في بيئة الأعمال من خلال الاهتمام بالتعاقب الوظيفى للقيادات،(إبراهيم الدسوقي عاشور، 2014، ص7).

وتوجد وفرة في الأدلة التي تؤكد على أن غياب التعاقب الوظيفى للقيادات الإدارية يؤثر تأثير سلبيًا على الجامعات، حيث أشارت إحدى الدراسات التي تناولت تغيير

قيادات الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن التعاقب القيادي حدث تنظيمي متكرر ذو أهمية كبيرة لهؤلاء الذين يعملون في الجامعات، ، فتغيير القائد بشكل غير مخطط له يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية على تحصيل الجامعة، ويؤدي ذلك الى ترك بعض القيادات بالكليات لمناصبهم لعدم خبراتهم الكافية وقدرتهم إلى مواجه المنصب الجديد لما ينتظره من سخرية من الموظفين غير انه يلحق الضرر بجهود تحسين الجامعة. (خميس فهمى ، 2019، ص25)

مشكلة البحث:

بالرغم من كل الجهود التي تبذلها جامعة الفيوم في عمليات التجديد والإصلاح الإداري فإنه من الصعب القول أنها أصبحت جامعة عصرية مما يقتضي إعادة النظر في نظام التعاقب الوظيفي بجميع أشكالها وأنماطها، ورغم أن الجامعة تحظى باهتمام بالغ من قبل الحكومة لتطويرها وتقديم الأنسب لها إلا أن نتائج العديدة من الدراسات والبحوث في جامعة الفيوم لم تلتفت الى هذا ولكن التفت اليها باحثين من جامعات أخرى حيث طبق دراستهم في جميع الجامعات على مستوى مصر، و أكدت احدى الدراسات على العديد من أوجه القصور تتمثل في الأتي:

- قلة توفير قيادات محتلمه ممن لديهم مهارات عالية لضمان حسن الاختيار بين مجموعة أفراد تم تأهيلهم لهذه الوظيفة القيادية بشكل منهجي ومقصود.

- قلة 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 ، 2018 ، ص176)

بالتالى فإن هناك حاجة للجامعات في مصر وبالأخص جامعة الفيوم إلى التعاقب الوظيفى للقيادات لدورها في مساعدتها على أن يكون لديها استراتيجيات وحسن اختيار بين المرشحين لوظيفة قائد إدارى للجامعة.

من خلال ماسبق يحاول البحث الحالى الإجابة عن السؤال الرئيس التالى:

مامعوقات التخطيط للتعاقب الوظيفى للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

ما الأسس النظرية والفكرية للتعاقب الوظيفى ؟

ما أهم المعوقات التى تواجه التخطيط للتعاقب الوظيفى للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

ما مقترحات التغلب على معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفى للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم ؟

أهداف البحث : يهدف البحث الحالى إلي:

التعرف على التعاقب الوظيفى فى المجال الإدارى من حيث المفهوم، الأهداف، الأهمية، النماذج، المميزات.

الكشف عن أهم المعوقات التى تواجه التخطيط للتعاقب الوظيفى للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم.

وضع مجموعة من المقترحات للتغلب على معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفى للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم .

أهمية البحث : تتمثل أهمية البحث في الأتي :

- 1- الأهتمام بمعرفة التعاقب الوظيفي لرفع كفاءة الموظفين الإداريين بالجامعة .
- 2- معرفة أسباب النجاح في إدارة وتنظيم القيادات الإدارية حتى يمكن الأخذ بها كأسلوب للإدارة الناجحة بما يحقق الأهداف الجامعية المنشودة.

منهج البحث وأداته:

يستخدم البحث المنهج الوصفي الذي يمكن من دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق، بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها ، وتحديد العوامل المؤثرة فيها بغية التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها، لذلك فإنه في ضوء طبيعة الدراسة الحالية و تساؤلاتها وأهدافها سوف تعتمد على المنهج الوصفي .

وتعتمد أداة الدراسة في التطبيق الميداني على الاستبانة بهدف الوقوف على أهم معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم .

حدود البحث :

(1) الحد الموضوعي : يقتصر البحث على أهم معوقات التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم .

(2) الحد المكاني: تم التطبيق على جامعة الفيوم .

(3) الحد البشري: تم تطبيق البحث الميداني على عينة من (أمين عام الجامعة - مساعدين الامين العام - مديري العموم بالجامعة - مديري الكليات) في جامعة الفيوم .

4) الحد الزمني: تم تطبيق البحث الميدانية في الفترة المحدده من 7/16
2024/ إلى 2024/ 8 /16 .

مصطلحات البحث :

مفهوم التعاقب الوظيفى

يعرف التعاقب فى اللغة : هو الشئان خلف احدهما الآخر. (معجم الوسيط مجمع
اللغة العربية ،621، ص204) .

يعرف التعاقب الوظيفى اصطلاحا:

الجهد المبذول لضمان استمرارية وتميز الأداء الفعلى للمنظمة من خلال ترقية
توظيف الأفراد المحوريين داخل المنظمة , (William J. Rothwell, ,2010 ,
52)

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفى

هو عملية لمساعدة الجهاز الإدارى على استقرار واستمرارية النمو من خلال
التحويلات القيادية المخطط لها . (Trickel,2015 ,41)
القيادة الإدارية :

يعرف بأنها:هى القدرة على التأثير فى سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين،
وتوجيههم نحو الأهداف المنشودة (نادية محمد ، 2008 ، ص80)

الدراسات السابقة:

ا) 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 (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، و تمثلت 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.

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 واستخدام اداة الدراسة الاستبانة، حيث تم تصميم استبانة، وتحديد حجم العينة المناسب تم تقسيم الأجهزة الحكومية (البالغ) عددها (102جهاز إلى أربعة طبقات مختلفة ، وفقا لنوع الجهاز وتم سحب عينة عشوائية متساوية من كل طبقة بواقع 6 أجهزة في المرحلة الأولى بنسبة 24 %تقريبا، ثم تم توزيع عينة عشوائية من360استبانة على المدراء في مختلف المستويات، وعاد منها 206 استبانة صالحة للتحليل.

النتائج التي توصلت اليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:من بين التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات، ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل ، و عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل.

3-دراسة: (أحمد محمد،2016م) بعنوان: سيناريوهات الصف الثاني لإعداد القيادات التربوية.

هدفت الدراسة:إلى وضع سيناريوهات الصف الثاني لإعداد القيادات التربوية حيث تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي من اعمال ادارة الموارد البشرية استخدمت الدراسة:المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث و العينة المكونة لمجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة ،تم تصميم الاستبانة كاداة لجمع البيانات.

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.

(ب) الدراسات الاجنبية:

(ا) دراسة : (Moran J.W.&Brightman,2011) بعنوان القيادة التنظيمية للتعاقب الوظيفي.

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

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

النتائج التي توصلت إليها 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 التعقب ؟ ثم وصف دور القائد التنظيمي ،وتطوير خطة العمل ، ووضع خطة لتطوير الهياكل ذات الأهمية، وتقديم نموذجاً يساعد القادة على مواجهة مقاومة التعاقب الوظيفي ،و وضع قائمة بما يجب أن يكون متوفرًا في قادة الجامعة ، وذلك لزيادة قدرتهم على الاحلال الوظيفي التنظيمي بفاعلية .

2- 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: منهج، واستخدمت المقابله مع القيادات التنفيذية لكليات المجتمع في نيوجرسي بوصفها أداة لجمع المعلومات .

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: أن كليات المجتمع في نيوجرسي تتبني خطوات لإدارة التغيير في التخطيط لتعاقب القيادات التنفيذية بها.

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

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تطبيق نظام تخطيط التعاقب القيادي حديثا ونجاح وفاعلية نظام تخطيط التعاقب القيادي بها ،و التعرف على البيئة 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 للجامعه، بالإضافة إلى تحديد التوقعات المستقبلية للقائد الجديد، والتعهد والتركيز على أهمية نظام التعاقب القيادي، وتعين 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:

اولاً: اوجة الاتفاق والاختلاف:

يتضح من عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنه لا توجد دراسة عربية أو أجنبية تناولت موضوع البحث الحالي وهو معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم ، لكن هناك بعض الدراسات التي ركزت على التعاقب مع بعض المتغيرات ودراسات أخرى مع اختلاف بعض المتغيرات ممثلاً في دراسة (خميس فهمى عبد الفتاح عبد العزيز 2019) حيث أستخدم متغير الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر وهي مايتفق مع الدراسة في التعاقب الوظيفي ويختلف مع الدراسة الحالية في خبره الامريكية ، ودراسة (فيصل بن عبدالله البوردي 2017م) حيث أستخدم 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:

أ) من حيث منهج الدراسة : فقد استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي ، ويستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لتعرف على أهم معوقات التعاقب الوظيفي والوقف على المشكلات وتقييمها والعمل على وضع حلول مناسبة لها ، وهو ما يمثل أحد أوجه الاتفاق مع هذه الدراسات .

ب) من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة : فقد تنوعت الأدوات المستخدمة من حيث الاستبانة المحكمة واستخدام أسلوب دلفي واستخدام المنهج شبه تجريبي، والمقابلات المقننة، وقد استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة للتعرف على أهم معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم ، وهو ما يمثل أحد أوجه الاتفاق مع هذه الدراسات .

محاوور السير في البحث:

تسير اجرات البحث وفق المحاور الآتية :

المحور الأول : الأسس النظرية والفكرية للتعاقب الوظيفي .

المحور الثاني: الإطار الميداني (معوقات تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم).

المحور الثالث: مقترحات التغلب على معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم .

المحور الأول

الأسس النظرية والفكرية 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 الأتى :

عرفها Rothwell: بأنها الجهد المبذول لضمان استمرارية وتميز الأداء الفعلي للمنظمة من خلال ترقية واستبدال وتوظيف الأفراد المحوريين داخل المنظمة .
(William J. Rothwell, 2010).

عرفها Tricket: بأنها عملية لمساعدة الجهاز الإدارى على استقرار واستمرارية النمو من خلال التحويلات القيادية المخطط لها . (Tricket ,2015)

وتعرف بانها : جهد مقصود ومنظم لوصف متطلبات القيادة، وتوفير منجم من القادة المحتملين مرتفعي القدرات، وتطوير الكفاءات القيادية لهؤلاء القادة المحتملين من خلال خبرات إدارية وميدانية ممتدة، ومن ثم اختيار القادة من بين المرشحين الموجودين في القيادة . (Fink, 2010) .

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

ثانيا: أهداف التعاقب الوظيفى :

تهدف عملية التعاقب الوظيفى إلى الوصول إلى النتائج المطلوبة ، وتشجيع الحلول المحلية على المستوى الوطني لمواجهة الاستقرار واستمرارية القيادة

والإبداع ، ومن هذه الأهداف للتعاقب الوظيفي الاتي (على بن فهد ، 2011، ص142)

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

2- السماح للقادة بتحديد الموظفين الرئيسيين وتسجيلهم والاحتفاظ بهم لملئ 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 للترقى 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، ص522)

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

تحديد وتطوير البدلاء المحتملين للقيادات في المؤسسة .

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

تعزيز استراتيجيات نقل المعارف وتبادل الخبرات المتراكمة لدى الموظفين القياديين واستثمارها بشكل يخدم تطوير العمل وتعزيز البيئة المحيطة به .
ويلاحظ مما سبق: أن أهمية التعاقب الوظيفي في تحديد الموظفين اصحاب الكفاءات والمهارات المميزة ، والساعين للترقية والوصول الي المستويات القيادية.

رابعا: نماذج التعاقب الوظيفي .

تختلف نماذج التعاقب الوظيفي باختلاف المؤسسات وتوجهاتها الاستراتيجية وهياكلها الإدارية ،وتهدف جميعها إلى ضمان استمرارية القيادات الرئيسية والوظائف الحرجة دون انقطاع في حالة الغياب المؤقت أو غير المخطط له ،و تفصيل هذه النماذج كالآتي :

(ا) نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة الذي صاغه روثويل: Rothwell William .
(J,2010,233)

يعد نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة الذي صاغه روثويل من النماذج المهمة للتعاقب الوظيفي لأكتسابها شهرة واسعة في مجال العمل الإداري وقدرتها ، ويتكون نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة الذي صاغه روثويل من سبعة خطوات كالآتي
الخطوة الأولى :التزام الإدارة العليا.

وهي التزام صانعي القرار في المؤسسة بتنفيذ التعاقب الوظيفي وادارته من خلال برامج محددة راسخة، وتوضيح نتائج متوقعة، وعرض حقائق، ومشاركة الافراد والاستعداد للتطبيق .

الخطوة الثانية : تقييم متطلبات العمل الحالية.

وهي التزام صانعي القرار في المؤسسة بتقويم متطلبات الوظائف القيادية الرئيسية، ومن خلال هذه الخطوة الثانية يمكن إعداد وتأهيل الأفراد للترقي مهنيًا، وبعد تسليحهم بمتطلبات كل وظيفة، وبالإضافة إلى هذا، يلتزم صانعو القرار بتوضيح طبيعة الوظائف القيادية القائمة، وتحديد الكفايات اللازمة لكل وظيفة.

الخطوة الثالثة : تقييم أداء الأفراد.

يجب أن تقوم المؤسسة بتأسيس قاعدة للبيانات خاصة بمهارات ومعارف العاملين بها، وتحديد الأصول البشرية المتاحة لديها بدقة متناهية.

الخطوة الرابعة:تقييم متطلبات العمل المستقبلية.

وهي تحدد أهمية المتطلبات والكفايات الواجب توافرها في كل وظيفة قيادية في المستقبل، ويعنى هذا، قيام صانعي السياسات ببذل جهود دؤوبة ومنظمة لتقويم الكفايات اللازمة لشغل كل وظيفة من الوظائف القيادية في المستقبل، ومن خلال تحديد وتقويم هذه الكفايات الوظيفية المستقبلية يتم إعداد قادة المستقبل للتكيف مع تغير الكفايات المهنية بمرور الوقت .

الخطوة الخامسة : تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية

يتم عن طريق تقييم الأفراد بمدى تناسبها مع متطلبات العمل في المستقبل. وفي أثناء هذه الخطوة يجب أن تقوم المؤسسة بصياغة عملية لتقويم قدرات الأفراد في المستقبل. ولا يجب الخلط بين الأداء السابق أو الحالي للعاملين وبين ما يجب أن يكون عليه أداؤهم في المستقبل؛ فكل مرحلة زمنية تحتاج إلى أدوات مختلفة لتقويم الأداء وقياسه.

الخطوة السادسة : سد الفجوة التنموية

على المؤسسة صياغة لبرنامج مستمر للتنمية القيادية لإعداد القادة المستقبليين داخلها، ويجب أن يستكشف صانعو القرار البدائل للأساليب التقليدية لترقية العاملين ولتلبية احتياجات المؤسسة من القيادات المستقبلية.

الخطوة السابعة : تقويم برنامج التعاقب الوظيفي

يتم التقويم المستمر لبرنامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي ودارته. ويجب أن يتم استخدام نتائج هذا التقويم في تحسين هذه البرامج، وفي زيادة مستوى الالتزام بتنفيذه.

(2) نموذج خط القيادة النموذجية (Calareso , 2015 , 187)

ويركز نموذج كاران وزملاؤه خط القيادة النموذجية على تنمية المهارات القيادية أكثر من تركيزه على التعاقب الوظيفي وإدارته، ويعتبر خط القيادة النموذجية مفهوماً من عدد من المفاهيم التي صاغها الباحث ماهر أثناء دراسته في مجاله ، وضع عدة استنتاجات حديثه في أوائل السبعينيات من القرن العشرين لتعاقب الوظيفي او التبادل الوظيفي وتتلخص هذه الاستنتاجات كالاتي:

أن هناك اختلافات كبيرة في متطلبات العمل في مختلف المستويات القيادية، وأن كل مستوي قيادي يتطلب مهارات مختلفة.

أن بعض القادة أكثر نجاحاً من غيرهم، وأن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين اكتسبوا المهارات المناسبة في أثناء تدرجهم في السلم القيادي الوظيفي.

أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين غيروا من وجهات نظرهم حول طبيعة الأولويات أثناء انتقالهم من وظيفة لأخرى أرقى.

أن القيم والقدرة على تحديد الأهمية النسبية لكل مهمة ينبغي إنجازها من أهم خصائص القادة الناجحين. وبعبارة أخرى، فإن وجود منظور أكثر شمولاً عن متطلبات العمل الجديد، وعدم اعتبار الوظيفة الجديدة امتداداً للوظيفة القديمة من سمات القادة الناجحين.

وقد شرح "كاران وزملاؤه وجهة نظرهم حيث أن المؤسسات الكبرى القائمة على اللامركزية تتصف بتسلسل قيادي مكون من ستة مراحل، ولا يسير خط القيادة في مسار مستقيم، ولكن في مسار منحنى من أسفل إلى أعلى مروراً بست محطات رئيسية، وتمثل كل مرحلة تحولاً في الوظيفة التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة. وكلما اتجهنا لأعلى كلما زاد تعقيد الوظيفة ومهامها القيادية، وكلما تطلب الأمر نقلة نوعية في المهارات والوظائف والتطبيقات الزمنية وقيم العمل التي يقوم بها القائد. "فالاستعدادات الكامنة لأداء الوظائف في المستقبل تعتمد على المهارات والخبرات المتراكمة من الوظائف الماضية، والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، والرغبة في القيام بمهام أكبر وأكثر تعقيداً وأعلى جودة. وكلما زادت إنجازات الفرد، كلما ازداد ما يتعلمه من معارف مهارات، وكلما زادت إنجازاته ونجاحاته،

كلما ازدادت رغبته في التغلب على تحديات أكثر وأكبر، ونتيجة للطبيعة سريعة التغير للعمل والوظائف وللفرص الكوكبية وللتعلم الإلكتروني من خلال شبكات الإنترنت، تتغير استعدادات الفرد عدة مرات عبر مساره الوظيفي. فالأفراد أصبحوا قادرين على إعادة هيكلة مهاراتهم ومعارفهم بل وذواتهم.

ولذلك وضع خطة مكونة من خمس خطوات كالآتي :

الخطوة الأولى : قيام المؤسسة بصياغة نموذج خط القيادة النموذجية بحيث يتناسب مع أهدافها وقيمها.

الخطوة الثانية: بترجمة معايير الأداء والإمكانات الكامنة إلى عبارات تتناسب مع فلسفة المؤسسة.

الخطوة الثالثة : على المؤسسة القيام بتوثيق أهدافها وقيمها وفلسفتها ومعايير الأداء بها ونشرها بين صفوف العاملين بها.

الخطوة الرابعة : قيام المؤسسة بتقويم العاملين الموهوبين المرشحين للترقي من خلال مصفوفة الأداء.

الخطوة الخامسة : وتركز هذه الخطوة الأخيرة في التنمية المهنية ومقدار التقدم المتحقق الخاص بجميع القيادات التنفيذية التي تم تقويم أدائها وذلك بصورة دورية منتظمة وصارمة.

خامسا : مزايا التعاقب الوظيفي .

تعددت مزايا التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية كالآتي : (إيمان أحمد حسن ،

2022م ، ص 132)

توفير الوقت والتكلفة المستغرقة لاكتشاف القيادات الملائمة للوظائف الشاغرة لأن التعاقب الوظيفي قد قام بالفعل بتحديد القيادلت 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 مناصباً فبالرغم من وجود أنشطة للتعاقب الوظيفي داخل المؤسسات فإن هذه، المؤسسات لا يمنع استقطاب القيادات من خارج المؤسسة، فلابد للمؤسسات من أن تبدأ في الاستثمار والاستعداد للقيادة المستقبلية من خلال التعاقب، فالتعاقب ليس مجرد تحضر لخلفيه ولكن لتطوير خلفاء من الداخل

ومن خلال ماسبق يلاحظ أن من مميزات التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية أنه احدى العوامل التي تؤثر على حياة المؤسسة واستمرارها.

المحور الثاني

المعوقات التي تواجه التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة.

اولاً: إجراءات الدراسة الميدانية: تتمثل في الآتى:

(1) أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى:

1- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم .

2) عينة الدراسة:

تم تطبيق على عينة من (أمين عام الجامعة - مساعدين أمين عام الجامعة - مديري عموم بادارة الجامعة - مديري الكليات) وتمت جدولة هذه البيانات في الجدول الأتي:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
امين عام	1	1.08 %
امين مساعد	2	2.15 %
مدير عام	14	15.05 %
مدير كليه وإدارات	76	81.72 %
الإجمالي	93	100 %

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

يوضح الجدول السابق والشكل السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية ، حيث يتبين أن (1) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (1.08%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الدرجة الوظيفية (امين عام) ، في

حين أن (2) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (2.15%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الدرجة الوظيفية (أمين مساعد) ، في حين أن (14) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (15.05%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الدرجة الوظيفية (مدير عام) ، و في حين أن (76) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (81.72%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الدرجة الوظيفية (مدير كليه وإدارات) .

أداة الدراسة الميدانية:

تم اعداد الاستبانة من خلال الإطلاع على الأدبيات الدراسات السابقة للتعاقب الوظيفي، وقد أشتملت الأسئلة فى صورتها النهائية (13) عبارة ، وتم تحكيم الإستبانة بواسطة مجموعة من القادة الإداريين بالجامعة وتدرجت الأجابة على عبارات الأسئلة من خلال تدرج ثلاثى (نهم الى حد ما لا) وتم تطبيق الستبانة والتأكد من صدقها وثباته .

(4) ثبات الأداة :

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها :

جدول رقم (2)

معامل الثبات للأداة

الابعاد	معامل الثبات بألفا - كرونباخ
معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم	0.73

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات عالي. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها".

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ-الصدق الظاهري للأداة:

التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية .

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة .

جدول رقم (3)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين ابعاد الاستبانة والمجموع الكلى

معامل الارتباط	الابعاد
بالمجموع الكلى	
0.79**	واقع التعاقد الوظيفى لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (0.01) . وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثانياً: أساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة التي تمثل وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بطريقة تحقق أهداف الدراسة و يسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و (0.01) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسيمه على 3 وهي الثلاث مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.66=3/2) إلي أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة

المنخفض (1 : 1.66) وفئة متوسط (1.67 : 2.33) وفئة مرتفع من (2.34 : 3) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

تم استخدام عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة .

وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21)، والأساليب التي استخدمت هي:

1- أساليب الإحصاء الوصفي:

التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.

- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (أوافق جداً = 3)، (إلى حد ما = 2)، (لا أوافق = 1).

- حساب الوزن النسبي للعبارات = ك 1 × 3 + ك 2 × 2 + ك 3 × 1

$$3 \times \text{ن}$$

- حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارة × 100

المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (ابعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات. التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط 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 الاستبيان عن متوسطها الحسابي. معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.

استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

اختبار (كا2) (chi – square) : للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، من خلال المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي أو الملاحظ والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الفئة (التكرارات الملاحظة) على كل مفردة والتكرارات المتوقعة، وذلك باستخدام المعادلة:

$$2\text{كا} = \text{مج} - (\text{التكرار التجريبي} - \text{التكرار المتوقع})^2$$

(التكرار المتوقع)

وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2
معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا2	مسد توي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
1	غياب السياسات والإجراءات والواجبات الواضحة للتخطيط للتعاقب الوظيفي	57	61.29	28	30.11	8	8.60	2.53	0.65	84.23	مرتفع	39.16	0.01	7

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحد ساحي	الانحد راف المعيار ري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ 2	مسد توي الدلالة	التر تيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	في للمناصب ب القيادية بالجامعة ة.													
2	ضعف تحديث قاعدة بيانات حول الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف القيادية	42		45.16	37	39.78	14	15.05	0.72	76.70	متوسط	14.39	0.01	8
3	نقص برامج التدريب والتطوير	92		98.92	1	1.08	0	0.00	0.10	99.64	مرتفع	89.04	0.01	1

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحد ساحي	الانحد راف المعيار ري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ	مسد توي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	المستهدفة لإعداد القيادات الإدارية المحتملة.													
4	ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة بالجامعة لتخطيط التعاقب الوظيفي.	91		97.85	1	1.08	1	1.08	0.23	98.92	مر تفع	174.19	0.01	2
5	غياب الحوافز والمكا	90		96.77	1	1.08	2	2.15	0.31	98.21	مر تفع	168.45	0.01	4

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحد ساحي	الانحد راف المعيا ري	النسبة المثوية ية (%)	اتجاه البند	كافة	مسد توي الدلا لة	الترب تيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	فأت للموظ فين المشار كين في برامج التخطيط ط للتعاقب الوظيفي.													
6	قلة وضوح معايير اختيار وترقية القيادات الإدارية المرشد ة لشغل المناصب ب القيادية	85	91.40	6	6.45	2	2.15	2.89	0.37	96.42	مر تقع	141.36	0.01	6

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحد ساحي	الانحد راف المعيار ري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كافة	مسد توي الدالة	الترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك								
	.														
7	ضعف الدعم المؤسد سي من الإدارة العليا لتخطيط التعاقب الوظيفة في بالجامع ة	98.92	92	1.08	1	0.00	0	2.99	0.10	99.64	مر تفع	89.04	0.01	1	
8	نقص الموارد المالية المخ صصة لتنفيذ برامج التخطيط ط للتعاقب الوظيفة	97.85	91	0.00	0	2.15	2	2.96	0.29	98.57	مر تفع	85.17	0.01	3	

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحد ساحي	الانحد راف المعيا ري	النسبة المثوية النسبة (%)	اتجاه البند	كافة	مسد توي الدلا لة	التر تيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	في													
9	قلة توفر القادة المؤهلة والمدر بة بشكل جيد لتحقيق التعاقب الوظيفي في .	86	92.47	6	6.45	1	1.08	2.91	0.32	97.13	مر تفع	146.77	0.01	5
10	غياب التوصد يف الدقيق لبعض الوظائف	92	98.92	1	1.08	0	0.00	2.99	0.10	99.64	مر تفع	89.04	0.01	1
11	ضعف الفرص المتاحة	91	97.85	1	1.08	1	1.08	2.97	0.23	98.92	مر تفع	174.19	0.01	2

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحد ساي	الانحد راف المعيار ري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كافة	مسد توي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	للجيل التالي أو للكوادر الشبابية لتولي المهام والوظائف القيادية													
1 2	قلة أساليب تقييم الأداء، وتنمية الموارد البشرية	96.77	2	2.15	1	1.08	2.96	0.25	98.57	مر تفع		168.45	0.01	3
1 3	غياب وجود برنامج زمني محدد لتخطيط التعاقب	96.77	1	1.08	2	2.15	2.95	0.31	98.21	مر تفع		168.45	0.01	4

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا2	مس توي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	الوظيفة في													
	المجموع الكلي	1089	90.07	86	7.12	34	2.81	2.87	0.31	95.67	مرتفع	119.05	0.01	

* قيمة (كا2) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى

(0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا2 دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم بنسبة مئوية (95.67%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.87 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (2.34 إلى 3.00)

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم فيما عدا عبارة واحدة ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (3) وهي " نقص برامج التدريب والتطوير المستهدفة لإعداد القيادات الإدارية المحتملة. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (99.64%) ، وبمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (0.1) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3). كما جاءت العبارة رقم (7) وهي " ضعف الدعم المؤسسي من الإدارة العليا لتخطيط التعاقب الوظيفي بالجامعة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (99.64%) ، وبمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (0.1) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3). كما جاءت العبارة رقم (10) وهي " غياب التوصيف الدقيق لبعض الوظائف " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (99.64%) ، وبمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (0.1) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

جاءت العبارة رقم (4) وهي " ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة بالجامعة لتخطيط التعاقب الوظيفي. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (98.92%) ، وبمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (0.23) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 :

3). كما جاءت العبارة رقم (11) وهي " ضعف الفرص المتاحة للجيل التالي أو للكوادر الشبابية لتولي المهام والوظائف القيادية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (98.92%) ، وبمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (0.23) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

جاءت العبارة رقم (8) وهي " نقص الموارد المالية المخصصة لتنفيذ برامج التخطيط للتعاقب الوظيفي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (98.57%) ، وبمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.29) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3). كما جاءت العبارة رقم (12) وهي " قلة أساليب تقييم الأداء، وتنمية الموارد البشرية " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (98.57%) ، وبمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.25) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

جاءت العبارة رقم (5) وهي " غياب الحوافز والمكافآت للموظفين المشاركين في برامج التخطيط للتعاقب الوظيفي. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (98.21%) ، وبمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (0.31) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3). كما جاءت العبارة رقم (13) وهي " غياب وجود برنامج زمني محدد لتخطيط التعاقب الوظيفي " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (98.21%) ، وبمتوسط حسابي

(2.95)، وانحراف معياري (0.31) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

جاءت العبارة رقم (9) وهي " قلة توفر القادة المؤهلة والمدرية بشكل جيد لتحقيق التعاقب الوظيفي . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (97.13%) ، وبمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.32) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

جاءت العبارة رقم (6) وهي " قلة وضوح معايير اختيار وترقية القيادات الإدارية المرشحة لشغل المناصب القيادية. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (96.42%) ، وبمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.37) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

جاءت العبارة رقم (1) وهي " غياب السياسات والإجراءات الواضحة للتخطيط للتعاقب الوظيفي للمناصب القيادية بالجامعة. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (84.23%) ، وبمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.65) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارة واحدة من عبارات معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم وهي:-

جاءت العبارة رقم (2) وهي " ضغف تحديث قاعدة بيانات حول الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف القيادية " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (76.7%) ، وبمتوسط حسابي (2.3)، وانحراف معياري (0.72) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

المحور الثالث

مقترحات التغلب على معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم

تعد سبل التغلب على معوقات التعاقب الوظيفي عدة منها الأتي :

-تطوير سياسات واضحة للتعاقب الوظيفي على المناصب القيادية بالجامعة.

إنشاء برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لإعداد القيادات الإدارية المحتملة.

تبني نظام فعال للتقييم والتقدير الوظيفي للقيادات الإدارية.

تخصيص ميزانية كافية لتمويل برامج التعاقب الوظيفي.

تطوير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والقيادات الإدارية الحالية والمحتملة.

تبني نظام حوافز وترقيات يشجع على المشاركة في برامج التعاقب الوظيفي.

إنشاء قاعدة بيانات محدثة للكوادر الإدارية المؤهلة للتقدم إلى مناصب قيادية.

تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وتقييم برامج التعاقب الوظيفي.

تطوير نظام شفاف لتقييم الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعة.

ربط المكافآت والحوافز للقيادات بمستوى الأداء والإنجازات المحققة.
تخصيص برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات الإدارية للقيادات.
توفير فرص للتطوير الوظيفي والترقي للقيادات المتميزة.
تعزيز ثقافة التميز والمساءلة على مستوى الجامعة.
الاستفادة من خبرات القيادات الإدارية السابقة في تطوير الأداء
دمج التعاقب الوظيفي كأحد أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم الدسوقي عاشور: القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية
مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 2014م.

أحمد محمد المصري: التطوير أو التغيير التنظيمي أو التحديث، مجلة المدير
الناجح، العدد (97). القاهرة، 2002م.

أحمد محمد حسب النبي: أفضل نماذج النظرية في مجال التخطيط للتتابع القيادي
والوظيفي، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة، مجلد
25، عدد، (3)، 2017م.

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 وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر ، مجلة كلية
التربية، جامعة عين شمس، العدد (46) ، 2022م.

خميس فهمى عبد الفتاح عبدالعزيز: الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي
بالتعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر ، مجلة الإدارة تربوية، العدد (24)،
ديسمبر 2019م.

شادى حابس الصعابنه ، التعاقب الوظيفي وراس المالة الفكرى ، دار امجد للنشر،
والتوزيع، طبعة 1، مجلد 1 ، 2019 م.

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

فيصل بن عبدالله البواردى: تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ،المجلة العربية الإدارية، بالمملكة العبية السعودية ، مج 37 ،ع2017،2.

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

نادية محمد عبد المنعم :الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية،المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ،القاهرة2008م.

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، الرقم المسلسل للعدد (3) ، 2018 م.

ثانيا : الدراسات الأجنبية.

1) Trickel, Mary Marken. The exploration of executive leadership succession planning strategies in New Jersey community colleges. Grand Canyon University, 2015.

2)Moran,J.W.&Brightman:LeadingOrganzatonalChange,Journal of Workplace Learning,vol(2), 2011.

3) Fink, D :. "The succession challenge: Building and sustaining leadership capacity through succession management." (2010)

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

5) Cornerstone On Demand. (2010). Talent Management

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