

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

---

مقالة عن

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية  
بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر  
الأحمر في ضوء نموذج روثويل للتعاقب  
الوظيفي  
(دراسة ميدانية)

بحث مقدم من  
هشام منير عبد الغني  
مدير مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر

إشراف

دكتور	الأستاذ الدكتور
رجب أحمد عطا	أشرف محمود أحمد
استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية بالغردقة جامعة جنوب الوادي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية وعميد كلية التربية بالغردقة جامعة جنوب الوادي

٢٠٢٢ هـ - ١٤٤٤ م

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الاحمر فى ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفى، واستخدم المنهج الوصفى وطبقت استبانة على عدد (١٤٥) من مديرى الإدارات التعليمية والنوعية ورؤساء الاقسام بديوان المديرية وإدارات (رأس غارب – الغرقة – سفاجا – القصير) ، إن واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الاحمر فى ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفى من وجهة نظر مديرى الإدارات التعليمية والنوعية ورؤساء الاقسام جاءت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٣,٤٠) .

**وجاءت المحاور بالترتيب على التوالى :**

**المحور الرابع :** تقييم متطلبات العمل المستقبلية جاء فى المرتبة الاولى بوزن نسبي (٣,٤٨) بدرجة (مرتفعة).

**المحور السابع :** تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات جاءت فى المرتبة الثانية بوزن نسبي (٣,٤٣) بدرجة (مرتفعة) .

**المحور السادس :** سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) جاءت فى المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٣,٤٢) بدرجة (مرتفعة) .

**المحور الأول :** التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرامج جاء فى المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٣,٤١) بدرجة (مرتفعة) .

**المحور الثانى :** تقييم العمل الحالى ومتطلبات الأفراد فى المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٣,٤٠) بدرجة (مرتفعة) .

**المحور الثالث :** تقييم الأداء الفردى لجميع العاملين جاء فى المرتبة السادسة بوزن نسبي (٣,٣٧) بدرجة (متوسطة) .

**المحور الخامس :** تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية فى المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي (٣,٣٣) بدرجة (متوسطة) .

**The reality of planning for the succession of administrative  
leaders in the Directorate of Education in the Red Sea  
Governorate in the light of Rothwell Model of career  
succession. ( An Empirical Study )**

**Abstract:**

The study has aimed to detect the reality of planning for the succession of administrative leaders in the Directorate of Education in the Red Sea Governorate in the light of Rothwell Model of career succession . I have used the descriptive method and applied a questionnaire to 145 directors of educational administrations and quality departments and heads of departments in the directorate office and the Educational Administrations of Ras Ghareb ,Hurghada , Safaga and Al Qesir .The reality of planning for the succession of administrative leaders in the Directorate of Education in the Red Sea Governorate in the light of Rothwell Model for the career succession from the point of view of the directors of the educational administrations and quality departments and the heads of departments has come in a high degree with a relative weight (3.40).

**The topics (axes) are listed in order :**

**The fourth axis :** The evaluation of future work requirements has come in the first place with a relative weight of ( 3.48 ) , with a high degree .

**The seventh axis :** The evaluation of leadership succession planning programs ranked second , with a relative weight of ( 3.43 ) , with a high degree .

**The sixth axis :** Bridging the development gap ,(human development ) ranked third, with a relative weight of ( 3.42 ) ,with a high degree .

**The first axis :** The commitment of leadership makers to the management system ,succession planning and program building , ranked fourth , with a relative weight of ( 3.41 ) , with a high degree .

**The second axis :** The evaluation of the current work and the requirements of individuals in the fifth place , with relative weight of ( 3.40 ) , with a high degree .

**The third axis :** The evaluation of individual performance for all employees came in the sixth place ,with a relative weight of ( 3.37 ) , with a medium degree .

**The fifth axis :** The evaluation of individual future potentials in the seventh and last place , with a relative weight of ( 3.33) , with a medium degree .

## مقدمة:

قدم روثويل نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب، لمساعدة المنظمات في تطبيق وتنفيذ نظام لتخطيط التعاقب، وهو نموذجاً أكثر عمومية ويناسب غالبية المنظمات، ويتكون من سبعة مراحل هي: صنع الالتزام (التزام صناع القيادات لنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرامج)، وتقييم متطلبات العمل الحالية (العمل والعاملين)، وتقييم الأداء الفردي، وتقييم متطلبات العمل المستقبلية، وتقييم قدرات الأفراد المستقبلية (تقييم الأفراد المحتملين للمستقبل)، وسد فجوة التنمية، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب بالمنظمة

وتعد القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر والمتمثلة في مدير المديرية ومديري الإدارات النوعية والتعليمية ورؤساء الاقسام الإدارية بالمديرية والإدارات التعليمية والمدارس والذين يقع على عاتقهم تنفيذ برامج التطوير والتغيير تبعاً للمستجدات بجميع الاقسام الإدارية، يجب أن يتوفر لديهم قدر كاف من مهارات واستراتيجيات الإدارة الحديثة، وهذا يتطلب تحديد احتياجاتهم لتصميم وتخطيط برامج للتعاقب الإداري والتي تفيدهم في مجال عملهم المهني، مما يجعل الاهتمام بخطط التعاقب الإداري للقيادات المستقبلية ضرورة عبر اتخاذ الإجراءات التخطيطية المناسبة للتعاقب الوظيفي باعتباره وسيلة لتحديد المواقع الإدارية الهامة داخل المؤسسة لتوفير أقصى مرونة في التحركات الإدارية اللاحقة لضمان تحقيق الأفراد تفوق أعلى، وهنا كانت الحاجة الي الاهتمام بتخطيط برامج التعاقب الإداري للقيادات التربوية لمعرفة الإمكانيات والطاقات المختلفة التي توفرها المديريات وادارة التدريب من برامج ومشروعات حتى تحافظ المديريات التعليمية والإدارات على أعلى معدلات الأداء مع ما يتناسب وطبيعة عمل العاملين بها لتكون قادرة على مواجهة التحديات والظروف المستقبلية والسعي لإيجاد العنصر البشري القادر على الإدارة والقيادة، ومن هنا جاء البحث الحالية للوقوف على واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالبحر الأحمر في ضوء نموذج روثويل

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

للتعاقب الوظيفي، للتوصل إلى وضع اليات لتطوير هذا التخطيط في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي.

### مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي : "كيف يمكن رصد واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي؟"

### ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة التالية:

- ما الأسس النظرية للتعاقب القيادات الإدارية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما الإطار الفكري والفلسفي لنموذج روثويل للتعاقب الوظيفي في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- ما واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر على ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي ومعوقاته من وجهة نظر عينة البحث؟
- ما التوصيات والمقترحات لتفعيل التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر على ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي؟

### ثانيا : أهداف البحث:

تهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على الأسس النظرية للتعاقب القيادات الإدارية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لنموذج روثويل للتعاقب الوظيفي في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

- الكشف عن واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر على ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي ومعوقاته من وجهة نظر عينة البحث.
- التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات لتفعيل التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر على ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي.

### ثالثا : أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي من عدة اعتبارات أهمها:

- ١- حيوية موضوع البحث، حيث يتناول موضوع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية الذي ندرت فيه الدراسات المصرية - على حد علم الباحث- خاصة في مديرية التربية والتعليم المنوط بها تخطيط وتنفيذ وتطوير العملية التعليمية، وهذا قد يثري المكتبة المصرية.
- ٢- قد يستفيد منه القائمين على برامج التدريب بكافة مستويات وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلم في وضع التدريبات اللازمة لتكوين الصف الثاني من القيادات قائماً على أسس علمية سليمة وفقاً لاحتياجات العمل والعاملين الحالية والمستقبلية.

### رابعا : حدود البحث:

اقتصر البحث علي الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تناول البحث الحالي التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية ونموذج روثويل للتعاقب الوظيفي ( صنع الالتزام "التزام صناعات القيادات لنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرامج"، وتقييم متطلبات العمل الحالية "العمل والعاملين"، وتقييم الأداء الفردي، وتقييم متطلبات العمل المستقبلية، وتقييم قدرات الأفراد المستقبلية

## واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

تقييم الأفراد المحتملين للمستقبل"، وسد فجوة التنمية، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب بالمنظمة).

- الحدود البشرية: تم تطبيق الاستبانة على عينة من العاملين والقيادات بالإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة البحر الأحمر.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق أدوات الدراسة على مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، والإدارات التعليمية التابعة لها في (الغردقة، رأس غارب، سفاجا، القصير).
- الحدود الزمانية : تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام (٢٠٢١/٢٠٢٢م).

### خامساً: منهج البحث وأدواته:

نظراً لطبيعة المشكلة يستخدم البحث المنهج الوصفي الذي يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي، وتمثلت أدوات البحث في: استطلاع رأي (استبيان) للتعرف على واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي من وجهة نظر القيادات والعاملين.

### سابعاً : مصطلحات البحث:

#### التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية وفقاً لنموذج روث ويل :

العملية أو الجهود الاستباقية المستمرة وفقاً لأنظمة وإجراءات محددة التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر في إمداد الوظائف القيادية في الإدارات التعليمية والإدارات والأقسام النوعية بالمديرية بالقادة المدربين والمؤهلين على شغل هذه المناصب وإدارتها في الوقت الحالي أو المستقبلي وفقاً لنموذج روثويل بمحاوره السبعة.

## ثامنا : ماهية التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات:

الخلافة أو تعاقب القيادة Succession هي عملية نقل السلطة داخل المؤسسة، ضمن هذا السياق، ويمكن أيضاً وصف تعاقب القيادة على أنه عملية تحول في التحكم من قائد إلى خليفة، وفي هذه الحالة، ويتم تعريف الخلافة أيضاً على أنها عملية يعمل فيها الرئيس التنفيذي الحالي مع الوريث الظاهر، وسرعان ما تنتقل القيادة إلى الوريث، وعلى الرغم من الاختلافات في التعريف، فإن المفهوم الأساسي لتعاقب القيادة يدور حول استبدال القائد في المنظمة، وفي حين أن تعريف تعاقب القيادة قد يختلف من واحد إلى آخر، فإن تخطيط التعاقب له تعريف أكثر تقارباً، ونشأ مفهوم تخطيط التعاقب في عالم المؤسسات حيث بدأت المؤسسة تدرك أن بقائها يعتمد بشكل كبير على تطوير مهارات العمال الحاليين حتى يتمكنوا من ملء الوظائف الشاغرة في الإدارة المستقبلية بنجاح، وتشير مراجعة الأدبيات إلى أنه على الرغم من استخدام مصطلح تخطيط التعاقب على نطاق واسع في الوقت الحالي، لا يوجد حتى الآن تعريف عالمي لتخطيط التعاقب (Salleh & Abdul Rahman, 2017, 791).

ويمكن تعريف تخطيط التعاقب على أنه "وسيلة لتحديد المناصب الإدارية الحرجة ، بدءاً من مستويات مدير المشروع والمشرف وحتى أعلى منصب في المنظمة. يصف تخطيط التعاقب أيضاً المناصب الإدارية لتوفير أقصى قدر من المرونة في تحركات الإدارة الجانبية ولضمان أنه مع تحقيق الأفراد لأقدمية أكبر، ستتوسع مهاراتهم الإدارية وتصبح أكثر تعميماً فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية الإجمالية بدلاً من أهداف الإدارة البحثية" (Rothwell, 2010)

### (١) أهداف التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات:

ذكرت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٩، ١٢) أهداف التخطيط لتعاقب القيادات في المؤسسة في الآتي:



واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

- تحقيق نمو المؤسسة على المدى البعيد: وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي في إعداد القادة المستقبليين من ذوي الكفاءة العالية، وتقييم هذه الكفاءات بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وبالتالي وضع القائد المناسب في الوقت المناسب في الوظيفة المستهدفة.
- كفاءة القيادات البديلة: وتتمثل بكفاءة ومقدرة الموظفين المرشحين للانتقال إلى المناصب القيادية في المؤسسة، فالمؤسسات تواجه باستمرار تغييرات مرتبطة بالموظفين وإعادة الهيكلة مما يستلزم توافر الكفاءات القيادية البديلة بشكل يضمن سير العمل في المؤسسة.
- استمرارية أداء وعمل المؤسسة: إن فقدان قائد المؤسسة قد يؤثر بشكل سلبي على فاعلية الأداء والإنتاجية في المؤسسة، وعليه فمن المهم وضع الخطط واتباع الإجراءات اللازمة لتقليل مخاطر تعاقب القيادات، لضمان استمرارية أداء وعمل المؤسسة.
- تحديد مستوى الموارد البشرية المتاحة: إن التخطيط لتعاقب القيادات يعطي تصوراً عن مستوى الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة من جهة المقدرة والخبرة والكفاءة والجاهزية.
- تحفيز الموظفين: يحفز تخطيط تعاقب القيادات ذوي الكفاءة العالية، إذ يشعرون بأهمية الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة في إعدادهم وتأهيلهم للمناصب القيادية، بالإضافة إلى تحفيز بقية الموظفين لتحسين أدائهم ومقدراتهم ليكونوا من نخبة الكفاءات.
- إيجاد القيادات البديلة والمؤهلة لتولي الوظائف القيادية المؤثرة والمهمة في المؤسسة، بهدف ضمان جودة الأداء الوظيفي بشكل فاعل، عند مغادرة أحد القادة منصب القيادة، ويكون ذلك بتحديد الموظفين المتميزين ممن يملكون المهارات القيادية التي

- ترشحهم للترقية في منصب القيادة عند الحاجة، بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات القيادية إلى المؤسسة. (Donner, Gridley, Ulreic & Bluth, 2017, 126).
- تطوير القيادة والاحتفاظ بها، التقييم التنظيمي، توضيح اتجاه الوكالة، الموازنة بين الإستراتيجية والأهداف (Collins & Collins, (2007)b; Gandossy & Verma, 2009; Wolfred, (2008).
- تطوير الاستقرار التنظيمي الشامل والموازنة من أجل توجيه المغادرين المخطط له مسبقاً. (Gothard & Austin, 2010).

يتضح مما سبق، أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية على المدى البعيد، حيث يوفر استدامة القيادة المؤهلة لتولي المناصب الإدارية، فهو يحافظ على القيادة، ويؤام بين الاستراتيجية والأهداف، ويطور عملية الاستقرار الوظيفي، فالقائد مهما كانت كفاءته من الممكن أن يترك المؤسسة، وبالتالي كان لابد لتوفير قيادة بديلة في نفس الكفاءة والتأهيل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

## ٢) مبررات و أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات:

يتساءل بعض كبار المديرين عما إذا كان من المجدي تكريس الوقت والمال لقضايا تخطيط التعاقب. إنهم يعتقدون أنه مع وجود الكثير من الأشخاص عاطلين عن العمل أو يعملون دون مستوى مهاراتهم، يجب أن يكون من السهل العثور على بدائل مؤهلين جيداً، ولكن هذا المنطق ليس صحيحاً بالضرورة. النقطة المهمة هي أن تخطيط الخلافة ضروري في السراء والضراء. وفقاً لذلك، يجب على أصحاب العمل التخطيط لمستقبلهم، والتخطيط للأشخاص هو جزء من ذلك، ولسوء الحظ، لا تتمتع المنظمة دائماً برفاهية معرفة متى سيتقاعد القائد أو يغادر أو يرتبط بشدة ارتباطه بالمنظمة نتيجة لظروف غير مخطط لها. تخطيط التعاقب هو الأساس للتعامل بنجاح مع مفاجآت التوظيف. (Rothwell, 2010, xxiv).

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

عندما يغادر الأشخاص ذوو الخبرة المؤسسات ، فإنهم يأخذون معهم ليس فقط القدرة على القيام بالعمل ولكن أيضاً الحكمة المتراكمة التي اكتسبوها. يحدث هذا على جميع المستويات وفي جميع المجالات الوظيفية (Rothwell, 2005, xviii)، بالإضافة إلى ذلك ، فإن المنظمة التي يتم توظيفها لشغل مناصب قيادية خارجياً بشكل منتظم تتعرض لخطر أكبر بفقدان أفضل مواهبها الداخلية ، الذين يرون أن لديهم فرصة ضئيلة أو معدومة للنمو الوظيفي على المدى الطويل داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك ، هناك تكلفة تتعلق بوقت الانتقال الطويل ومنحنى التعلم الأولي الذي يرتبط عادةً بالتعيينات الخارجية التي يمكن تقليلها عن طريق زيادة التعيينات الداخلية الذين هم بالفعل على دراية بالمنظمة والسياسات والثقافة وشبكة الأشخاص الداخلية. (Gay & Sims, 2006, 18).

إن الاتجاهات في القرية العالمية مثل التكنولوجيا وتغيير قوانين الهجرة وعولمة الإنتاج تعمل على تغيير الطريقة التي تدير بها المنظمات عملياتها، إن التغييرات الديموغرافية للقرية العالمية، وزيادة الفرص وإلغاء الضوابط التنظيمية لقواعد الهجرة تؤدي إلى تفاقم فقدان الموظفين الرئيسيين في المنظمات. (Hill, 2010, 275).

عندما يستقيل الموظفون الرئيسيون أو يتقاعدون، يصبح من الصعب استبدال الموظفين الرئيسيين إذا لم يكن لدى المنظمة تدابير للطوارئ، ويمكن لأحد الأعضاء المؤسسين الحصول على فرصة، وماذا بعد ذلك يحدث للمؤسسة؟ تكتشف نفس المنظمات أن مديريها المتوسطين ليسوا مستعدين للانتقال إلى مناصب إدارية عليا بسبب نقص المهارات أو الخبرة التي تشتد الحاجة إليها، وهذا يخلق الحاجة إلى تخطيط التعاقب، وحالياً هناك عدد قليل من العوامل مثل القدرة على تحديد وتطوير قادة المستقبل المحتملين، والتي تساهم في التحديات التي تواجهها المنظمات عندما يتعلق الأمر بتحقيق واستدامة نتائج العمليات الخارقة.

وتستمر ممارسات تخطيط التعاقب في جذب الانتباه الجاد في الأكاديميين والعاملين في الصناعة وكذلك الوكالات الحكومية، وتشير مراجعة الدراسات السابقة إلى

أن تخطيط التعاقب الفعال يمكن أن يساعد في التأثير على أداء المنظمات، فتشير نتائج هذه الدراسات Huang (2001), Michaels, Handfield-Jones and Axelrod (2001), Rowe et al., (2005).Khumalo and Harris (2008) Lamoureux, Campbell and Smith (2009), Odhiambo, Njanja and Zakayo (2014), Daraei, Hashemi and Amal (2015) إلى أن ممارسات إدارة تخطيط التعاقب الفعال يمكن أن تساهم في تجمع المواهب الفعالة بعدة طرق.

### ٣) نموذج Rothwell للتعاقب الوظيفي:

يتضمن نموذج Rothwell and Kazanas (1999) تخطيطاً للتعاقب الوظيفي حيث: يجب على كبار المديرين تعيين شخص لقيادة وتنسيق برنامج تخطيط التعاقب: مدير القيادة والإدارة، أو مدير الموارد البشرية خيارات جيدة، ويجب أن يكون الشخص "لبقاً ومنفصلاً"، حتى لا يفقد البرنامج مصداقيته؛ والعمل على توضيح الغرض والسياسة والإجراءات لتوجيه تخطيط التعاقب في المنظمة: يجب أن يجتمع المنسق مع كبار المديرين لاكتساب نظرة ثاقبة لهذه الأمور وتطوير البرنامج وفقاً لذلك؛ العمل بالتشاور مع الآخرين لصياغة خطة الخلافة المقترحة؛ السياسات والإجراءات والنماذج التي سيتم استخدامها: تتضمن النماذج المقترحة: التاريخ الشخصي ، مخطط تخطيط التعاقب ، تقييم الأداء ، التقييم المحتمل في المستقبل ، نماذج التطوير الفردي؛ مراجعة الإجراءات بانتظام لمواكبة التغيير التنظيمي والبيئي: يجب أن يكشف الرئيس التنفيذي عن الشروع الأول للبرنامج. يقترح المؤلفون اجتماعاً أولياً أو معتكفاً ، تليها إحاطات لشرح البرنامج. يحتاج الرئيس التنفيذي إلى تشجيع المشاركة؛ يجب على القيادة أو مدير الإدارة للوكالة التحقق للتأكد من إحراز تقدم في خطط التنمية الفردية: الهاتف و / أو زيارة المديرين لمراجعة خطط التعاقب الخاصة بهم وتقديم المشورة؛ إنشاء وسائل لقياس فعالية البرنامج: "تتبع الوظائف التي تم شغلها بالفعل من الداخل بناءً على نتائج تخطيط التعاقب".

وقد ركز البحث الحالي على تناول نموذج Rothwell لأنه تم تطويره أعام ٢٠٠١، ٢٠٠٥، و ٢٠١٠، كما أنه رجعت إليه العديد من الدراسات التي تناولت

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثنيل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

المؤسسات التعليمية - كما هو معروض في الدراسات السابقة، فضلاً أنه قد أشار البعض إلا أنه على الرغم من أن إطار عمل روثنيل قد تم الحصول عليه من مجموعة متنوعة من دراسات المنظمات غير التعليمية، إلا أنه يقدم واحدة من عدة وجهات نظر نظرية حول عملية تعاقب القادة (Seashore, Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson 2010)، وتم استخدام هذا النموذج لتخطيط وإدارة التعاقب المنهجي على نطاق واسع في المنظمات الخاصة (Ogutu 2016)، إلا أن النظرية القائلة بأن القيادة المدرسية لها تأثير على المدارس التي تحدد الخلفاء، إذا لم يتم التخطيط لها مسبقاً، قد يكون لها تأثير سلبي على الأداء المدرسي (Zepeda, Bengtson & Parylo, 2012)، لذا يعد نموذج النجمة السباعي لتخطيط وإدارة التعاقب المنهجي من أهم النماذج التي يصلح تطبيقها في المؤسسات التعليمية (Armugam, Arshad, Ismail & Hamzah, 2019).

كما أن هذا النموذج يتضمن مراحل تعاقب وإدارة القيادات، على كافة المستويات، فقد أشار (Rothwell 2010 , xx) إلى أنه قد أصبح صانعو القرار على دراية بالحاجة إلى تخطيط التعاقب أثناء سعيهم لإيجاد بدائل، لذلك، من الضروري أكثر من أي وقت مضى أن تخطط المنظمات لاستمرارية القيادة وتطوير الموظفين على جميع المستويات يزيد من احتمالية نجاح التعاقب للقيادات (Rothwell, 2010, xx).

واقترح (Rothwell 2005, 2010) تنفيذ المدخل المتدرج. ويقوم هذا المدخل المتدرج على مرور المنظمات بدورة حياة عند صياغتها لبرامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته، وبعد كل دورة تكتسب المؤسسة خبرات أكثر تمكنها من إتقان ما تقوم به من مهام، ويرى أن تخطيط التعاقب وسيلة لتحديد المناصب الإدارية الحرجة، بدءاً من مستويات مدير المشروع والمشرف وحتى أعلى منصب في المنظمة، ويصف تخطيط التعاقب أيضاً المناصب الإدارية لتوفير أقصى قدر من المرونة في تحركات الإدارة الجانبية ولضمان أنه مع تحقيق الأفراد لأقدمية أكبر، ستتوسع مهاراتهم الإدارية وتصبح

أكثر تعميماً فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية الإجمالية بدلاً من أهداف الإدارة البحتة، بينما يرى تخطيط التعاقب وإدارته (SP&M) succession planning and management هي العملية التي تساعد على استقرار مدة بقاء الموظفين، وربما يكون من الأفضل فهمه على أنه أي جهد مصمم لضمان استمرار الأداء الفعال لمنظمة أو قسم أو قسم أو مجموعة عمل من خلال توفير التطوير والاستبدال والتطبيق الاستراتيجي للأشخاص الرئيسيين بمرور الوقت.

ومن ثم، لا ينبغي أن يكون تخطيط التعاقب قائماً بذاته، ويجب أن يقترن بإدارة التعاقب، والتي تفترض أن بيئة عمل أكثر ديناميكية في بناء قدرات المواهب يجب أن تحدث في الوقت الفعلي، وأنه يقر بصيغ عقد العمل الجديد، حيث لم تعد الشركات (ضمنياً) تضمن لأي شخص استمرار العمل، حتى لو كان يقوم بعمل جيد، وباختصار، تركز إدارة التعاقب على الجهود اليومية المستمرة لبناء المواهب وقد تضمن دور المدير في التدريب وإعطاء الملاحظات ومساعدة الأفراد على إدراك إمكاناتهم. يؤكد كل من تخطيط التعاقب وإدارة التعاقب على أهمية تطوير المواهب الداخلية لتلبية احتياجات المواهب الحالية أو المستقبلية للمنظمة. (Rothwell, 2010)

ويحذر (Rothwell, 2005, 10) من أن المنظمات بحاجة إلى التخطيط للموهبة لتولي مناصب قيادية رئيسية أو مناصب احتياطية على أساس مؤقت أو دائم. تخطيط التعاقب والإدارة هي العملية التي تساعد على ضمان استقرار مدة خدمة الموظفين. كما ينص (Rothwell, 2005, 10) على أن تخطيط التعاقب يجب ألا يكون منفرداً. يجب أن يقترن بإدارة الخلافة، والتي تفترض بيئة أعمال أكثر ديناميكية.

#### ٤) أسباب ومبررات برنامج تخطيط وإدارة التعاقب (SP & M) (Rothwell, 2010):

- المساهمة في تنفيذ خطط العمل الإستراتيجية للمنظمة: يجب أن يركز تخطيط التعاقب والإدارة على تحديد وتطوير المواهب القيادية المهمة للغاية. لكن يمكنها أن تفعل أكثر من ذلك أيضاً. علاوة على ذلك، قد تعتمد SP&M على وسائل أخرى

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

- =====
- غير التعلم أو الترقية المخطط لها من الداخل لتلبية متطلبات المواهب. على سبيل المثال، يمكن تلبية احتياجات الخلافة الحاسمة عن طريق التوظيف الخارجي أو النقل الداخلي أو الترقيات الداخلية أو أي وسيلة أخرى.
  - التعامل مع آثار التقليل أو التخفيضات الأخرى للموظفين.
  - التعامل مع آثار برامج الفصل الطوعي - مثل عروض التقاعد المبكر وشراء الموظفين.
  - مساعدة الأفراد على إدراك خططهم المهنية داخل المنظمة.
  - تحسين معنويات الموظفين.
  - تحسين قدرة الموظفين على الاستجابة للمتطلبات البيئية المتغيرة.
  - تقليل عدد الموظفين للعمال الأساسيين فقط.
  - زيادة مجموعة المواهب من الموظفين الذين يمكن ترقيتهم.
  - تحديد "احتياجات الاستبدال" كوسيلة لاستهداف التدريب اللازم ، وتعليم الموظفين ، وتطوير الموظفين.
  - تقرير ما يمكن إنهاء عمله من الموظفين دون الإضرار بالمنظمة.
  - تشجيع تقدم المجموعات المتنوعة -مثل الأقليات أو النساء - في وظائف مستقبلية داخل المنظمة.
  - توفير فرص متزايدة للعمال "ذوي الإمكانيات العالية".
  - تحرير إمكانيات رأس المال الفكري في المنظمة.
- (٥) خصائص برنامج SP&M الفعال:**
- مشاركة ودعم الإدارة العليا.
  - بناء الاحتياجات بناء على المقارنة المعيارية الخارجية.
  - تركيز الاهتمام: يجب ألا يسمح القادة التنظيميون بأن يحدث تخطيط الخلافة بشكل عرضي أو عشوائي من تلقاء نفسه.

- المسؤولية المخصصة.
- يمتد تخطيط التعاقب وإدارته إلى جميع المستويات.
- مدخل منهجي/ نظامي.
- مقارنة بين الأداء الحالي وإمكانات المستقبل.
- توضيح احتياجات الاستبدال عالية المستوى.
- التزام بتحديد وإعداد الخلفاء.
- إنشاء وتنفيذ برامج تنموية محددة.
- إمكانات عالية تعمل أثناء التطوير.
- البرامج التنموية تثبت الإلامام بمن وماذا ومتى وأين ولماذا وكيف.
- الخبرات التنموية تشجع على طرح الأسئلة النقدية.
- يؤكد تخطيط التعاقب على الصفات اللازمة لتجاوز الانتقال إلى الوظيفة التالية ذات المستوى الأعلى.
- التأكيد على التوجيه الرسمي.

٦) دور حياة برامج تخطيط وإدارة التعاقب: خمسة أجيال (Rothwell، ٢٠١٠):

- **الجيل الأول:** يمثل الجيل الأول من SP&M خطة استبدال بسيطة للمدير التنفيذي، وهذا هو أسهل إذا لم يكن لدى المنظمة مثل هذه الخطة لأن معظم الرؤساء التنفيذيين يدركون ما قد يحدث لمنظمتهم إذا أصبحوا عاجزين فجأة، والهدف الوحيد لبرنامج SP&M في الجيل الأول هو الرئيس التنفيذي، ويضمن إشراك الرئيس التنفيذي أنه يتولى بشكل صحيح دورًا قياديًا مهمًا للبرنامج ولا يحاول تفويضه قبل الأوان إلى الموارد البشرية أو لمجموعات أخرى. فإن الرئيس التنفيذي هو العميل الحقيقي لمعظم جهود SP&M، فعندما يبدأ جهد SP&M في القمة، يفهم الرئيس التنفيذي ما الذي ينطوي عليه لإنشاء برنامج SP&M متطور ويكون قادرًا على تكيفه ليلائم رؤيته واستراتيجيته، علاوة على ذلك، يقدم الرئيس التنفيذي مثالاً يحتذى به ويرسل رسالة قوية بالالتزام الشخصي والدعم اللازمين لإنجاح الجهود اللاحقة.



واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

=====

فمن الجدير بالذكر أن الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً ولكنها لا تمتلك هذا الجهد، فالمالك هو الرئيس التنفيذي الذي لا يستطيع تفويض المسؤولية، يمكن لقادة الموارد البشرية المساعدة بالتأكيد: يمكنهم تنسيق الجهود ، بمجرد ممارسة القيادة من قبل الرئيس التنفيذي، ويمكنهم تقديم المشورة والمشورة حول ما يجب القيام به ، ولماذا يجب القيام به ، وكيف ينبغي القيام به، ولكن يجب أن يقود الرئيس التنفيذي الجهد وأن يلتزم به شخصياً، وفي ظل الافتقار إلى الدعم الشخصي النشط من الرئيس التنفيذي والالتزام والمشاركة ، فإن أي جهد لـ SP&M سوف يفشل.

- **الجيل الثاني:** عبارة عن خطة استبدال بسيطة للمدير التنفيذي وتقاريره الفورية أي كبار قادة المنظمة، الفريق التنفيذي الأول، ومن خلال توسيع جهود SP&M إلى المستوى الإداري الأدنى من الرئيس التنفيذي وتحديد خلفاء تلك المجموعة، يشارك كبار المديرين - أولاً في تصميم وتنفيذ جهد الخلافة لأنهم هم أهداف هذا الجهد ، فهم يفهمونه ، ولديهم فرصة لإعادة صياغته وتطوير الملكية فيه، ومن خلال المشاركة النشطة في الجهد ، يكتسبون فهمًا شاملاً لها حتى يتمكنوا من التواصل مع الآخرين في الجيل الثالث. وتتمثل الميزة الرئيسية لاستخدام فريق كبار التنفيذيين في الواقع ، كخنازير غينيا ، في أنهم عادةً ما يكونون متطورين جيداً في مناصبهم ولديهم معرفة عالية بما يلزم للنجاح في الأعمال والصناعة وثقافة المؤسسة، ومن خلال المشاركة في تطوير جهود SP&M، فإنهم يضمنون أنها تتماشى مع ثقافة المؤسسة وتتماشى مع الإستراتيجية التنظيمية، علاوة على ذلك، فإنهم يقدمون مثلاً وبالتالي يرسلون رسالة قوية للآخرين في المنظمة مفادها أن جهود SP&M مهمة وتستحق العمل والاهتمام والمشاركة.

- **الجيل الثالث:** الجيل الثالث هو برنامج SP&M للمديرين المتوسطين، الذين هم عادةً التقارير المباشرة للفريق التنفيذي الأول، وربما (إذا كان قادة المنظمة يدعمونها) للآخرين على المخطط التنظيمي. في هذه المرحلة ، تم استخدام نموذج SP&M ،

الموضح لاحقاً في هذا الفصل ، على نطاق واسع. تتم صياغة سياسات وإجراءات SP&M إذا لم يتم إعدادها رسمياً في الأجيال السابقة ؛ يتم تطوير نماذج الكفاءة حسب القسم أو المستوى الهرمي أولاً إذا لم يتم إعدادها رسمياً في الأجيال السابقة ؛ تصنع بيانات القيمة ؛ والمكونات الرئيسة الأخرى لبرنامج SP&M الحديث يتم تصميمها وتطويرها وإعادة تطويرها. من خلال التوسع إلى هذه الفئة الثالثة وتحديد خلفاء تلك المجموعة، يشارك المديرون المتوسطون أولاً في تصميم وتنفيذ الجهد، لأنهم هدف جهود الخلافة ، فهم يفهمونها ويملكونها، كما أنهم يساعدون في إعادة تعيينه لمستواهم ولمن هم دونهم في المخطط الهيكلي. الجيل الثالث هو الأكثر خطورة لأنه يتم إشراك المزيد من الأشخاص والعديد من السياسات والإجراءات والممارسات الجديدة يتم وضعها واختبارها وتنفيذها.

- **الجيل الرابع:** ينتقل الجيل الرابع إلى ما وراء خطط الاستبدال البسيطة للتركيز على تطوير مجموعات المواهب الداخلية ، وهي مجموعات من الأشخاص داخل المنظمة يتم تطويرهم للمستقبل، ويُعتبر الجميع خليفة محتملاً للمناصب الرئيسية ويتم إعطاؤهم أدوات مثل الخرائط المهنية لمساعدتهم على إعداد أنفسهم للمستقبل. في هذا الجيل ، يتم فصل قضايا الخلافة عن الهيكل التنظيمي، وبدلاً من استهداف أفراد معينين ليكونوا خلفاء، يستخدم صانعو القرار في المنظمة الأدوات العديدة الموضوعة في الجيل الثالث. ومن الممكن في هذا الجيل استخدام نماذج الكفاءة، وتقييمات الأداء، وخطط التنمية الفردية، والتقييمات متعددة الأطراف الكاملة، وغيرها من الأساليب المتطورة لمساعدة جميع العمال على التطور لتحقيق إمكاناتهم.

- **الجيل الخامس:** يركز الجيل الخامس على تطوير مجموعات المواهب الخارجية ، والتي تعيد مجموعات من الأشخاص خارج المنظمة والذين يمثلون مصادر محتملة للمواهب في المستقبل، وبدلاً من الانتظار حتى تصبح المناصب الرئيسية مفتوحة للمواهب المصدر، يُدرج صانعو القرار في المؤسسة في مجموعات المواهب الخاصة بهم العمال المؤقتين والموظفين، والعاملين المتقاعدين، ووكلاء الاستعانة بمصادر

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

خارجية، والباطعين، والاستشاريين، وربما حتى أعضاء قنوات التوريد والتوزيع الخاصة بمؤسستهم. بالإضافة إلى تطوير المواهب الداخلية، ينظر صانعو القرار حول البيئة الخارجية للمؤسسة بحثاً عن المواهب التي يمكن الاستفادة منها هناك، وبهذه الطريقة، فإنهم يقودون الهدف ويخفضون الوقت اللازم لاستيعاب المواقف الحرجة، ومن ثم فإن الجيل الخامس من SP&M هو الجيل الأكثر تطوراً، إن تحقيق قفزة واحدة من عدم وجود جهد SP&M إلى هذا النهج المعقد ليس بالأمر السهل - وعادة ما يكون غير ممكن - لمؤسسة ما. لكي يعمل هذا الجيل، هناك حاجة إلى قدر كبير من دعم البنية التحتية والإدارة، ناهيك عن التعلم الذي يحدث في الأجيال من الأول إلى الرابع، ومخاطر الفشل في تحقيق مثل هذه القفزة عالية للغاية. (أيضاً ، ليست كل المنظمات بحاجة إلى نهج من الجيل الخامس).

ومن ثم، فإن النهج الأفضل هو التدرج التدريجي، والانتقال إلى أي جيل يلبي احتياجات المنظمة. يمكن أن يحدث هذا النوع من التدرج في أسرع وقت في المؤسسات الصغيرة، والتي تواجه سوقاً مستقرًا، والتي تمتلك معدل دوران منخفض في صفوف الإدارة، ويحدث الإدخال التدريجي بشكل أبطأ في المؤسسات الكبيرة، والتي تعمل في أسواق ديناميكية أو أسواق تنافسية للغاية، والتي تشهد معدل دوران مرتفع في الرتب الإدارية (أو ذات الإمكانيات العالية).

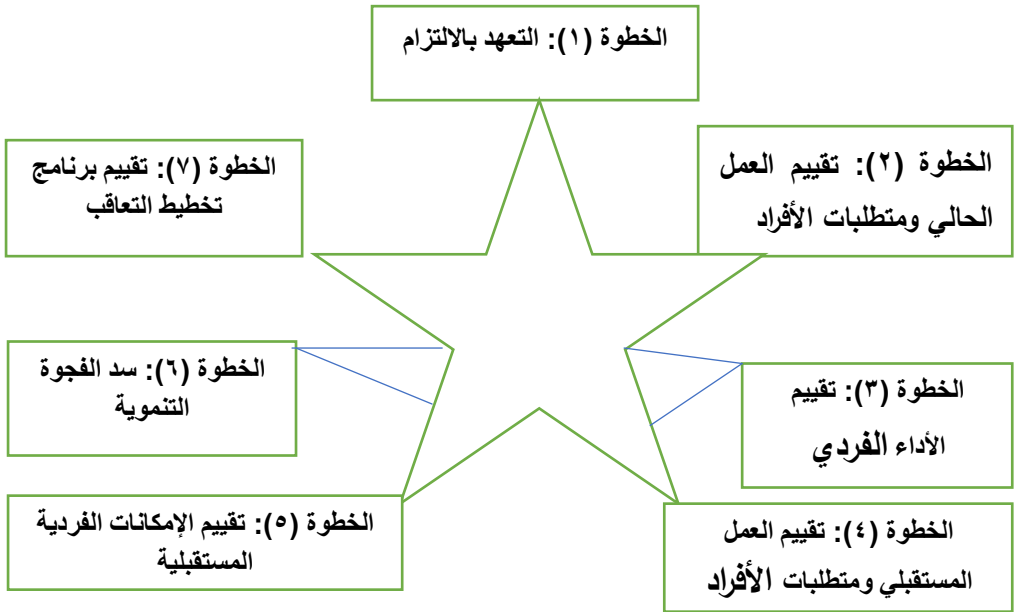
٧) متطلبات برنامج تخطيط وإدارة التعاقب (Rothwell SP&M، ٢٠١٠):

- فيما يلي الحد الأدنى من المتطلبات لمنهج جديد لـ SP&M:
- بيان سياسة وإجراءات، كتابيًا، للتحكم في SP&M.
  - بيان القيم الذي يوجه الجهد (والذي يمكن تضمينه في بيان السياسة والإجراءات).
  - نماذج الكفاءة للمجموعات المستهدفة.
  - جهود التقييم ذات الدائرة الكاملة والمتعددة (أو طرق أخرى لتقييم الإمكانيات الفردية).
  - خطط التنمية الفردية.

- قوائم جرد المهارات لمجموعات المواهب داخل وخارج المنظمة.

#### ٨) الخطوات الرئيسية لبرنامج تخطيط وإدارة التعاقب SP&M:

كيف ينبغي تنفيذ SP&M النظامية/ المنهجية في البيئات التنظيمية؟ على الرغم من أن الإجابة على هذا السؤال قد تختلف باختلاف الثقافة الوطنية ، والثقافة التنظيمية ، وقيم الإدارة العليا ، إلا أن إحدى الطرق هي اتباع نموذج النجمة السباعي لتخطيط وإدارة التعاقب المنتظم ، كما هو موضح في الشكل التوضيحي (شكل ٤)، وتوفر الخطوات الواردة في النموذج الأساس للعديد من أفضل برامج SP & M في العديد من المؤسسات، وهي كالتالي: (Rothwell, 2010)



شكل (٤) نموذج النجمة السباعي لتخطيط وإدارة التعاقب المنهجي Seven-Pointed Star Model for Systematic Succession Planning and Management

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

**الخطوة (١): التعهد بالالتزام**

وتتطلب هذه الخطوة: تحديد الشراكة في الموارد البشرية؛ طلب دعم القيادة العليا؛ ضمان الفهم المشترك للأهمية بين القادة؛ تقديم جداول زمنية معقولة للتنفيذ؛ واكتساب الالتزام الشخصي للعملية، وبالتالي ستدير الإدارة المواهب منهجي لضمان توظيف وتطوير واستبقاء قوة عاملة ملتزمة ومتنوعة (Barginere, Franco & Wallace, 2013).

وبالتالي تتعلق هذه الخطوة بالإعداد للنظام، لتهيئة العاملين في المؤسسة، وينبغي أن يلتزم صانعو القرارات في المؤسسة بخطط التعاقب الإداري وأهميته وإنشاء برنامج لتطوير خطط التعاقب، وتقييم المشكلات والممارسات الحالية، وتقييم وتوضيح الحاجة إلى البرنامج، وتحديد ربط البرنامج مباشرة مع الموارد التنظيمية والبشرية ومتطلبات برنامج التخطيط للتعاقب الدقيق للمؤسسة، وكتابة سياسة وإجراءات توجيه البرنامج وتنفيذه (حسن عبد العزيز الداود، ٢٠٢٠، ١٧١).

**الخطوة (٢): تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد**

حدد روثويل ست استراتيجيات يمكن استخدامها لتحديد المناصب الرئيسية في المنظمة: تحليل الوظائف الشاغرة، مخططات اللجنة التنظيمية، المناقشات مع كبار القادة، الخبرة السابقة عند ظهور الوظائف الشاغرة، مخططات الشبكة (تحديد مسارات الاتصال)، أو مزيج نهج واحد أو طريقتين. الاستنتاج واضح أن تخطيط التعاقب يمكن أن يكون ذا فائدة كبيرة للمؤسسة إذا أخذت في الاعتبار المكونات الأساسية والعناصر الحاسمة لتنفيذ خطة التعاقب. (Rajagani & Mansor, 2019).

**الخطوة (٣): تقييم الأداء الفردي**

من الطرق الحديثة في تقييم الأداء الفردي طريقة الدائرة الكاملة (٣٦٠ درجة)، وتقييم الأداء ضمن إدارة الأداء، الذي يعد من أبرز المناهج التي انتشرت بوصفها وسيلة

لتطوير أداء الأفراد بشكل خاص والمنظمة بشكل عام وفقاً للمفاهيم الاستراتيجية، ويشمل هذا النظام تصميم العمل بطريقة علمية سليمة، توفير كافة المستلزمات المادية والتقنية والمعلوماتية التي يتطلبها الأداء وفقاً للتصميم المعد لذلك، تهيئة ظروف عمل سليمة، توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم، ملاحظة أداء الفرد وتوجيهه نحو الأداء الأفضل، ورصد كافة النتائج وتقييمها وفقاً للأهداف السابق وضعها، وتعويض الأفراد وفقاً لنتائج هذا التقييم (محمود الخطيب، وسامية أحمد فتحي، ونبيل صلاح محمد، ٢٠١٤، ٣٧٦).

#### الخطوة (٤): تقييم العمل المستقبلي ومتطلبات الأفراد

تركز هذه الخطوة على أهمية تحديد المتطلبات والكفايات الواجب توافرها في كل وظيفة قيادية في المستقبل، ويعنى هذا، قيام صانعي السياسات ببذلون جهوداً دورية ومنتظمة 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 مع مرور الوقت (Onyango, Njanja & Zakayo, 2014, 186- 188). كما تتمثل أنشطة هذه الخطوة في: تحديد المناصب الرئيسية في المستقبل، وإجراء مسح بيئي، وإجراء تحليل تنظيمي، وإعداد سيناريوهات واقعية للمستقبل (محمود الخطيب، وسامية أحمد فتحي، ونبيل صلاح محمد، ٢٠١٤، ٣٧٧).

#### الخطوة (٥): تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية

تقوم هذه الخطوة على تقويم الإمكانيات المستقبلية للعاملين بالمؤسسة، وتقويم مدى 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 أدائهم في المستقبل؛ فكل مرحلة زمنية تحتاج إلى أدوات مختلفة لتقويم الأداء وقياسه (Mehrabani, & Mohamad, 2011, 274).

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

**الخطوة (٦): سد الفجوة التنموية**

تعتمد هذه الخطوة على صياغة المؤسسة لبرنامج مستمر للتنمية القيادية لإعداد القادة المستقبليين داخلها، ويجب أن يستكشف صانعو القرار البدائل للأساليب التقليدية لترقية العاملين ولتلبية احتياجات المؤسسة من القيادات المستقبلية (Mehrabani, & Mohamad, 2011, 274).

**الخطوة (٧): تقييم برنامج تخطيط التعاقب**

تهتم الخطوة السابعة بالتقويم المستمر لبرامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته، ويجب أن يتم استخدام نتائج هذا التقويم في تحسين هذه البرامج، وفي زيادة مستوي الالتزام بتنفيذه (Wallace, 2004, 13-16)، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها في تقييم جهود التعاقب بالمنظمة منها ما يلي: عدد المناصب الرئيسية داخل المنظمة التي لها بدائل، والنسبة المئوية للمرشحين "المستعدون الآن لشغل المناصب الرئيسية"، ونسبة إشغال المناصب الرئيسية من الداخل، ومعدلات دوران المواهب، وطول فترة تولي أدوار القيادة، ومدى الاتفاق مع القيم والرؤية الاستراتيجية (محمود الخطيب، وسامية أحمد فتحي، ونبيل صلاح محمد، ٢٠١٤، ٣٧٨).

يتضح مما سبق حتمية التعاقب الوظيفي، وبالتالي ضرورة الاهتمام بالتخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات، وفي ذات السياق تعددت نماذج التخطيط للتعاقب، حيث لا يوجد اتفاق كامل على نموذج مفضل يمكن استخدامه من قبل المنظمات، حيث إن بعضها يركز على المراحل التي يجب اتباعها لتعاقب رئيس المنظمة فقط، وعدد آخر يركز على المراحل المطلوبة لتعاقب القيادات في جميع المستويات القيادية، وعدد آخر يركز على تحديد الكفاءات التي يحتاجها القيادات وليس المراحل التي يجب اتباعها لتحديد الخليفة المناسب، ونظرًا للاختلافات وطبيعة المؤسسات المعنية، لا يوجد نموذج واحد يمكنه تحديد خطة تعاقب عملية يمكن أن تمثل جميع المؤسسات، ومع ذلك، من خلال تحديد أنماط مماثلة في خطط تعاقب القيادة المتاحة، يمكن أن يوفر دليلًا لخطة

التعاقب في مؤسسة معينة، وركزت هذه الدراسة على تناول نموذج روثيريل، فعلى الرغم من أن إطار عمل روثيريل قد تم الحصول عليه من مجموعة متنوعة من دراسات المنظمات غير التعليمية، إلا أنه يقدم واحدة من عدة وجهات نظر نظرية حول عملية تعاقب القادة، وتم استخدام هذا النموذج لتخطيط وإدارة التعاقب المنهجي على نطاق واسع في المنظمات الخاصة، لذا يعد نموذج النجمة السباعي لتخطيط وإدارة التعاقب المنهجي من أهم النماذج التي يصلح تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وتضمن هذا النموذج سبعة خطوات: التعهد بالالتزام، تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد، تقييم الأداء الفردي، تقييم العمل المستقبلي ومتطلبات الأفراد، تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية، سد الفجوة التنموية، تقييم برنامج تخطيط التعاقب، ولتحقيق هذا النموذج فإنه يحتاج إلى العديد من المتطلبات، ويواجه في نفس الوقت العديد من التحديات التي يجب مراعاتها، وهنا بات من الضروري الوقوف على جهود وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التعليمية في هذا المجال لرصد الواقع الوثائقي والميداني.

### تاسعا: الدراسة الميدانية:

**المحور الأول: التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج :**  
أوضح نتائج البحث أن استجابات أفراد العينة على العبارات (1-12) الخاصة بالمحور الأول جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل (3.41)، وتراوح أوزانها النسبية بين (3.26) و (3.6). والجدول التالي يوضح ترتيب عبارات هذا المحور حسب أوزانها النسبية.



واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

جدول (١)

يوضح استجابات أفراد العينة على المحور الاول

( التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج )

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبارة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
1.6	متوسطة	3.35	71	0	14	30	30	١. رؤية مديرية التربية والتعليم معلنة وواضحة لجميع العاملين.
1.68	متوسطة	3.31	71	4	7	26	37	٢. أهداف مديرية التربية والتعليم معلنة وواضحة لجميع العاملين.
1.47	مرتفعة	3.46	69	3	27	19	27	٣. تحقق آليات العمل في مديرية التربية والتعليم أهدافها الاستراتيجية.
1.68	متوسطة	3.26	68	5	13	15	44	٤. شروط التعيين على الوظائف القيادية معلنة للجميع.
1.38	متوسطة	3.29	55	10	34	15	31	٥. التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية جزء من أهداف المديرية.
1.43	متوسطة	3.38	60	12	25	20	28	٦. يتوافر بيانات كافية لدى إدارة المديرية عن الكفاءات الإدارية.
1.27	مرتفعة	3.43	56	8	47	11	23	٧. توجد خطة واضحة لبرنامج التعاقب الإداري.
1.39	مرتفعة	3.54	67	8	31	15	24	٨. تحدد المديرية بدقة المتطلبات الدقيقة لنظام إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية.
1.28	متوسطة	3.35	52	12	42	14	25	٩. تحدد المديرية بدقة الممارسات والمشكلات الحالية في نظام إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية.

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبرة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
1.30	مرتفعة	3.6	64	11	35	17	18	١٠. تدرس المديرية بدقة المعايير القياسية المرجعية لأنظمة إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية في المديرية المناظرة.
1.28	مرتفعة	3.53	60	11	40	14	20	١١. تحدد المديرية أولويات برامج التعاقب الإداري سواء على المدى القصير أو المدى الطويل.
1.35	متوسطة	3.37	57	9	37	16	26	١٢. تحدد المديرية بدقة الفئات المستهدفة من برنامج التعاقب الإداري.
٣.٤١ (مرتفعة)			الوزن النسبي للمحور					

- يتضح من الجدول السابق: أن استجابات أفراد العينة على عبارات التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج جاءت موافق بدرجة مرتفعة؛ مما يعني أن القيادات ترى أن التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج تتحقق بالمديرية البحر الاحمر التعليمية بدرجة مرتفعة، وقد يرجع ذلك الى فهم القيادات لمفهوم التعاقب الوظيفي أو أنهم يرون أن هناك مجموعة من الممارسات تعمل على زيادة مستوى هذا الالتزام مما قد يزيد درجة الالتزام بنظام التعاقب الوظيفي.

- وكانت أعلى عبارة حسب ترتيب الوزن النسبي هي رقم (١٠)، ومنطوقها: (تدرس المديرية بدقة المعايير القياسية المرجعية لأنظمة إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية في المديرية المناظرة)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير الى ان دراسة المديرية بدقة للمعايير القياسية المرجعية لأنظمة إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية في

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

المديريات المناظرة تعلم على التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج، وقد يرجع ذلك إلى أن دراسة المعايير القياسية لانظمة ادارة وتخطيط تعاقب القيادات الادارية في المديريات المناظرة هي حق من الممارسات التي تقوم بها المديرية من خلال تبادل الخبرات كما أن المديرية تعمل على اظهار رؤيتها على نحو معلن وواضح لجميع العاملين بها.

- جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة الثانية ومنطوقها ( تحدد المديرية بدقة المتطلبات الدقيقة لنظام إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٥٤) وهي تعني ان افراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير الى ان التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج .

- جاءت العبارة رقم (١١) في المرتبة الثالثة ومنطوقها ( تحدد المديرية أولويات برامج التعاقب الإداري سواء على المدى القصير أو المدى الطويل)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٥٣) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج بسبب تحديد المديرية أولويات برامج التعاقب الإداري سواء على المدى القصير أو المدى الطويل.

- جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الرابعة ومنطوقها ( تحقق آليات العمل في مديرية التربية والتعليم أهدافها الاستراتيجية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٦) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج بسبب تحقق آليات العمل في مديرية التربية والتعليم أهدافها الاستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الخامسة ومنطوقها ( توجد خطة واضحة لبرنامج التعاقب الإداري)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٣) وهي تعني أن أفراد العينة

يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج بسبب وجود خطة واضحة لبرنامج التعاقب الإداري.

- كما جاءت بقية العبارات بدرجة موافقة متوسطة ومنطوقها ( رؤية مديرية التربية والتعليم معلنة وواضحة لجميع العاملين، أهداف مديرية التربية والتعليم معلنة وواضحة لجميع العاملين، شروط التعيين على الوظائف القيادية معلنة للجميع، التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية جزء من أهداف المديرية، يتوافر بيانات كافية لدى إدارة المديرية عن الكفاءات الإدارية، تحدد المديرية بدقة الممارسات والمشكلات الحالية في نظام إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية، تحدد المديرية بدقة الفئات المستهدفة من برنامج التعاقب الإداري)، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة محمود الخطيب، وسامية أحمد فتحي، ونبيل صلاح محمد (٢٠١٤).

- كما كانت أقل العبارات في الدرجة وهي أيضا متوسطة متمثلة في العبارتين (٤، ٥) ومنطوقهما على الترتيب؛ شروط التعيين على الوظائف القيادية معلنة للجميع، التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية جزء من أهداف المديرية، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة (Ishak and Kamil (2016).

- ثانيا : استجابات أفراد العينة على المحور الثاني (تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد)

- أوضحت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة على العبارات (١٣-٢٣) الخاصة بالمحور الثاني جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل (٣.٤١)، وتراوح أوزانها النسبية بين (٣.١٧) و (٣.٥٦). والجدول التالي يوضح ترتيب عبارات هذا المحور حسب أوزانها النسبية.

## جدول ( ٧ )

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

يوضح استجابات أفراد العينة على المحور الثاني  
(تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد)

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبارات
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
1.34	مرتفعة	3.42	61	3	41	17	23	يوجد دليل إجرائي يتضمن جميع العمليات بأقسام المديرية.
1.42	متوسطة	3.21	54	9	31	16	35	آليات العمل واضحة لجميع العاملين بالمديرية وفق أدلة إجرائية.
1.50	متوسطة	3.17	58	4	25	21	37	الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام بالمديرية معلنة لجميع العاملين.
1.54	متوسطة	3.37	68	3	23	18	33	تتم إجراءات العمل في المديرية وفق مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة.
1.56	متوسطة	3.24	61	9	17	21	37	نقاط نجاح العمل الأساسية واضحة للعاملين.
1.38	مرتفعة	3.49	65	6	33	18	23	تحدد المديرية بدقة الوظائف الحرجة التي تحتاج إلى تخطيط في التعاقب الإداري.
1.42	متوسطة	3.28	56	10	28	21	30	يتم تدريب وتنمية العاملين وفقاً لمهامهم الوظيفية.
1.52	متوسطة	3.37	64	10	20	18	33	يتم تحديد متطلبات العمل الحالية في المناصب القيادية الرئيسية بالمديرية بناء على معايير واستراتيجيات محددة.

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبرة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
1.39	متوسطة	3.34	58	8	33	18	28	٩. تحدد المديرية الكفاءات اللازمة لكل وظيفة قيادية بناء على طبيعة الوظائف القيادية القائمة.
1.36	مرتفعة	3.56	66	10	31	16	22	١٠. تستخدم المديرية أكثر من نهج واستراتيجية في تحديد متطلبات العمل الحالية في المناصب الرئيسية.
1.43	مرتفعة	3.41	62	8	31	14	30	١١. إعداد الأفراد للترقية بالمديرية يتم بناءً على نهج متسق قائم على العمل.
٣.٤١ (مرتفعة)			المتوسط					

### يتضح من الجدول السابق أن

- استجابات أفراد العينة على عبارات محور (تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد) جاءت موافق بدرجة مرتفعة؛ مما يعني أن القيادات ترى أن تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد تتحقق بالمديرية البحر الاحمر التعليمية بدرجة مرتفعة، وقد يرجع ذلك الى أن التقييم يسير بشكل الي وهو مرتبط بمتطلبات الافراد.
- جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الاولى ومنطوقها (تستخدم المديرية أكثر من نهج واستراتيجية في تحديد متطلبات العمل الحالية في المناصب الرئيسية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٥٦) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد مرتفع بسبب وجود خطة واضحة لبرنامج التعاقب الإداري.
- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الثانية ومنطوقها (تحدد المديرية بدقة الوظائف الحرجة التي تحتاج إلى تخطيط في التعاقب الإداري)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٩)

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد مرتفع بسبب أن المديرية تحدد وبدقة الوظائف الحرجة التي تحتاج إلى تخطيط في التعاقب الإداري.

- جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الثانية ومنطوقها ( يوجد دليل إجرائي يتضمن جميع العمليات بأقسام المديرية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٢) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد مرتفع بسبب أن المديرية يوجد بها دليل إجرائي يتضمن جميع العمليات بأقسام المديرية، وقد يرجع هذا إلى أن المديرية تقوم بشكل مستمر في استخدام أكثر من نهج واستراتيجية في تحديد متطلبات العمل الحالية في المناصب الرئيسية، كما أنها تحدد بدقة الوظائف الحرجة التي تحتاج إلى تخطيط في التعاقب الإداري، ويعمل هذا النهج على وضوح رؤية التعاقب الوظيفي كما أنه يمهّد الطريق له.

- جاءت العبارة رقم (١١) في المرتبة الثانية ومنطوقها ( إعداد الأفراد للترقية بالمديرية يتم بناءً على نهج متنسق قائم على العمل)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤١) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد مرتفع بسبب أن المديرية إعداد الأفراد للترقية بالمديرية يتم بناءً على نهج متنسق قائم على العمل.

- كما كانت أقل العبارات في الدرجة وهي متوسطة متمثلة في العبارتين (٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩) ومنطوقهم على الترتيب؛ آليات العمل واضحة لجميع العاملين بالمديرية وفق أدلة إجرائية، الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام بالمديرية معلنة لجميع العاملين، تتم إجراءات العمل في المديرية وفق مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة، نقاط نجاح العمل الأساسية واضحة للعاملين، يتم تدريب وتنمية العاملين وفقاً لمهامهم الوظيفية، يتم تحديد متطلبات العمل الحالية في المناصب القيادية الرئيسية بالمديرية بناءً على معايير واستراتيجيات محددة، تحدد المديرية الكفاءات اللازمة لكل وظيفة قيادية بناءً على طبيعة

الوظائف القيادية القائمة، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة فيصل عبد الله البواردي (٢٠١٧).

ثالثاً : استجابات أفراد العينة على المحور الثالث (تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين):

أوضحت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة على العبارات (٢٤-٣٢) الخاصة بالمحور الثالث جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل (٣.٣٧)، وتراوحت أوزانها النسبية بين (٣.٢٤٨٢) و (٣.٣٥١٧٢٤١٣٨). والجدول التالي يوضح ترتيب عبارات هذا المحور حسب أوزانها النسبية.

جدول (٨)

يوضح استجابات أفراد العينة على المحور الثالث

(تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين)

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبرة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
1.48	مرتفعة	3.41	65	6	25	20	29	يتم تقييم أداء العاملين وفق نماذج مقتنة.
1.42	متوسطة	3.37	63	1	34	21	26	يتم تقييم العاملين بموضوعية وفقاً لمعايير محددة وواضحة.
1.47	متوسطة	3.24	59	5	28	19	34	يتم إبلاغ جميع العاملين بالمستجدات في آليات العمل بالمديرية.
1.35	مرتفعة	3.47	61	10	35	15	24	تطبق المديرية أدوات متنوعة لتقويم الأداء.
1.25	مرتفعة	3.44	53	16	41	13	22	توفر المديرية



واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبارة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
								تغذية راجعة لجميع العاملين لأدائهم.
1.29	مرتفعة	3.41	56	8	41	19	21	تساعد نماذج التقييم المستخدمة في تطوير أداء العاملين.
1.40	متوسطة	3.36	58	11	30	18	28	مستوى التقدم في الأداء واضح لجميع العاملين.
1.34	متوسطة	3.33	53	13	36	15	28	يتوفر بالمديرية قائمة للمواهب للحصول على فكرة واضحة عن الأصول البشرية المتاحة بالفعل
1.43	متوسطة	3.35	59	11	28	16	31	تمتلك المديرية قاعدة بيانات خاصة بمهارات ومعارف العاملين بها لتحديد الأصول البشرية المتاحة لديها بدقة عالية.
٣.٣٧ (متوسطة)			المتوسط					

يتضح من الجدول السابق أن

- استجابات أفراد العينة على عبارات تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين جاءت موافق بدرجة متوسطة؛ مما يعني أن القيادات ترى أن تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين تتحقق بالمديرية البحر الأحمر التعليمية بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك الى أن تقييم الأداء الفردي تهتم به قيادات المديرية على نحو متوسط.

- جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الاولى ومنطوقها ( تطبيق المديرية أدوات متنوعة لتقويم الأداء)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٧) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين مرتفع بسبب أن المديرية تقوم بتطبيق أدوات متنوعة لتقويم الأداء.
- جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الثانية ومنطوقها ( توفر المديرية تغذية راجعة لجميع العاملين لأدائهم)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٤) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين مرتفع بسبب أن المديرية توفر تغذية راجعة لجميع العاملين لأدائهم.
- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الثالثة ومنطوقها ( تساعد نماذج التقويم المستخدمة في تطوير أداء العاملين)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤١) وانحرافها المعياري ( ١.٢٩ ) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين مرتفع بسبب أن نماذج التقويم المستخدمة تساعد في تطوير أداء العاملين.
- جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الرابعة ومنطوقها ( يتم تقييم أداء العاملين وفق نماذج مقننة)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤١) وانحرافها المعياري (١.٤٨) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم الأداء الفردي لجميع العاملين مرتفع بسبب أن المديرية تعمل على تقييم أداء العاملين وفق نماذج مقننة.
- كما كانت أقل العبارات في الدرجة وهي متوسطة متمثلة في العبارتين (٣، ٨) ومنطوقهما على الترتيب؛ يتم إبلاغ جميع العاملين بالمستجدات في آليات العمل بالمديرية، يتوفر بالمديرية قائمة للمواهب للحصول على فكرة واضحة عن الأصول البشرية المتاحة بالفعل، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة صلاح الدين عبد العزيز غنيم (٢٠١٦).
- وفي المجمل تقوم المديرية بالاعلان عن المسابقات المحلية سنويا للتعاقد الوظيفي للوظائف الشاغرة لمديري الإدارات النوعية ورؤساء الاقسام ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية والمدارس والتوجيه الفني في الاول من شهر يوليو طبقا للكتب الدورية الوزارية

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

المنظمة وبطاقات الوصف الوظيفي الخاص بقانون ١٥٥ وتعديلاته وقانون الخدمة المدنية لموظفي الجهاز الإداري للدولة- وذلك بتشكيل لجنة فنية متخصصة لتقوم بعملية الاختيار من بين من تقدموا لشغل هذه الوظائف بعد أخذ موافقة السلطة المختصة ومديرية التنظيم والإدارة للمخاطبين لقانون الخدمة المدنية، ومن ثم، فإنه بوضع خطط واضحة لأصحاب القرار معدة مسبقاً للتأهل لهذه الوظائف تعطي اللجنة الأفضلية لحسن الاختيار للأفراد المؤهلين لتولي هذه المناصب القيادية، وللاحتياج المستمر للقيادات الإدارية المؤهلة لرئاسة هذه الأقسام، الأمر الذي جعل من التخطيط للتعاقب الإداري في المديرية ضرورة لتوفير البديل المناسب وقت الحاجة إليه، وذلك للمحافظة على جودة الخدمات والمخرجات التعليمية والاستمرارية في تحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الاستراتيجية وترابط العمل مع الإدارات المختلفة بالمديريات للوصول إلى رؤية مصر ٢٠٣٠م.

رابعاً : استجابات أفراد العينة على المحور الرابع (تقييم متطلبات العمل المستقبلية) أوضحت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة على العبارات (٣٣-٤٧) الخاصة بالمحور الرابع جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل (٣.٤٨)، وتراوح أوزانها النسبية بين (٣.٣٧٩٣١) و (٣.٦٣٤٤٨٢). والجدول التالي يوضح ترتيب عبارات هذا المحور حسب أوزانها النسبية.

جدول (٩)

يوضح استجابات أفراد العينة على المحور الرابع  
(تقييم متطلبات العمل المستقبلية)

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبارات
			مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
1.48	مرتفعة	3.44	68	3	26	21	27	تتضمن الخطة الاستراتيجية للمديرية متطلبات العمل

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبارة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
								المستقبلية.
1.38	متوسطة	3.39	58	12	31	17	27	متطلبات العمل المستقبلية محددة ومعلنة للجميع.
1.33	مرتفعة	3.43	58	10	39	13	25	الشروط والإمكانات لمتطلبات العمل المستقبلية بالمديرية معلنة للجميع.
1.36	متوسطة	3.37	58	8	37	15	27	يتم قياس مستوى الإنجاز لكافة العاملين.
1.41	متوسطة	3.35	57	13	28	18	29	تناقش المديرية متطلبات العمل المستقبلية بشكل دوري على كافة المستويات.
1.37	متوسطة	3.37	58	9	34	18	26	تقيم المديرية متطلبات العمل والكفاءات المستقبلية لتتماشى مع التوجه الاستراتيجي لها.
1.30	مرتفعة	3.63	67	9	35	17	17	يتم إعداد قادة المستقبل بالمديرية بناء على متطلبات العمل المستقبلية.
1.31	مرتفعة	3.44	58	9	40	15	23	تحدد المديرية بدقة المتطلبات والكفايات الوظيفية الواجب توافرها في كل وظيفة قيادية في المستقبل.
1.27	مرتفعة	3.63	66	6	43	14	16	يتم إعداد قادة المستقبل بالمديرية للتكيف مع تغير الكفايات المهنية مع مرور الوقت.
1.39	مرتفعة	3.47	64	7	34	14	26	تحدد المديرية المناصب القيادية

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبارات
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
								الرئيسة في المستقبل وفقاً للتوجه الاستراتيجي لها.
1.31	مرتفعة	3.62	67	9	35	16	18	تعد المديرية متطلبات العمل المستقبلية بناء على مسح وتحليل يبني.
1.34	مرتفعة	3.63	68	12	29	16	20	تجري المديرية تحليل تنظيمي لتحديد متطلبات العمل المستقبلية والكفاءات اللازمة لها.
1.26	مرتفعة	3.6	61	16	35	15	18	تعد المديرية سيناريوهات واقعية للمستقبل للتعامل مع متطلبات العمل المستقبلية.
1.34	مرتفعة	3.41	57	10	38	14	26	تتخذ المديرية الإجراءات التنظيمية اللازمة للتركيز على احتياجات العمل في المستقبل.
(مرتفعة 3.48)			الوزن النسبي للمحور					

يتضح من الجدول السابق أن :

- استجابات أفراد العينة على عبارات محور تقييم متطلبات العمل المستقبلية جاءت موافق بدرجة مرتفعة؛ مما يعني أن القيادات ترى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية تتحقق بالمديرية البحر الأحمر التعليمية بدرجة مرتفعة، وقد يرجع ذلك الى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية تهتم به قيادات المديرية على نحو مرتفع.

- جاءت العبارة رقم (١٢) في المرتبة الاولى ومنطوقها ( تجري المديرية تحليل تنظيمي لتحديد متطلبات العمل المستقبلية والكفاءات اللازمة لها)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦٣) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن المديرية تجري تحليل تنظيمي لتحديد متطلبات العمل المستقبلية والكفاءات اللازمة لها.
- جاءت العبارة رقم (١٢) في المرتبة الاولى ومنطوقها ( تجري المديرية تحليل تنظيمي لتحديد متطلبات العمل المستقبلية والكفاءات اللازمة لها)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦٣) وانحرافها المعياري (١.٣٤) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن المديرية تجري تحليل تنظيمي لتحديد متطلبات العمل المستقبلية والكفاءات اللازمة لها.
- جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة الثانية ومنطوقها (يتم إعداد قادة المستقبل بالمديرية للتكيف مع تغير الكفايات المهنية مع مرور الوقت)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦٣) وانحرافها المعياري (١.٣٩) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن المديرية تقوم بإعداد قادة المستقبل بالمديرية للتكيف مع تغير الكفايات المهنية مع مرور الوقت.
- جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الثالثة ومنطوقها (يتم إعداد قادة المستقبل بالمديرية بناء على متطلبات العمل المستقبلية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦٣) وانحرافها المعياري (١.٣) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن المديرية تقوم بإعداد قادة المستقبل بناء على متطلبات العمل المستقبلية.
- جاءت العبارة رقم (١١) في المرتبة الرابعة ومنطوقها (تعد المديرية متطلبات العمل المستقبلية بناء على مسح وتحليل بيئي)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦٢) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

=====

العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن المديرية تقوم بإعداد متطلبات العمل المستقبلية بناء على مسح وتحليل بيئي.

- جاءت العبارة رقم (١٣) في المرتبة الخامسة ومنطوقها (تعد المديرية سيناريوهات واقعية للمستقبل للتعامل مع متطلبات العمل المستقبلية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن المديرية تعد سيناريوهات واقعية للمستقبل للتعامل مع متطلبات العمل المستقبلية.

- جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة السادسة ومنطوقها (تحدد المديرية المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل وفقاً للتوجه الاستراتيجي لها)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٧) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن المديرية تحدد المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل وفقاً للتوجه الاستراتيجي لها.

- جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة السابعة ومنطوقها (تحدد المديرية بدقة المتطلبات والكفايات الوظيفية الواجب توافرها في كل وظيفة قيادية في المستقبل)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٤) وانحرافها المعياري ( ١.٣١ ) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن المديرية تحدد بدقة المتطلبات والكفايات الوظيفية الواجب توافرها في كل وظيفة قيادية في المستقبل.

- جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الثامنة ومنطوقها ( تتضمن الخطة الاستراتيجية للمديرية متطلبات العمل المستقبلية )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٤) وانحرافها المعياري ( ١.٤٨ ) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن الخطة الاستراتيجية للمديرية تتضمن متطلبات العمل المستقبلية.

جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة التاسعة ومنطوقها ( الشروط والإمكانات لمتطلبات العمل المستقبلية بالمديرية معلنة للجميع )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٣) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن الشروط والإمكانات لمتطلبات العمل المستقبلية بالمديرية معلنة للجميع.

جاءت العبارة رقم (١٤) في المرتبة العاشرة ومنطوقها ( تتخذ المديرية الإجراءات التنظيمية اللازمة للتركيز على احتياجات العمل في المستقبل )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤١) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية مرتفع بسبب أن المديرية تتخذ الإجراءات التنظيمية اللازمة للتركيز على احتياجات العمل في المستقبل.

كما كانت أقل العبارات في الدرجة وهي متوسطة متمثلة في العبارتين (٢، ٤، ٥، ٦) ومنطوقهم؛ متطلبات العمل المستقبلية محددة ومعلنة للجميع، يتم قياس مستوى الإنجاز لكافة العاملين، تناقش المديرية متطلبات العمل المستقبلية بشكل دوري على كافة المستويات، تقييم المديرية متطلبات العمل والكفاءات المستقبلية لتتماشى مع التوجه الاستراتيجي لها، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة خميس فهيم عبد الفتاح (٢٠١٩).

#### خامسا: استجابات أفراد العينة على المحور الرابع (تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية):

أوضحت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة على العبارات (٤٨-٥٦) الخاصة بالمحور الخامس جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل (٣.٣٣)، وتراوح أوزانها النسبية بين (٣.١٧) و (٣.٣٤). والجدول التالي يوضح ترتيب عبارات هذا المحور حسب أوزانها النسبية.



واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

جدول (١٠)

يوضح استجابات أفراد العينة على المحور الخامس  
(تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية)

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبرة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
1.44	متوسطة	3.29	58	8	31	15	33	يتم إشراك جميع العاملين بالديريية في اللجان والأعمال الإدارية.
1.44	متوسطة	3.17	56	3	34	15	37	يوجد سجل مهني لكافة العاملين بالمديرية.
1.29	متوسطة	3.27	52	6	44	16	27	يتم قياس ورصد مستوى التقدم لكافة العاملين بالمديرية.
1.24	متوسطة	3.37	52	10	48	11	24	يتوافر بالمديرية آليات واضحة لقياس جدارة العاملين وإمكاناتهم.
1.34	مرتفعة	3.41	59	7	39	15	25	مواصفات قادة المستقبل واضحة لجميع العاملين بالمديرية.
1.33	متوسطة	3.37	57	7	40	16	25	تطور المديرية باستمرار عملية تقييم مواهب الأفراد.
1.30	متوسطة	3.37	56	5	44	17	23	تقييم المديرية باستمرار مدى توافق إمكانيات الأفراد مع متطلبات العمل المستقبلية.

الاعتراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبرة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
1.39	متوسطة	3.34	57	10	34	14	30	تتخذ الإجراءات الالتزام للتنظيم على إمكانات الأفراد المرشحين للمناصب القيادية الرئيسية والاحتفاظ بهم.
3.33 (متوسطة)			الوزن النسبي للمحور					

- يتضح من الجدول السابق: أن استجابات أفراد العينة على عبارات تقييم الإمكانات الفردية المستقبلية جاءت موافق بدرجة متوسطة؛ مما يعني أن القيادات ترى أن تقييم الإمكانات الفردية المستقبلية تتحقق بالمديرية البحر الاحمر التعليمية بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك الى أن تقييم الإمكانات الفردية المستقبلية تهتم به قيادات المديرية على نحو متوسط.
- جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الاولى ومنطوقها ( مواصفات قادة المستقبل واضحة لجميع العاملين بالمديرية )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤١) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم الإمكانات الفردية المستقبلية مرتفع بسبب أن مواصفات قادة المستقبل واضحة لجميع العاملين بالمديرية.
- كما جاءت استجابات افراد العينة بدرجة متوسطة على العبارات رقم ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ) يتم إشراك جميع العاملين بالديرية في اللجان والأعمال الإدارية، يوجد سجل مهني لكافة العاملين بالمديرية، يتم قياس ورصد مستوى التقدم لكافة العاملين بالمديرية، يتوافر بالمديرية آليات واضحة لقياس جدارة العاملين وإمكاناتهم، تطور المديرية باستمرار عملية تقييم مواهب الأفراد، تقييم المديرية باستمرار مدى توافق إمكانات الأفراد مع متطلبات العمل المستقبلية، تتخذ المديرية الإجراءات التنظيمية اللازمة للتعرف على إمكانات الأفراد المرشحين للمناصب القيادية الرئيسية والاحتفاظ بهم، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة حسين عبد العزيز الداود (٢٠٢٠).

سادسا : استجابات أفراد العينة على المحور الرابع (سد الفجوة التنموية) (التنمية البشرية)

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

أوضحت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة على العبارات (٥٧-٦٨) الخاصة بالمحور السادس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل (٣.٤٢)، وتراوح أوزانها النسبية بين (٣.٢٢) و (٣.٦). والجدول التالي يوضح ترتيب عبارات هذا المحور حسب أوزانها النسبية.

جدول (١١)

يوضح استجابات أفراد العينة على المحور السادس  
سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية)

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبرة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
1.36	مرتفعة	3.6	68	10	29	17	21	يتوافر بالمديرية برنامج لتطوير القيادات الإدارية.
1.60	متوسطة	3.36	70	3	18	18	36	تتعاون المديرية مع الأكاديمية المهنية للمعلم في تطوير القيادات الإدارية.
1.44	مرتفعة	3.44	64	10	26	17	28	يتم إقامة برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملين باستمرار.
1.38	مرتفعة	3.46	65	2	37	18	23	تتوافق برامج تطوير القيادات الإدارية بالمديرية مع توجهاتها الاستراتيجية.
1.42	مرتفعة	3.44	63	10	26	21	25	تتضمن برامج التنمية البشرية متطلبات العمل المستقبلية.
1.39	مرتفعة	3.41	62	4	34	21	24	ترتبط برامج التنمية البشرية بالمديرية بمتطلبات العمل في المستقبل.
1.30	مرتفعة	3.53	63	5	42	17	18	تسعى المديرية لتوفير البدائل للأساليب التقليدية لترقية

الاعتراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبرة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
								العاملين ولتلبية احتياجات المؤسسة من القيادات المستقبلية.
1.39	متوسطة	3.22	56	2	36	20	31	تدعم الإدارة العليا بالمديرية برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية.
1.30	متوسطة	3.34	55	6	43	16	25	تتبنى المديرية برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية في ضوء أفضل الممارسات في الأنظمة الأخرى.
1.32	مرتفعة	3.41	57	9	40	14	25	تشمل برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية جميع المستويات التنظيمية.
1.35	متوسطة	3.35	57	7	40	13	28	تسعى برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية على بناء الكفاءات التي تؤدي إلى النهوض بها الحالية ومستقبلاً.
1.312	مرتفعة	3.48	60	8	41	14	22	تضع المديرية أهدافاً قابلة للقياس لتوجيه برنامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية تتواءم بشكل وثيق مع الأهداف الاستراتيجية لها.
3.42			الوزن النسبي للمحور					

يتضح من الجدول السابق أن :

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثيل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

- =====
- استجابات أفراد العينة على عبارات سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) جاءت موافق بدرجة مرتفعة؛ مما يعني أن القيادات ترى أن سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) تتحقق بالمديرية البحر الأحمر التعليمية بدرجة مرتفعة، وقد يرجع ذلك إلى أن سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) تهتم به قيادات المديرية على نحو مرتفعة.
  - جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى ومنطوقها ( يتوافر بالمديرية برنامج لتطوير القيادات الإدارية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) مرتفع بسبب أن يتوافر بالمديرية برنامج لتطوير القيادات الإدارية.
  - جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الثانية ومنطوقها ( تسعى المديرية لتوفير البدائل للأساليب التقليدية لترقية العاملين ولتلبية احتياجات المؤسسة من القيادات المستقبلية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٥٣) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) مرتفع بسبب أن المديرية تسعى لتوفير البدائل للأساليب التقليدية لترقية العاملين ولتلبية احتياجات المؤسسة من القيادات المستقبلية.
  - جاءت العبارة رقم (١٢) في المرتبة الثالثة ومنطوقها ( تضع المديرية أهدافاً قابلة للقياس لتوجيه برنامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية تتواءم بشكل وثيق مع الأهداف الاستراتيجية لها)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٨) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) مرتفع بسبب أن المديرية تضع أهدافاً قابلة للقياس لتوجيه برنامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية تتواءم بشكل وثيق مع الأهداف الاستراتيجية لها.
  - جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الرابعة ومنطوقها ( تتوافق برامج تطوير القيادات الإدارية بالمديرية مع توجهاتها الاستراتيجية )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٦) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن سد الفجوة

التنموية (التنمية البشرية) مرتفع بسبب أن برامج تطوير القيادات الإدارية بالمديرية تتوافق مع توجهاتها الاستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الخامسة ومنطوقها ( تتضمن برامج التنمية البشرية متطلبات العمل المستقبلية )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٤) بانحراف معياري قدره (١.٤٢) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) مرتفع بسبب أن برامج التنمية البشرية تتضمن متطلبات العمل المستقبلية.

- جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة السادسة ومنطوقها ( يتم إقامة برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملين باستمرار )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٤) بانحراف معياري قدره (١.٤٤) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) مرتفع بسبب أنه يتم إقامة برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملين باستمرار.

- جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة السابعة ومنطوقها ( تشمل برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية جميع المستويات التنظيمية )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤١) بانحراف معياري قدره (١.٣٢) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) مرتفع بسبب أن البرامج تشمل تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية جميع المستويات التنظيمية.

- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الثامنة ومنطوقها ( ترتبط برامج التنمية البشرية بالمديرية بمتطلبات العمل في المستقبل )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤١) بانحراف معياري قدره (١.٣٩) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن سد الفجوة التنموية (التنمية البشرية) مرتفع بسبب أن برامج التنمية البشرية بالمديرية ترتبط بمتطلبات العمل في المستقبل.

- كما جاءت استجابات افراد العينة بدرجة متوسطة على العبارات ارقام (٢، ٨، ٩، ١١)، ومنطوقهم؛ تتعاون المديرية مع الأكاديمية المهنية للمعلم في تطوير القيادات الإدارية،

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

تدعم الإدارة العليا بالمديرية برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية، تتبنى المديرية برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية في ضوء أفضل الممارسات في الأنظمة الأخرى، تسعى برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية على بناء الكفاءات التي تؤدي إلى النهوض بها الحالية ومستقبلاً، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة حسين عبد العزيز الداود (٢٠٢٠).

سابعاً : استجابات أفراد العينة على المحور الرابع (تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية)

أوضحت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة على العبارات (٦٧-٧٨) الخاصة بالمحور السابع جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل (٣.٤٢٧)، وتراوحت أوزانها النسبية بين (٣.٢٢) و (٣.٦). والجدول التالي يوضح ترتيب عبارات هذا المحور حسب أوزانها النسبية.

جدول (١٢)

يوضح استجابات أفراد العينة على المحور السابع  
تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبرة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
1.37	مرتفعة	3.63	71	7	29	19	19	تنسق برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مع رؤية المديرية وتوجهاتها الاستراتيجية.
1.32	مرتفعة	3.51	61	12	33	19	20	تخضع برامج خطط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية للتقييم والمراجعة الدورية.
1.34	مرتفعة	3.44	60	8	37	17	23	يتم تطوير برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية وفق نتائج

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبارة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
								التقييم والمراجعة.
1.27	مرتفعة	3.6	62	14	36	15	18	نتائج برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية واضحة ومعلنة.
1.25	مرتفعة	3.59	62	10	42	14	17	يتم قياس أثر خطط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية على المستهدفين من هذه البرامج باستمرار.
1.27	مرتفعة	3.52	59	12	40	14	20	توظف نتائج برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية في زيادة مستوى الالتزام بتنفيذه.
1.30	مرتفعة	3.55	62	10	38	16	19	يتم تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية في ضوء القيم والرؤية الاستراتيجية للمديرية.
1.25	مرتفعة	3.48	54	18	38	14	21	تستخدم المديرية مقاييس متنوعة في تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية.
1.36	مرتفعة	3.47	61	11	35	12	26	تساهم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية في توفير بدائل متميزة لشغل المناصب القيادية الرئيسية بالمديرية.
1.15	متوسطة	2.93	32	14	33	44	22	يتم تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية في ضوء قدرتها على مواكبة المواهب الحالية



واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابات					العبارة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
								للمؤسسة مع المواهب المستقبلية.
1.17	متوسطة	2.94	33	15	28	49	20	يتم تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية في ضوء قدرتها على مواجهة التحديات التشغيلية والاستراتيجية التي تواجهها.
٣.٤٢ (مرتفعة)			الوزن النسبي للمحور					

يتضح من الجدول السابق أن :

- استجابات أفراد العينة على عبارات تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية جاءت موافق بدرجة مرتفعة؛ مما يعني أن القيادات ترى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية تتحقق بالمديرية البحر الأحمر التعليمية بدرجة مرتفعة، وقد يرجع ذلك الى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية تهتم به قيادات المديرية على نحو مرتفعة.
- جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الاولى ومنطوقها ( تتسق برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مع رؤية المديرية وتوجهاتها الاستراتيجية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦٣) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مرتفع بسبب أن برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية تتسق مع رؤية المديرية وتوجهاتها الاستراتيجية.
- جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الثانية ومنطوقها ( نتائج برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية واضحة ومعلنة )، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٦) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم برامج تخطيط

تعاقب القيادات الإدارية مرتفع بسبب أن نتائج برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية واضحة ومعلنة.

- جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الثالثة ومنطوقها ( يتم قياس أثر خطط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية على المستهدفين من هذه البرامج باستمرار)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٥٩) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مرتفع بسبب أنه يتم قياس أثر خطط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية على المستهدفين من هذه البرامج باستمرار.

- جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الرابعة ومنطوقها ( يتم تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية في ضوء القيم والرؤية الاستراتيجية للمديرية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٥٥) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مرتفع بسبب أنه يتم تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية في ضوء القيم والرؤية الاستراتيجية للمديرية.

- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الخامسة ومنطوقها ( توظف نتائج برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية في زيادة مستوى الالتزام بتنفيذه)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٥٢) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مرتفع بسبب أن نتائج برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية توظف بحيث تعمل على زيادة مستوى الالتزام بتنفيذه.

- جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة السادسة ومنطوقها (تخضع برامج خطط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية للتقييم والمراجعة الدورية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٥١) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مرتفع بسبب أن برامج خطط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية تخضع للتقييم والمراجعة الدورية .

- جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة السابعة ومنطوقها (تستخدم المديرية مقاييس متنوعة في تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٨)

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثيرل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مرتفع بسبب أن المديرية تستخدم مقاييس متنوعة في تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية.

- جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة الثامنة ومنطوقها (تساهم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية في توفير بدائل متميزة لشغل المناصب القيادية الرئيسية بالمديرية)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٧) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مرتفع بسبب أن تساهم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية في توفير بدائل متميزة لشغل المناصب القيادية الرئيسية بالمديرية.

- جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة التاسعة ومنطوقها (يتم تطوير برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية وفق نتائج التقييم والمراجعة)، والتي حصلت على وزن نسبي (٣.٤٤) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون على العبارة بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية مرتفع بسبب أن تطوير برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية يتم وفق نتائج التقييم والمراجعة.

- كما جاءت استجابات افراد العينة بدرجة متوسطة على العبارات ارقام (١٠، ١١)، ومنطوقهما؛ يتم تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية في ضوء قدرتها على موازنة المواهب الحالية للمؤسسة مع المواهب المستقبلية، يتم تقييم برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية بالمديرية في ضوء قدرتها على مواجهة التحديات التشغيلية والاستراتيجية التي تواجهها، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة حسين عبد العزيز الداود (٢٠٢٠).

عاشرا : مقترحات تفعيل التخطيط لتعاقب القيادات الإداري في ضوء نموذج روثيرل  
للتعاقب الوظيفي تتمثل فيما يلي :

- توفير المتخصصين في المديرية للقيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات

- اعلم على التكامل بين الإدارات والأكاديمية المهنية للمعلم في بناء خطط تعاقب القيادات.
- اهتمام الإدارة العليا بالمديرية بخطط تعاقب القيادات.
- زيادة البرامج التدريبية المرتبطة بتطوير القيادات الإدارية.
- اهتمام المديرية بالتدريب على رأس العمل لبناء القدرات الإدارية.
- اهتمام بأثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية.
- توفير آليات مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات الإدارية.
- توفير نظام للحوافز في دعم خطط تعاقب القيادات الإدارية.
- دعم أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط تعاقب القيادات الإدارية.
- دعم نظام تقييم الأداء الوظيفي في دعم خطط تعاقب القيادات الإدارية.
- الإلمام بالتجارب الناجحة في مجال خطط تعاقب القيادات الإدارية.
- ضرورة التزام الإدارة العليا بدعم مبادرات تخطيط تعاقب القيادات الإدارية.
- الاهتمام بالشفافية وعدم المحسوبية والوساطة في ترشيح الأفراد للمناصب القيادية في المديرية.
- زيادة الموارد اللازمة لإدارة المواهب بالمديرية.
- توفير جو من الثقافة التنظيمية بالمديرية مواتية لنجاح برامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية.
- توفير نظام فعال لإدارة الأداء بالمديرية.
- توفير التمويل اللازم لبرامج تخطيط تعاقب القيادات الإدارية.
- تحديد تقييم المتطلبات المستقبلية وإمكانات الأفراد بأساليب حديثة.
- وضوح الرؤية التنظيمية لنظام إدارة وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية.
- أن تتماشى البرامج التدريبية المقدمة بالمديرية مع التوجهات المستقبلية في إعداد القيادات.
- زيادة الثقة بين العاملين والقيادات الإدارية بالمديرية.

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

---

- زيادة الشفافية الإدارية بالمديرية حول الفرص القيادية المتاحة.
- الاهتمام بإتاحة المشاركة بين العاملين في التعلم والمعرفة.
- الهيكل التنظيمي بالمديرية يصعب عملية التواصل والتشارك في المعرفة.
- عدم وجود نظام اتصال مفتوح يبرر الفرص القيادية المتاحة.
- المواءمة بين التخطيط للتعاقب واستراتيجية الأعمال بالمديرية.
- أن تتماشى خطط وتوجهات المديرية الاستراتيجية مع التوجهات الحديثة.
- عمل خطة لمقاومة التغيير لدى معظم القيادات الإدارية بالمديرية.
- زيادة إمكانات إدارة وتطوير الموارد البشرية بالمديرية.

## المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية :

- أحمد محمد نبوي (٢٠١٦). سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (32)، 160. - 59
- أمال سالم (٢٠١١). تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة. ملتقى دولي حول استراتيجيات الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- حسن عبد العزيز الداود (٢٠٢٠). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج رثويل للتعاقب الوظيفي. مجلة جامعة شقراء، (13)، 194. - 163
- خميس فهم بعد الفتح (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية، (24)، 163- 13.
- الدليل التنظيمي لوحدة الموارد البشرية (٢٠١٤). مشروع تعزيز قدرات وحدات الموارد البشرية في القطاع العام. الأردن: وزارة تطوير القطاع العام، ديوان الخدمة المدنية.
- ذعار بن شجاع المطيري (٢٠١٤). تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية: دراسة حالة الهيئات والمؤسسات الحكومية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، المنعقد في ١٠-٢١ / ٢ / ١٤٣٦ هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- سيد محمد جاد الرب (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

واقع التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (دراسة ميدانية)

شادي حابس عبد الفتاح، وخالد بني حمدان (٢٠٢٠). أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس. مجلة عمان العربية للبحوث، (1)4، 327- 350.

صلاح الدين عبد العزيز غنيم (٢٠١٦). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية. الثقافة والتنمية، (100)16، 8- 1

فيصل عبد الله البواردي (٢٠١٧). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، (2)37، 195- 218.

محمد موسى المرقتن (٢٠٢١). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (3)29، 383-402.

محمود الخطيب، سامية أحمد فتحي ونبيل صلاح (٢٠١٤). دراسة تحليلية لاتجاهات المديرين نحو نظام تخطيط التعاقب بقطاع الاتصالات المصري. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (1)28، 397- 423.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Ahsan, M. (2018). Effective recruitment and selection along with succession planning towards leadership development. Employee Retention and Talent Management in Pakistan. **Journal of Entrepreneurship & Organization Management**, 7(1), 1- 8.

Akinyele, S. T., Ogbari, M., Akinyele, F., & Dibia, K. (2015). Succession planning and its impact on organizational survival. **Journal of Research in National Development**, 13(2), 1-10.

- Aldulaimi, S. (2017). The role of leadership improvement with succession planning. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 5(6), 468-476.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. **Australian Journal of Career Development**, 28(2), 112-121.
- Ali, Z., Mehmood, B. & Ashraf, S. (2014). Impact of succession planning on employee's performance: Evidence from Commercial Banks of Pakistan. **European Journal of Social Sciences**, 44(2), 213- 220.
- Almessabi, B. (2017). **Critical factors in leadership succession planning: Securing the human resources future for government organizations in the Abu Dhabi Emirate, UAE**. (Master Thesis, Southern Cross University).
- Armstrong, M. (2003). **A Handbook of Human Resource Management Practice** (9th edition). London: Cambrian Printers Ltd.
- Armugam, B., Arshad, M., Ismail, I., & Hamzah, S. (2019). Investigating the Link between Transformational Leadership Style on Succession Planning Program in National Secondary Schools in Seremban District. **Malaysia. Development**, 8(4), 201-241.
- Atwood, C.. (2007). **Succession Planning Basics**. Virginia: ASTD Press.
- Barzinpour, F., Jafari, M., & Biuki, S. (2015). Presenting the way of implementing succession with the approach of organizational knowledge transfer (a case study of aerospace industry). **Advances in Natural and Applied Sciences**, 9(1), 75–86.



- =====
- Berke, D. (2005). Requirement for implementing a succession management system. **MT Eliza Business Review**, 44-49.
- Berke, D. (2005). **Succession Planning and Management: A Guide to Organizational Systems and Practices**. North Carolina: Center for Creative leadership.
- Bissenden, D. (2009). Leadership** succession planning for public health nurses. (Master thesis, Royal Roads University).
- Bornstein, R. (2010). **Succession planning for the higher education presidency**. Washington, DC: AGB Press.
- Brant, J., Dooley, R. & Iman, S. (2008). Leadership succession: an approach to filling the pipeline. **Strategic HR Review**, 7(4), 17 – 24.
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making Succession a Success : Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of Small Business Management** 44(2). 306- 309.
- Cosack, S., Matthew, G. & Lawson, E. (2010). Retaining key employees in times of change. **McKinsey Quarterly**, 3(1), 135-139.
- Cruickshank, V. (2018). Capacity Building and Succession Planning. **Open Journal of Leadership**, 7, 49-56.
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?. **Public Personnel Management** 36(4):349-369
- Daley, A. (2020). **Succession Planning in Organizations: Understanding Organizational Survival Patterns in**

- =====
- Nonprofit Organizations.** (doctoral dissertation, Regent University).
- Daraei, R. , Hashemi, M., & Amal, P. (2015). Reviews succession planning and its relationship with organisational commitment. **Journal of Social Issues & Humanities**, 3(2), 35-45.
- Davies, B & Davies, B. J. (2011). **Talent management in education.** London: Sage Publications Ltd.
- Deshwal, P. (2015). Succession planning: The right people, for the right job, at the right time. **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**. 4(11) 57-67.
- Dillard, R. (2017). **Healthcare executive leadership development and succession planning.** (doctoral dissertation, Walden University).
- Donner, E., Gridley, D., Ulreich, S., & Bluth, E. (2017). Succession planning and management: the backbone of the radiology group's future. **Journal of the American College of Radiology**, 14(1), 125-129.
- Edmonds, R. (2016). The Colonel Crowther Foundation: Succession Planning in a Non-Profit Organization. **Journal of Critical Incidents**, (9), 59- 61.
- Fairfield-Sonn, J. W. (2001). **Corporate culture and the quality organization.** Westport, CT: Greenwood.
- Farah, B., Elia, R., De Clercy, C. & Row, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. **The Leadership Quarterly**, 31, 1- 21.
- Fayol, H. (1916). **Administration Industrielle et Generale.** Paris: Socie'te' de l'Industrie Minerale.

- =====
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**. 26(3), 239-260.
- Haile, A. (2020). Succession planning at private schools in Addis Ababa. **EJBMR, European Journal of Business and Management Research**, 5(5), 1- 6.
- Hannigan, R. (2006). **Building Organizational Leadership Through Succession Planning: Can A Standardized Management & Employee Model Assess And Develop Line Level Employee Leadership?.** Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series. Kingston, Rhode Island: University of Rhode Island.
- Hart, A. (2011). **An in-depth evaluation of succession planning and management in health care organizations.** (doctoral dissertation, The University of Minnesota).
- Haworth, M. (2005). Tips for better succession planning. **Journal for Quality & Participation**, 28(3), 13-15.
- Hill, C. (2010). **International business: competing in the global marketplace** (8th ed).
- Krauss, J. (2007) **Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for An Aging Population**, (Doctoral dissertation, Wilmington University).
- Kubal, D. & Baker, M. (2003). Succession Planning: How Seven Organizations Are Creating Future Leaders. **Performance Improvement**, 42(9), 20-25.
- Lowan, V. & Chisoro, C. (2016). The Impact of succession Planning for business survival: A case Kwalita business consultants. Johannesburg (South Africa). Kuwait Chapter of Arabian **Journal of Business and Management Review**, 5(12), 63- 90.

- =====
- Lynn, D. (2001). Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital. **Review of Public Personnel Administration**, 21(2), 114-132.
- Maphisa, S. & Zwane, B. & Nyide, C. (2017). Succession Planning And Staff Retention Challenges: An Industrial Outlook And Major Risks. **Risk governance & control: financial markets & institutions**, 7(3), 17- 26.
- Mariotti, N. (2014). **Development and implementation of a succession plan for the nursing**
- Noe R., Hollenbeck, J., Gerhart B. & Wright, P. (2010) **Human Resource Management** (9<sup>th</sup> edition). McGraw-Hill Irwin.
- Odhiambo, J., Njanja, L., & Zakayo, C. (2014). Effects of Succession Planning Practices on Organisation Performance among the Non-Governmental Organisations in Kenya. **European Journal of Business Management**, 2(1), 141-154.
- Ogutu, C. (2016). **Succession Planning and Management in Kenya: A Case Study of Quantity Surveying Firms.** (doctoral dissertation, University of Nairobi)).
- Onyango, O. J., Njanja, L. & Zakayo, C. (2014). Succession planning practices among the Non-Governmental Organizations' in Kenya. **International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship**, 1 (13), 185-198.
- Oracle Corporation. (2013). **Building Critical Talent Pipeline: Creating a Plan for Staffing Critical Job Roles.** Redwood City, CA: Author.
- Parfitt, C. (2017). Creating a succession-planning instrument for educational leadership. **Education Leadership Review**, 18(1), 21–36.

- =====
- Rajagani, V. & Mansor, M. (2019). Review of History Succession Planning: Replacement Planning, Talent Management and Workforce Planning. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 9(9), 1298–1303.
- Robert, M., Stephen, A. & Jared, B. (2009). The strategic development of high potential leaders. **Strategic & Leadership**, 37(3), 17- 22.
- Rothwell, J. (1994). **Effective Succession Planning**. New York: AMACOM.
- Rothwell, J. (2001). **Effective succession planning: American management association**. New York: Amacom.
- Rothwell J. (2005). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within** (3rd ed). New York: Amacom.
- Rothwell J. (2010). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within** (10th ed.). New York: Amacom.
- Rothwell, J. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. **International Journal of Training and Development** 15(1), 87 – 99.
- Rothwell, J. (2015). **Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within**. New York: Amacom.
- Rothwell, J. (2016). **Effective succession planning—Ensuring leadership continuity and building talent from within** (5th ed.). New York, NY: Amacom.
- Rothwell, J., Jackson, R., Knight, S. & Lindholm, J. (2005). **Career Planning and Succession Management: Developing**

=====

**Your Organization's Talent for Today and Tomorrow** (3rd ed.). USA: Greenwood Publishing Group.

Rothwell, J. & Kazanas, H. (1999). **Building in-house leadership and management development programs**. Westport, CT: Quorum Books

Rowe, W., Cannella, Jr., Rankin, D., & Gorman, G. (2005). Leader succession and organisational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. **The Leadership Quarterly**, 16(2), 197-219.

Salleh, L. & Abdul Rahman , M. (2017). A comparative study of leadership succession models. **Sci.Int.(Lahore)**,29(4),791-796.

Salustri, J. (2016). Succession planning: Key to your firm's future. **Journal of Property Management**, 81(4), 44-45.

Shipman, F. (2007). **Formal succession planning in healthcare organizations: Meeting leadership needs in a changing American workforce**. Spalding University.

Sibbald, S., Wathen, N., & Kothari, A. (2017). Managing knowledge in transitions: Experiences of health care leaders in succession planning. **The Health Care Manager**, 36(3), 231–237.

SIGMA (2020). **Succession Planning Vs. Replacement Planning**.  
From:  
<https://www.sigmaassessmentsystems.com/succession-planning-vs-replacement-hiring/>, Retrieved at: 12/ 7/ 2021.

Singer, P. & Griffith, G. (2010). **Succession Planning in the Library: Developing Leaders, Managing Change**. Chicago: American Library Association.

- =====  
Tan, J. (2009). **An Investigation of Corporate Leadership Succession Planning and Implementation: The Malaysian Experience.** (doctoral dissertation, Massey University).
- Titzer, J. L., Shirey, M. R., & Hauck, S. (2014). A nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes. **The Journal of Nursing Administration**, 44(1), 37–46.
- Tropiano, M. (2004). **Effective succession planning.** Defense AT & L, 33(3), 50-53
- U. S. General Accounting Office (September, 2003). **Human Capital: Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives.** Washington: Report to Congressional Requesters.
- Wallace, M.P. (2004). **A strategic formulation process for leadership succession planning - the Salem New Hampshire Fire department (Applied Research Project).** Emmitsburg, MD: National Fire Academy
- Wolfred, T. (2008). **Building leaderful organizations: Succession planning for nonprofits.** Annie E. Casey Foundation Executive Transition Monograph Series, 6.
- Zepeda, S., Bentsen, E., & Parylo, O. (2012). Examining the planning and management of principal succession. **Journal of Educational Administration.** From . Retrieved 25/12/2019 from [www.emerald.com/insight.com](http://www.emerald.com/insight.com), Retrieved at: 5/5/ 2021.