



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية

### ”دراسة تحليلية نظرية“

بعض مسائل من رسالة دكتوراه الفلمسة في التربية

تخصص (إدارة تعليمية)

إعداد

د/ عنتر محمد أحمد عبد العال

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

كلية التربية - جامعة سوهاج

أ / محمد عبدالعظيم عبدالمجيد

مدير مكتب رئيس جامعة سوهاج بالقاهرة

باحث دكتوراه - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تاريخ الاستلام: ١٩ يوليو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ١٩ أغسطس ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

## المُلخَص :

يعد التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات ضرورة للاستثمار الامثل للموارد البشرية وضمان الاستقرار وتجنب الفراغ القيادي المحتمل ، كما أن غياب التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات له تداعيات خطيرة على النجاح المؤسسي، باعتبار أن تخطيط التعاقب يمثل أداة التحول إلى دعم النمو الوظيفي لدي المرشحين للمناصب القيادية. وقد هدفت هذه الدراسة الي معرفة دور تخطيط التعاقب القيادات في بناء القيادات الجامعية .

وتتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

ما دور تخطيط التعاقب القيادي في بناء القيادات الجامعية ؟

وللاجابة علي هذا السؤال ، يعتمد البحث علي المنهج الوصفي كمنهج اساسي في معالجة محاور البحث وذلك لتحديد مشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحديدها .

ومن اهم النتائج التي توصل لها:

- ١- أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي ، ذات أثر كبير في اعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها.
- ٢- أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية ( القيادات الجامعية - التخطيط - التعاقب القيادي )

**Abstract**

**Leadership succession planning in universities is a necessity for optimal investment of human resources, ensuring stability and avoiding a potential leadership vacuum, and the absence of leadership succession planning in universities has serious repercussions on institutional success, given that succession planning represents the transformation tool to support career growth among candidates for leadership positions. This study aimed to know the role of leadership succession planning in building university leaders.**

**The research problem is defined in the following main question:**

**What is the role of leadership succession planning in building university leaders?**

**In order to answer this question, the research relies on the descriptive approach as a basic approach in addressing the research axes in order to identify the research problem and collect information and data that help determine it.**

**Among the most important results it reached:**

- 1- The succession planning process has a significant impact on preparing potential leaders from within or outside the organization.**
- 2- The succession planning process cannot be done in isolation from human resource planning.**

**Keywords: University leaders; Planning; Leadership succession**

## مقدمة:

تزايدت حاجة المنظمات الماسة إلى الاستثمار الفعال لمواردها البشرية لا سيما الكوادر التي تتولى قيادة تلك المنظمات، وذلك من خلال البحث عن نظم جديدة لتنمية تلك الموارد وتطويرها بحيث تسهم في تحقيق الإبداع والتميز للمنظمات التي تعمل بها. ولم تكن المنظمات التعليمية بمنأى عن ذلك حيث تتطلب كوادر متميزة تعمل على تطوير أداؤها وتحقيق أهدافها في ظل مناخ يتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

وإذا كان التعاقب القيادي عملية توجد في كل منظمة - تتمثل في ترك أحد القادة الإداريين لمنصبه وتعيين آخر خلفا له- فإن التخطيط لهذا التعاقب يمثل ضرورة لا غنى عنها؛ حيث إنه يوفر الظروف المناسبة لاستمرار المنظمات في العمل والنجاح باعتباره توجه طويل الأمد للتعرف على المواهب الحالية والمستقبلية يساعد في الإبقاء على خط الإمداد بالمواهب القيادية يتدفق بها. فضلا عن أنه يوفر للعاملين من أصحاب الكفاءات الفرصة للتدريب على القيام بمهام الوظائف القيادية.

وفي ضوء ما سبق يري الباحث أن تخطط التعاقب القيادي يفيد الجامعات المصرية في إضفاء الشرعية على الجهود الداعمة للأفراد الموهوبين الذين لديهم القدرة على تحقيق مزيد من النجاح لأنفسهم وللجامعة التي ينتمون إليها. كما يمكن أن يكون أداة قيمة قابلة للتطبيق في أي منظمة من المنظمات التعليمية تتضمن إجراءات محددة لإعداد القادة المحتملين لمسئولياتهم المستقبلية داخل المنظمة.

## مشكلة وأسئلة الدراسة

من التحديات الجوهرية التي تواجه القيادات الجامعية والجهاز الإداري بالجامعات الحكومية في خطط تعاقب القيادات يرجع إلى ندرة توافر آلية مكتوبة لتطوير أداء العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل، بالإضافة إلى عدم وجود خطة متكاملة لتطبيق نموذج مثالي لعملية تخطيط التعاقب في الجامعات المصرية.

كما أن غياب التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات له تداعيات خطيرة على النجاح المؤسسي، باعتبار أن تخطيط التعاقب يمثل أداة التحول إلى دعم النمو الوظيفي لدي المرشحين للمناصب القيادية.

بالإضافة إلى أنه لا توجد قناعة لدي القيادات الجامعية بأهمية تكوين الصف الثاني من القيادات لهم المؤهلين تأهيلاً علمياً وعملياً، وعدم منحهم الفرصة اعتقاداً منهم بأن هؤلاء يمثلون خطورة علي مركزهم.

لذا إزداد إحساس الباحث بأهمية التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات الحكومية عند مواجهة تلك الجامعات مشكلة إيجاد البديل في حالة وجود منصب شاغر في إحدى الجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية.

فقد تناولت الدراسات عديداً من أوجه القصور ومظاهر الخلل في أداء القيادات ذات العلاقة بغياب التخطيط لتعاقب هذه القيادات، وما يرتبط به من مشكلات تتمثل في سوء الاختيار وضعف برامج الإعداد والتدريب والتنمية المهنية ومن بينها دراسة (خالد عطية يعقوب، ٢٠٠٨، ص ١٠٣) التي أشارت إلى أن غياب النظم الفعالة لاختيار وتدريب القيادات تأتي في مقدمة الأسباب التي أدت إلى الوهن الإداري في مصر لاعتمادها على اختيار أهل الثقة وليس الكفاءة، فضلا عن عدم قناعة القيادات بأهمية تكوين الصف الثاني من المساعدين لهم المؤهلين تأهيلاً علمياً وعملياً، وعدم منحهم الفرصة اعتقاداً منهم بأن هؤلاء يمثلون خطورة علي مركزهم، هذا بجانب ضعف البرامج التدريبية وخلوها من الجوهر والمضمون، وغياب الرغبة الحقيقية لدى القيادات في التطوير الذاتي سواء بالقراءة أو الإفادة من أهل الخبرة.

ومن خلال ممارسة الباحث للعمل داخل جامعة سوهاج نجد أنه منذ عام ٢٠١٢م توجد بعض الكليات من غير عمداء معينين أو وكلاء أو رؤساء أقسام، وكذلك منصب نائب رئيس

الجامعة وحتى الآن ما زالت المشكلة قائمة، فبعض الكليات يقوم بالإشراف عليها رئيس الجامعة ، وكذلك منصب نائب رئيس الجامعة ، ومنصب عميد لبعض الكليات .

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة كما يلي : علي الرغم من حاجة الجامعات الحكومية المصرية في مصر الي التخطيط للتعاقب القيادي لدوره في مساعدة الجامعات علي ان يكون لديها استراتيجيات استباقية وحسن اختيار بين المرشحين لوظائف القيادات الجامعية وضمان توفير عدد كاف من القادة المؤهلين وتعزيز التنمية القيادية المستدامة فانه يعد احد الامور المهمة في ممارسات القيادة في هذه الجامعات بل يمكن القول انه يعد واحدا من اكثر الحلقات المفقودة باستمرار في الجهود المبذولة لضمان استدامة التحسين المؤسسي ، وبغياب تخطيط التعاقب القيادي تصبح القيادات الجامعية ممن لا يمتلكون المهارات القيادية المطلوبة يعملون في جامعات كثيرة الاحتياجات وبها معدل مرتفع من عدم الرضا لدي كل من القيادات الجامعية والعاملين بها ونقص متزايد في عدد المرشحين المؤهلين .

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الاجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما دور تخطيط التعاقب القيادي في بناء القيادات الجامعية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الاطار النظري والفكري لمدخل تخطيط التعاقب القيادي في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما دور مدخل تخطيط التعاقب القيادات في بناء القيادات الجامعية ؟  
أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في أنها:

١- ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت مدخل تخطيط التعاقب القيادات في بناء القيادات الجامعية.

٢- بيان دور مدخل تخطيط التعاقب القيادي كمنقلة نوعية جديدة في بناء القيادات الجامعية.

٣- يعتبر تخطيط التعاقب القيادي أداة فعالة وركيزة ديناميكية نحو تطوير منظومة العمل ككل.

## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف علي دور تخطيط التعاقب القيادات في بناء القيادات الجامعية . وفي ضوء ذلك يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف علي الاطار النظري والفكري لمدخل تخطيط التعاقب القيادي في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة.

٢- التعرف علي دور مدخل تخطيط التعاقب القيادات في بناء القيادات الجامعية. منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة ووصف العوامل المؤثرة (محمد لبيب النجيجي ٢٠١١، ص ١٩٩) على تخطيط التعاقب القيادي، بالإضافة إلى اهتمامه بتحليل وتفسير ما يوصف. واستفاد الباحث من استخدام هذا المنهج في:

- تحديد مشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحديدها.
  - تحليل وتفسير البيانات والمعلومات بهدف الكشف عن العوامل والأسباب التي تؤدي إلى اختيار القيادات بالجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية .
- مجتمع وعينة البحث:

\* يتكون مجتمع وعينة البحث من بعض القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية المصرية وهم:

- ١- رئيس الجامعة. ٢- نواب رئيس الجامعة. ٣- العمداء. ٤- وكلاء الكليات.
- ٥- رؤساء الأقسام. ٦- القيادات الادارية.

سادساً: حدود البحث:

- ١- الحد الموضوعي:
- أ- يتناول البحث بالتركيز على دور تخطيط التعاقب القيادات في بناء القيادات الجامعية.
- ب- يحاول البحث التعرف علي دور تخطيط التعاقب القيادي في بناء القيادات الجامعية.
- ٢- الحد المكاني:

تم تطبيق الدراسة على القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية المصرية وهي :-  
أ - جامعة القاهرة كأقدم جامعة .

ب - جامعة الإسكندرية : تمثل المحافظات الساحلية.

ج - جامعة قناة السويس : تمثل محافظات القناة.

د - جامعة الزقازيق: تمثل محافظات الدلتا.

هـ - جامعة سوهاج: تمثل محافظات الصعيد (موطن الباحث).

٣- الحد البشري:

يتكون مجتمع وعينة البحث من بعض القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية المصرية وهم:

١- رئيس الجامعة. ٢- نواب رئيس الجامعة. ٣- العمداء.

٤- وكلاء الكليات. ٥- رؤساء الأقسام. ٦- القيادات الإدارية.

٤- الحد الزمني :

وقت إجراء الدراسة .

مصطلحات البحث:

يرتكز البحث علي المصطلحات الآتية:

#### ١- القيادات التربوية Educational Leaders

تعرف بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٠٦).

وفي ضوء ما سبق يتبنى الباحث التعريف الإجرائي التالي :

" دور جماعي فعال يهدف إلي توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز والتشجيع لهم وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم علي اكمل وجه"

#### ٢- تخطيط التعاقب القيادي Leadership Succession planning

يعرف تخطيط التعاقب القيادي بأنه "عملية مستمرة ديناميكية لتعريف وقياس وتطوير المواهب القيادية، وتقييم وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسة، لتحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية"(Catherine Bartlett, 2011, p. 134).

وتعرف الدراسة تخطيط التعاقب القيادي إجرائياً بأنه : إتخاذ إجراءات، ووضع أنظمة وقواعد، بهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، وتطلعات المستفيدين من خدماتها.



## الدراسات السابقة:

يقوم الباحث بعرض بعض الدراسات السابقة يذكر منها على سبيل المثال بعض الدراسات مرتبة ترتيباً من الأقدم إلى الأحدث:

١-دراسة (احمدي ، ٢٠١٢) بعنوان " إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي "

تهدف هذه الدراسة الي فحص عمليات إدارة المواهب وخطط الاحلال الوظيفي أو ما يعرف بالتخطيط للتعاقب الوظيفي لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها، شمل مجتمع الدراسة المدراء والخبراء العاملون في بنك رفاه الايراني في محافظة طهران، واعتمد الباحث علي التحليل الاحصائي الوصفي لاسئلة دراسته وأظهرت نتائج الدراسة بأن إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي في مجتمع الدراسة لا يحققان النتائج المرغوبة حيث قد فشلت أدوات وآليات جذب وتوظيف القوي العاملة الموهبة التي ينتجها البنك الايراني، هذا وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات وأنظمة جذب المواهب الحالية من خلال تقديم حوافز مالية وغير مالية لخلق بيئة جاذبة، أيضاً ضرورة بناء علاقات قوية مع المنظمات الأكاديمية ووحدة البحث الموجودة لدي البنك لتحديد وتعريف من هم الأفراد الموهوبين وخصوصاً في السوق المحلية، ووضع أنظمة تقييم وتطوير والاحتفاظ بالمواهب من خلال إيجاد البنية التحتية والثقافة المنظمة الجاذبة للمواهب والعمل علي تنميتهم وتطويرهم وعدم التفريط بهم.

٢-دراسة (الانا ماري اذو ، ٢٠١٤م) بعنوان "المسئولية المجتمعية وتخطيط التعاقب الوظيفي: التطبيق كمي لنظرية السلوك المخطط في الشركات الصغيرة بولاية فيرمونت".

هدفت الدراسة إلي عدة نقاط أهمها ما يلي:

- تحديد كيفية تطبيق نظرية السلوك المخطط.
  - تعريف اتجاهات ونوايا القادة تجاه المسؤولية المجتمعية.
  - إلقاء الضوء علي أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات والمديرين في الشركات صغيرة الحجم، والتي تمثل أهمية بالغة في الاقتصاد الأمريكي عامة وفي اقتصاد ولاية فيرمونت خاصة، حيث تمثل ٩٦% من شركات القطاع الخاص في الولاية.
  - تبحث في البيئة الحالية من تقاطع المسؤولية الاجتماعية وتخطيط التعاقب.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت من خلاله إلي مجموعة من النتائج منها ما يلي:

- أن هناك نقص في الإجماع بين القادة في تحديد قيم المسؤولية المجتمعية.
- إن العديد من القادة ممن تمت مقابلتهم يفكرون في تخطيط التعاقب وكيف ستناسب قيمهم العملية.
- ٣-دراسة(صديق محمد عفيفي ، ٢٠١٤م)بعنوان"دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل".
- هدفت هذه الدراسة بحث إشكالية مسؤولية تكوين القائد البديل، وما مدي مسؤولية القائد الحالي في إعداد القائد البديل.
- حيث أوصت الدراسة بضرورة تعميق عملية نقل المعرفة وتطبيقها من خلال تدريب الصف الثاني من القيادات الإدارية، وتشجيع حركة انسيابية المعلومات لتوليد المعرفة في جو تحفيزي يساهم في تغيير السلوك التنظيمي بشكل يعزز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية، كما أن القيادة الإدارية تلعب دورا بارزا في تحديث الثقافة التنظيمية، حيث يتمثل في توجيههم نحو تفهم التحديات التي تواجه الأعمال، وتدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم، وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تسمح بالعمل حتى لو أخطأوا، وأن يتعلموا من أخطائهم، وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤى المستقبلية.
- ٤-دراسة (رجب السيفيري ، ٢٠١٦م) بعنوان "التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة".
- هدفت هذه الدراسة إلي عدة نقاط من أهمها:
- تحديد التحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب الموظفين واقتراح الحلول.
- اقتراح معايير للتخطيط لتعاقب الموظفين.
- وقد توصلت إلي عدة نتائج من أهمها:
- عدم وجود تخطيط رسمي لتعاقب الموظفين في منظومة الأمم المتحدة.
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها:
- أن تمارس الهيئات التشريعية ومجالس الإدارة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة دورها الرقابي، وتدرس أسباب عدم إدخال التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين في مؤسساتها أو التأخر في إدخاله.
- ينبغي للأمين العام للأمم المتحدة بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يكفل إعادة إدراج التخطيط لتعاقب

الموظفين كأحد البنود الرئيسية في خطة شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، وإيلاءه أقصى درجات الاهتمام والنظر فيه بأكبر قدر من الجدية.

٥-دراسة (مها ياسر، ٢٠١٧) بعنوان "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي علي اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر التخطيط للتعاقب القيادي علي اختيار قيادات المجتمعات الجامعية، واكتشاف أساليب تخطيط التعاقب التي تمكن المجتمع الجامعي من أن ينمي مهارات الصف الثاني للقيام بالأدوار القيادية. واعتمدت علي المنهج الوصفي في تحقيق هذا الهدف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلي ارتفاع مستوى إدراك القيادات الجامعية لمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي، وكذلك لأهميته. كما أشارت النتائج إلي قبول القيادات الجامعية لأسلوب المزوجة بين الانتخاب والتعيين، وإعطاء فرص متكافئة للأفضل من داخل الجامعة أو خارجها ضمن أساليب تخطيط التعاقب التي تساعد علي إعداد صف ثان من القيادات الجامعية.

٦-دراسة (هدى سليمان محمود ، ٢٠١٨) بعنوان "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي علي تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية -دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلي معرفة مدي تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي علي تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية، والتعرف علي مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها علي عينة البحث.

وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثير للتعاقب الوظيفي علي تنمية الموارد البشرية وكذلك تأثير لتنمية الموارد البشرية علي استدامة المؤسسات الاقتصادية، كما أشارت النتائج إلي العلاقة الوثيقة بين تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في جميع مؤسسات الدولة، وبين دعم ذلك بقرار من السلطة المختصة؛ بحيث يكون التخطيط للتعاقب الوظيفي جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات علي اختلاف طبيعتها.

## التعليق علي الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وكذلك أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة كما يلي:

١- أوجه التشابه: حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدد من الأمور، منها:

- الاعتماد علي المنهج الوصفي، واستخدامها الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.
- العمل علي تحليل ممارسات تخطيط التعاقب القيادي بصفة عامة في مختلف المؤسسات، ومن أمثلة الدراسات السابقة التي ركزت علي هذا الهدف دراسة احدي ٢٠١٢، ودراسة الاتا ماري اذو ٢٠١٤، ودراسة السفيري ٢٠١٦، ودراسة ياسر ٢٠١٧.

٢- أوجه الاختلاف: حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الأمور، منها:

- تركيز بعض الدراسات السابقة علي تحليل توجهات وممارسات تخطيط التعاقب لوظائف قيادية أخرى غير القيادات الجامعية فقد تناولت دراسة احدي ٢٠١٢ تأثير تعاقب المدراء والخبراء العاملون في بنك رفاه الايراني، ودراسة رجب السفيري ٢٠١٦ والتي هدفت الي تحديد التحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، في حين تناولت دراسة محمود ٢٠١٨ التخطيط للتعاقب في قطاع الأجهزة الحكومية بوجه عام دون الاقتصار علي القطاع التعليمي.
- اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة فنجد ان دراسة احدي ٢٠١٢ قد تمت في ايران، ومن الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية دراسة اذو ٢٠١٤.

٣- أوجه الإفادة: حيث أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النواحي الآتية:

- تكوين الإطار المفاهيمي عن مفهوم التخطيط للتعاقب القيادي ومبررات الحاجة إليه وأهدافه وأهميته ونماذجه والمتطلبات التي تساعد علي نجاحه في المؤسسات التعليمية.

- إدراك اتساع وشمولية ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي بالجامعات فهو لا يقتصر فقط علي ما قبل تعيين القادة الجدد ولكنه يتعداه لاتخاذ التدابير اللازمة لدعم القادة الجدد بعد تعيينهم بكافة أشكال الدعم مع ضرورة استمرارية هذا الدعم طوال سنوات عملهم بما يحقق استدامة القادة المتميزين في مناصبهم القيادية بالجامعات .  
تخطيط التعاقب القيادي في بناء القيادات الجامعية في الادبيات الادارية والتربوية المعاصرة

تزايدت حاجة المنظمات الماسة إلى الاستثمار الفعال لمواردها البشرية لا سيما الكوادر التي تتولى قيادة تلك المنظمات، وذلك من خلال البحث عن نظم جديدة لتنمية تلك الموارد وتطويرها بحيث تسهم في تحقيق الإبداع والتميز للمنظمات التي تعمل بها. ولم تكن المنظمات التعليمية بمنأى عن ذلك حيث تتطلب كوادر متميزة تعمل على تطوير أدائها وتحقيق أهدافها في ظل مناخ يتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

وعلى الرغم من كثرة الجدل الذي يُثار حول محدودية دور القيادة في مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية التي يتميز نظامها التعليمي بالمركزية، فإن هذا لا يلغي الأهمية البالغة لعملية التخطيط لانتقاء القيادي وإعداده ضمن أسس ومعايير تربوية واضحة ومقننة ثم دعمه وتطويره مهنيًا عند توليه منصبه الجديد مع اتخاذ كافة التدابير التي تساعد على الاحتفاظ به إذا كان قيادي متميز ؛ حيث تعد القيادات التعليمية من أهم أصول المنظمات التعليمية في العصر الراهن، وتمثل أيضًا رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء التعليمي وتطوير المنظومة التعليمية بأسرها. وتفرض تحديات عصرنا الحالي على القائد التربوي ضرورة اكتساب المهارات التي تمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تمامًا عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، ولهذا السبب فإن نقطة البداية لأية استراتيجية إدارية سليمة هي بناء شخصية قيادية مؤهلة تأهيلاً جيداً (عزة أحمد الحسيني ، ٢٠١٥، ص ١٥ - ٦٤).

نجد أن واحداً من أكثر العوامل التي تؤثر على حياة المنظمة التعليمية واستمرارية التحسين بها هو تعاقب القيادات، وأن التحسين التنظيمي الذي يحدث على مدار فترة طويلة من الزمن ومن خلال قادة متتاليين ينبغي أن يُخطط لاستمراره بعناية، وأن تغير القيادات دون تخطيط قد يعوق الاستمرارية (Catherine Bartlett, 2011, p. 15).

وإذا كان التعاقب القيادي عملية توجد في كل منظمة - تتمثل في ترك أحد القادة الإداريين لمنصبه وتعيين آخر خلفا له-. فإن التخطيط لهذا التعاقب يمثل ضرورة لا غنى عنها؛ حيث إنه يوفر الظروف المناسبة لاستمرار المنظمات في العمل والنجاح باعتباره توجه طويل الأمد للتعرف على المواهب الحالية والمستقبلية يساعد في الإبقاء على خط الإمداد بالمواهب القيادية يتدفق بها. فضلا عن أنه يوفر للعاملين من أصحاب الكفاءات الفرصة للتدريب على القيام بمهام الوظائف القيادية. وبهذا فهو يلبي أهداف العاملين بالمنظمة في التخطيط لمساهمهم الوظيفي المستقبلي، كما يلبي في نفس الوقت احتياجات المنظمة التي يعملون بها، كذلك فإن له أدوارا مهمة في التغلب على مشكلة تقاعد القيادات، والقصور في المهارات الإدارية والقيادية، ويساعد على الإفادة من تنوع قدرات العاملين بالمنظمة، وتزايد درجة الانتماء الوظيفي لدى العاملين بها (هدى سليمان محمود، ٢٠١٨م، ص ٢).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن مخطط التعاقب القيادي يفيد الجامعات المصرية في إضفاء الشرعية على الجهود الداعمة للأفراد الموهوبين الذين لديهم القدرة على تحقيق مزيد من النجاح لأنفسهم وللجامعة التي ينتمون إليها. كما يمكن أن يكون أداة قيمة قابلة للتطبيق في أي منظمة من المنظمات التعليمية تتضمن إجراءات محددة لإعداد القادة المحتملين لمسئولياتهم المستقبلية داخل المنظمة.

مفهوم التخطيط للتعاقب القيادي:

في ظل تنوع الأشكال التي يأخذها تخطيط التعاقب القيادي عند التطبيق لا يكون وجود مفاهيم كثيرة شينا مفاجئا، ومفهوم تخطيط التعاقب القيادي ليس من المفاهيم ذات الأصل التربوي، ولكن تمت استعارته من مجالات إدارة الأعمال والصناعة ، وعلى الرغم من أن الأهداف التي تسعى إليها هذه المجالات تختلف عن أهداف مؤسسات التعليم العالي فإن كثيرا من مؤسسات التعليم العالي بدأت تطبيق أساليب التخطيط والإدارة والسياسات المتطورة التي أثبتت نجاحا في الصناعة في مجال التعليم، ويُعد استخدام مصطلح تخطيط التعاقب القيادي في التربية أحد مظاهر إفادة التعليم من هذه المجالات.

ويستعرض الباحث فيما يلي أهم المفاهيم والتعريفات التي تناولت تخطيط التعاقب القيادي والتي وردت في بعض الأدبيات وذلك على النحو التالي:

- التعاقب القيادي هو العملية التي تقوم بها أي منظمة لتنظيم مغادرة أحد القادة ودخول قائد آخر مكانه (Cooper Robert E White & Karyn , 2011. p. 6).
- ويعرف التعاقب القيادي بأنه عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد القائد المناسب في الوقت المناسب وليس فقط تخطيط للاستبدال (Gary D. Geroy, Denise Caleb and Phillip C , 2005. pp. 24 – 40).
- التعاقب القيادي هو جهد هادف من إدارة المنظمة التعليمية وقيادتها لوضع خطة منهجية لبناء القدرات القيادية بهدف إعداد وتطوير قادة المنظمة المستقبلين من بين العاملين فيها (Mary Fitzgerald. and Anthony Sabatino, 2018, p. 7).

من خلال استقراء التعريفات يمكن التوصل إلى ما يلي :

ينبغي التمييز بين مفهومي التخطيط للتعاقب وتخطيط الاستبدال، وأنه كثيرا ما كان يُنظر إلى التخطيط للتعاقب على أنه تخطيط للاستبدال وهذا خطأ؛ لأن التخطيط للتعاقب مبادرة شاملة تتضمن تطوير فلسفة للكشف عن المواهب داخل المنظمة، وتطويرها لإيجاد مخزون من القادة المهرة الذين تتم الاستعانة بهم في وقت لاحق. أما تخطيط الاستبدال فيسعى إلى سد أو ملء الفراغ داخل المنظمة بشكل فوري. كذلك فإن تخطيط الاستبدال يعد إجراء محدودا أما تخطيط التعاقب فيهدف إلى بناء الثقافة التنظيمية ودعمها والمحافظة على النجاحات التي حققتها المنظمة التعليمية في فترات سابقة.

وتعد منهجية التخطيط للتعاقب القيادي منهجية أكثر استباقية من طرق الاختيار المتعارف عليها للقيادات الجامعية؛ لأنها تجعل الاستقطاب والاختيار على قمة أولويات قادة الجامعات الحاليين باعتباره عملاً مستمراً ضمن متطلبات منصبهم، كما يمكن من خلالها توفير فرص القيادة للأفراد ودعمهم بالتغذية الراجعة والتقييم البنائي مما يساعد هؤلاء القادة الطامحين لتطوير كفاءتهم الذاتية وثقتهم بأنفسهم.

الفرق بن تخطيط التعاقب القيادي والإحلال الوظيفي:

نجد أن هناك حالة من الغموض وعدم الوضوح تحيط بمصطلح تخطيط التعاقب القيادي وذلك بسبب أن البعض يستخدمه بعدة طرق مختلفة، ويتداخل هذا المصطلح مع مصطلح الإحلال الوظيفي والقيادي، الذي يمثل تحديد القيادات المناسبة للعمل داخل المنظمة في حالات الطوارئ أو الأزمات الناشئة، بينما تخطيط التعاقب القيادي يعد عملية شاملة تتم في إطار توجه استراتيجي لغاية تحقيق استمرارية القيادة، وبناء المواهب المتفوقة، وتطويرها مع مراعاة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة. وهو يعني تعرف الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد الموظفين الذين يستحقون الاستثمار فيهم لتنفيذ تلك الاستراتيجية (عبد الرحمن عبد الله الشمري ودلال ناصر الحارثي ، ٢٠١٤م. ص ص ٨٥٩ - ٨٩١).

بينما نجد في مفهوم الإحلال الوظيفي هو أن تضع شخصاً في مكان شخص دون إعداد أو تدريب أو تأهيل مسبق، وليس بالضرورة أن يكون الشخص الذي تم إحلاله هو الشخص المناسب، بينما إدارة وتخطيط التعاقب القيادي تعني التفكير الجدي بالبدل الذي يحل محل الشخص الحالي قبل مغادرة هذا الشخص لمنصبه بفترة طويلة، من خلال البحث عنه وإعداده وتدريبه وتنميته بصورة جيدة ليحل محله بكل سهولة (Shadi Ebrahimi, 2011, Mehrabani and Noor Azmi Mohamad).

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج أن عملية الإحلال الوظيفي تمثل في حد ذاتها عملية إصلاح سريعة لحل مشكلات طارئة داخل المنظمة من خلال المتاح من الكوادر البشرية والتي قد لا تكون مناسبة تماماً للمهام المنوطة بها، وهو يعد خطوة أولى من خطوات تخطيط التعاقب القيادي وتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية في المنظمة. نشأة التخطيط للتعاقب القيادي:

بدأ التخطيط للتعاقب في المنظمات والشركات الأمريكية في شكل تخطيط للاستبدال، وكان يُنظر إليه في البداية على أنه طريقة لاستبدال المديرين التنفيذيين، حيث ركزت المنظمات والشركات الكبرى في البداية على تخطيط التعاقب فقط مع المديرين التنفيذيين الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا بالشركة. وقد أدى هذا في كثير من الأحيان إلى الفشل في تحقيق التحول في القيادة. ثم أدركت تلك المنظمات والشركات فيما بعد أن مجموعة كبيرة من موظفيها فضلا عن المديرين التنفيذيين قد يكونون المالكين الوحيدين للمعلومات الحيوية مما



يترتب عليه انخفاض مستوى أداء المنظمة أو الشركة في حالة خسارة هؤلاء الموظفين ( W. J. Rothwell, 2005. p. 37).

لذا تطورت ممارسات تخطيط التعاقب لتصبح أكثر تركيزًا على مستويات متعددة من القيادة مع تنمية رأس المال البشري بوصفها أصول ذات قيمة في الشركات الأكثر نجاحًا ( K. Butler and D. E. Roche-Terry. 2002. p. 201)، مع الإدراك المتزايد لأهمية الاحتفاظ بالموارد البشرية مرتفعة الجودة في تحقيق الأرباح والاستدامة ( A. Hargreaves and D. Fink. 2004. p. 41). فالمنظمات والشركات الأكثر نجاحًا تتبنى التخطيط للتعاقب القيادي ليس فقط كنموذج لضمان نجاح القيادات العليا والتفذية، ولكن أيضًا لتطوير المواهب القيادية وضمان تعيين أفضل المواهب في كل مستوى من المستويات القيادية بالمنظمة أو الشركة.

وفي هذه المنظمات والشركات أصبح تخطيط التعاقب ممارسة استباقية وبرنامج مستمر للتقييم، ويعمل على تطوير القادة والترويج لهم والاحتفاظ بالفاعلين والأكثر إنجازًا منهم ( M. Clark. 2015). فلا يقتصر تأثير خطة التعاقب على اختيار المنظمة أو الشركة للمرشحين المتميزين ليحلوا محل القادة الحاليين عند تركهم منصبهم، ولكنها تتضمن أيضًا قضايا التنمية المهنية، ومحاولة الاحتفاظ واستبقاء الأفراد الذين يرغبون في مغادرة المنظمة أو الشركة باختيارهم للحصول على راتب أفضل أو تدريب إضافي. وتتبنى تلك المنظمات والشركات العملاقة مثل شركة ديل Dell أنظمة لاستدامة الموظفين من خلال التركيز على دمج الممارسات الخاصة بالكشف عن المواهب وتطويرها وإرشادها ضمن أهداف الشركة جنبًا إلى جنب مع تخطيط التعاقب في المناصب القيادية (F. Steele. 2015).

وتجدر الإشارة إلى أن الحاجة إلى تخطيط التعاقب القيادي صارت أكثر إلحاحًا بعد الهجوم الإرهابي على مركز التجارة العالمي عام ٢٠٠١م ( W. J. Rothwell, 2005. p. 41). حيث خلفت الكارثة خسارة الشركات الكبرى لأفضل القادة الذين كانت تعتمد عليهم، ولم يكن لديها موظفون احتياطيون مدربون ليحلوا محل هؤلاء الذين فقدوا، ولم تكن بعض هذه الشركات الكبرى قد وضعت خطة تعاقب من خلال إدارة الموارد البشرية لتشجيع القادة الجدد وإعدادهم لتحمل المسؤولية (R. Fulmer and J. Conger, 2004. p. 12).

وأشارت إحدى الدراسات التي تناولت تخطيط التعاقب في قطاع الصناعة أن أغلبية الشركات بنسبة (٥٢%) لديها خطة لتعاقب القيادات تتضمن تحديد ذوي القدرات القيادية المرتفعة، وتنمية المواهب، والتخطيط للتطوير الذاتي، في حين أن بعض الشركات ليس لديها خطة لتعاقب القيادات (K. Lamoureux, M. Campbell and R. Smith. 2009. p. 8). وقد تضمنت الأسباب التي حالت دون مشاركة هذه الشركات في تخطيط التعاقب وجود أمور تنظيمية أخرى كانت لها الأولوية، وقلة الموارد اللازمة للانخراط في تخطيط التعاقب، وعدم القدرة على التنبؤ بالكفاءات والمهارات اللازمة لقادة المنظمة في المستقبل. كذلك تشير دراسة أخرى إلى أن المنظمات التي اختارت تجاهل تخطيط التعاقب تجد صعوبة في مواصلة نجاحها من قائد لآخر (A. Hargreaves and D. Fink, 2006. p. 76). وفي دراستها لأربع مناطق تعليمية في جورجيا، اعتمدت زبيدة وآخرون Zepeda and et al. على سمات تخطيط التعاقب الناجح التي قدمتها دراسة روزيل Rothwell باعتبارها واحدة من الدراسات القليلة التي تقدم خلفية نظرية جيدة حول عملية التعاقب القيادي، وعلى الرغم من أن السمات التي قدمتها دراسة روزيل Rothwell كانت نتيجة تحليل لعدد هائل من المنظمات غير التعليمية، وقد وجدت زبيدة وآخرون Zepeda and et al. وجدت أن هذه الخصائص مفيدة، كما أن تحليل واقع المناطق التعليمية في جورجيا أظهر سمات أو خصائص إضافية (S. J. Zepeda, E. Bengtson and O. Parylo. (2012. pp. 136-158).

وقامت زبيدة وآخرون Zepeda and et al. بمقابلة مراقبي التعليم، ومديري المكاتب المركزية، ومديري الموارد البشرية، ومديري المنظمات التعليمية في جميع المراحل التعليمية في أربع مناطق تعليمية وخرجت بأربع قضايا رئيسة يمكن من خلالها دراسة التخطيط للتعاقب القيادي هي: الشعور بالحاجة الملحة لتخطيط التعاقب، وأهمية تطوير القيادة، وعمل برامج إرشادية للقادة، وإقامة علاقات تعاونية خارج المنطقة التعليمية.

أهمية تخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية:  
أدرك قطاع الأعمال والقطاع التعليمي أهمية تخطيط التعاقب القيادي؛ وذلك لأهمية التنبؤ باحتياجات التوظيف ووضع خطط التعاقب، وقد أوضح روزيل Rothwell أن المنظمة التي لا يكون لديها خطط للتعاقب سوف تواجهها تحديات كبيرة في توظيف القادة المؤهلين (W. J. Rothwell, 2010). كما يؤكد داركر Drucker على مزايا التخطيط

للتعاقب القيادي باعتباره ممارسة مقبولة على نطاق واسع في مجال إدارة الأعمال مما يؤكد على أن هناك حاجة لتطبيق ذلك في المؤسسات التعليمية؛ فنجاح أي منظمة لا يعتمد على قرارات القيادات الحالية فقط، بل يعتمد أيضا على قرارات من جاءوا قبلها، وتعتمد استدامة التحسين بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على إيجاد وتطوير قادة جدد.

والتخطيط للتعاقب يمكن أن يساعد على الاستقرار في القيادة، والتأكد من أن المنظمات لديها عدد كاف من القادة الموهوبين المؤهلين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن القيم المتأصلة في التخطيط للتعاقب القيادي أن وجود خطة للتعاقب يساعد القيادات الوسطى على أن تكون لديها استراتيجيات استباقية وحسن اختيار بين المرشحين للوظائف القيادية، فضلا عن ضمانة توفير عدد كاف من القادة المؤهلين والذي يعد أمرا مهما لنجاح المدارس والنظام التعليمي (M. Brundrett, C. Rhodes and C. Gkolia. 2006. p. 261). كما أن سياسات وممارسات التعاقب القيادي التي تعزز إنجاز الطالب أو تحسين المنظمة التعليمية على درجة كبيرة من الأهمية للعديد من أعضاء المجتمع التعليمي. كذلك فإن حل مشكلة الاستقطاب والاستبقاء للقيادات التعليمية ستلقى قبولا من المجالس المركزية والمناطق التعليمية والجامعات والولايات والمنظمات المهنية (K. S. Whitaker. 2003. p. 43).

وإذا كان التعاقب القيادي Leadership Succession عملية توجد في كل منظمة - تتمثل في ترك أحد القادة الإداريين لمنصبه وتعيين آخر خلفا له، فإن التخطيط لهذا التعاقب يمثل ضرورة لا غنى عنها، حيث إنه يوفر الظروف المناسبة لاستمرار المنظمات في العمل والنجاح باعتباره توجه طويل الأمد للتعرف على المواهب الحالية والمستقبلية يساعد في الإبقاء على خط الإمداد بالمواهب القيادية يتدفق بها، فضلا عن أنه يوفر للعاملين من أصحاب الكفاءات الفرصة للتدريب على القيام بمهام الوظائف القيادية، وبهذا فهو يلبي أهداف العاملين بالمنظمة في التخطيط لمسارهم الوظيفي المستقبلي، كما يلبي في نفس الوقت احتياجات المنظمة التي يعملون بها، كذلك فإن له أدواراً مهمة في التغلب على مشكلة تقاعد القيادات، والقصور في المهارات الإدارية والقيادية، ويساعد على الإفادة من تنوع قدرات العاملين بالمنظمة، وتزايد درجة الانتماء الوظيفي لدى العاملين بها (هدى سليمان محمود ، ٢٠١٨م).

ويعالج تخطيط التعاقب القيادي الحاجة إلى الاستقطاب والتدريب والدعم المستمر لجميع القيادات التعليمية، ويضمن حصول من يعملون كقادة للمنظمات التعليمية لأول مرة على الوقت الكافي للاستعداد للقيام بالأدوار الإدارية، وأن يرتبط الدعم المقدم من خلال التدريب بمعايير الإدارة وكفاياتها، وبناء مجتمعات مهنية قوية تدعم بعض المواهب القيادية الموجودة في المنظمة (J. Daresh. 2004. p. 509).

أهداف تخطيط التعاقب القيادي:

▪ تحقيق النمو على المدى الطويل:

التخطيط للتعاقب الوظيفي هو مفتاح النمو على المدى الطويل للجهة، كونه يعتمد أسلوباً منهجياً لتحديد وإعداد البدلاء من الكفاءات البشرية، وكذلك تقييم الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة، حيث يساعد التخطيط للتعاقب الوظيفي على وضع الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب لشغل الوظائف المستهدفة.

▪ كفاءة البدلاء:

تشير "كفاءة البدلاء" إلى قدرات وكفاءات الموظفين البدلاء المحتملين للانتقال إلى الوظائف القيادية والتخصصية المستهدفة في الجهة.

▪ استمرارية الأداء المؤسسي:

إن عملية تحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان موظف له دور حيوي ومستهدف في الجهة لسبب أو لآخر يمكن أن تسبب تأثيراً على إنتاجية وفعالية الاداء في الجهة، وعليه من المهم اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتقليل المخاطر حيث يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي الخطوة الأهم في هذا الصدد.

▪ دراسة مستوى الموارد البشرية المتاحة:

التخطيط للتعاقب الوظيفي يعطي صورة عامة عن وضع الموارد البشرية المتاحة حالياً من حيث الجاهزية ومدى توفر الكفاءات والقدرات.

▪ الجاهزية عند الحاجة:

يساهم تخطيط التعاقب الوظيفي في رfd الجهة بالكفاءات اللازمة في حالة الحاجة لها بسبب عدم وجود الكفاءات المناسبة في المكان المناسب.

## ■ تحفيز الموظفين:

يؤدي التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي إلى تحفيز الموظفين، إذ يشعر المرشحون المحتملون من ذوي القدرات العالية بأهمية الاستثمار الذي تقوم به الجهة في رعايتهم وتأهيلهم وإعدادهم للأداء بشكل أفضل كما ان هذا التوجه يقدم تحفيزاً غير مباشر لبقية الموظفين أيضاً لتحسين ادائهم ليكونوا جزءاً من نخبة الكفاءات (الإمارات العربية المتحدة - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ، ٢٠١٩م. ص ص ١٢-١٣).

وسائل تخطيط التعاقب القيادي:

من أهم وسائل تخطيط التعاقب القيادي ما يلي (عايدة سيد خطاب ، ٢٠١٤م):

- النقل: ويكون بغرض التوفيق بين الفرد مع وظيفته الحالية أو لظروف صحية أو لاختلاف الظروف العائلية أو لأسباب شخصية.
- الترقية: وتكون وفقاً للأقدمية أو الكفاءة ولكن العنصر الأهم في الترقية هو مدى تطابق الفرد مع الوظيفة المحتملة من حيث مهاراته وقدراته واستعداداته وذلك من خلال مختبرات المسار الوظيفي.
- جدولة تدفق العمالة: وتستخدم عند اتخاذ قرار الترقية، حيث لا بد ان تقوم المنظمة بدراسة حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة بأكملها للتعرف على التوازن أو الخلل الذي تحدثه الحركة.
- خرائط الاحلال: هي خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروفًا موقفيه معينة، مثل يترك المديرين ذوي الأهمية العمل لسبب أو لآخر وبشكل مفاجئ.
- قائمة التدرج الوظيفي: تعتبر بديل لخرائط الاحلال أو خطوة لإعداد خرائط الاحلال وتحتوي على مجموعة كبيرة من البيانات التي تمس الوضع الحالي والسابق والمقبل للأفراد في المنظمة من حيث امكانية الترقية والاحتياجات الشخصية للتطوير والتنمية.
- خرائط المسار الوظيفي: تمثل خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة وذلك من خلال التنقلات والترقيات، فقد توجد عدة وظائف تعتبر مسارات للوصول إلى وظيفة معينة.
- مخزون المهارات: جمع كافة المعلومات عن مهارات الأفراد ووضعها في نظام متكامل.
- التدريب: ويتمثل الغرض منه في زيادة مهارات الفرد ومعارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي يشغلها أو سيشغلها.

- النصح والإرشاد: يتلقى الفرد النصح والمشورة من شخص أكبر سنا ومركزاً لشخص أصغر سنا ومركزاً وذلك بغرض التطوير الوظيفي.
- استشارات المسار الوظيفي: يمثل مجهود المنظمة في تقديم استشارة للأفراد بشأن تخطيط مسارهم الوظيفي.

دور إدارة الموارد البشرية ومسئوليتها في تخطيط التعاقب القيادي:  
اتفقت العديد من وجهات النظر أن إدارة الموارد البشرية هي المسئول الأول والأساسي وظيفياً عن وضع خطط التعاقب القيادي من أجل ان تضمن للمنظمة رأس مال من الموارد البشرية وتطور تلك الموارد من أجل تنفيذ استراتيجياتها الرئيسية بما يمكنها من تنفيذ رسالتها على الوجه الاكمل.

ورغم أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في اعداد وتنفيذ خطط التعاقب يتضح ان إلقاء كامل المسؤولية علي إدارة الموارد البشرية ليس بالكافي ، فلا يتم التعاقب القيادي الناجح إلا بمجهود متوازن ومنسق بين مجموعة من الرعاة والمؤيدين والقادة والمنفذين ، وان ذلك لا يتم الا بوجود ملهم ومحفز للقيام بعملية التخطيط لتعاقب القيادات وهذا الملهم والمحفز هي الادارة العليا فإذا ارادت المؤسسات ان تؤدي عملية التعاقب القيادي بنجاح فلا بد من وجود تفهم وقرار وذلك لان المبادرة يجب ان تأتي من أعلي الهيكل المؤسسي وايضا للتأكيد علي اختيار وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والكفاءات بمصداقية كما يجب ان يدرك الجميع من خلال دعم الإدارة العليا ان الموظفين الموهوبين ليسوا حكرا علي قسم او دائرة معينة في المؤسسة (W. J. Rothwell, 2010).

العوامل المؤثرة في خطط التعاقب القيادي:

هناك العديد من العوامل المعقدة التي تؤثر على التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات، وتتفاوت مداخل التخطيط للتعاقب القيادي من غيابها وتبني استراتيجيات تسعى إلى الحفاظ على القيادات الحالية في مواقعها لأطول فترة ممكنة، إلى تشجيع الإدارة العليا على نحو واسع على تفعيل استراتيجيات التخطيط للتعاقب القيادي من أجل إعداد قيادات مستقبلية على استعداد لممارسة أدوارها القيادية في حالة الحاجة الطارئة في الوقت الحاضر، أو توفر شواغر في المناصب القيادية مستقبلا ( April L. Peters–Hawkins, Latish C. )  
(Reed and Francemise Kingsberry. 2018. p. 28).

ومن بين العوامل المتعددة التي تؤثر على التعاقب القيادي يوجد عاملان مهمان: أولهما هو تحديد ما إذا كان القائد الجديد يمثل استمراراً أو اختلافاً عن الثقافة السائدة في المؤسسة، وثانيهما هو إلى أي مدى تم التخطيط لعملية التغيير.

وعلى ضوء هذين العاملين نجد ان هناك أربعة أنواع من أشكال التعاقب بين القادة هي:

Planned Continuity	- الاستمرارية المخطط لها
Unplanned Continuity	- الاستمرارية غير المخطط لها
Planned Discontinuity	- عدم الاستمرارية المخطط لها
Unplanned Discontinuity	- عدم الاستمرارية غير المخطط لها

ومن هنا نجد أن التحسين المستمر لأي مؤسسة تعليمية يعتمد على اختيار التعاقب الذي يتصف بالاستمرارية المخطط لها بعناية ( Andy Hargreaves and Dean Fink, 2016. p. 42).

وتكون الاستمرارية المخطط لها في التعاقب القيادي أكثر فائدة إذا تم تحديد المرشحين المحتملين في وقت مبكر، وإعدادهم بحماس، وتقديم التدريب اللازم لهم، ومعايشتهم لمواقف ونماذج قيادية متنوعة، وتقديم التغذية الراجعة لهم، وتكليفهم بمهام تساعد على التعلم والنمو.

أما عدم الاستمرارية المخطط لها فتكون مطلوبة إذا كان الهدف هو إحداث تغيير في منظمات تعاني من الفشل أو سوء الأداء وتكون بمثابة "زلزال" للمنظمة، كما يتم تبني هذا الشكل من التعاقب عند تنفيذ خطة إصلاح تريدها السلطة العليا. وفي هذه الحالة قد يكون هذا الزلزال دافعا لأن تبدأ المنظمة مسار جديد، وهنا ينبغي على القادة أن يحددوا بالضبط الأشياء التي تحتاج إلى تغيير وأن يركزوا على بناء ثقافة تنظيمية للمنظمة التعليمية لها صفة الاستمرارية حتى لا يصبح عدم الاستدامة هو السمة الثابتة للمنظمة ( Andy Hargreaves and Dean Fink, 2016. p. 45).

مراحل تخطيط التعاقب القيادي:

أولاً: تحديد الوظائف المستهدفة:

يعتبر تحديد الوظائف المستهدفة (الوظائف الرئيسية والهامة وذات الطبيعة المرتبطة بأداء واختصاصات المنظمة) جزءاً مهماً من عملية تخطيط التعاقب القيادي حيث يوجه جهود الجهات نحو تطوير نخبة الكفاءات لديها، ويضمن أن يتم استمرار الجهة في القيام بالأدوار المنوطة بها، على سبيل المثال المناصب الحيوية بالمنشأة الجامعية هي (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم).

ثانياً: تحديد الموارد البشرية المستهدفة

الموارد البشرية المستهدفة هم الجدارات المرشحون لشغل الوظائف المستهدفة، ويقصد بذلك تحديد مجموعة الأشخاص متميزي الأداء والذين يقومون بأدوار حيوية أو لديهم الكفاءات التخصصية / الفنية التي يصعب العثور عليها في سوق العمل، والذين فاقت أدائهم خلال فترة زمنية معينة التوقعات، ويحققون أداءً متميزاً بشكل مستمر.

يجب من يتقلد تلك المناصب أن يكون جديراً بأداء متطلباتها علي أكمل وجه، ويتمتع بفهم واضح للمسؤوليات الرئيسية للوضع الحالي، والكفاءات اللازمة لتحقيق المتطلبات المستقبلية، ويعتبر تقييم الموارد البشرية المستهدفة مقابل الكفاءات المستهدفة اللازمة أمراً ضرورياً بغية إعداد الشخص للأدوار المستقبلية المتوقعة منه في الجهة (الإمارات العربية المتحدة - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ، ٢٠١٩م. ص ص ١٤-١٥).

ثالثاً: تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة

تهدف هذه الخطوة لبيان الفجوة بين الكفاءات المتاحة حالياً والكفاءات المطلوبة، لتحمل مسؤوليات وأدوار أكبر في مجالات معينة، بغية اتخاذ القرارات اللازمة بالنسبة للمرشحين المحتملين.

يجب متابعة أداء هؤلاء المستهدفين والمتميزين تبعاً للتغيرات التي تطرأ على الجهة وبيئة العمل التي يعملون فيها بشكل دوري، لمراعاة أي تطورات داخلية أو خارجية قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب القيادي، مما يجعل الجهة أكثر جاهزية لإجراء تغييرات أساسية عندما يتطلب الأمر ذلك.



## رابعاً: دمج الموارد البشرية المستهدفة

تحتاج الموارد البشرية المستهدفة للمشاركة في مختلف الاستراتيجيات والمبادرات والمشاريع في الجهة وذلك حتى تكون أكثر فاعلية وأفضل أداء.

فبعد ان يتم تحديدهم سواء من الداخل او تم استجلابهم من الخارج يجب اعداد خطة للمرشحين بالتنسيق مع الرئيس المباشر لتنمية قدراتهم على أداء معينة تساعدهم في اداء المناصب المرشحين لها، ومن ثم اعداد جدول زمني بانتهائه يكون المرشح جدير بتولي المنصب، ثم اختيار موجه أو مدرب -من العاملين ذوي الخبرة - من داخل المنظمة يمكن ان يقدم الدعم والعون والإرشاد الضروري للمرشح،

ويعتبر من انجح وسائل نقل المعرفة هو التدريب بالممارسة والمشاهدة فتتم انتقال المعرفة إليهم بالملاحظة والتوجيه المباشر والتدريب (Allison LeClair, 2014).

كما تقتضي تنمية المهارات القيادية ان يحدث تناوب وظيفي في بيئات فرق العمل الوظيفية لثقل مواهبهم القيادية ان وجدت، وبعد ذلك قياس مدي التزام المرشحين بتنمية مساره المهني ، بالإضافة لأهمية اعلامهم بخطط التقدم الوظيفي للوظائف التي يعدو من اجل توليها (D. Walhin, L. G. Sullivan and S. McDade. 2016).

## خامساً: مراجعة استراتيجيات التعاقب القيادي:

يعتبر تقييم استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي أمراً بالغ الأهمية بغية توفير تغذية راجعة عن العملية ونتائجها للفريق التنفيذي في الجهة وذلك بغية التحسين المستمر، يجب وضع مستهدفات ومؤشرات لقياس مستوى نجاح عملية التعاقب القيادي قبل البدء بالتنفيذ. نماذج التخطيط للتعاقب القيادي:

هناك العديد من النماذج للتخطيط للتعاقب القيادي منها ما يلي:

### ■ نموذج خط القيادة النموذجية (كاران وزملاؤه):

يعد نموذج خط القيادة النموذجية من النماذج التي تعتمد وترتكز على تنمية المهارات القيادية أكثر من تركيزه على التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته.

وقد شرح كاران وزملاؤه وجهة نظرهم حيث إن المنظمات التجارية (الربحية) الكبرى القائمة على اللامركزية تتصف بتسلسل قيادي مكون من ست 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 المنظمة. 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 علي المهارات والخبرات المتراكمة من الوظائف الماضية، والقدرة علي تعلم المهارات الجديدة، والرغبة في القيام بمهام أكبر وأكثر تعقيداً وأعلى جودة، وكلما زادت إنجازات الفرد، كلما ازداد ما يتعلمه من معارف ومهارات، وكلما زادت إنجازاته ونجاحاته، كلما ازدادت رغبته في التغلب علي تحديات أكثر وأكبر، ونتيجة للطبيعة سريعة التغير للعمل والوظائف وللتعلم الالكتروني من خلال شبكات الانترنت، تتغير استعدادات الفرد عدة مرات عبر مساره الوظيفي، فالأفراد أصبحوا قادرين علي إعادة هيكلة مهاراتهم ومعارفهم بل وذواتهم (Skillogy International Ltd, 2014 , p. 3).

وإذا عانت المنظمة من مشكلات تتصل بتسعيد العاملين المؤهلين إلى المناصب القيادية فإنها سوف تواجه صعوبات في اختيار أعلى المناصب القيادية وارفعها، ويعتبر اختيار الرئيس الأمثل للمنظمة من أصعب المهام، وعندما لا يتم بذل أقصى قدر ممكن من الجهد أو تخصيص الوقت الكافي لاختيار القيادات المناسبة، يتم اختيار الأشخاص غير المناسبين، ولهذا اقترح "كاران وزملاؤه" صياغة تعريف بديل للتخطيط للتابع القيادي الوظيفي.

ويركز التعريف الذي قدمه كاران وزملاؤه Karan et al. علي أهمية استمرارية المنظمة من خلال توفير الأعداد المناسبة من العاملين الموهوبين والتميزين لضمان توافر أعداد كبيرة من العاملين في كل مستوي من المستويات القيادية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ويسمح إدارة المواهب للمنظمات بتنمية مواهب ومهارات العاملين بها لشغل الوظائف الأكثر أهمية وتقليل الاعتماد علي توظيف القيادات من خارج المنظمة، ومن ثم تقليل الإنفاق علي اجتذاب القيادات الماهرة الأكثر خبرة وتفوقاً، ومن خلال وضع قاعدة بيانات بالعاملين المؤهلين لشغل المناصب القيادية المرموقة تستطيع المنظمة متابعة تقدم العاملين بها بصورة دقيقة، وتحلل ترقيهم الوظيفي والوظائف التي شغلوها، وتدرس مخاطر فقدان هؤلاء العاملين، وبالتالي تساعد في تحديد العاملين القادرين علي شغل المناصب القيادية بصورة مسبقة (Cornerstone On Demand. 2015. p. 3).

وبالإضافة إلى هذا، فقد اقترح "كاران وزملاؤه" خطة مكونة من خمس خطوات للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي:

- الخطوة الأولى تركز على قيام المنظمة بصياغة " نموذج خط القيادة النموذجية " بحيث يتناسب مع أهدافها وقيمتها.
- الخطوة الثانية تقوم على ترجمة معايير الأداء والإمكانات الكامنة إلى عبارات تتناسب مع فلسفة المنظمة.
- الخطوة الثالثة تعتمد على قيام المنظمة بتوثيق أهدافها وقيمتها وفلسفتها ومعايير الأداء بها ونشرها بين صفوف العاملين بها.
- الخطوة الرابعة تتمحور حول قيام المنظمة بتقويم العاملين الموهوبين المرشحين للترقي من خلال مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة.

ومن خلال هذه العملية اللولبية الشكل ينتقل العامل من مرحلة لمرحلة لاحقة ومن دور إلى دور تالي عندما يكتسب مزيداً من المعارف والخبرات وعندما يتقن ما يقوم به من عمل، وكلما أتقن العامل الأدوار المتصلة بمرحلة معينة يمكنه الانتقال إلى المرحلة الأعلى، ويتم ذلك من خلال قياس استعداداتهم الكامنة وتقويم أدائهم الفعلي ( Ran Hannigan. 2015, p. 2).

وتركز الخطوة الأخيرة في "نموذج خط القيادة النموذجية" على تقويم خطط التنمية المهنية ومقدار التقدم المتحقق الخاص بجميع القيادات التنفيذية التي تم تقويم أدائها وذلك بصورة دورية منتظمة وصارمة.

ويفيد تقويم خطط التنمية المهنية التي وضعها العاملون لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتقويم مقدار التقدم المتحقق مؤشراً على قدرة القيادات التنفيذية على تنفيذ مهام أكثر تعقيداً ورقياً، ويجب تحديث بروفيل المواهب طوال المسار المهني لكل قيادة. ويساعد ذلك على اتخاذ القرارات الصائبة الخاصة بالترقي واختيار شاغلي المناصب القيادية (11-6 pp, Corporation Oracle, 2019).

▪ نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بإيهام وزملاؤه:

وقد اشار بإيهام Bayham إلى أن المنظمات يجب أن تحدد وتختار وتحافظ علي وجود مجموعة من القيادات التنفيذية ذات المواهب الفائقة والمهارات الراقية، وبعد أن يتم اختيار

القيادات التنفيذية ذات المواهب الراقية يتم اخضاعها لتدريب مستمر في العديد من المجالات التنفيذية المتداخلة، ويتم رعايتها وتوجيهها بصورة أكثر صرامة وثراء واختلافاً عن بقية العاملين في المنظمة، ويتشابه "نموذج خط القيادة النموذجية" الذي صاغه كاران Karan في أهدافه مع أهداف "نموذج مجموعة التسريع" الذي صاغه بايهام Byham وخاصة الهدف المتصل بتسريع تعلم القيادات الموهوبة، وتيسير شغلها للوظائف الأرقى في المنظمة. والاختلاف الذي يميز "نموذج مجموعة التسريع" الذي صاغه بايهام Byham هو تأكيده الشديد على انتقاء مجموعة من صفوة القيادات التنفيذية الذين يتم تسريع تعلمهم وتدريبهم. ويتم متابعة تقدم هذه القيادات الموهوبة والواعدة بواسطة القيادات العليا، ويتم إعطائها تكاليف تتحدى قدراتها. ويتم استبعاد القيادات التي تفشل في أداء المهام الموكلة إليها. ومن الناحية النظرية يضمن "نموذج مجموعة التسريع" وجود مجموعة من الأفراد الموهوبين الذين يمكن الاختيار من بينهم بدلاً من الاقتصار على فرد واحد أو فردين اثنين فقط.

ويهدف هذا النموذج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة وتحديد الاحتياجات من برامج التنمية المهنية بوضوح، ثم وضع هؤلاء العاملين في بيئة محفزة ومشجعة لهم أو في بعض الأحيان في بيئة تجبرهم على تغيير سلوكهم إلى ما هو أفضل (John P. G. Tan, 2017, p.87).

وقد أشار بايهام Byham إلى أن التخطيط لاستبدال القيادات المتقاعدة بغيرها هو أمر قد عفا عليه الزمن. ويوضح النموذج الذي اقترحوه أن التسريع في تنمية مهارات وكفايات مجموعة من الموهوبين - من خلال تكليفهم بمهام وتكاليف تتحدى قدراتهم - هو أفضل السبل لتعلم هؤلاء العاملين. ويركز هذا النموذج على برامج الرعاية، والتوجيه، والتدريب، وأنشطة التنمية المهنية ذات الطابع الخاص.

ومن الأمثلة على أنشطة التنمية ذات الطابع الخاص: البرامج الجامعية لتدريب القيادات التنفيذية، وجلسات التعلم العملية داخل المنظمة، والأنشطة الأكثر وضوحاً.

وقد قسم بايهام Byham عملية مجموعة التسريع إلى خمس مراحل. ويستطيع العاملون الموهوبون الذين يتم اختيارهم للالتحاق ببرامج تسريع تنمية القدرات القيادية اكتساب أكبر قدر ممكن من الكفايات من خلال المزج بين برامج التدريب قصيرة المدى الموجهة ذات التأثير الكبير، وخبرات التعلم التي تستغرق فترات زمنية قصيرة (مثل حضور

المؤتمرات، واستضافة الوفود الأجنبية)، والتكليفات المهنية أو الانضمام للجان وظيفية يمكن تقويم أداء العاملين بها بصورة يمكن قياسها.

وبالإضافة إلى البرامج ذات المدى الزمني القصير، تعمل خبرات التعلم والانضمام لفرق العمل طويلة المدى وغيرها من التكليفات والمهام ذات المدى الزمني الطويل على نجاح برامج تسريع تنمية القدرات القيادية. وتتيح هذه الأنشطة طويلة المدى للقيادات الموهوبة فرصاً لتحقيق أهداف عديدة بصورة سريعة. ومن خلال تكليف المتدرب بأداء عمليين بمستوى صعوبة عالية ودراسة ثلاثة مجالات من مجالات المعرفة الإدارية التنظيمية يستطيع المتدرب اكتساب كفاية واحدة والتغلب على واحدة من نقاط الضعف (William, pp. 12 - 13, Byham, 2015).

ويركز هذا النموذج على الابتعاد عن التفكير التقليدي القائم على الوفاء بالحد الأدنى من متطلبات الوظيفة. وبدلاً من التركيز على الحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة القيادية، يهدف هذا النموذج إلى توسيع قاعدة المواهب في المنظمة، وتفعيلها من خلال تنمية مهارات ومعارف العاملين لكي يصبحوا عاملين مؤهلين وفقاً لمستوى نادر من الجودة يحتذى به.

ويجب ان يتم تحديد المستوى النادر من الجودة الذي يحتذى به بناء على معايير موضوعية لقياس الأداء بدلاً من الاعتماد على المعايير الذاتية المتحيزة. كما يجب أن تكون هذه المعايير معلومة من قبل القيادات العليا في المنظمة، وهنا يجب التمييز بين المستوى النادر من الجودة الذي يحتذى به وبين الأداء الناجح فقط.

وقد يتساءل البعض لماذا ينبغي التركيز على المستوى النادر من الجودة الذي يحتذى به؟ والإجابة ببساطة هي أن هذا النوع من القيادات يزيد إنتاجيته (٢٠) أمثال إنتاجية القيادات الناجحة فقط. وكلما زادت أعداد القيادات التي تعمل وفقاً لمستوى نادر من الجودة، كلما أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التنافسية والتفوق على الآخرين وأكثر كفاءة وفاعلية.

وتقيس أدوات التقويم القائمة على المحاكاة الكفايات البالغة الأهمية واللازمة لنجاح القيادات الموهوبة في أداء المهام الموكلة إليها من خلال مواقف حياتية حقيقية. ويمكن تعديل المحاكاة بحيث تتناسب مع جميع المستويات القيادية وفي مختلف القطاعات (سواء قطاع المبيعات أو الخدمات أو الصناعة).

وبالإضافة إلى المحاكاة يمكن تقويم القيادات الموهوبة من خلال المقابلة الشخصية أو التليفون أو المقابلة عبر شبكة الإنترنت. وعادة ما يتم تقويم أبعاد مثل: التفاعل مع الآخرين، وصناعة القرار، والتفكير الناقد، وغيرها. ومن خلال محاكاة مواقف حياتية حقيقية غير مفتعلة يمكن تكوين تصور شامل عن مواهب وقدرات القيادات التنفيذية المرشحة للترقي (Douglas Reynolds and Charles Cosentino, 2016, p.3).

وبالإضافة إلى هذا، يمكن استخدام أداة "تحليل العمل"، ومن خلال التحليل الدوري لكيفية أداء العمل يتم تحديد الكفايات اللازمة للنجاح في تنفيذ عمل معين. ويعتبر تحديد أهم المتطلبات لأداء الأعمال هو الخطوة الأولى في بناء نظام لاختيار القيادات الموهوبة. ويتم تدريب المديرين المسؤولين عن برامج اختيار القيادات التنفيذية الموهوبة على كيفية تنفيذ أداة تحليل العمل (William Byham, 2015, p. 10).

ويجب أن نؤكد أنه عند تصميم مجموعات العاملين أصحاب المواهب الراقية، لا يجب الإعلان منذ البداية عن وجود مرشح واحد فقط لشغل المنصب القيادي. والمنطقي أن جميع الأفراد الموجودين والمرشحين سوف يخضعون لعملية تنمية مهنية تتناسب مع الاحتياجات الراهنة والمستقبلية للمنظمة التي يعملون بها ومع احتياجاتهم المهنية الفردية.

ولكي تتصف مجموعة العاملين أصحاب المواهب الراقية بالفاعلية يجب أن تكون مصحوبة في نفس الوقت بنماذج الكفايات المحددة، وممارسات إدارة الأداء المناسبة لتشجيع النمو القيادي الوظيفي الفردي والأداء الفردي المحسن، واستراتيجيات التقويم الفعالة للإمكانات الكامنة، والجهود المناسبة للمراحل السنوية للأفراد المرشحين للترقية. وهكذا بدلاً من شغل المناصب الشاغرة وفقاً لمبدأ الأقدمية أو مبدأ التفضيل الذاتي للقيادات يتنافس جميع الأفراد، ويتم إعدادهم للمنافسة على أساس سجلات الأداء السابق والأداء أثناء التدريب وعلى أساس مدى نجاحهم في تطوير قدراتهم ومعارفهم وكفاياتهم.

ومن أهم مكونات هذا النموذج استراتيجية إعداد الكوادر الإدارية. وغالباً ما تركز المبادرات المتصلة باستراتيجية إعداد الكوادر الإدارية على القادة أصحاب القدرات والاستعدادات الكامنة الفائقة، والقادة الذين ينتقلون من وظيفة قيادية إلى وظيفة قيادية أخرى ذات أهمية قصوى، وفي تدريب القيادات الإدارية على أداء الأدوار فائقة الأهمية في مستويات إدارية معينة. ومن أكثر المداخل شيوعاً في إعداد هذه الكوادر ما يلي: تدريس

مناهج دراسية متخصصة مكونة من عدد من المقررات الدراسية، والتعلم بالأداء، الخبرات التعليمية الجماعية الهادفة إلى تعزيز الشراكة في التعلم وتدعيم التعلم الشبكي. وبالإضافة إلى هذا، يجب أن تركز استراتيجية إعداد الكوادر الإدارية على التناغم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتنسيق مع تقويم القيادات ومع برامج التنمية المهنية الفردية، وتشجيع القيادات العليا، والتواصل مع القيادات أثناء تعلمها، وتشجيع هذه القيادات على التعلم، واستمرارية تطبيق هذه الاستراتيجية، وقياس العائد من الاستثمار في إعداد وتأهيل هذه الكوادر (Eric Hansin, 2016, p.7).

#### ■ نموذج إدارة المواهب:

ويرتكز هذا النموذج على تطوير مجموعة من المرشحين ليكونوا قيادات مستقبلية في مواقع مختلفة بشكل عام، ويرتكز هذا النموذج على التطوير المتسارع لأعضاء المجموعة من خلال تحديد واجبات ومهام الوظائف وتحديد أفضل الآليات لاكتسابها كالتوجيه والتدريب تحت إشراف متخصصين واستخدام أنشطة تطويرية خاصة كالبرامج التي تقوم بتنفيذها جهات التدريب والتطوير وإشراكهم في اللجان وورش العمل.

وظهر مفهوم إدارة المواهب المؤسسية حديثاً ولأول مرة من قبل دافيد واتكينز David Watkins عام ١٩٩٨م، في مقال نشره في العام نفسه، بعد اشتعال حرب المواهب بين المنظمات في الدول الكبرى، فبعض المنظمات تحاول اجتذاب الموظفين أصحاب الجدارات العالية وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب التي تقوم على اجتذاب الموظف "القيم" والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير، وهو تطور لمصطلح إدارة الموارد البشرية، واستمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من المنظمات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح، وقد سارعت عديد من المنظمات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها (R. Tomar, 2009, p. 120).

وتعد إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برنامج التطوير القيادي، نظراً لأنها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، وتطور مفهوم إدارة المواهب وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير. كما أن نجاح إدارات المنظمات الحديثة ويقائنها في بيئة تنافسية سريعة التغير، يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة رأس مالها الإنساني الموهوب الذكي، واكتساب الميزة التنافسية الإستراتيجية (عمر أحمد همشري، ٢٠١٣م. ص ٤).

فإستراتيجية إدارة المواهب هي مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير خزين المواهب ذو الإمكانية العالية والأداء العالي لملئ هذه الأدوار (سعد العززي، عامر العطوي وعلي العابدي، ٢٠١١، ص ٥). ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل إلا من خلال الموارد البشرية النادرة (المتميزة) (السكرانة بلال خلف، ٢٠١١، ص ١١٧). وفي هذا السياق ينبغي تبنى ثقافة جديدة تقدر المواهب وتشجع الإنجاز وتدعو إلى إتقان العمل وحسن الأداء لإخراجه في أفضل صورة، بهدف إحراز النجاح (مضاوي على محمد السبيل، ٢٠١٣، ص ١٣٤).

كما تعد إدارة المواهب هي الأولوية الأولى للعديد من المنظمات المعاصرة، وعلى الرغم من وجود عدة تعريفات لإدارة المواهب، إلا أنه من الصعب تقديم تعريف موحد بالغ الدقة لمفهوم إدارة المعرفة، وترجع هذه الصعوبة إلى وجود اختلافات في الجوانب المكونة لهذا المفهوم، وفي الافتراضات المتصلة به والتدخل بين مفهوم إدارة المواهب ومفهوم التخطيط للموارد البشرية.

وتركز استراتيجيات إدارة المواهب على خمس مجالات رئيسية هي (2. p ، Lockwood Nancy، 2006):

- اجتذاب الكفاءات.
- اختيار أصحاب المواهب.
- تنمية كفايات ومهارات ومعارف أصحاب الكفاءات الأكثر أهمية.
- الاحتفاظ بهؤلاء العاملين أصحاب المواهب الفائقة.



- وعلى الرغم من أن الرواتب المرتفعة والحوافز المميزة تجذب أصحاب الكفاءات في بادئ الأمر، إلا أن المنظمات المرموقة ذات القيادات الإدارية وفقاً للمستوى العالمي تركز على الاحتفاظ بهؤلاء الكفايات وعلى تنمية مهاراتهم.

وتوجد أربع مراحل لنموذج إدارة المواهب. وعلى الرغم من وجود تداخل بين المراحل الأربعة إلا أن لكل مرحلة منها خصائصها المميزة.

المرحلة الأولى: النظم المحورية للموارد البشرية وعمليات إدارة الموارد البشرية التي تتم بطريقة يدوية:

وتتصف وظائف إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى من إدارة رأس المال البشري بالبعد التكتيكي، وترتكز على الاحتفاظ بسجلات للعاملين بالجامعة واعداد قوائم ببيان الرواتب التي يتقاضها العاملون. ويمنع النقص في تطبيقات إدارة رأس المال البشري في جميع مستويات الجامعة أو في عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة من إدارة أصول رأس المال البشري بها بطريقة سليمة.

وعادة ما تنتظر إدارة الموارد البشرية حتى يتم الإعلان عن وجود وظائف خالية بدلاً من التخطيط لتلبية احتياجات الجامعة من رأس المال البشري. وعلى الرغم من قيام بعض الجامعات بتنفيذ بعض برامج التخطيط للقوي العاملة، إلا أن هذه الممارسة ماتزال قائمة على التنبؤات السابقة وعلى افتراض أن العاملين الموهوبين سوف يتم توفيرهم في المستقبل بسهولة. ونظراً لاعتماد الجامعات التي تطبق المرحلة الأولى من نموذج إدارة المواهب على العمليات اليدوية في إدارة مواردها البشرية فإن التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من القوي العاملة يواجه عدة مشكلات.

وتعتمد مبادرات توظيف وتدريب العاملين على اللجان المؤقتة. وقد تجتذب إدارات الموارد البشرية العاملين الموهوبين بدون أن تركز على صياغة وتنفيذ استراتيجية محددة للجامعة ككل. ويعني هذا أن المرحلة الأولى تعاني من أوجه قصور عدة مثل (McKinney & Company and The Conference Board, 2012. p. 40):

- الرؤية الجزئية والتركيز على تلبية احتياجات بعض الكليات وليس كل الكليات أو بعض الأقسام العلمية وليس كل الأقسام.
- وعدم وجود مدخل متسق للتعامل مع جميع التحديات في مختلف كليات وأقسام الجامعة.

- وضعف الترابط بين التخطيط لإدارة الموارد البشرية وبين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي والتخطيط الإداري لعمليات الجامعة.
  - واعتماد التنبؤات المستقبلية على الافتراضات وأعمار العاملين والتحليل الإحصائي المبسط لأحداث الماضية.
- ج - نموذج النجمة السباعي:

قام روثنيل Rothwell (2015, pp. 77) (William Byham) بتقديم هذا النموذج باسم نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب وقد تم بناء النموذج وتطويره ما بين عامي ٢٠٠١م الي عام ٢٠١٠م ويشتمل النموذج علي سبع خطوات كما يلي:

- التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج: وتتعلق هذه الخطوة بالتخطيط والإعداد للنظام، لتهيئة العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وينبغي أن يلتزم صانعو القرارات في مؤسسات التعليم العالي بخطط التعاقب الإداري وأهميته وإنشاء برنامج لتطوير خطط التعاقب، وتقييم المشاكل والممارسات الحالية، وتقييم وتوضيح الحاجة إلى البرنامج، وتحديد ربط برنامج التخطيط للتعاقب مباشرة إلى الموارد التنظيمية والموارد البشرية ومتطلبات برنامج التخطيط للتعاقب الدقيق لمؤسسات التعليم العالي، وكتابة سياسات وإجراءات توجيه البرنامج وتنفيذه.

#### ▪ تقييم متطلبات العمل الحالية:

يجب على صناع القرار تقييم متطلبات العمل الحالية وتقدير المواقف والمتطلبات التي تركز بقوة على متطلبات العمل، وتوضيح المواقف القيادية الرئيسية في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يمكن للأفراد أن يكونوا مستعدين للتقدم في تحقيق متطلبات الوظائف القيادية.

#### ▪ تقييم الأداء الفردي:

تبرز الأهمية في معرفة الأداء الفردي للعاملين، لأن معظم برامج التخطيط للتعاقب تفترض ان الأفراد يجب أن يكونوا قادرين على الأداء ومستعدين جيدا في وظائفهم الحالية من أجل التأهل للتقدم، وتبعاً لذلك يجب أن تبدأ مؤسسات التعليم العالي أيضاً في انشاء قائمة بالموهب بحيث تكون واضحة ولديها إجابات عن الأسئلة مثل ما هي الأصول البشرية المتاحة بالفعل؟ ما مدي أداء الأفراد لأداء وظائفهم حالياً؟

### ■ تقييم متطلبات العمل المستقبلية:

وذلك بالتعرف على ماذا سيكون العمل أو ما متطلبات الكفاءة في المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل، فينبغي لصانعي القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل في المستقبل والكفاءات لتتماشي مع الخطط الاستراتيجية لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي حتى يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية والتنظيمية.

### ■ تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية:

معرفة مدي استعداد الأفراد للتقدم واكتساب المهارات، وما هي المواهب التي يمتلكونها، وما مدي تطابق مواهبهم مع متطلبات العمل المستقبلية، مع التأكيد على أن هذه العملية الموجهة نحو المستقبل لا ينبغي ألا يتم الخلط بينه وبين تقييم أداء الموظف في الماضي أو الحاضر.

### ■ تنمية وتدريب وتطوير العاملين في مؤسسات التعليم العالي:

ينبغي أن تنشئ أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي برنامجاً مستمراً لتنمية المهارات القيادية لكي تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات التخطيط للتعاقب وذلك خلال تطوير الأشخاص داخلياً أو من خلال استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات ومتطلبات الوظائف القيادية، وان يكون هناك سجل للنمو المهني لرصد مستوي التقدم، وأن يكون من برامج الإعداد والتدريب للموظفين دورات وبرامج لتنمية مهاراتهم على متطلبات الوظائف القيادية ومتطلباتها المستقبلية.

### ■ تقييم برنامج تخطيط التعاقب:

يجب أن يخضع برنامج التخطيط للتعاقب لتقييم مستمر لتقييمها وتحسينها، ولمعرفة مستوي عملها بشكل جيد، وينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة لإجراء تحسينات مستمرة للبرنامج وللحفاظ على الالتزام بالتخطيط للتعاقب وفق منهجية واضحة.

وفي ضوء ما سبق يتضح ان التخطيط للتتابع القيادي موضوع المستقبل بالنسبة للعديد من المنظمات ولهذا سعت منظمات كثيرة وقطاعات متنوعة إلي استخدام النماذج المتعددة للتخطيط للتتابع القيادي وإلي تنفيذ أفضل الممارسات في هذا السياق للحفاظ علي أفضل الكفاءات القيادية وأكثرها تميزاً ونظراً لوجود نقص في أصحاب القدرات القيادية المتميزين

تحدث مشكلات متنوعة إما لعدم كفاية أعداد المديرين في مستوى القيادات الوسطي أو لعدم قدرتهم علي شغل الوظائف العليا، وكما أوضحت الدراسة أن هناك الكثير من النماذج التطبيقية للتخطيط للتتابع القيادي وان البعض من هذه النماذج التطبيقية يتصف بالاعتماد علي المعادلات الرياضية وانها شديدة التعقيد وينبغي علي مؤسسات التعليم العالي استخدام اكثر من نموذج في التخطيط للتتابع القيادي وتوظيف مدخل قائم علي التخصصات البنينة حيث تفيد نماذج التخطيط للتتابع القيادي في توضيح درجة التزام مؤسسات التعليم العالي بتنمية كفايات العاملين بها بصورة مستمرة وتقدم تفاصيل دقيقة عن كيفية إدارة هذه المؤسسات لانتقال السلطة من قياده لأخري وتوضح درجة إيمانها بتعزيز قدرات هذه المؤسسات.

مزايا تخطيط التعاقب القيادي:

من خلال البحث نجد ان الكثير من الأبحاث توصلت الي ان أهم مزايا تخطيط التعاقب القيادي هي الحفاظ علي راس المال الفكري والمعرفي للمستقبل والتنمية، بالتزامن مع تطوير الموظفين المميزين واستبقائهم.

كما تتضمن مزايا تخطيط التعاقب القيادي ما يلي(المملكة العربية السعودية - وزارة الخدمة المدنية. ٢٠١٥م. ص ٨):

- حماية مؤسسات التعليم العالي من القصور في الأداء عندما يترك أحد القادة الذين يشغلون وظيفة حرجة منصبه فجأة.
- استبقاء المواهب الواعدة والمميزة وضمان تنميتها والحفاظ عليها لشغل المناصب المهمة التي تناسبها في المستقبل.
- الحفاظ علي راس المال الفكري والمعرفي الخاص بمؤسسات التعليم العالي وتنميته.
- تحديد الوظائف الحرجة في مؤسسات التعليم العالي والاستثمار فيها.
- تحديد متطلبات التعاقب القيادي (بمعني المهارات المطلوبة لشغل المناصب القيادية في المستقبل وبرامج التطوير والتنمية ذات الصلة).

تحديات تطبيق عملية التخطيط للتعاقب القيادي:

تواجه عملية تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي بعض التحديات والتي من أهمها ما يلي:

▪ ندرة المتخصصين في مؤسسات التعليم العالي للقيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات التربوية:

يعد تزويد إدارة الموارد البشرية بالمتخصصين في مجال تخطيط التعاقب امر ضروري ومهم جداً لبناء القيادات وتطويرهم باستمرار لتحقيق هذا الغرض، كما يتطلب مع ذلك تطوير القيادات التي ستشارك في هذه المهمة على القيام بها بفعالية إلا أن الواقع يشير إلى ضعف توافر المتخصصين في هذا المجال كأحد تحديات التخطيط للتعاقب القيادات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي.

▪ ضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات في مؤسسات التعليم العالي:

تعد البرامج التدريبية التي يقدمها مراكز تدريبية متخصصة من خارج مؤسسات التعليم العالي من الأنشطة المهمة والمطلوبة بشكل متزايد من قبل مؤسسات التعليم العالي لبناء القيادات الإدارية، كما إنها تعد أحد الأنشطة المطلوبة لتعاقب القيادات وتوفير المرشحين المناسبين.

▪ عدم الشفافية في خطط التعاقب القيادي:

لكي تتم عملية تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي بطريقة سليمة وناجحة يجب ان يكون هناك شفافية ووضوح ونزاهة في تلك الخطط بان تكون متاحة للجميع للاطلاع عليها مع توضيح مزاياها وعيوبها على الفرد ومؤسسة التعليم العالي وتحديد المسئول عنها وأليات القياس والوقت المطلوب لكل مرحلة.

▪ إصرار بعض القيادات الحالية على البقاء في وظائفها الحالية:

إن إصرار بعض القيادات الحالية وتمسكها بالمكان وبقائها في أماكنها يعد من أهم التحديات وأخطرها التي تواجه خطط التعاقب القيادي.

▪ عدم التمييز بين تخطيط التعاقب وتخطيط الاستبدال:

تعد عملية الاستبدال الوظيفي في حد ذاتها عملية إصلاح سريعة لحل مشكلات طارئة داخل مؤسسات التعليم العالي من خال المتاح من الكوادر البشرية والتي قد لا تكون

مناسبة تماما للمهام المنوطة بها، وهو يعد خطوة أولى من خطوات تخطيط التعاقب القيادي وتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

#### ▪ ضعف الاهتمام بأثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية:

ان أهمية ربط تدريب وتطوير القيادات الإدارية لشغل الوظائف القيادية في المستقبل مع استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي مهم جدا وبالتالي يعد قياس أثر التدريب أهم بكثير من التدريب وذلك للتأكد من اكتسابهم للمعارف والمهارات التي يحتاجونها لشغل وظائف المستقبل وأثر ذلك على استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي وبالتالي فإن عدم دعم مؤسسات التعليم العالي لأثر التدريب قد يؤدي إلى عدم اهتمام القيادات والمديرين المحتملين في المستويات المختلفة بالتغيير وبالتالي صعوبة تحديد قيادات المستقبل.

#### ▪ ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط تعاقب القيادات:

يعد نظام الاختيار والتعيين من أهم الأمور التي تدعم خطط التعاقب القيادي ولكن ضعف لوائح الاختيار والتعيين يقود في الغالب إلى عدم إمكانية اختيار القيادات المحتملة كما نجد أن نظام الاختيار والتعيين في بعض القطاعات الحكومية يواجه بعدد من التحديات مثل إعادة التعاقد مع المتقاعدين أو بقاء المديرين في مواقعهم لفترات طويلة وهو ما يؤدي إلى تأخير الترقية لقيادات محتملة متميزة وبالتالي عدم الفعالية بأهمية خطط التعاقب.

#### ▪ قلة وجود أنظمة تقييم متطورة للسلوك القيادي:

يعد إدارة الأداء أو قياس أداء القيادات أحد العناصر المهمة في نجاح التعاقب للقيادات حيث إنه يقدم معلومات عن الفجوة بين المهام المطلوبة والأداء الفعلي ومدى توافر القدرات اللازمة لشغل وظيفة أعلى.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التخطيط للتتابع القيادي هو عملية يتم فيها المزج بين طموحات الأفراد ليصبحوا قادة في المستقبل وبين إعداد مجموعة من المرشحين من داخل مؤسسات التعليم العالي لشغل الوظائف القيادية التي تصبح شاغرة في المستقبل حيث نجد هناك ثلاث ملامح رئيسية للتخطيط للتعاقب القيادي:

- تحديد الأفراد المتميزين والذين تؤهلهم استعداداتهم لشغل الوظائف القيادية.

- توفير فرص التنمية المهنية المناسبة لتأهيل هؤلاء الأفراد وتدريبهم على شغل الوظائف القيادية.
  - ترقية هؤلاء الأفراد لشغل هذه الوظائف.
- وعلى هذا فإن التخطيط للتتابع القيادي هو عملية مستمرة للتنبؤ المنهجي بالقدرات القيادية المطلوب لنجاح مؤسسات التعليم العالي ولتقويم هذه القدرات وللتخطيط لإكسابها للعاملين المتميزين ولربط هذه القدرات باحتياجات وأهداف هذه المؤسسات.
- وفي ضوء ما سبق خلصت الدراسة إلي ما يلي  
أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة :
- ١- بأن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي ، ذات أثر كبير في اعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها.
  - ٢- أيضا توصلت الدراسة الي أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية ، وقد أمن علي ذلك صدق النتائج التي اسفر عنها تحليل الاستقصاء.

## التوصيات

توصي الدراسة بما يلي :

- ١- أهمية استقطاب المواهب والعمل علي رعايتهم وتطوير مهاراتهم ، واعطائهم حرية الانطلاق للابتكار والابداع.
- ٢- حتمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي .
- ٣- اتباع أحدث الطرق في تقييم الاداء والرصد والمتابعة من أجل اختيار سليم للقيادات الجامعية .
- ٣- ادارة الموارد البشرية عليها أن تولي اهتمام خاص بعملية التعاقب الوظيفي كواحد من مهامها الاساسية.
- ٤- التخطيط السليم للموارد البشرية من اعداد للهيكل ، تحليل الوظائف وتوصيفها، والاستقطاب والتعيين لابد أن تكون بطرق مدروسة لتساعد في عملية التخطيط للخلافة.
- ٥- مراجعة الهياكل الوظيفية من وقت لآخر حتي تكون مواكبة لمتطلبات التعليم العالي وتساعد بذلك علي استبقاء الكوادر النادرة والموهوبين.
- ٦- استحداث طرق حديثة لتقييم الاداء في اختيار القيادات الجامعية المحتملة .
- ٧- توفير الدورات التدريبية اللازمة للنهوض بقدرات القيادات الجامعية من الصف الثاني.
- ٨- توعية القيادات الجامعية بضرورة اعطاء المرؤسين حق المشورة وتدريبهم علي تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات.



## المراجع المراجع العربية

الامارات العربية المتحدة - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية. الامارات العربية المتحدة: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٩م.

رجب السفيري، "التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة"، وحدة التفتيش المشتركة، الأمم المتحدة، جنيف، ٢٠١٦

سعد العنزي، عامر العطوي وعلي العابدي. "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات". مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٣٤). العدد (٨٩). ٢٠١١م

السكرانة بلال خلف. الإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١١م  
صديق محمد عيفي : دور القيادات الادارية في تكوين القائد البديل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، العدد ٢، مجلد ٣٧، مايو ٢٠١٤

عايدة سيد خطاب. العولمة والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٤م  
عبد الرحمن عبد الله الشمري ودلال ناصر الحارثي. "تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية". ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية السعودية «الواقع والتطلعات»، المنعقد خلال الفترة من ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤م. الرياض - المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، ٢٠١٤م

عزة أحمد الحسيني. "الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية". مجلة الإدارة التربوية التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. السنة الثانية. العدد الخامس. ٢٠١٥م.

عمر أحمد همشري. إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م

محمد لبيب النجحي ، محمد منير مرسى، " البحث التربوي : أصول ومناهجه ، القاهرة : عالم الكتب ، الطبعة الثالثة ، ٢٠١١.

مضاوي على محمد السبيل. الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. عنيزة، المملكة العربية السعودية: فهرسة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٣م.

المملكة العربية السعودية - وزارة الخدمة المدنية. تخطيط التعاقب القيادي - دليل إرشادي. المملكة العربية السعودية - وزارة الخدمة المدنية، أغسطس ٢٠١٥م

مها ياسر حسام الدين" أثر تخطيط التعاقب الوظيفي علي اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٧

هدى سليمان محمود. "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية: دراسة مقارنة". رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس، ٢٠١٨م.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- A. Hargreaves and D. Fink. "The Seven Principles of Sustainable Leadership". Educational Leadership. Vol. 61. No. 7. 2004.
- A. Hargreaves and D. Fink. Sustainable Leadership. San Francisco, CA: Jossey- Bass, 2006.
- Ahmadi Ali Akbar,"Talent Management and Succession Planning" ، International Journal of Contemporary Research in Business ،Vol. 4 ،No. 1, 2012
- Alana Marie Izzo ،"Social Responsibility and Succession Planning: A Qualitative Application of the Theory of Planned Behavior Among Small Businesses In Vermont". A master dissertation ،University of Voermont. 2014
- Allison LeClair. "Assistant Superintendent Perception Regarding Succession Planning as a Viable Means of Sustainability: A Basic Qualitative Study". A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of the Arts and Science American International College, ProQuest Dissertations Publishing, 2014
- Andy Hargreaves and Dean Fink. Sustainable Leadership. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey- Bass, 2016
- April L. Peters-Hawkins, Latish C. Reed and Francemise Kingsberry. "Dynamic Leadership Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning". Urban Education. Vol. 53. No. 1. 2018
- Catherine Bartlett. "Principal Succession: Trends and Impacts". A Doctoral Thesis Presented to the Faculty of the College of Education University of Houston. May, 2011
- Cornerstone On Demand. Talent Management Technology Strategies: for The Retail Industry in 2010. Santa Monica, CA: Author. See also: Cornerstone on Demand. Failing to Learn: Why Learning is Critical to Strategic Talent Management. Santa Monica, CA: Author. 2015
- Corporation Oracle, Building Critical Talent Pipeline: Creating a Plan for Staffing Critical Job Roles. 3rd ed. Redwood City. CA: Author, 2019.
- D. Walhin, L. G. Sullivan and S. McDade. "Priming the Pump: Preparing the Leadership Pipeline Through Targeted Leadership Development

- Programs". American Association of Community College Annual Conference. Phoenix ariz. 2016.
- Douglas Reynolds and Charles Cosentino. The Strategic Value of Assessment: Building Business Adventure with Accurate Information About People. Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc,2016
- Eric Hansin. The Dynamic Duo of Assessment and Development. Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc, 2016
- F. Steele. "Principal Experiences of Succession". Published Doctor of Education Dissertation, Oklahoma State University. 2015
- Gary D. Geroy, Denise Caleb and Phillip C. Wright. "Understanding and Articulating Effective Succession Planning: A Means for Infusing Influence by NAITTE Constituencies". The Journal of Industrial Teacher Education. Vol. 12. No. 1. 2005
- J. Daresh. "Mentoring School Leaders: Professional Promise or Predictable Problem". Educational Administration Quarterly. Vol. 40. No. 4. 2004
- John P. G. Tan. "An Investigation of Corporate Leadership Succession Planning and Implementation: The Malaysian Experience". Ph. D. A Thesis Submitted to Massey University in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management, Massey University in Management. Auckland, NZ: Massey University, 2017
- K. Butler and D. E. Roche-Terry. "Succession Planning: Putting an Organization's Knowledge to Work". Nature Biology. Vol. 20. No. 2. 2002
- K. Lamoureux, M. Campbell and R. Smith. "High Impact Succession Management". 2009. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507599.pdf>
- K. S. Whitaker. "Principal Role Changes and Influence on Principal Recruitment and Selection: An International Perspective". Journal of Educational Administration. Vol. 41. No. 1. 2003
- M. Brundrett, C. Rhodes and C. Gkolia. "Planning for Leadership Succession: Creating a Talent Pool in Primary Schools". International Journal of Primary, Elementary, and Early Years Education. Vol. 34, No. 3. 2006
- M. Clark. "Leadership Formation for Succession: Examining Leadership Development at U.S. Catholic Schools Sponsored by the Congregation of Holy Cross". Published Doctor of Education Dissertation, Creighton University. 2015
- Mary Fitzgerald. and Anthony Sabatino. Leadership Succession Planning in Catholic Education: An Ongoing Plan for Leadership Development,

- Identification, and Selection. Arlington, VA: National Catholic Education Association, 2018
- McKinney & Company and The Conference Board. The State of Human Capital 2012. False Summit: Why the Human Capital Function Still Has Far to Go. New York: McKinney & Company, 2012.
- Nancy Lockwood. "Talent Management: Driver for Organizational Success". SHRM Research Quarterly. 2006
- R. Fulmer and J. Conger. Growing your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage. New York: American Management Association, 2004
- R. Tomar. Commercial Operations Management Process and Technology Support Commercial Activities. India: Global India Publication, 2009
- Ran Hannigan. "Building Organizational Leadership Through Succession Planning: Can A Standardized Management & Employee Model Assess and Develop Line Level Employee Leadership?". Seminar Research Paper Series. Schmidt Labour Research Series. Kingston, Rhode Island: University of Rhode Island. 2015
- Robert E White & Karyn Cooper. Introduction. In R. E. White & K. Cooper (eds.), Principals in Succession: Transfer and Rotation in Educational Administration. 3rd ed. New York, NY: Springer Science, 2011
- S. J. Zepeda, E. Bengtson and O. Parylo. "Examining the Planning and Management of Principal Succession. Journal of Educational Administration. Vol. 50. 2012
- Shadi Ebrahimi Mehrabani and Noor Azmi Mohamad. Succession Planning: A Necessary Process in Today's Organization. International Journal of E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning. Vol. 1. No. 5. December 2011
- Skillogy International Ltd. Developing Managers and leaders Northumberland. Skillogy International Ltd, 2014
- W. J. Rothwell. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4th ed. New York, NY: AMACOM, 2010
- W. J. Rothwell. Effective Succession Planning. New York: American Management Association, 2005.
- William Byham. Taking Your Succession Management Plan into the 21st Century. Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc, 2015