

## نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية

إعداد

أ.م.د/أمل عبد الفتاح محمد محمد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

د. / هناء شحثة السيد مندور

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

### ملخص

يسعى البحث الحالي إلى التوصل إلى نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية لضمان توفير قيادات مؤهلة يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية تنافسية وذلك بما يحقق نجاح عمليات الترقى والانتقال السلس لتولي المناصب القيادية المهمة، ويضمن استدامة نجاح وبقاء الجامعة وتطوير أدائها. ويعرف تخطيط التعاقب القيادي في سياق البحث الحالي بأنه عملية منهجية منظمة مستمرة لإعداد وتطوير أفضل الكفاءات والمواهب القيادية المناسبة والاحتفاظ بها في التوقيت والمكان المناسب للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية في ضوء إستراتيجية الجامعة وبما يحقق أهدافها وتطلعات المستفيدين أو أصحاب المصلحة من خدماتها ويضمن لها البقاء والاستدامة بين غيرها من الجامعات، كما يعرف معايير اختيار القيادات في سياق هذا البحث بأنه فحص وتقييم المعلومات حول المعرفة والمهارات والقدرات والإمكانات القيادية لاختيار من المرشحين الأنسب ولديهم القدرات والمعارف والمهارات الأفضل لتولي مناصب رئيسية في ضوء استيفاء معايير الاختيار المحددة.

وتتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن اقتراح نموذج لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية؟

وللإجابة عن هذا السؤال ، يعتمد البحث على المنهج الوصفي كمنهج أساسي في معالجة محاور البحث ، كما يستعين باستمارة استطلاع رأي مجموعة من خبراء الإدارة التربوية حول المخطط المبدئي للنموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط التعاقب القيادي، معايير اختيار القيادات، الجامعات.

## **A proposed model for Leadership succession planning in Egyptian universities**

**Prepared by**

**Dr. Amal Abdel Fattah Mohammed**

Associate Professor of Comparative Education

& Educational Administration

**Dr. Hanaa Shehta El-Sayed Mandor**

Lecturer in Comparative Education

and Educational Administration Department

Faculty of Education – Ain Shams University

### **Abstract**

the current research seeks to put a proposed model for leadership succession planning in Egyptian universities to guarantee the provision of qualified leaders who are selected, developed their capabilities and evaluated their performance according to competitive objective criteria in order to achieve the success of the processes of promotion and smooth transition to acquire important leadership positions, as well as ensuring sustainability of the university 's success , survival and the development of its performance. leadership succession planning is defined in the context of the current research as an ongoing systematic organized process to prepare and develop the best competencies and appropriate leadership talents , keeping them in the appropriate time and place to carry out their current and future roles in light of the university's strategy in a way that achieves its

goals and the aspirations of the beneficiaries or stakeholders of its services and ensures its survival and sustainability among others universities, the criteria for selecting leaders is also defined in this research as examining and evaluating information about knowledge, skills, abilities and leadership potentials to select from the most suitable candidates who have the best capabilities, knowledge and skills to hold key positions in light of meeting the specified selection criteria.

**The research problem is determined in the following main question:** How can a model for leadership succession planning be proposed in Egyptian universities?

**To answer this question, the research relies on the descriptive method in dealing with the research items,** as well as a poll form for a group of educational administration experts concerning the initial outline of the proposed model for leadership succession planning in Egyptian universities.

**Key words:** leadership succession planning, leadership selection criteria, universities.

## نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية

إعداد

أ.م.د/ أمل عبد الفتاح محمد محمد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

د. / هناء شحنته السيد مندور

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

### مقدمة:

فرضت التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم في العصر الحالي على المنظمات بمختلف أنواعها- وعلى رأسها الجامعات- العديد من التحديات التي تتطلب منها ضرورة تنمية قدراتها على توظيف كل مواردها وإمكاناتها مجمعة بكفاءة وفعالية ، حتى تتمكن المنظمات المختلفة من مواجهة مستوى التحدي والمنافسة المفروض عليها من أجل ضمان بقاء ونمو واستمرار المنظمات وتحقيق أهدافها.

وتهتم المنظمات بمختلف أنواعها بالاستثمار الأكثر في إدارة الموارد البشرية كبنية تحتية مقصودة من بين العديد من المصادر والإمكانات التي يجب النظر إليها وتمييزها وإدارتها خاصة في ظل التغير المستمر في نوعية وطبيعة ومستوى المعارف والمهارات المطلوبة للقيام بالمهام والأدوار المستجدة للقيادات والعاملين بالمنظمات. (i) ومن هنا تأتي أهمية اختيار القيادة الفعالة باعتبارها ضرورة أساسية لنجاح المنظمات بمختلف أنواعها ، وذلك من خلال استقطاب وتوظيف وتطوير وإعداد القيادات الإدارية المستقبلية في ضوء رؤية ورسالة وإستراتيجيات المنظمات مما يكفل استمرار نجاحها في تحقيق أهدافها ويجعلها تختار لنفسها موقعاً رياديًا وتنافسيًا بين المنظمات الأخرى. (ii)

ويعتمد تطوير وإعداد القيادات الإدارية بالمنظمات على وضع إطار عمل واضح لتحديد وتقييم الكفاءات القيادية ؛ وإعداد الجيل القادم من القادة وتكافؤ الفرص

أمام الجميع لشغل مناصب إدارية عليا ووظائف أساسية متوقعة ، وضمان نجاح عمليات الانتقال السلس أو الترقى دون تأثير على أداء المنظمة ، وذلك في إطار ما يعرف بتخطيط التعاقب القيادي Leadership Succession Planning. (iii)

وينظر إلى تخطيط التعاقب القيادي Leadership Succession Planning بأنه جهد منهجي منظم تقوم به المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب القيادية الرئيسية، والاحتفاظ والتطوير برأس المال المعرفي أو الفكري للمستقبل، وتشجيع تقدم الأفراد في المنظمة. (iv)

كما يمكن وصفه أيضًا بأنه عملية تقوم بها المنظمة لتحديد الاحتياجات من الكفاءات المهمة والقيادة المستقبلية، وإعدادهم لمواجهة العقبات، وتحديد المواهب الداخلية وتطويرها مع إمكانية القيام بالأدوار القيادية الرئيسية في المنظمة. (v)

وجدير بالذكر أن تخطيط التعاقب القيادي يساعد المنظمات بمختلف أنواعها على اختيار العاملين ذوي المواهب والإمكانات ويمنحهم فرصًا لتطوير هذه الإمكانيات واكتساب مهارات إضافية وخاصة المهارات الإدارية والقيادية؛ ومن ثم يؤكد تخطيط التعاقب على أكثر من مجرد تحديد نائب أو مرشح احتياطي للمناصب القيادية وإنما تدريب وتطوير العاملين في جميع أنحاء المنظمة ليكون لديهم المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لسقل مواهبهم ، وإعدادهم لتولي المهام والوظائف القيادية الحالية والمستقبلية بالمنظمة وأدائها بكفاءة وفعالية. (vi)

كما تكمن أهمية تخطيط التعاقب باعتباره جهدًا منهجيًا منظمًا وعملية مستمرة تساعد في تحقيق استدامة المؤسسات التعليمية وضمان بقائها والمحافظة على وضعها التنافسي، وذلك من خلال تمكنها من التكيف مع التغييرات الديمغرافية وندرة المواهب، وتحديد الفجوات في المهارات والاحتياجات التدريبية اللازمة لها، والاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية (اقتصاد المعرفة)، ورفع الروح المعنوية للأفراد مع التأكيد على استبدال القيادة المغادرة بالكفاءات الفريدة من نوعها أو عالية التخصص عن طريق اتباع المرونة عند إجراء الانتقال السلس للقيادة في كل المناصب المهمة وكل مستوى إداري للمنظمة، واستقطاب واستبقاء أفضل الكفاءات القيادية وجذب المواهب

والاحتفاظ بها؛ ومن ثم يكون هناك ضرورة لتبني تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات التعليمية كأداة تخطيط إستراتيجي لمعالجة المشكلات التي تنشأ عن مغادرة أو تقاعد الأفراد وسد الفجوة المعرفية التنظيمية الناتجة عن ذلك. (vii)

وبناء على ما سبق يتضح أهمية تخطيط التعاقب القيادي للمؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها- وعلى رأسها الجامعات- حيث يساعد الجامعات على ضمان استمرارية القيادة في المناصب القيادية الرئيسية والمحافظة على رصيدها المعرفي وجذب واستقطاب المواهب لضمان توفير مجموعة من المرشحين الداخليين ذوي الجودة والأداء الأعلى لشغل المناصب القيادية الشاغرة ، وإعدادهم وفق المعايير وأسس الاختيار الوظيفية الخاصة بهم والتي تتناسب مع الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لأدوارهم الجديدة بكفاءة وفعالية بحيث يمكن للقيادات بشكل منهجي منظم الشغل السلس للمناصب القيادية بعد المغادرة أو التقاعد؛ وليس مجرد اختيار خليفة فقط أو بديل أو احتياطي لمناصب قيادية عليا أو على كافة المستويات الإدارية وإنما توفير فرصة حقيقية وفعالة للأفراد لتطوير إمكاناتهم ومهاراتهم وقدراتهم القيادية أي (توفير الجدارات القيادية) التي يمكن توظيفها في المناصب الحالية والمستقبلية لضمان استدامة الجامعات وبقائها وتحقيق أهدافها للوصول إلى مكانة ريادية بين الجامعات الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية تبذل جهودًا كبيرة بما يساعدها على إجراء الانتقال للقيادات في كل المناصب العليا وكل مستوى إداري بالجامعات في حال خلوها دون إحداث تأثير على أداء الجامعات، ومن بين هذه الجهود ما جاء ضمن أهداف خطة التعليم العالي ٢٠١٨م والذي يؤكد على دراسة قواعد اختيار القيادات الجامعية ولجان التقييم<sup>(viii)</sup>، وأيضًا ما جاء في إطار وثيقة معايير اعتماد الجامعات تحت المعيار الثاني (القيادة والحوكمة) الذي يؤكد أن الجامعة لها قيادات مؤهلة يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقًا لمعايير موضوعية. (ix)

كما أدركت العديد من الجامعات المصرية أهمية التوجه نحو الأخذ بتخطيط التعاقب القيادي في ظل المستجدات والتحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق استدامة الجامعات وضمان بقائها وتميز أدائها؛ حيث جاء ضمن العديد من الخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية سعيًا إلى وضع شروط ومعايير لاختيار القيادات لتولي المناصب القيادية وضمان نجاح عمليات الترقى والانتقال السلس دون تأثير على أداء الجامعات، ومنها على سبيل المثال ما جاء بالخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس (٢٠١٨-٢٠٢٣م) والتي تؤكد على أهمية تدريب وتأهيل وتنمية قدرات القيادات الإدارية طبقًا لاحتياجاتهم الفعلية وحرصًا على استدامة الرضا الوظيفي مما ينعكس على كفاءة أدائه وإتقانه العمل، وتطبيق معايير قياس أداء الكوادر البشرية<sup>(x)</sup>. كما جاء في الخطة الإستراتيجية لجامعة المنيا (٢٠١٥-٢٠٢٠م) ضمن أهدافها الإستراتيجية الإعداد لموارد بشرية ذات كفاءة إدارية متميزة لتولي المناصب القيادية وفقًا لمعايير تنافسية، مع وجود برنامج شامل للتدريب والترقى<sup>(xi)</sup>.

#### مشكلة البحث:

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية لتطوير معايير اختيار قياداتها وتنمية قدراتهم وتقييم أدائهم لأدوارهم الحالية والمستقبلية وفقًا لمعايير موضوعية، سعيًا نحو ضمان استدامة القيادة وتوفير الجدارات القيادية الموجهة نحو الجودة والتميز بما يحقق استمرار نجاح وبقاء الجامعات وتطوير أدائها وتميزها، إلا أن هناك العديد من المشكلات المرتبطة بأسس اختيار القيادات بالجامعات المصرية التي تعوقها عن تحقيق ذلك، والتي من الممكن أن يسهم تخطيط التعاقب القيادي في حلها أو مواجهتها.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية لا تركز على مدى توفر الكفايات الخاصة بعملية التخطيط لدى المرشح؛ حيث تعتمد على قدرة المرشح على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة والتخطيط، وترقيات أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ في الاعتبار قدرتهم على القيادة والإدارة والتخطيط الإستراتيجي، بل تعتمد بصفة أساسية على مهاراتهم البحثية والتدريسية، هذا بالإضافة إلى الافتقار

للآليات التي تستطيع من خلالها تطوير أسلوب أدائها للمهام والوظائف التي تقوم بها بشكل مستمر حتى تستطيع تلبية احتياجات البيئة المتغيرة ومتطلبات سوق العمل. (xii)

كما أشارت دراسة أخرى إلى أن فهم القيادات الجامعية لمسئولياتهم والإحاطة بأبعادها يخضع لاجتهادات فردية تختلف باختلاف وجهات نظرهم ؛ حيث يوجد ندرة في تلقي برامج تدريبية سابقة للتعيين قبل أو بعد إسناد مهام المنصب الإداري للقيادات الجامعية، وبعض محاولات تأهيل القيادات لم تخرج عن حيز القرارات والبعض الآخر لا يلي احتياجات القادة الجامعيين إلى جانب افتقادها للحداثة وتتسم في غالب الأمر بالتقليدية الشديدة، بالإضافة إلى قصور عمليات تقويم البرامج التأهيلية ويتم الاكتفاء بحضور البرامج دون النظر إلى ما حققه من أهداف. (xiii)

كما توصلت دراسة أخرى إلى أن هناك قصورًا في إعداد وتأهيل وتطوير القيادات الجامعية وغياب التوصيف الوظيفي للقيادات الجامعية وندرة البرامج التدريبية التي تحقق تنمية مهارات القيادات الجامعية بالإضافة إلى أن الأساليب التدريبية الشائعة في تدريب القيادات لا تحقق أهداف البرامج التدريبية الموجهة لها ، وضعف آليات اختيار القيادات الجامعية وغياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب ، وضعف الرؤى التخطيطية لدى القيادات الجامعية حيال الإنماء المهني لمؤسساتها التعليمية ، كما أن هناك قصورًا في العلاقات الوظيفية وتوترها. (xiv)

وعلى ذلك يسعى البحث للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن اقتراح نموذج لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات من منظور الأدبيات المعاصرة؟

٢- ما أسس ومعايير اختيار القيادات الجامعية من منظور الأدبيات المعاصرة؟

٣- ما الواقع الراهن لاختيار وتدريب القيادات في الجامعات المصرية؟

٤- ما آراء خبراء الإدارة التربوية في المخطط المبدئي لنموذج التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات ؟

٥- ما النموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية؟

**حدود البحث:**

**يقتصر البحث على الحدود التالية:**

١- يقتصر البحث في تناوله للجامعات المصرية على الجامعات الحكومية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات، وفي هذا السياق اقتصر على الفئات المتمثلة في القيادات الأكاديمية من عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام باعتبارهم يمثلون قيادات الصف الثاني (القادة المرشحين للتعاقب) التي تلي القيادات الجامعية العليا.

٢- يتناول البحث في نموذج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات ما يلي:

- (أ) تحديد المناصب القيادية المهمة.
- (ب) تحديد القيادات من المرشحين للتعاقب ذوي الجدارات.
- (ج) وضع برنامج تدريبي مستمر لإعداد القادة المرشحين مستقبلاً.
- (د) تقييم الأداء الوظيفي للقيادات المستقبلية.

وذلك لأن تلك المراحل تمثل في مجملها نموذج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات ، والتي تم التوصل إليها من دراسة وتحليل نماذج تخطيط التعاقب القيادي؛ حيث يتطابق كل نموذج مع إستراتيجية ورؤية وأهداف المنظمة والثقافة التنظيمية لها، ومن ثم يصعب اتباع أيًا من النماذج وتطبيقها في مستوى جميع المنظمات المختلفة والتي من بينها الجامعات، وعليه تم التوصل إلى نموذج جديد يكون قابلاً للقياس والتطبيق ويتوافق مع بيئة الجامعة وخطتها الإستراتيجية بما يسهم في ضمان توفير قيادات مؤهلة يتم اختيارها وتتمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية تنافسية ويحافظ على استدامة نجاح وبقاء الجامعة.

٣- يقتصر البحث في تناوله أسس ومعايير اختيار القيادات بالجامعات المعاصرة على الأبعاد التالية:

- (أ) الاختيار والتعيين أو التوظيف.
- (ب) تطوير القيادات.
- (ت) استقطاب المواهب القيادية والاحتفاظ بها.

لكونها من الجوانب الأساسية المهمة في معايير اختيار القيادات لضمان توفير مجموعة من المرشحين ذوي الجودة والأداء الأعلى لشغل المناصب القيادية الشاغرة في ظل متطلبات التطوير والتحسين المستمر التي تشهدها الجامعات في ضوء التحديات والتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة، بالإضافة إلى أنها الأكثر ارتباطاً بنموذج تخطيط التعاقب القيادي وتساعد في تطبيقه بما يحفظ استدامة الجامعة ويجعلها قادرة على المنافسة وتحقيق الأداء المتميز.

#### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى التوصل إلى نموذج مقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بالجامعات المصرية لضمان توفير قيادات مؤهلة يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية تنافسية وذلك بما يحقق نجاح عمليات الترقى والانتقال السلس لتولي المناصب القيادية المهمة، ويضمن استدامة نجاح وبقاء الجامعة وتطوير أدائها.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

- ١- أن دراسة تخطيط التعاقب القيادي والاستفادة منه على مستوى مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على حد علم الباحثين.
- ٢- أنه يتزامن مع رؤية وزارة التعليم العالي وهيئة ضمان الجودة والاعتماد نحو رفع القدرة المؤسسية وتطوير أداء الجامعات، وذلك من خلال وضع أسس ومعايير واضحة وموضوعية لاختيار أفضل وأكفء القيادات لتولي المناصب القيادية الرئيسية.
- ٣- أنه يتزامن مع الجهود المبذولة من قبل الجامعات المصرية في سعيها نحو رفع قدراتها المؤسسية وتطوير أدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال تنمية قدراتها وموادها البشرية بما يمكنهم من القيام بالأدوار الحالية والمستقبلية في ضوء المستجدات.
- ٤- أن نتائج هذا البحث يمكن أن تسهم في التعرف عن بعض المشكلات والعقبات التي تواجهها الجامعات المصرية، وتمثل عائقاً من حيث تطبيق معايير اختيار القيادات الجامعية وليس التنظير أمام الجهات المسؤولة أو المعنية.

٥- أنه يمكن الاستفادة من تطبيق النموذج المقترح للتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات المصرية ووضع أساس منهجي منظم لها بما يتوافق مع إمكانياتها وقدراتها المؤسسية.

### مصطلحات البحث:

يركز البحث على المصطلحات التالية:

### تخطيط التعاقب القيادي Leadership Succession Planning

يعرف تخطيط التعاقب القيادي بأنه عملية منهجية منظمة تركز على تدريب وإعداد وتطوير الأفراد من أجل تولي مناصب مستقبلية أو الترقية لمنصب أعلى في حالة المغادرة أو التقاعد من خلال نقل المعارف والخبرات إلى الخلفاء (قيادات الصف الثاني) حتى يتم المحافظة على الكفاءات القيادية للقيام بأدوارهم المستقبلية.<sup>(xv)</sup> كما يعرف أيضًا بأنه جهد منظم تقوم به المنظمات لاختيار وتطوير قادة المستقبل ليكونوا على استعداد لتولي المناصب القيادية الحالية.<sup>(xvi)</sup>

وكذلك يعرف أيضًا بأنه عملية مستمرة تقوم بها القيادات العليا باعتباره أحد المسؤوليات المهمة لتتأكد المنظمة من خلالها أنه يتوافر لديها القادة المناسبين في التوقيت المناسب للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية وذلك في ظل التحديات المتغيرة للقيادة في المنظمات.<sup>(xvii)</sup>

### وبناء على ما سبق يتبنى البحث التعريف الإجرائي التالي:

يعرف تخطيط التعاقب القيادي بأنه عملية منهجية منظمة مستمرة لإعداد وتطوير أفضل الكفاءات والمواهب القيادية المناسبة والاحتفاظ بها في التوقيت والمكان المناسب للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية في ضوء إستراتيجية الجامعة وبما يحقق أهدافها وتطلعات المستفيدين أو أصحاب المصلحة من خدماتها ويضمن لها البقاء والاستدامة بين غيرها من الجامعات.

## معايير اختيار القيادات Leadership selection criteria

**تعرف معايير الاختيار Selection Criteria** بأنه وضع قائمة مختصرة بالمرشحين الذين تتوفر لديهم المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات التي يجب توافرها في المتقدمين وتحديد الأنسب لشغل المناصب الشاغرة بالمنظمة. (xviii)

وكذلك تعرف أيضًا بأنها مرحلة من عملية التوظيف النموذجية التي يتم من خلالها اختيار المرشحين بناءً على المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات التي يجب أن يمتلكها المرشح من أجل التأهيل لشغل وظيفة معينة. (xix)

كما يعرف اختيار القيادات Leadership Selection بأنه العملية التي يتم من خلالها انتقاء أفضل العناصر القيادية الذي يتم تحديدها إما بالتعيين أو بالانتخاب. (xx)

وكذلك يعرف أيضًا بأنه العملية التي تستخدمها المنظمات لتحديد أي من المتقدمين للوظيفة هو الأنسب لمنصب معين من خلال استيفاء المتطلبات المحددة للوظيفة. (xxi)

### وبناء على ما سبق يتبنى البحث التعريف الإجرائي التالي:

معايير اختيار القيادات هو فحص وتقييم المعلومات حول المعرفة والمهارات والقدرات والإمكانات القيادية لاختيار من المرشحين الأنسب ولديهم القدرات والمعارف والمهارات الأفضل لتولي مناصب رئيسية في ضوء استيفاء معايير الاختيار المحددة.

**منهج البحث وأداته:**

في ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث؛ فإن البحث الحالي يعتمد على المنهج الوصفي، كما يستعين باستمرار استطلاع رأي مجموعة من خبراء الإدارة التربوية حول المخطط المبدئي للنموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية حتى يمكن الوصول إلى اتفاق عام على هذا النموذج.

وفي ضوء ذلك يسير البحث وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

١- التعرف على الأسس النظرية لتخطيط التعاقب القيادي، وأسس ومعايير اختيار القيادات بالجامعات المعاصرة من منظور الأدبيات ذات العلاقة.

- ٢- وصف وتشخيص الواقع الراهن لاختيار وتدريب القيادات في الجامعات المصرية من خلال الوثائق الرسمية والدراسات المتعلقة بهذا الواقع.
- ٣- طرح المخطط المبدئي للنموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية.
- ٤- التوصل إلى نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات المصرية.
- أولاً: تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات: إطار نظري**

يعرض هذا الجزء من البحث التأصيل النظري لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات المعاصرة من حيث نشأة ظهور مفهوم تخطيط التعاقب القيادي، وعلاقة تخطيط التعاقب بالمفاهيم الأخرى، ومجالات تخطيط التعاقب القيادي، وأهمية تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي، وتحديات تخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المعاصرة، وكذلك نماذج تخطيط التعاقب القيادي بالمنظمات المختلفة، وإستراتيجيات التطوير لتخطيط التعاقب القيادي.

#### (١) نشأة مفهوم تخطيط التعاقب القيادي:

يعد هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) من أوائل الكتاب الذي أدرك أهمية تخطيط التعاقب، وأشار إلى وجود مفهوم تخطيط التعاقب ضمن ١٤ مبدأ في النظرية الكلاسيكية، أي أن المنظمة تتحمل مسؤولية ضمان الاستقرار الوظيفي للعاملين؛ وإذا تم تجاهل هذا المبدأ سوف ينتهي شغل المناصب الرئيسية المهمة بأفراد غير مؤهلين يفتقرون إلى الخصائص والمهارات الأساسية لأداء الأدوار والمناصب الرئيسية المهمة.<sup>(xxii)</sup>

وترجع جذور مفهوم تخطيط التعاقب قبل القرن العشرين حيث دخلت فيها مفاهيم عديدة كاسم متعارف عليه في المنظمات الهادفة للربح، وقد ظهر المفهوم الحديث لتخطيط التعاقب باعتباره وظيفة في نظرية تنمية الموارد البشرية في منتصف الخمسينيات، ومنذ ذلك الوقت تغير التركيز على مفهوم تخطيط العمالة أو التوظيف القائم على التكنولوجيا في منتصف الستينات إلى التركيز على القوى العاملة في أوائل السبعينات إلى أن تطور إلى مفهوم أكثر شمولية هو تخطيط الموارد البشرية في الثمانينات، وفي التسعينيات قام تشافيز بالتركيز على تغير المفهوم إلى تخطيط التعاقب وذلك من خلال تحديد المكونات الأساسية الواضحة، وهي: تحديد القادة الناشئين بالمنظمة والقادة المنفتحين وأصحاب

الرؤية الذين يحترم فيهم اتخاذ المخاطرة كأنها قيم أساسية، ومشاركة وتطوير العاملين على كل مستوى تنظيمي من خلال الطرق التقليدية وغير التقليدية وكذلك الفرص داخل وخارج المنظمة، والإبقاء على الأداء الأفضل في المنظمة حيث يكون العائد من استثمار الموارد البشرية أكبر بكثير من خلال الاحتفاظ بالموهبة التي أثبتت جدواها بدلاً من محاولة توظيف موهبة أفضل. (xxiii)

وفي مطلع القرن الحادي والعشرين خضع مفهوم تخطيط التعاقب إلى تغيير حيث لم تعد النماذج المستخدمة في القرن العشرين صالحة أي لم تعد تواكب التغير السريع غير المتوقع، ومن ثم أصبح الحفاظ على أفضل المواهب نقطة محورية، ومشاركة القيادات العليا في عملية تخطيط التعاقب هو أساس النجاح، وأصبح إيجاد الجدارات وتطوير القيادة على كل مستوى من مستويات المنظمة هو المنطلق الجديد بدلاً من مجرد تحديد مرشح لتولي المنصب أي لم تعد الكاريزما فقط دون تحليل أداء العاملين لوظيفة العمل الحالية، وبدأ يظهر تدريجياً مصطلح تخطيط التعاقب في التعليم وذلك من خلال تبني النماذج والممارسات التي استخدمت في قطاع الأعمال دون استخدام مفهوم تخطيط التعاقب ولكن استخدمت تخطيط الاستبدال الذي كان ضرورة لضمان استمرارية القيادة مع مراعاة الثقافة التنظيمية من أجل استمرار نجاح المؤسسات التعليمية، ولكن أدركت المؤسسات التعليمية أنه لم يعد تخطيط الاستبدال إستراتيجية فعالة وبدأت تركز على مدخل نظمي موجه يسمى تخطيط التعاقب بحيث إن المرشحين المحتملين لا بد أن يكونوا على استعداد لشغل وظائف ذات مسؤولية أكبر مع ضرورة الحاجة إلى تطوير المرشحين والاحتفاظ بأعلى أداء للعاملين في جميع مستويات المنظمة. (xxiv)

وفي ضوء ما سبق، وانطلاقاً من التعريف الإجرائي الذي يتبناه البحث الراهن، فإن تخطيط التعاقب القيادي يعد عملية منهجية منظمة مستمرة لإعداد وتطوير أفضل الكفاءات والمواهب القيادية المناسبة والاحتفاظ بهم في التوقيت والمكان المناسب للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية في ضوء إستراتيجية الجامعة وبما يحقق أهدافها وتطلعات المستفيدين أو أصحاب المصلحة من خدماتها ويضمن لها البقاء والاستدامة بين غيرها من الجامعات ويحافظ على أداؤها المتميز.

## (٢) علاقة تخطيط التعاقب القيادي بالمفاهيم الأخرى:

تشير أدبيات الإدارة المعاصرة إلى وجود علاقة بين تخطيط التعاقب وبعض المفاهيم الأخرى، والتي من أهمها: تخطيط الاستبدال، وإدارة المواهب، وإدارة التعاقب، وفيما يلي توضيح لطبيعة العلاقة بين تخطيط التعاقب والمفاهيم سابقة الذكر على النحو التالي:

(أ) **تخطيط الاستبدال أو الإحلال Replacement Planning** هي تحديد البديل للمناصب أو الأدوار الرئيسية فقط عند توافرها وغالبًا تكون في أعلى مستويين أو ثلاثة؛ حيث يقوم المدير الحالي بتدريب وتوجيه الفرد الذي سيكون بديلاً له ويعد نموذجًا للمدير المستقبلي. (xxv)

ويتضح من ذلك أن تخطيط الاستبدال هو اختيار خليفة أو وريث لتولي مناصب قيادية محددة، دون التركيز على التدريب أو التطوير في كل مستويات المنظمة ليكون لديهم المهارات والمعارف والخبرة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية؛ بينما تخطيط التعاقب مخطط له بعناية ومنفذ بكفاءة بحيث يمكنه توفير مجموعة من المرشحين المؤهلين ذوي الخبرة والمهارات القيادية لشغل المناصب في المستقبل.

(ب) **إدارة المواهب Talent management** هي مجموعة من الأنشطة والعمليات يتم استخدامها لتحديد الوظائف الرئيسية وتعلم وتطوير مجموعة من العاملين ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لشغل هذه الوظائف أو الأدوار لتوفير بنية تحتية من الموارد البشرية المتميزة لضمان استمرارية الإدارة والتزامهم المستمر تجاه المنظمة. (xxvi)

كما توصف بأنها شكل نموذجي للتعلم والتطوير والتدوير والاحتفاظ بالأفراد المتميزين ذوي الإمكانيات العالية والأداء المتميز داخل المنظمة من خلال مجموعة من الأنشطة للجذب والاحتفاظ بالأفراد المتميزين تتم بشكل متكرر لعناصر أخرى جيدة لتكوين نظام سلس يعطي الأولوية للنمو والاستفادة الكاملة من الموهوبين في المنظمة. (xxvii)

وتعتبر إدارة المواهب من أبرز الإستراتيجيات الفعالة في التطوير والتغيير التي تشكل جزءًا لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي

فحسب، وإنما بناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري؛ حيث ترتبط المواهب بالإنجازات وتتبع من حسن استخدام المهارات وتوظيف القدرات في ظل قيادة متميزة، وتهيئة الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة كما أن صقل الموهبة بالخبرة والممارسة يتم في ضوء التخطيط والتقييم.<sup>(xxviii)</sup>

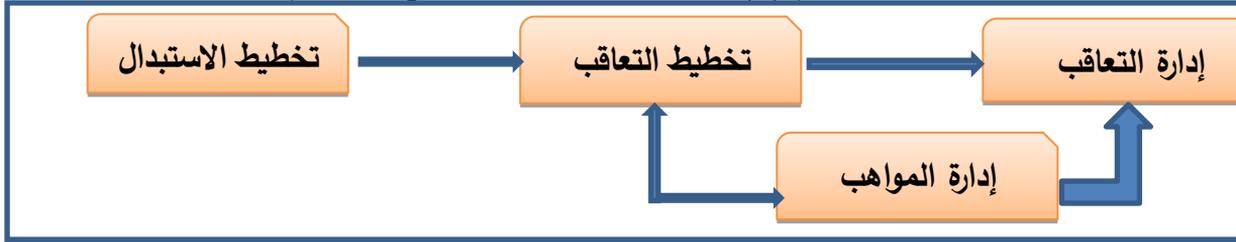
وجدير بالذكر أن هناك آراء متباينة ترى أن إدارة المواهب جزء من تخطيط التعاقب والعكس، إلا أنه يجب ربط عملية تخطيط التعاقب باعتبارها ثقافة أكثر منها نشاطاً بشكل واضح بإستراتيجية المنظمة حيث تحتاج المنظمة إلى التخطيط لمعرفة ما تحتاج الوصول إليه وربط إستراتيجيات وعمليات الموارد البشرية بنتائج أو مخرجات الأعمال؛ ومن ثم تدمج إدارة المواهب مع تخطيط التعاقب للمنظمة ليكون أكثر من مجرد تخطيط بديل أو استبدال وإنما يخلق ثقافة التعلم والتطوير على جميع مستويات المنظمة وتوفير مجموعة من الأدوات العملية لتقدم العاملين؛ حيث إن تحديد المواهب وقياس الإمكانيات ليست مجرد حالة فردية بمعنى الاعتماد على الأداء السابق للتنبؤ بالأداء المستقبلي لأن مؤشر الأداء السابق يؤدي إلى مسلمة بأن الأفراد الذين تم ترقيتهم يكونون في مستوى عدم الكفاءة، وإنما يتم الاعتراف بالأفراد الموهوبين إذا تم منحهم خبرة إدارية في مرحلة مبكرة من خلال العمل في فرق مع أقرانهم وإدارة أداء بعضهم بعضاً قبل أن يتولوا مناصب رئيسية عليا، ومن ثم تكون المنظمة بحاجة إلى تحديد الأفراد الذين يتولون المسؤولية في حالة المغادرة ويكونون في حاجة إلى التدريب والاطلاع على المهام المستقبلية للقيام بالدور الوظيفي المطلوب منهم في المستقبل بكفاءة وفعالية، ويتم تحديد ذلك قبل الترقى باعتبارها عملية منظمة ومدروسة وهذا ما يعرف بتخطيط التعاقب.<sup>(xxix)</sup>

(ج) إدارة التعاقب **Succession management** هي مدخل منهجي منظم لتحديد وتطوير الإمكانيات العالية عندما يكون هناك وظيفة شاغرة في موقع رئيسي ولا يوجد سوى قائمة بالمرشحين المحتملين وهم أفضل المرشحين إعداداً أو المؤهلين حيث لا يقتصر ذلك على مستويين أو ثلاثة ولكن يتم بناء القدرات أو المواهب في العديد من المستويات الإدارية وذلك يتطلب من المنظمة قدرًا أكبر من الموارد ووجود ثقافة

تنظيمية تؤكد على قيمة تنمية المواهب وتفهم كيفية دمج ذلك في العمليات اليومية (الاختيار، والتوظيف، والاحتفاظ). (xxx)

وترتكز الفلسفة الأساسية لإدارة التعاقب على ستة أبعاد أساسية مختلفة هي: التوجه المؤسسي، التركيز التنظيمي، والنتائج، والاتصال، وتقنيات التقييم، ومجموعات الاختيار؛ حيث تؤكد هذه الأبعاد على أن أفضل المواهب في المنظمة لا بد أن تدار من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويجب أن يكون ذلك جزءًا من ثقافة القيادة أي ممارسة تطبيقية فعالة. (xxxi)

### شكل رقم (١) علاقة تخطيط التعاقب القيادي بالمفاهيم الأخرى



ويتضح من الشكل السابق أن المفاهيم الثلاثة هي مراحل متصلة، حيث نجد تخطيط الاستبدال المرحلة الأولى والمرحلة الأخيرة إدارة التعاقب ويتوسطهم تخطيط التعاقب بينما إدارة المواهب هي جزء لا يتجزأ من عملية تخطيط التعاقب، وهذا يؤكد على أن إدارة التعاقب هي مراحل متصلة من عمليات التعاقب (التخطيط والاستبدال) التي تتضمن السمات الرئيسية لكل عملية تفصيلاً وتكاملاً، كما يتضح أيضاً أن تخطيط الاستبدال هو جزء من تخطيط التعاقب؛ حيث يركز تخطيط الاستبدال على أن فرداً بديلاً أو يحل محل فرد آخر، ولكن تخطيط التعاقب أشمل وأوسع يتضمن تدريب واستبدال العديد من الأفراد ليكونوا قادة فعالين في وظائفهم الحالية والمستقبلية مع ضرورة اختيار أفضل المواهب وتوظيفها وتنميتها والاحتفاظ بها في كل المستويات الإدارية لتصل إلى المرحلة الأخيرة أي إدارة التعاقب باعتبارها مدخلاً أكثر شمولية وتكاملاً يضم بداخله سلسلة من العمليات المتصلة والمتكاملة مع بعضها بعضاً.

**(٣) مستويات أو دورة حياة تخطيط التعاقب القيادي:**

تحتاج المنظمات إلى التفكير المنطقي عند تطبيق أو تنفيذ تخطيط التعاقب تدريجيًا؛ حيث يرجع الاختلاف في تطبيق تخطيط التعاقب القيادي إلى تباين الرؤى المختلفة بين أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وقد تناولته إحدى الأدبيات بوصفها مستويات لتخطيط التعاقب القيادي، وميزت بين ثلاثة مستويات رئيسية يمكن للمنظمات استخدامها لتخطيط التعاقب القيادي، وهي: (xxxii)

**(أ) تخطيط الإحلال على المدى القصير أو التخطيط لحالات الطوارئ،** يركز على الحاجة الملحة الناجمة عن التطور المفاجئ داخل المنظمة، ومثال على ذلك عندما يخرج الموظف الموهوب من المنظمة بشكل غير متوقع، ويمكن أن يبدأ التخطيط لتعاقب القيادي في حالات الطوارئ في أي وقت تتوسع فيه المنظمة في اتجاه جديد أو تكتشف وجود فجوة في المواهب لشغل الدور الإداري المطلوب بشكل عام، وستحاول المنظمة شغل الدور الإداري من خلال التوظيف الخارجي، إذا لم يتم تحديد أي بديل مدرب بشكل مناسب أو يمكن استبداله داخل المنظمة.

**(ب) التخطيط على المدى الطويل أو إدارة المواهب،** إدارة المواهب موجهة نحو المستقبل وتركز على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة ضمن الإطار الاستراتيجي للأهداف المستقبلية للمنظمة، ويتم دعوة العاملين للمشاركة في عملية التقييم من أجل تحديد الصف الثاني من القيادات بطريقة أكثر عملية حيث يركز هذا المستوى على مجموعة المواهب للقادة المحتملين لكل دور حاسم، والمهارات المستقبلية المحددة والمطلوبة لنجاح المنظمة، تحفيز العاملين بمشاركتهم في نمو حياتهم المهنية والاحتفاظ بهم.

**(ج) والمدخل المختلط** يسمح هذا المستوى للإدارة العليا بالتخطيط للنمو طويل المدى لكل من المنظمة والعاملين داخل المنظمة، والاستعداد للاستبدال في حالات الطوارئ لضمان عدم تأثر العمل بفقدان المعرفة أو نقص الموظفين المهرة، ولذلك يجب على المنظمة التركيز على تعزيز المواهب من الداخل وجذب المواهب من القوى العاملة، وهذا يحقق التوازن من حيث تعزيز شاغلي ذوي الخبرة على أساس وجهات نظر

المنظمة ، والسياسات والخطط والاستفادة من وجهات النظر المتنوعة والمعرفة الجديدة والدافع للتغيير من الأعضاء الجدد.

كما عرضت إحدى الأدبيات تطور أو دورة حياة تخطيط التعاقب بأنه يتفاوت بين كونه عملية تخطيط لإحلال بسيطة إلى تخطيط تعاقب تطوري ثم تخطيط تعاقب للمواهب الداخلية والخارجية ، ومن ثم تمر المنظمات بتطور أو دورة حياة أثناء تنفيذ تخطيط التعاقب تكتسب من خلالها ما يجب القيام به ، وكيفية القيام به ، ولماذا يتم القيام به ، وتتحصر في خمسة أجيال من التطور، وهي: (xxxiii)

(أ) الجيل الأول: خطة استبدال بسيطة للمدير التنفيذي، والهدف هنا التركيز على المدير التنفيذي حيث يتولى المدير التنفيذي دوراً قيادياً مهماً في برنامج تخطيط التعاقب ولا يحاول تفويضه إلى أي مجموعات أخرى فهو دور أساسي لا بد أن يقوم به، ولكن يمكن أن يساعده الآخرون في التنسيق بحيث يمكن تقديم الرأي حول ما يجب القيام به، ولماذا يجب القيام به، وكيف ينبغي القيام به، ولكن الممارسة الفعلية من قبل المدير يلتزم شخصياً بها ، ومن ثم يعد المدير التنفيذي العميل الحقيقي لمعظم جهود برنامج تخطيط التعاقب وعندما يبدأ به فإنه يفهم ما ينوي عليه القيام به، ويكون قادرًا على التكيف بما يتناسب مع رؤيته وإستراتيجيته، بالإضافة إلى أنه يمثل مثال يحتذى به من الالتزام والدعم الشخصي الذي يحتاجه الأجيال القادمة.

(ب) الجيل الثاني: خطة استبدال بسيطة للمدير التنفيذي وارتباطها بالتقارير القيادة الوسطى، تمتد جهود برنامج تخطيط التعاقب إلى مستوى الإدارة الدنيا للرئيس التنفيذي وتحديد خلفاء تلك المرحلة؛ حيث تشارك القيادة العليا بشكل مباشر في تصميم وتنفيذ هذا البرنامج ؛ لأن أهدافهم جزءٌ منه بحيث يفهمون ما يجب القيام به ولديهم فرصة لصفق البرنامج وتطويره بالمشاركة الفعالة ويكتسبون فهمًا شاملاً له حتى يكونوا قادرين على التواصل مع الآخرين في الجيل الثالث، وتعتبر مشاركة القيادة العليا بمثابة نقل تجارب ؛ لأنهم على دراية عالية بما يلزم للنجاح في العمل ويتناسب مع ثقافة المنظمة ويتمشى مع إستراتيجيتها، بالإضافة إلى إعطاء القدوة للآخرين من خلال القيام بذلك والتأكيد على أهمية البرنامج ويستحق العمل والاهتمام والمشاركة.

(ج) الجيل الثالث: تخطيط التعاقب للقيادة الوسطى وارتباطها بالتقارير المباشرة للقيادات العليا، يتم صياغة السياسات والإجراءات الخاصة ببرنامج تخطيط التعاقب بشكل رسمي، وتطوير نماذج الكفاءة حسب القسم أو المستوى الهرمي، وصياغة المكونات الرئيسية للبرنامج وتصميمها وتطويرها وصقلها من خلال التوسع في هذا المستوى وتحديد خلفاء تلك المرحلة، ومشاركة القيادة الوسطى بشكل مباشر في تصميم وتنفيذ برنامج تخطيط التعاقب ؛ لأن أهدافهم جزءٌ منه، ويساعدون في تحسينه لمستواهم ولأولئك الذين هم دونهم في الخريطة التنظيمية، والجيل الثالث هو الأكثر أهمية حيث يشارك العديد من الأفراد ويتم وضع العديد من السياسات والإجراءات والممارسات الجديدة واختبارها وتنفيذها أولاً.

(د) الجيل الرابع: تطوير مجموعات المواهب الداخلية، ويتم تجاوز خطط الاستبدال البسيطة للتركيز على تطوير مجموعة المواهب الداخلية وهي مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يتم تطويرهم للمستقبل، ويعتبر الجميع خلفاً محتملاً للمناصب الرئيسية ويتم منحهم أدوات لمساعدتهم على إعداد أنفسهم للمستقبل مثل الخرائط المهنية، ويمكن أن يستخدم صانعو القرار في المنظمة العديد من الأدوات الموضوعة في الجيل الثالث مثل نماذج الكفاءة، وتقييمات الأداء، وخطط التطوير الفردية، وتقييمات الدائرة الكاملة المتعددة؛ وذلك لمساعدتهم على التطور لتحقيق إمكاناتهم.

(هـ) الجيل الخامس: تطوير مجموعة المواهب الخارجية، وهي مجموعة من الأفراد من خارج المنظمة الذين هم مصادر محتملة للمواهب في المستقبل بدلاً من الانتظار حتى تفتح المناصب الرئيسية للمواهب الداخلية ؛ حيث ينظر صانعو القرار حول البيئة الخارجية للمنظمة لمعرفة المواهب الموجودة خارج وداخل مؤسساتهم التي يمكن استغلالها، وبهذه الطريقة يحققون الهدف ويقطعون الوقت اللازم لشغل المناصب المهمة، ويعد هذا الجيل الأكثر تطوراً، وليس من السهل ولا من الممكن عادة أن تحقق المنظمة قفزة واحدة وتتجاهل أي جهد في الأجيال الأربعة إلى الجيل الخامس، فهناك حاجة إلى الكثير من البنية التحتية والدعم الإداري والتعلم الذي يحدث في (الأجيال من الأول - الرابع) حتى يجعل الجيل الخامس يعمل، والأفضل هي التفكير في التحول

تدريجياً والانتقال إلى جيل يلبي احتياجات المنظمة؛ وليست كل المنظمات بحاجة إلى الجيل الخامس، فمثلاً يمكن أن يحدث ذلك بشكل أسرع في المنظمات الصغيرة التي تواجه سوقاً مستقرة ، ولديها معدل دوران منخفض في صفوف الإدارة، ويحدث ببطء أكثر في المنظمات الأكبر حجماً والتي تواجه أسواقاً ديناميكية وتنافسية بشدة، ولديها معدل دوران مرتفع في صفوف الإدارة أو إمكانات عالية.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن تطبيق تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات يتطلب المرور بمجموعة من المستويات أو المراحل الأساسية التي ينبغي مراعاتها والالتزام بها، وذلك بداية من تخطيط الاستبدال الذي يركز على الحاجة الملحة عند التطور المفاجيء ثم يليه التخطيط على المدى الطويل والذي يوجه نحو تحديد الصف الثاني للقيادات بطريقة عملية معتمدة على مساهمة القيادات العليا في الاختيار، وصولاً إلى مرحلة تطوير مجموعة المواهب الداخلية وأحياناً تلجأ بعض الجامعات إلى مرحلة تطوير المواهب الخارجية عند الحاجة إليها ، ولكن يفضل التفكير في التحول لتخطيط التعاقب القيادي تدريجياً والانتقال إلى مرحلة تلي الأخرى، وليست كل الجامعات بحاجة للوصول إلى مرحلة تطوير المواهب الخارجية إلا إذا تطلب الأمر ذلك في ضوء إمكاناتها ومواردها التنظيمية، وتطبيق ذلك يمكن الجامعات من توفير أفضل الكفاءات والمواهب القيادية المناسبة والاحتفاظ بها بما يحقق نجاح عملية الترقى والانتقال السلس لتولي المناصب القيادية المهمة ويساعد على استدامة نجاح وبقاء الجامعات وتميز أدائها.

#### (٤) أهمية تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي:

تكمن أهمية تخطيط التعاقب وتأثيره على المؤسسات بمختلف أنواعها باعتباره يركز على تحديد الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة وتمييزهم والاحتفاظ بهم داخل المنظمة أي الاستثمار في تطوير العاملين الحاليين بدلاً من تعيين موظفين جدد مما يكون أكثر فعالية وأقل تكلفة، بالإضافة إلى سد النقص في المهارات من خلال تقديم التدريب والتوجيه الوظيفي الإضافي للعاملين الحاليين مما يؤدي إلى توسيع مجموعة المهارات وتحديد نقاط القوة وتطويرها وعلاج نقاط الضعف وتحسين المجالات التي

تتطلب التطوير، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بالأفراد الذين لديهم القدرة على أداء الأدوار الرئيسية الآن وفي المستقبل وتقييم وفهم قيمة الموارد البشرية التي لدى المنظمة حالياً وما هي الموارد التي من المحتمل أن تحتاجها في السنوات القادمة، كما يعد شغل المناصب القيادية العليا أمراً حيوياً لمستقبل المنظمة ويحتاج إلى البدء أو التخطيط للتعاقب حتى يكون نقل المسؤولية عملية تدريجية منطقية بدلاً من أن يكون حدثاً عارضاً؛ ومن ثم تعد الأهمية الأساسية للتخطيط للتعاقب هو تأمين احتياجات المنظمة من الجدارات القيادية والإدارية التي تحافظ على الأداء المستقبلي واستدامة المنظمة<sup>(xxxiv)</sup>، وقيام المنظمات بعملية تخطيط التعاقب يساعدها في أن تكون الأفضل أداءً مقارنة بالمنظمات الأخرى، والحفاظ على أفضل الكفاءات والمواهب واستقطابهم للحفاظ على تميز الأداء، وإنجاز أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل وضمان بقائها، وتعزيز ثقافة التغيير في الإدارة الذي تتطلع إلى إعداد الشخص المناسب للقيام بالعمل المناسب في الوقت المناسب مما يدعم المشاركة والتغذية المرتدة في التخطيط والتنفيذ لعملية تخطيط التعاقب، وتوفير البديل المناسب لسد الفجوة المتوقعة والتعامل مع التحديات والفرص الجديدة وتنفيذ إستراتيجية وأهداف المنظمة من خلال دمج مواهب ومهارات قادة المستقبل في الأهداف والغايات الإستراتيجية التنظيمية بما يحقق ولاء والتزام العاملين بالأداء وبقاهم في المنظمة، وتقليل التكاليف المالية التي ترتبط بفقدان رأس المال الفكري<sup>(xxxv)</sup>.

وعلى صعيد آخر تظهر أهمية تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص باعتباره وسيلة مهمة للحفاظ على توافر العاملين مع زيادة المنافسة في الوقت الحاضر بين المؤسسات لجذب المواهب والاحتفاظ بها؛ حيث أصبحت المؤسسات التعليمية تعاني من هجرة العقول بسبب استقطاب المؤسسات الخاصة العديد من المواهب؛ لأنها توفر لها مساراً وظيفياً متميزاً وراتباً مجزياً، وكذلك نقص المواهب وارتفاع ظاهرة الدوران الوظيفي في بعض الأحيان بسبب الافتقار إلى وجود برنامج مناسب لتطوير وإعداد المواهب الموجودة بالمؤسسات لأي فئة أو وظيفة في حال نقص العاملين مما يجعلهم قلقين على استقرارهم الوظيفي<sup>(xxxvi)</sup>.

كما أن هناك العديد من الأسباب التي تؤكد على أهمية ضرورة تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي، وهي: الأساليب التقليدية المتبعة في اختيار القيادات الجديدة، بالإضافة إلى النظم البيروقراطية المستخدمة في التوظيف والتنمية المهنية والترقية التي تحد من قدرة الجامعات على أن تكون استباقية في تحديد القادة المحتملين الذين يمكنهم تلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية، والافتقار إلى مشاركة القيادات العليا في برامج تطوير وإعداد قيادات المستقبل مع مقاومة التغيير، نقص المرشحين بسبب التطور غير المنضبط بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، الافتقار إلى استخدام نماذج أفضل الممارسات لتخطيط التعاقب القيادي بسبب ضعف الاهتمام بتقافة تخطيط التعاقب في إعداد خلفاء أو صف ثانٍ للقيادات للانتقال والترقي السلس في المستقبل وضمان استدامة القيادة. (xxxvii)

وعلى مستوى الجامعات تكون هناك أهمية لتخطيط التعاقب القيادي وذلك في ظل البيروقراطية المتضخمة ونقص التدريب الإداري بالجامعات، فإن تخطيط التعاقب يعد جزءاً أساسياً من برنامج تطوير القادة الإستراتيجيين أو غيرهم وإعدادهم وفق المواصفات الوظيفية الخاصة بهم والتي تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة بحيث يساعدهم بشكل منهجي على الشغل السلس بالمناصب القيادية والإدارية بعد نهاية فترة تولي المنصب أو تقاعد أو مغادرة لضمان القيام بأدوارهم القيادية الجديدة بكفاءة وفعالية وتوفير الجدرات المتميزة وتطوير المسار الوظيفي ووضع الأساس للتوجيه اللازم لإنجاز المهام والأدوار الوظيفية المستقبلية. (xxxviii)

وباستقراء ما سبق يتضح أهمية ضرورة تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص حيث يعد عملية منهجية منظمة وتدرجية تساعد الجامعة في إعداد صف ثانٍ للقيادات لسد الفجوة المتوقعة والتعامل مع التحديات لشغل الدور القيادي المطلوب وتأمين احتياجاتها من الجدرات القيادية واستقطاب المواهب للانتقال والترقي السلس في المستقبل بعد نهاية فترة تولي المنصب أو التقاعد أو المغادرة للحفاظ على استدامة القيادة، وبما يساعد الجامعة أن تكون الأفضل أداءً مقارنة بالجامعات الأخرى ويضمن بقاءها واستمرارها.

**(٥) تحديات تخطيط التعاقب في الجامعات المعاصرة:**

تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى وجود عدد من التحديات لتخطيط التعاقب القيادي التي تواجه المنظمات بمختلف أنواعها- ومن بينها - الجامعات؛ ولكي تستطيع المنظمات تطبيق تخطيط التعاقب القيادي لا بد من مواجهة التحديات التي تعوق تطبيق تخطيط التعاقب القيادي والاستفادة من فوائده، ويمكن توضيح التحديات على النحو التالي:

أوضحت إحدى الدراسات أن هناك عددًا من التحديات التي تواجه المنظمات العامة في تطبيق خطط التعاقب القيادي، وهي: (xxxix)

(أ) ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات، ويتمثل ذلك في ضعف القدرة على تحديد القدرات والمواهب المستقبلية المطلوبة من القيادات ويرجع ذلك إلى نقص المعارف والمهارات والقدرات للعاملين بإدارة الموارد البشرية في خطط التعاقب القيادي أو ضعف الإلمام بأهمية التخطيط لتعاقب القيادي، وهذا ما يتسبب في اعتقاد بعض المنظمات أن تخطيط التعاقب القيادي عملية مرهقة وطويلة تتطلب مجهودًا ووقتًا طويلاً للحصول على قيادات المستقبل.

(ب) الانفصال بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات لبناء خطط تعاقب القيادات، وهذا يرجع إلى أن من أهم متطلبات نجاح عملية تخطيط التعاقب التكامل بين تطوير القيادات والخطة الإستراتيجية، بحيث يكون تطوير القيادات أولوية في الخطة وجزء منها، ولا بد أن يشمل التكامل جميع مستويات المنظمة وليس مستوى القيادات العليا فقط؛ وبالتالي يكون دور إدارة الموارد البشرية التركيز على مشاركة الإدارات في تحديد احتياجاتها الحالي والمستقبلي من القيادات وتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر فيها ليكون لدى المنظمة الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب، ولكن يوجد ضعف تكامل للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية مع الإدارات المستفيدة لتحديد ومعرفة احتياجاتها من القيادات المطلوبه.

(ج) قلة دعم واهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات، ويتمثل في ضعف دور القيادات العليا في الدعم والالتزام بخطط تعاقب القيادات وذلك يرجع إلى اعتقاد القيادات

العليا بأن موضع التعاقب القيادي خارج عن نطاق مهامهم وعملهم، وقد يؤدي إلى ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لخطط تعاقب القيادات.

(د) ندرة البرامج التدريبية المقدمة على رأس العمل لبناء وتطوير القيادات الإدارية، ضعف كفاية البرامج التدريبية المتاحة من حيث الكم والكيف لتنمية القدرات القيادية، وقد يرجع ذلك إلى قلة توافر الوقت للقيادات العليا للإسهام في خطط التعاقب بسبب ضغوط العمل المتواصلة وكثرة المهام والوقت الضائع في متابعة مشكلات الإدارات الأخرى وكثرة الوقت المطلوب لحضور الاجتماعات، بالإضافة إلى اعتقاد بعض القيادات أن خطط التعاقب ليست من مهامهم ومن ثم عدم الانخراط في تدريب الصف الثاني.

(هـ) ضعف توافر آلية مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات؛ حيث لا يزال عدد من المنظمات تعتبر خطأً ونماذج وآليات تخطيط التعاقب القيادي سرية ولا تعمل على نشرها للجميع، والبعض الآخر لا يوجد لديها وثائق أو نظام رسمي مكتوب لخطط التعاقب حتى في الحالات التي يكون فيها رئيس المنظمة قارب على مغادرتها ، وقد يؤدي عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين في الغالب إلى الخوف من ممارستها بسبب الخوف من فقد المزايا المالية المترتبة عليها أو فقد المكان المهم السابق له أو الخوف من التصادم مع الزملاء وبالتالي مقاومة تنفيذها ونجاحها.

(و) ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط تعاقب القيادات، يؤدي ضعف لوائح الاختيار والتعيين إلى عدم إمكانية اختيار القيادات المحتملة وذلك مثل إعادة التعاقد مع المتقاعدين أو بقاء القيادات في مواقعهم لفترات طويلة مما يؤدي إلى تأخير الترقية لقيادات مستقبلية متميزة؛ ومن ثم ضعف القناعة بأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي، بالإضافة إلى وجود قيود على قوانين أنظمة الجدارة والتعيين مما تمنعهم من استخدامها بشكل فعال مما يشكل عائقاً لتحسين أداء تلك المنظمات وتحقيق التميز المؤسسي.

(ز) ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في دعم خطط التعاقب، تعد إدارة الأداء أحد العناصر المهمة في نجاح تنفيذ خطط التعاقب القيادي حيث تقدم معلومات عن الفجوة بين المهام المطلوبة والأداء الفعلي ومدى توافر القدرات اللازمة لشغل وظيفة أعلى؛ إلا أن عدم قدرة المنظمات على ربط مراجعة الأداء أو التقييم مع خطط التطوير للقيادات أو

ضعف أدوات قياس الأداء للقيادات الإدارية قد يؤدي إلى القصور في التعرف على الموهوبين وأصحاب القدرات العالية.

(ح) **ضعف الاهتمام بمتابعة أثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية**، قد يؤدي ضعف اهتمام المنظمة بأثر التدريب إلى قلة اهتمام القيادات في المستويات المختلفة بالتغيير أو عدم الاستمرار في متابعة تعلم ونمو العاملين المهني لشغل المناصب الأعلى وصعوبة تحديد قيادات المستقبل، وقد يرجع السبب في ذلك اعتقاد المنظمات بأن تعاقب القيادات يعد عملية إحلال العاملين.

(ط) **ضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب** ويكمن في عدم الاهتمام بالمناصب القيادية بسبب الأعباء الإدارية وضعف الحوافز أو عدم مناسبة نظام الحوافز المعمول به في بعض المنظمات والمترتب عليه ضعف المشاركة في خطط التعاقب.

(ي) **قلة الاهتمام بالرجوع إلى الخبرات الناجحة في تطبيق خطط تعاقب القيادات**: توجد صعوبة في بعض المنظمات للقيام بخطط التعاقب القيادي وذلك بسبب قلة توافر القدرات والمتخصصين بها ؛ إلا أن المنظمات تتعد عن الاستفادة من الخبرات الناجحة وقد يكون لارتفاع تكلفة تنفيذ برنامج التعاقب القيادي أو اختلاف طبيعة أنشطة تلك المنظمات أو البيئة التي تم فيها.

كما أوضحت الدراسات أن هناك عددًا من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم بشكل عام ومن بينها مؤسسات التعليم العالي في تطبيق خطط التعاقب القيادي، وهي: (x)

(أ) **غموض في المناصب الإدارية التابعة**: حيث يوجد قصور في وضوح وفهم الأدوار والمهام المتعلقة بالمناصب الإدارية المحتملة من قبل قيادات الصف الثاني وذلك يرجع إلى اقتصار برامج التدريب والتطوير على القيادات العليا دون التركيز على برامج إعداد وتطوير قيادات الصف الثاني مما نتج عن ذلك ضعف بناء الثقة والكفاءة والتغلب على مشاعر العزلة والقلق ووجود حالة من عدم الاستقرار داخل المؤسسات.

(ب) **ضعف وجود رؤية متسقة**: حيث يعد تعزيز الرؤية المتسقة أو المتوافقة مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة من أهم عوامل نجاح تنفيذ خطط التعاقب القيادي وليس الارتباط

أو التقيد برؤية وأهداف القيادة المغادرة أو المتقاعدة ، حيث تساعد الرؤية المتسقة مع توجهات وأهداف المنظمة وليس الفرد في تحقيق استمرارية التخطيط من خلال الحفاظ على التوجهات والأهداف العامة للمنظمة بالانتقال السلس في المناصب القيادية الجديدة بحيث يسمح لهم بإجراء التغييرات أو الإصلاحات لتحسين أداء المنظمة ودفعها إلى مكانة متميزة وتحقيق استقرارها وإنجازاتها عالية.

(ج) **قصور نظام إدارة التوظيف بالتعليم العالي:** أي الإجراءات والممارسات التقليدية المتبعة في شغل المناصب القيادية العليا تكون دائماً تفاعلية بدلاً من أن تكون استباقية عند حالات التقاعد أو المغادرة من المناصب القيادية الرئيسية.

(د) **مشاركة القيادات في إعداد خطة التعاقب القيادي:** ويركز على ضرورة مشاركة القيادات العليا في إعداد خطط التعاقب القيادي لتحقيق نتائج جيدة ، وتوفير فرص التطوير للقيادات المحتملة من خلال التوفير الوظيفي والمهام الخاصة والمراجعة المعيارية وتقييم الأداء، بالإضافة إلى دعم الإجراءات والآليات المحددة لنجاح تنفيذ خطة التعاقب؛ إلا أن إهمال جميع الجوانب السابقة يشكل تحدياً وعائقاً للمنظمة يجعلها غير قادرة على تحديد المهارات والقدرات القيادية الحالية والمستقبلية التي يجب أن تتوافر لديها في المنصب المناسب وفي التوقيت المناسب.

(هـ) **وجود ثقافة تنظيمية ملائمة لتخطيط التعاقب القيادي:** يعد فهم مناخ وثقافة المنظمة عاملاً مهماً في تشكيل خطة التعاقب القيادي وتلقى محاولات التجديد تأييداً قوياً من أعلى لأسفل ويتم المشاركة في تحديد المرشحين وتوفير التدريب والتطوير المستهدفين والاحتفاظ بالموهب والجدارات المتميزة ومن ثم تحقق خطة التعاقب نتائج فعالة ؛ وإذا لم يتم فهم مكونات ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومعايير عند وضع خطة التعاقب القيادي وتنفيذها سوف ينتج عن ذلك مقاومة فكرة تخطيط التعاقب وشعور القيادات العليا بالقلق والخوف على الاستقرار الوظيفي في مواقعها.

(و) **ضعف تحديد المواهب:** يعد الاعتماد فقط على تقييم القيادة العليا مصدراً ضعيفاً حيث يصنف العاملون بدرجة عالية نتيجة الشعور بالولاء والثقة الشخصية، ومن ثم يؤدي الاعتماد على العوامل العاطفية حصول العاملين ذوي المهارات العليا (الموهوبين) على

تصنيف أقل من المستحق، ولا بد من تحديد المرشحين الموهوبين المحتملين لشغل المناصب القيادية من خلال مجموعة من المعايير مثل تدريبهم على مناصب ذات مسؤولية أكبر، وتزامن تطوير مهاراتهم وقدراتهم مع تقييم الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى التقييمات المستمرة عبر الوظائف المختلفة لتحديد الكفاءات الرئيسية في الوقت الحاضر والمستقبل.

(ز) تقديم التوجيه والتطوير فقط على مستوى القيادات العليا دون التطرق إلى مستويات القيادة المتوسطة أو الأدنى ويتم من خلاله اتباع الأساليب التقليدية بتوفير تدريب إداري عام لكافة المناصب القيادية العليا دون مراعاة متطلبات واحتياجات مهام وأدوار كل وظيفة حسب طبيعتها.

ويتضح مما سبق وجود تعدد وتنوع في التحديات التي تعوق الجامعات عن تطبيق تخطيط التعاقب القيادي إلا أنها اشتركت في مجملها وركزت على ثلاث نقاط أساسية هي: غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لتخطيط التعاقب القيادي، والإجراءات والممارسات التقليدية المتبعة في شغل المناصب القيادية العليا تكون دائماً تفاعلية بدلاً من أن تكون استباقية، وقلة توافر القدرات والمتخصصين بالجامعات للقيام بوضع خطط التعاقب القيادي وتنفيذها؛ مما يتطلب ضرورة مواجهة تلك التحديات من خلال نشر ثقافة تخطيط التعاقب القيادي بين جميع المستويات التنظيمية، ودمج أوتاساق خطة التعاقب القيادي مع أهداف وإستراتيجيات الجامعة.

## (٦) نماذج تخطيط التعاقب القيادي بالمنظمات المختلفة:

يسعى تخطيط التعاقب إلى ضمان استمرارية القيادة والتغلب على العديد من التحديات التي تتعلق بشغل المناصب الرئيسية وفقد المواهب من القادة والعاملين عن طريق التقاعد أو المغادرة أو غير ذلك، ومن ثم تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصرة والدراسات ذات العلاقة إلى أن نماذج تخطيط التعاقب القيادي صممت لتلبية احتياجات وتوقعات المنظمات المختلفة ومن بينها الجامعات باعتبارها أداة تساعدها على إعادة هيكلة عبء العمل والاحتفاظ بالمواهب وتطويرها للمناصب القيادية المحددة دون

الإضرار بمستقبل المنظمة، وتختلف هذه النماذج فيما بينها من حيث التطبيق ورؤية وإستراتيجية المنظمة وأهدافها، ويمكن تناولها على النحو التالي:

#### أ- نموذج النجمة السباعية لروثويل Rothwell:

يوفر هذا النموذج العديد من أفضل الممارسات التي تساعد مختلف المنظمات في تطبيق تخطيط التعاقب القيادي، وعلى الرغم من أن عملية تخطيط التعاقب تختلف من منظمة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى حسب الثقافة التنظيمية وقيم الإدارة العليا، إلا هذا النموذج فإن يعد أكثر عمومية ويتناسب مع غالبية المنظمات؛ حيث يتطلب تنفيذ هذا النموذج تحديد القيم التي توجه العمل في السياسات والإجراءات، ووجود نماذج الكفاءات للمجموعات المستهدفة، وحصص بمجموعة المواهب داخل وخارج المنظمة، وجهود تقييم الأداء الفردية، وخطط التطوير الفردية، ويتكون نموذج روثويل أو النجمة السباعية من سبع مراحل رئيسية، وفيما يلي يمكن إيجاز هذه المراحل على النحو التالي: (xii)

**المرحلة الأولى: صنع الالتزام:** تتعلق هذه الخطوة بربط تخطيط التعاقب بإستراتيجية المنظمة، حيث تختلف متطلبات تطبيق إستراتيجية المنظمة من قبل القيادات الإدارية باختلاف نوع الإستراتيجية المراد تطبيقها، ومع ذلك تعد أهداف الإدارة العليا واتجاهاتها من الاعتبارات الرئيسية الأكثر تأثيرًا في تحديد هذه المتطلبات، ومن ثم لا بد من التزام صناعات القرار في المنظمة بعملية تخطيط التعاقب كمنهجية منتظمة من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات التالية:

- ١- تقييم المشكلات والممارسات الحالية.
- ٢- تقييم وإثبات أهمية الحاجة لتخطيط التعاقب.
- ٣- تحديد متطلبات تخطيط التعاقب الخاصة بالمنظمة.
- ٤- ربط تخطيط التعاقب مباشرة بالخطوة الإستراتيجية التنظيمية وخطة الموارد البشرية.
- ٥- المقارنة المرجعية لأفضل ممارسات تخطيط التعاقب في المنظمات الأخرى.
- ٦- وضوح أدوار المجموعات المختلفة في تخطيط التعاقب.
- ٧- كتابة السياسات والإجراءات لتوجيه عملية تخطيط التعاقب.

- ٨- تحديد الفئات المستهدفة التي تقدم في تخطيط التعاقب.
- ٩- وضع أولويات وأهداف تخطيط التعاقب قابلة للقياس.
- ١٠- إعداد خطة عمل لتوجيه تخطيط التعاقب.
- ١١- إيصال خطة العمل للأفراد.
- ١٢- عقد اجتماعات لتخطيط التعاقب لفحص ومراجعة التقدم باستمرار.
- ١٣- تدريب المشاركين في تخطيط التعاقب.
- ١٤- استشارة المديرين عن مشكلات تخطيط التعاقب في نطاق مسؤوليتهم.
- ١٥- توضيح مسؤوليات كل مجموعة مشاركة في تخطيط التعاقب .

**المرحلة الثانية: تقييم متطلبات الأفراد والعمل الحالية:** يجب على صناع القرار تقييم متطلبات العمل الحالية في المناصب الرئيسية وبهذه الطريقة فقط يمكن للأفراد أن يكونوا مستعدين للتقدم بطريقة تركز بقوة على متطلبات العمل وفي هذه الخطوة، يجب على صناع القرار توضيح مكان وجود المناصب القيادية الرئيسية في المنظمة وتطبيق نهج واحد أو أكثر لتحديد متطلبات العمل أو الكفاءة، بالإضافة إلى توضيح الأفراد الرئيسيين الذين سيكون من الصعب جدًا استبدالهم بسبب مواهبهم الفريدة أو معرفتهم الخاصة أو أسباب أخرى.

**المرحلة الثالثة: تقييم الأداء الفردي:** تتطلب هذه الخطوة الإجابة على سؤال رئيسي هو، كيف يؤدي الأفراد وظائفهم في الوقت الحاضر؟، ويعد هذا أمرًا مهمًا لتخطيط التعاقب؛ لأنه يفترض أن الأفراد ذوي الأداء الجيد في وظائفهم الحالية يكونون مؤهلين للتقدم والترقي للوظائف الأعلى، ومن ثم يلزم تقييم الأداء الفردي من المنظمات وأيضًا البدء في إنشاء قائمة من المواهب بحيث يكون من الواضح ما هي الأصول البشرية المتاحة بالفعل والقيام بإعدادهم وتدريبهم.

**المرحلة الرابعة: تقييم متطلبات الأفراد والعمل المستقبلي:** وتتطلب هذه الخطوة الإجابة على سؤال رئيسي هو ما متطلبات العمل أو الكفاءة في المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل؟ للإجابة على هذا السؤال، يتطلب من صناع القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل والكفاءات المستقبلية لتتوافق مع الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، وبهذه الطريقة يكون

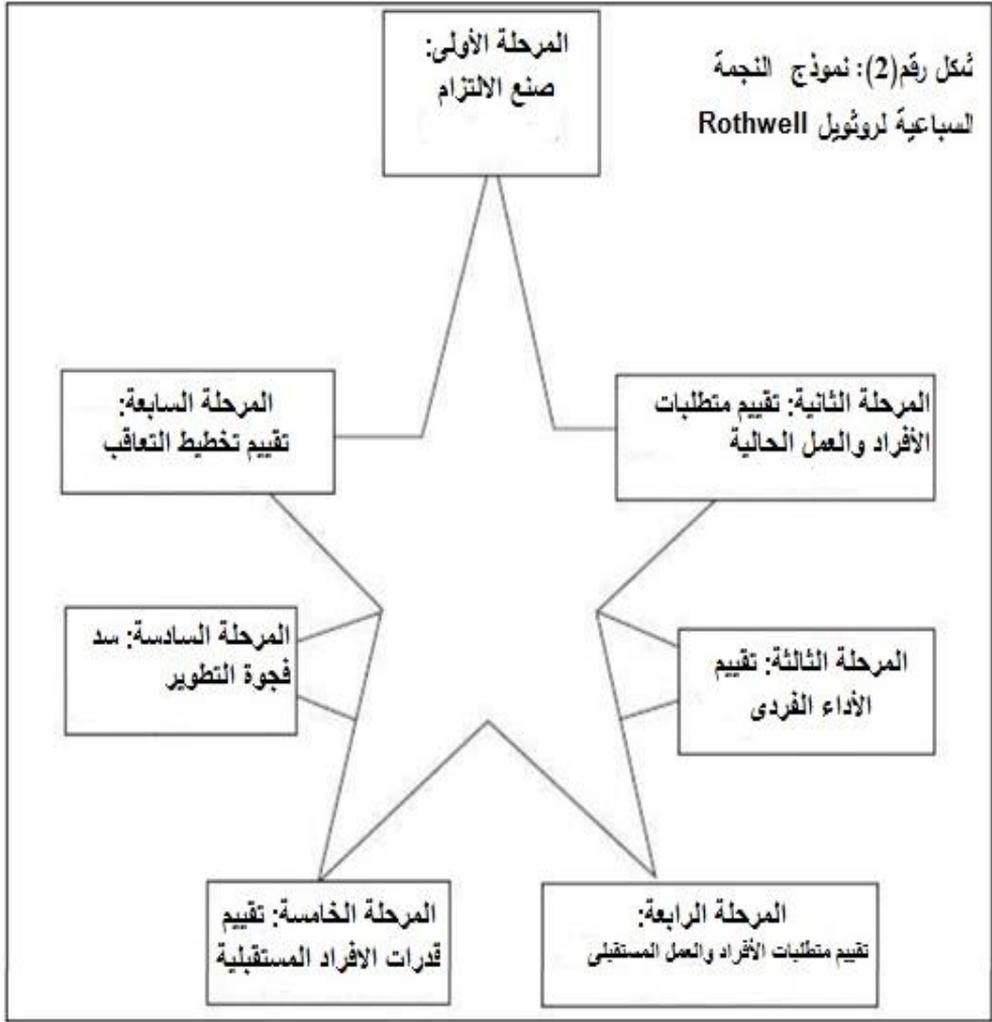
قادة المستقبل على استعداد للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الإستراتيجية التنظيمية.

**المرحلة الخامسة: تقييم قدرات الأفراد المستقبلية:** لإجراء هذه الخطوة بنجاح فإن ذلك يتطلب الإجابة على عدة تساؤلات، ما مدى استعداد الأفراد للتقدم؟ ما المواهب التي يمتلكونها؟ وما مدى مطابقتها مواهبهم لمتطلبات العمل المستقبلية؟ ومن ثم تضع المنظمة عملية موضوعية، أو سلسلة من العمليات التي تستطيع من خلالها تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية وهي الركيزة الأساسية لعملية تخطيط التعاقب، ولا ينبغي الخلط بين هذه العملية الموجهة نحو المستقبل وبين تقييم أداء الموظف في الماضي أو الحاضر.

**المرحلة السادسة: سد فجوة التطوير:** يتطلب من المنظمة في هذه الخطوة وضع برنامج مستمر لتطوير القيادة لإعداد قادة المستقبل داخليًا، ومشاركة صناع القرار أيضًا في تحديد وتطوير المرشحين للتعاقب واكتشاف بدائل للترقية التقليدية بأساليب من الداخل مثل خطط التدريب وتطوير الأفراد بالداخل لكي تتمكن المنظمة من تلبية احتياجات تخطيط التعاقب.

**المرحلة السابعة: تقييم تخطيط التعاقب:** لضمان التحسين يخضع تخطيط التعاقب للتقييم المستمر لتقييم مدى نجاحه وتحقيق أهدافه، ويتطلب ذلك استخدام نتائج التقييم بدورها لإجراء تعديل وتحسين مستمر على عملية تخطيط التعاقب للحفاظ على الالتزام المنهجي والاستمرارية.

ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج: (xlii)



ب- نموذج باتريك إيبارا Patrick Ibarra:

يركز هذا النموذج على الغرض أو المهمة الأساسية لتخطيط التعاقب الذي يعتمد على تحديد تسلسل تحركات أو المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يتم التعرف على المرشحين للمناصب الرئيسية قبل الحاجة الفعلية، وتوجد العديد من العوامل في المنظمات التي تشكل حاجزاً أمام تخطيط التعاقب الفعال، ومنها المحسوبية والأقدمية وتقاعد أو مغادرة الموظفين، ومن ثم يتضمن تخطيط التعاقب سلسلة من الإستراتيجيات

التي تشكل في مجملها خطة تعاقب قيادي فعال، ويتكون النموذج من ثماني خطوات وكل خطوة تتضمن العديد من الإجراءات المتسلسلة، وفيما يلي يتم تناول الخطوات على النحو التالي: (xliii)

**الخطوة الأولى: تقييم احتياجات الخدمة المستقبلية:** تحدد الخطة الإستراتيجية الأولويات الحالية والمستقبلية التي تعد جوهرًا أو أساس بناء خطة التعاقب القيادي، وفي الغالب تركز المنظمات عمليات التخطيط قصير وطويل المدى على تحسين رأس المال، والعمليات دون الدمج والتكامل لآثار احتياجات تطوير الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات المستقبلية، ولكي تدعم الخطة الإستراتيجية بقوة لا بد أن تحدد كيف تصل المنظمة إلى الأهداف والغايات القابلة للقياس التي تحقق رؤيتها ورسالتها وكلاهما تكون القوة الدافعة في عملية تخطيط التعاقب القيادي لتطوير رأس المال البشري .

**الخطوة الثانية: تحديد المناصب المهمة والموظفين ذوي الإمكانيات العالية:** تنقسم هذه الخطوة إلى جزئين رئيسيين هما: أولهما: تحديد المناصب المهمة وهي التي تعتبر ضرورية للمنظمة أو القسم أو الإدارة أو وحدة العمل/ الفريق لتحقيق نتائج العمل اللازمة، والثاني: الموظف ذو الإمكانيات العالية وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرات والكفاءات (الجدارات) على التقدم إلى واحدة مما يلي: (أ) منصب مهم (ب) مستوى أعلى من المهام والمسؤوليات (ج) مستوى أعلى من الكفاءة الفنية. ويتطلب إكمال هذه الخطوة التعريفية بما سبق من قبل الإدارة العليا وفريق الإدارة التنفيذي للمنظمة بأكملها.

**الخطوة الثالثة: تحديد الكفاءات:** في هذه الخطوة تعتمد أو تركز بشكل أساسي على الكفاءات التي تتخطى الوصف الوظيفي وحتى القيود التنظيمية المفروضة لقد أصبح الوصف الوظيفي بمفهومه التقليدي هو مجموعة من المهام والواجبات المطلوبة من صاحب المسمى الوظيفي والتي كثير من الأحيان تصبح في الأيدي الخطأ درعًا أو وقاء من متغيرات العمل المحتملة والاحتفاظ بالمنصب الوظيفي اليوم، ولكن الهدف من تحديد الكفاءات كجزء من عملية تخطيط التعاقب هو اختيار الأفضل الذي يمتلك القدرات والمهارات اللازمة لمكان العمل اليوم ومستقبلاً، ومن ثم يتطلب دمج الكفاءات في نظام إدارة الأداء، ونظام التدريب والتطوير، ونظام التحفيز .

**الخطوة الرابعة: القيام الكامل بتحليل الفجوة:** يتم إجراء تحليل كامل وشامل لمعرفة وتحديد وجود فجوة في الكفاءات اللازمة لكل منصب، ويعتمد نجاح هذه الخطوة بشكل أساسي على الخطوات السابقة.

**الخطوة الخامسة: اختيار أنشطة التدريب والتطوير:** تتوفر مجموعة متنوعة من المصادر للأفراد والمجموعات لسد الفجوات الموجودة، وإعداد كفاءات عالية لتدريب الموظفين، ومن أمثلة هذه المصادر: التدريب على رأس العمل، والتدوير الوظيفي، والإثراء الوظيفي، والدورات التدريبية، وتمثيل الأدوار، والدراسات التكميلية، وعلى الرغم من تنوع المصادر إلا أن العديد من المنظمات تعتبر أن التدريب هو حل فعال في العديد من المجالات التي يحتاج فيها الموظفون إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم، وتوفر هذه الخطوة من عملية تخطيط التعاقب اختيار وتصميم إستراتيجيات للتطوير بخلاف خيارات التدريب والتطوير المتاحة للعاملين مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من البدائل أثناء هذه الخطوة في خطة التعاقب بما في ذلك التوظيف، والاختيار والاحتفاظ والتدخلات التنظيمية كإعادة التنظيم ونظم القياس وعمليات التحسين.

**الخطوة السادسة: إجراء التدريب الإداري:** يتطلب من القيادات والمديرين على جميع مستويات المنظمة المشاركة في التدريب الذي يركز على زيادة المهارات والقدرات وتوسيع المعرفة اللازمة لتطوير المواهب وذلك من خلال تقاريرهم المباشرة، والمشاركة والدعم بشكل كامل في خطة التعاقب للقسم الإداري ويتم العمل بالتنسيق مع الآخرين في المنظمة للقيام بما يلي:

■ تحديد احتياجات الإحلال الرئيسية والأشخاص ذوي الإمكانيات العالية والمناصب المهمة وإدراجها في خطة التعاقب.

■ توضيح أنشطة العمل الحالية والمستقبلية ونتائج العمل.

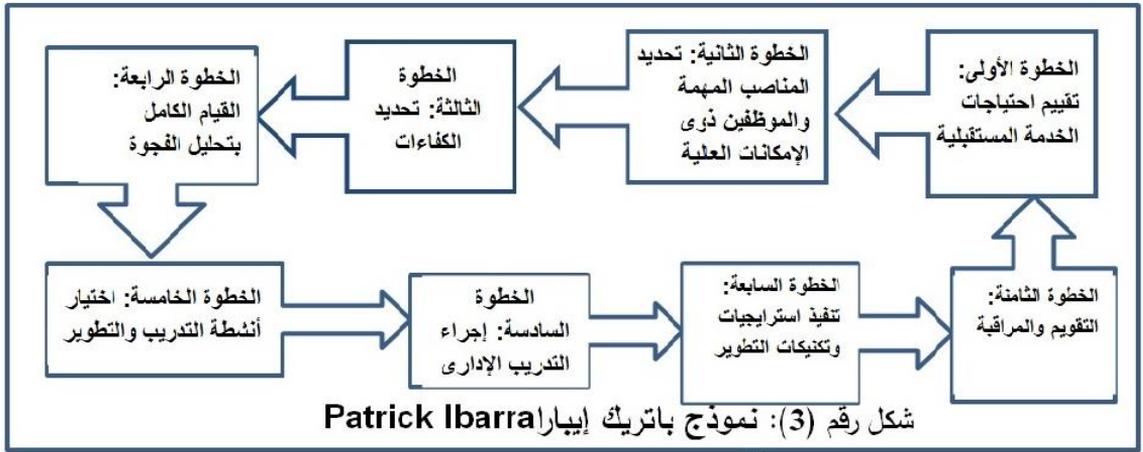
■ مقارنة الأداء الفردي الحالي والإمكانيات الفردية المستقبلية.

■ وضع خطط التطوير الفردية لإعداد البدائل وتطوير العاملين ذوي الإمكانيات العالية.

**الخطوة السابعة: تنفيذ إستراتيجيات وتكتيكات التطوير:** تعتمد هذه الخطوة على المديرين في تحديد متى تنفذ الإستراتيجيات ، ولكن قبل البدء في التنفيذ يتطلب من المديرين

إعلان وتوصيل خطة التعاقب القيادي إلى جميع الموظفين من خلال وسائل عديدة مثل الإنترنت والاجتماعات ولجان العمل أو الإدارة لإيصال جوانب خطة التعاقب بأكملها والفوائد المصاحبة لها، والتأكيد من الحصول على التغذية الراجعة من الموظفين لتحديد مدى نجاح عمل خطة الاتصال.

**الخطوة الثامنة: التقييم والمراقبة:** بمجرد البدء في تنفيذ خطة التعاقب القيادي للمنظمة يتم مراقبة التقدم واستعراض التقدم المحقق في أوقات محددة مسبقاً وتضمن مكوناتها مثل جدول البرنامج والنتائج المؤقتة وتقييم التنفيذ ومراجعة الخطة حسب الضرورة والحاجة.



ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج: (xlv)

### ج- نموذج تخطيط التعاقب المرن جورجيا Georgia:

تعتمد فكرة هذا النموذج على تلبية احتياجات وتوقعات كل منظمة حسب الثقافة التنظيمية وأهمية الاتصال بأصحاب المصالح وإبلاغهم بأهمية خطة التعاقب وتطبيقها لضمان استمرارية القيادة، وقد تم تطوير هذا النموذج ليتوافق خصيصاً مع الثقافة التنظيمية ورؤية وإستراتيجية منظمة جورجيا، ويتكون النموذج من عدة مراحل يمكن وصفها وتقديمها على النحو التالي: (xlv)

**المرحلة الأولى: التخطيط المسبق:** الذي يتم قبل وجود خطة العمل، ويتضمن تحديد أعضاء العمل في فريق تخطيط التعاقب، وتحديد أهداف تخطيط التعاقب، وتصميم

تخطيط التعاقب، ويتم إعداد خطة عمل بناءً على تحديد هذه المكونات، وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات التالية:

١- **اختيار فريق تخطيط التعاقب:** يتكون فريق تخطيط التعاقب من رئيس المنظمة الذي يكون له دور واضح في الفريق يعكس التزامهم بتنفيذ الخطة، وخبراء إدارة الموارد البشرية، والمخططين الإستراتيجيين في المنظمة لضمان توافق التخطيط للتعاقب مع الأهداف والغايات الإستراتيجية، والأفراد الذين لديهم معرفة تنظيمية لتقديم رؤية تاريخية عن المنظمة.

٢- **تحديد أهداف تخطيط التعاقب:** يجب مراعاة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وبيانات تخطيط القوى العاملة ذات الصلة وتأثير تخطيط التعاقب على ممارسات الموارد البشرية الحالية عند البدء في تحديد أهداف تخطيط التعاقب.

٣- **تطوير تصميم تخطيط التعاقب:** يتم مراعاة المرونة في تصميم نموذج تخطيط التعاقب بحيث يشكل ذلك إطار عمل أساسي يمكن من خلاله تعديل الخطوات الواردة في النموذج بما يتناسب مع احتياجات كل منظمة والموارد المتاحة.

٤- **إعداد خطة عمل إستراتيجية للقوى العاملة:** يتم إعداد خطة عمل إستراتيجية للقوى العاملة متطابقة مع خطة العمل وهي خطة رسمية تحدد الإجراءات المحددة التي يتم اتخاذها والأفراد المسؤولين والإطار الزمني لاستكمال كل خطوة في عملية تخطيط التعاقب، ويتم الإعلان عن التقدم المحقق في خطة العمل الإستراتيجية للقوى العاملة سنوياً.

**المرحلة الثانية: خطة الاتصال:** توضع خطة اتصال لإعلان أصحاب المصالح عن أغراض وقيم تخطيط التعاقب والأهداف والعناصر المحددة لخطة المنظمة، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة الخطوات التالية:

١- **تحديد أهداف خطة الاتصال:** تساعد خطة الاتصال أصحاب المصالح على فهم تعريف تخطيط التعاقب، وأهميته، والهدف من تخطيط التعاقب وكيف يتم تنفيذه كحد أدنى.

٢- **تحديد أصحاب المصالح المستهدفين:** تراعي خطة الاتصال الفعال مستوى الوعي لدى كل المستفيدين فيما يتعلق بتخطيط التعاقب من حيث القضايا والاهتمامات الرئيسية

والفوائد الذي يحققها ومن ثم تقسم الفئات المستهدفة إلى أربعة فئات ، وهم: قادة/رؤساء المنظمة ومتخصصو الموارد البشرية ، والمديرون ، والموظفون.

٣- اختيار قنوات الاتصال: الأساس في اختيار طرق قنوات الاتصال الأكثر فعالية وتأثيرًا على الجمهور المستهدفين.

**المرحلة الثالثة: تحديد خصائص القيادة:** يتم تحديد النطاق والكفاءات والمستويات والنتائج المطلوبة لكل مستوى التالي (الأعلى- الوسطى- الألقى) ويتم استخدام الخصائص الأساسية كالمعرفة والمهارات والقدرات والدوافع والسلوكيات التي تمكن الأفراد من الأداء الفعال للعمل في تقييم وتطوير واختيار قادة المستقبل، ومن ثم فإن إعداد نموذج للكفاءات المطلوبة لا بد أن يشمل: تحديد الخبراء المتخصصين، وتحديد المسؤوليات المشتركة ، وتحديد الكفاءات العامة المرتبطة بالمسؤوليات المشتركة ، وتحديد أهم الكفاءات ومستويات الكفاءة المطلوبة لكل اختصاص ووظيفة.

**المرحلة الرابعة: تقييم قوة المقاعد:** تعبر قوة مقاعد البدلاء على أنها قدرة المنظمة لشغل المناصب القيادية الرئيسية من الداخل؛ حيث يحدد مدير المراجعة عدد المناصب القيادية المهمة التي يوجد فرد واحد على الأقل جاهز لتولي دور ومسؤوليات المنصب بنجاح، وتساعد هذه المرحلة المنظمات على تحديد نقاط القوة والمجالات التي توجد فيها فجوات في المواهب حاليًا أو التي توجد في المستقبل.

**المرحلة الخامسة: تقييم المواهب:** يتم تقييم كل فرد وفقًا لخصائص القيادة لتحديد من سيشارك في مجموعة التطوير وتحديد احتياجات التعلم الفردية، وتشجيع المنظمات على اتباع عملية منهجية للتمييز بين المتقدمين المؤهلين والموظفين الذين لهم الأولوية الأكبر للمشاركة في برنامج القيادة، وتوفر هذه المرحلة للمنظمة معلومات تتعلق بإمكانات وقدرات وكفاءة الموظفين للوصول إلى قدر أكبر من القادة ويكون الهدف منها تحديد الإمكانيات العالية، وتتضمن مرحلة تقييم المواهب خطوتين رئيسيتين، هما:

١- المرشحون قبل الفحص: تلتزم المنظمات بتحديد عدد الموظفين الذين سيشاركون في مجموعة التطوير خلال مرحلة التخطيط المسبق، ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

■ **الفرز المسبق:** يعد تقييم أولى للمرشحين على أساس الحد الأدنى من المتطلبات، والغرض من هذا التقييم هو فحص المرشحين الذين لا يستوفون الحد الأدنى من

المعايير للدخول في مجموعة التطوير، ويساعد الحد الأدنى لمتطلبات القبول المكتوبة بشكل جيد في تحديد مجموعة متنوعة من المرشحين الموظفين المؤهلين للخطوة الثانية من التقييم.

■ **الترشيحات الذاتية:** يعبر المرشحون عن اهتمامهم بالمشاركة في تخطيط التعاقب عن طريق تقديم طلب أو خطاب أو توصية أو معلومات أخرى ذات صلة.

■ **الترشيح الإداري:** يقوم المديرون أو لجنة المراجعة الداخلية بترشيح المرشحين للمشاركة في مجموعة التطوير.

٢- **التقييم الرسمي:** يتم تقييم المتقدمين من لديهم الحد الأدنى من متطلبات القبول رسمياً وفقاً لخصائص القيادة المحدد مسبقاً مثل إنقان الكفاءة والنطاق والنتائج المطلوبة المرتبطة بمستوى التالي محدد كما سبق ذكره.

**المرحلة السادسة: تطوير المواهب:** يتم تحديد أنشطة التطوير واحتياجات التعلم التنظيمي ، وتحديد إستراتيجيات التطوير لأعضاء لزيادة مستويات الكفاءة وتحسين نتائج القيادة وزيادة قدرة المشاركين على التفكير والعمل على نطاق أوسع، ويضمن التطوير المنهجي المنظم أن يركز على مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف العامة لتخطيط التعاقب وإعداد وإمداد المنظمة بالقادة الموهوبين ذوي الكفاءات والإمكانات العالية ، ويتضمن برنامج تطوير المواهب من القادة ما يلي: أهداف التطوير للمجموعات ، وتحديد أنشطة التطوير، وإعداد خطة تطوير فردية (IDP).

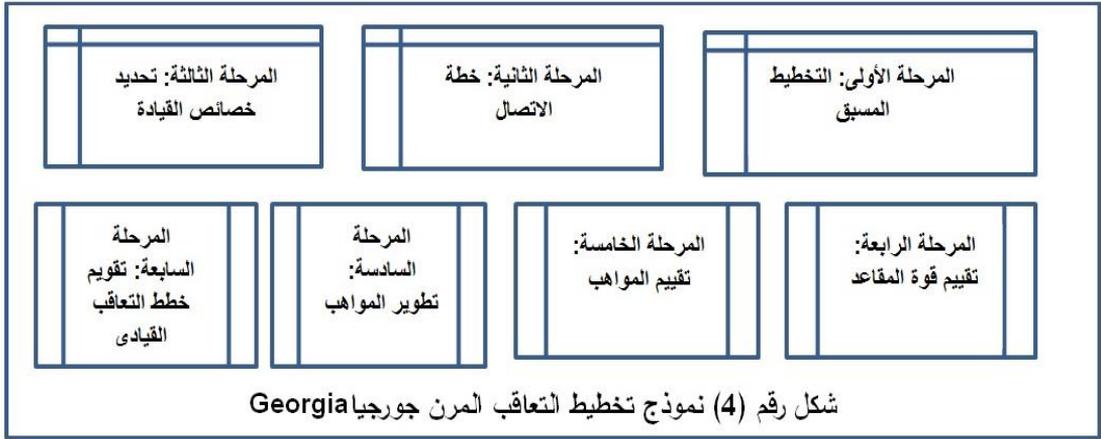
**المرحلة السابعة: تقويم خطط التعاقب القيادي:** تقييم التصميم وتنفيذ نتائج البرنامج لتحديد مدى جودة عمل تخطيط التعاقب، وتشمل عملية التقويم ما يلي:

■ **تجميع فريق التقييم،** ويشمل أعضاء الفريق وموظفي الموارد البشرية والمديرين الرئيسيين والموظفين.

■ **مقاييس المراجعة،** ويتطلب وجود مقاييس من أجل تحديد نقطة مرجعية لأهداف تخطيط التعاقب وتصنف المقاييس إلى نوعين: الأول: تقويم مقاييس العملية (كيف تطورت عملية تخطيط التعاقب)، والثاني: تقويم مقاييس المخرجات (ما حدث في النهاية).

■ **جمع المعلومات:** وتشمل الأساليب الشائعة المستخدمة من (الاستبيانات والمقابلات والاستطلاعات والبيانات الحالية).

- فهم المعلومات: وتعتمد على تحديد التقنيات المستخدمة في تحليل البيانات في معظم الأحيان حسب نوع أسئلة التقييم التي سيتم الرد عليها.
  - توصيل النتائج والتوصيات، يمكن أن تكون نتائج التقييم شفوية أو كتابية ، ولكن يجب أن تتضمن التقييمات تقريرًا عن كل من النجاحات ومجالات التحسين بالإضافة إلى التوصيات المباشرة والممكنة والمشكلات الكثيرة وليس العرضية.
  - استخدام التوصيات: حيث حددت خطة العمل إجراء تحسينات على عملية تخطيط التعاقب وتنفيذ عملي وفعال من حيث التكلفة وتحديد وتنفيذ التحسينات التي تتضمن المعايير التنظيمية وأفضل الممارسات.
- ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج: (xvi)



#### د - نموذج ستيفين كليفورد Stephen Clifford:

يعد الهدف من هذا النموذج هو تصميم خطة للتعاقب تلبي توقعات وآمال أصحاب المصالح بالمنظمة، وأهمها الحفاظ على سير وانتظام العمل وتجنب أي مشكلات شائعة حيث إن تخطيط التعاقب عملية معقدة منتظمة ومقصودة ولها خط زمني مستمر وكل هذا يساعد المشاركين في فهم العملية وتقديم معايير للتقدم والتطوير، ويشمل هذا النموذج ثلاث مراحل رئيسية، ويمكن توضيحها كما يلي: (xlvii)

**المرحلة الأولى: وضع أهداف خطة التعاقب:** تعتبر هذه المرحلة أهم وأصعب المراحل الرئيسية في تصميم النموذج حيث إن تحديد الأهداف يجعل اختيار البدائل أسهل بكثير وأكثر ملائمة وفعالية بالإضافة إلى أن لكل فئة من الفئات أهدافها المختلفة، ومن ثم

تتقسم الأهداف إلى ثلاث فئات مختلفة، وتتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات رئيسية، وهي كما يلي:

١- **تحديد أهداف أصحاب المصالح:** وهي تركز على تحديد احتياجات الدخل وتوقعات المشاركة والاستثمارات المطلوبة والقيم والمعتقدات لأصحاب المصالح التي تكون في مجملها أهدافهم، ومن ثم يتطلب من أصحاب المصالح النظر في هذه التوقعات والاحتياجات لتحقيق نتيجة مرضية.

٢- **تحديد أهداف أصحاب المصالح الآخرين:** تحديد احتياجات وأهداف وتوقعات أصحاب المصالح الآخرين والتأكيد على أن الخطة ستفي بها مع ضمان المشاركة الفعالة والنشطة في عملية تخطيط التعاقب.

٣- **تحديد أهداف المديرين والموظفين:** تعد هذه الفئة من المديرين والموظفين لها تأثير مستمر على الأعمال أثناء وبعد تصميم وتنفيذ خطة التعاقب، ومن ثم يلزم مراعاة أهداف هذه الفئة وتوقعاتها ومخاوفها، ومشاركتهم في عملية تخطيط التعاقب تساعد في الحفاظ على العلاقات اللازمة لمواصلة الأعمال الناجحة ولا بد من تحفيزهم لبقائهم متحمسين في العمل وتشجيعهم على تدريب القادة المحتملين، وبالتالي يشعرون أن أفكارهم واهتماماتهم مهمة لاستمرار المنظمة وتنتقل بتسلسل من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، ومن ثم يساعد تخطيط التعاقب الفعال في نمو الأعمال وتوظيف أفراد آخرين لتولي بعض المهام والمسؤوليات وصقل وتطوير الوظيفة من خلال سجل الأنشطة لمعرفة ما يتم فعله، وإعداد تقرير شامل عن المسؤوليات التي لم تدون في سجل الأنشطة، وتقييم مهارات وقدرات فريق الإدارة والقادة المحتملين من الوصف الواقعي ولكل من الفئتين مسؤوليات ومهام مختلفة، واكتشاف ما يحتاجه فريق الإدارة للمساعدة في تدريب القادة المحتملين، والجمع بين احتياجات القادة والمسؤوليات الجديدة أي الموازنة بين الاحتياجات والتوقعات والتدريب اللازم لإعدادهم لهذه المسؤوليات.

**المرحلة الثانية: تحديد أفضل السبل لتحقيق الأهداف:** بعد جمع المعلومات المناسبة في المرحلة السابقة من الفئات الثلاثة ثم تحقيق التوازن بين الاحتياجات وتوقعات جميع

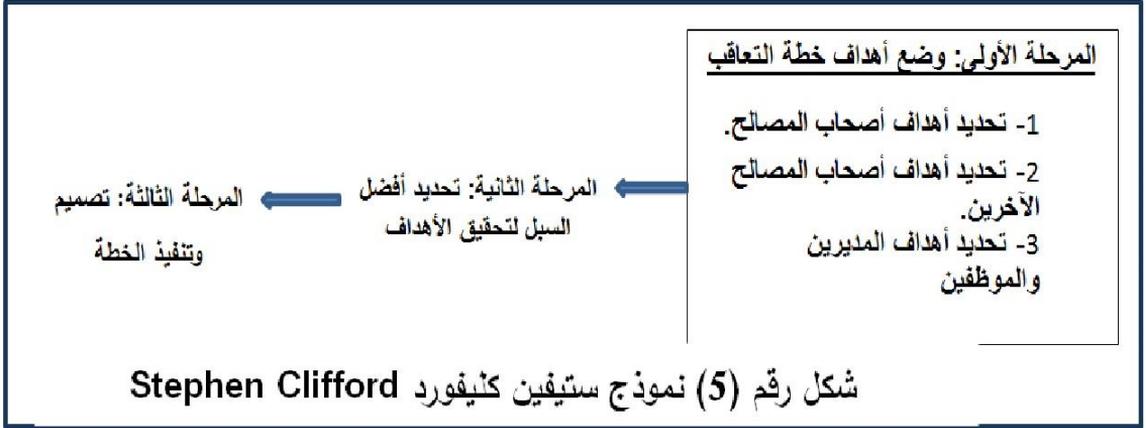
المعنيين وتحديد أولويات خطة التعاقب ، تستخدم المعلومات التي تم جمعها بشكل دقيق في الخطوات الثلاثة السابقة لتوجيه ووضع أفضل السيناريوهات ، وذلك من خلال المراجعة والتلخيص ثم النظر في الآثار المترتبة على قضايا التعاقب الإداري حيث تعكس الأهداف والقيم التي تم تلخيصها بشكل كاف ما هو ضروري لضمان التعاقب الإداري السلس في العمل، وتعد هذه المرحلة أصعب مرحلة في التخطيط للتعاقب ؛ لأنه يجب فيها تجميع الأهداف المتنوعة للمشاركين المختلفين والوصول إلى مجموعة موحدة من الأهداف ويتم ترتيب الاحتياجات والأهداف والأولويات في خطة متكاملة ومتناسكة وإذا تم تحديدها بشكل جيد وموضوعي سيتم اقناع جميع الأطراف بها ويتأكدون من أنه تم النظر في أهدافهم واحتياجاتهم ويتم تقبل النتائج، ومن ثم يكون الهدف الأساسي من هذه المرحلة مراعاة وتحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات جميع المعنيين وتحديد الأهداف ذات الأولوية القصوى في أفضل سيناريو وهي البداية لإيجاد مجموعة كاملة وواسعة من الحلول التقنية قبل تصميم وتنفيذ خطة التعاقب؛ حيث يمكن تحقيق الأهداف بعدة طرق لكل منها آثارها ولا بد من اكتشافها ومناقشتها مع مستشار أو مقيم خارجي محترف للتأكد من اختيار الخيارات الأكثر كفاءة ويمكن الدمج بين العديد من الخيارات المختلفة لتلبية الاحتياجات الفردية في خطة شاملة متكاملة تفي بتحقيق الأهداف.

**المرحلة الثالثة: تصميم وتنفيذ الخطة:** تختلف هذه المرحلة عن المراحل السابقة؛ حيث كان لكل مرحلة سابقة هدف واضح ونقطة نهاية ، ولكن المرحلة الأخيرة ليس لها نقطة نهاية واضحة ؛ لأنها دائماً تحتاج إلى المراجعة والتعديل ، وذلك بما يتوافق مع التغيرات المختلفة حسب كل منظمة ، ومن ثم لا بد من المراجعة المستمرة وإعادة النظر في خطة التعاقب بانتظام لتكون ملائمة للاحتياجات والتغيرات الحالية والمستقبلية ، وبالتالي يتم اتباع الخطوات المهمة التالية بعد تصميم الخطة:

- تلخيص ما تم إنجازه بشكل واضح ومختصر .
- شرح الخطة النهائية من خلال الملخص لأصحاب المصلحة الآخرين .
- إبلاغ الفئات المختلفة السابق ذكرها من أصحاب المصالح بتفاصيل خطة التعاقب وشرح النتيجة وكيف تم معالجة أهدافهم .

■ وجود خطة لتعاقب فعالة ومناسبة تدل على أن العمل سيظل مستقرًا، ويمكن للمستفيدين تجديد الثقة.

ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج: (xlviii)



### نموذج الإطار المفاهيمي لتخطيط التعاقب:

بالمراجعة الدقيقة لأدبيات الفكر الإداري المعاصر المتاحة تبين أن نماذج تخطيط التعاقب المحددة تعتمد على أغراض وأهداف المنظمات ولكن هناك عناصر مشتركة يمكن تنظيمها كإطار مفاهيمي لتخطيط التعاقب بحيث كل عنصر من العناصر يتكامل ويتربط بغيره في دورة متعاقبة متصلة، وفيما يلي يتضمن نموذج الإطار المفاهيمي لتخطيط التعاقب سبع خطوات: (xlix)

**الخطوة الأولى: دعم ومشاركة الإدارة العليا بالجامعة:** والتي تشمل مجلس الجامعة والكلية والعمداء والوكلاء وفريق الإدارة العليا بأكمله ، حيث يدعم مجلس الجامعة تخطيط التعاقب من خلال القيام بدور نشط وفعال في العملية بالموافقة على السياسات وأسس تخطيط التعاقب والمشاركة والدعم لضمان أن المسؤولين الرئيسيين يشجعون تخطيط التعاقب القيادي كما تحفز مشاركتهم أيضًا المرشحين ؛ لأنهم يرون أن الاهتمام بنموهم الوظيفي يأتي من الأعلى بالإضافة إلى مصلحة فريق الإدارة العليا ومشاركته بالخطة تبني مصداقية على مستوى الجامعة، مما يؤكد على تحقيق أقصى قدر من النجاح الالتزام القوي من قبل الإدارة العليا وتكوين شعور بالملكية المشتركة لتخطيط التعاقب قبل تنفيذه، ويمكن تعزيز حماس فريق الإدارة العليا من خلال بعض الإجراءات، ومنها:

- مناقشة مفتوحة لخطة التعاقب خلال الاجتماعات الشهرية أو الفصلية لمعرفة الموظفين الذين لديهم أكثر المواهب المحتملة عبر المستويات التنظيمية للانتقال إلى المناصب الأعلى بالجامعة.
- تتيح المناقشات المفتوحة لفريق الإدارة من خلال الاجتماعات الجماعية أو المقابلات المنظمة معرفة الكفاءات المهارية المطلوبة، ومناقشة كل مرشح لخطة التعاقب بناءً على الأهداف الإستراتيجية والكفاءات اللازمة لمناصب معينة.
- يعتبر هؤلاء الموظفون أنفسهم جزءًا من مجموعة المتقدمين للوظائف التي يتوفر بها كبار المديرين.

**الخطوة الثانية: تخصيص المسؤولية:** يحتاج دعم الإدارة العليا إلى التقييم المسبق والتطوير المهني والاهتمام المركز، كلها خطوات لاحقة من تخطيط التعاقب وتتطلب تنسيقاً ماهراً، ويختص أمين عام الجامعة بالمسؤولية عن متابعة الخطة ومواصلتها ويعين معه منسق مسؤول عن التدريب والتطوير ونقله والإبقاء على اتصال مع أفضل المواهب وإدارة التدريب ويكون لديه خلفية بالموارد البشرية ويراقب ويقيم تقدم المرشحين لتحديد استعدادهم للتقدم إلى المناصب القيادية، وتوفير نظام تتبع قاعدة بيانات يسجل فيها إجراء التدريب والتطوير، وتساعد الإدارة العليا بعد ذلك عند النظر في الترقيات الممكنة من خلال مراجعة البيانات، يحافظ المنسق على النهج المنظم لخطة التعاقب ويبقى على تركيز الإدارة على تخطيط التعاقب كهدف للمنظمة من خلال استخدام نماذج تقييم الأداء التي يتم إعدادها للمنسق ويكون وكيلاً للتغيير من خلال التعرف على برامج التطوير اللازمة، بالإضافة إلى الحفاظ على خطة التعاقب محدثة وتشجيع الإدارة العليا على متابعة تقدم الموظفين ودعم المنسق بوثائق واقعية من خلال الاستخدام المنتظم للخطة، ومن ثم يمكن للمنسق عمل جدول زمني مسجل للمتقاعدين المحتملين من أجل توقع احتياجات الإحلال المستقبلية، ويقوم المنسق بإعداد قائمة بالوظائف الشاغرة للإدارة التنفيذية بشكل أفضل وتتبع الاحتياجات التطويرية للمرشحين المحتملين لضمان وصولهم إلى مستوى الكفاءات والمهارات المطلوبة.

**الخطوة الثالثة: تقييم الاحتياجات المسبق:** يعتبر الدعم الإداري مهمًا لتحديد المهارات اللازمة لشغل وظائف معينة، وبدون الدعم وتقييم الاحتياجات المسبق يصبح عملية تخطيط التعاقب الفعال أمرًا صعبًا، ويتم تقييم الاحتياجات بكفاءة وفعالية من ثلاثة مستويات: تحليل المنظمة، وتحليل العمليات، وتحليل الأفراد، ويعتمد ذلك على إيجاد معلومات عن الأداء الأمثل والأداء الفعلي، وكيفية إدراك المصادر الرئيسية، وما سبب المشكلة، وتقديم حلول لسد الفجوات بين الأداء الأمثل والأداء الفعلي، ومن ثم لا يوجد نموذج واحد لتقييم الاحتياجات ولكن يتم التركيز على مبادئ توجيهية وأدوات تقييم الاحتياجات التي تحدد الكفاءات الأساسية للمناصب المحددة في تخطيط التعاقب، وعلى مستوى العمليات والأفراد يتم تحليل وظائف تخطيط التعاقب المستهدفة عن طريق ثلاثة إجراءات، كما يلي:

■ مراجعة الخطط الإستراتيجية وخطط العمل التنظيمية لفهم الرؤية والتحديات المستقبلية.

■ إجراء مقابلات منظمة مع الإدارة العليا لمعرفة الكفاءات المطلوبة للوظائف وإعداد دراسات كفاءة الموظفين ويتم فيها جمع البيانات، واحتياجات المشاركين في البرنامج التدريبي لشغل مناصب إدارية في المستقبل.

■ ربط مشاركة الموظف بتقويم الأداء لمراقبة النتائج.

وعلى مستوى المنظمة يركز تقييم الاحتياجات على فحص المنظمات الأخرى التي نفذت تخطيط التعاقب الفعال من خلال الزيارات الميدانية والدراسة المسحية المرجعية التي تظهر الممارسات التي تعمل بشكل أفضل في ثقافة منظمة معينة حيث يتم إجراء الدراسات المرجعية بإرسال استبيانات إلى المنظمات المماثلة في الرسالة والأهداف وتكرر في تنفيذ تخطيط التعاقب وهذا يوفر للمنظمة إجراء مقارنات مرجعية على أساس التحديات والاحتياجات المماثلة، بالإضافة إلى أن مجالس الجامعة تجعل تخطيط التعاقب جزءًا من تقييم الأداء لنائب رئيس الجامعة كحافز تشجيع.

**الخطوة الرابعة: توفير فرص التطوير المهني الرسمية:** بعد تقييم الاحتياجات للمهارات الوظيفية المحددة والمطلوبة للمناصب الإدارية العليا، يعقبها توفير فرص التطوير المهني

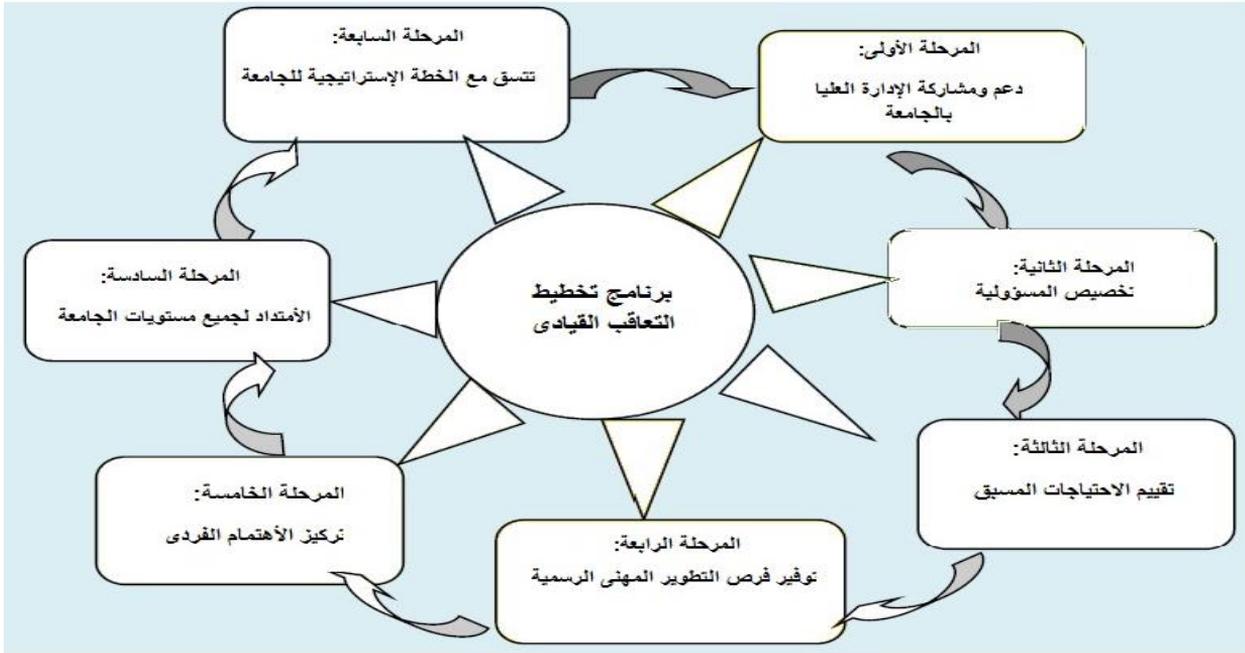
الرسمي وتلبية احتياجات تدريب الموظفين من خلال تطوير المهارات اللازمة للترقيات للمناصب القيادية، ويوفر تخطيط التعاقب الفعال فرصًا عديدة للتطوير المهني بسبب البيئة العالمية المتغيرة ومن ثم يتعين على مؤسسات التعليم العالي تطوير القادة بمهارات جديدة وتلبي هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى أن تقدم برامج تطوير القيادة فلسفة واضحة حول ماهية القيادة والحفاظ عليها ومهارات وقدرات القائد بدلاً من سلسلة من الخطوات العامة التي يتم اتباعها وليست مفيدة وتشمل بمجرد الانتقال لمكان العمل، هذا بالإضافة إلى برامج التوجيه الرسمية التي تجمع بين خبرة العمل وفرص التطوير حيث تكون تحديًا وتحفيزًا للموجه؛ لأنه يستخدم خبراته لتعليم الموظف الأحدث وتطوير مهاراته الإدارية الخاصة، ومن ثم يصبح المتدرب أكثر إلمامًا برؤية المنظمة وكبار الموظفين وقادراً على طلب المشورة من الموجه بشأن المسارات الوظيفية.

**الخطوة الخامسة: تركيز الاهتمام الفردي:** يعد جزءاً من تقييم الاحتياجات، وذلك وفقاً للتحليل الفردي أو الاهتمام بالتدريب الفردي ويعني الاهتمام الفردي أن المرشحين المختارين يعملون مع الإدارة لإعداد خطط التطوير الوظيفي التي تتوافق مع الأهداف والتوقعات المهنية للموظف، كما أن تخطيط التعاقب الفعال هو الذي يميز الأفراد الموهوبين ويوفر التطوير الوظيفي لتعزيز المهارات حيث إن تركيز الاهتمام الفردي على المرشحين المشاركين يجعلهم يدركون أن عملية تخطيط التعاقب فرصة لتنمية أهدافهم والنهوض بها، كما أنه لا بد من تغيير نطاق الوظيفة ومسؤوليتها أو تغيير الفرد وظيفته ويعتمد ذلك على استعداد الموظف المبدئي للمنصب، وتوجيه الهدف، وفرص التغيير والإبداع، وتوقع أصحاب المصالح رؤية نمو في المهارات والخبرة، وعادة ما يتم استقبال برامج التدريب التي تتناول أهداف المرشحين الفرديين بشكل جيد من قبل المرشحين للتعاقب، وتعزيز وتصميم المسارات الوظيفية طويلة المدى يلزم الموظفين تجاه المنظمة ويتيح لهم فرصة التواصل والتأسيس مع الإدارة لأهدافهم المهنية.

**الخطوة السادسة: الامتداد لجميع مستويات الجامعة:** تمتد فوائد تقييم الاحتياجات وفرص التدريب لجميع المناصب والموظفين، ومن ثم يشمل تخطيط التعاقب الفعال جميع

مستويات الجامعة لإجراء تقييم كامل ، وتحدد الإدارة التنفيذية المواهب في المستوى الأدنى مباشرة وتستمر العملية في التسلسل القيادي، ويسمح النظام للجامعة بأكملها بالنظر في رسالتها وتحديد المهارات والقدرات الإدارية اللازمة لامتداد الرسالة إلى المستقبل، وتحسين الاتصال وتحقيق الشفافية دون غموض أو سرية في التخطيط للتعاقب مما يحسن ويدعم معنويات الموظفين ويعطي لهم فرصة للتقدم عندما يتحققون من تقدم غيرهم.

**الخطوة السابعة: تتسق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة:** يتم تضمين كل خطوة من خطوات تخطيط التعاقب في الخطة الإستراتيجية للجامعة بحيث تتسق مع رؤية وإستراتيجية وأهداف الجامعة ويكون للتعاقب فكر ومكان في الخطة الإستراتيجية ويلزم أن تأخذ القيادة في الاعتبار كيف ستؤثر الثقافة التنظيمية على الخطة وتلبية ما يقابلها من الاحتياجات؛ بحيث يشارك أجيال القادة الجدد في الرؤية والأهداف والإستراتيجية وتدعمها وتؤديها القيادة الحالية، ودراسة الإدارة العليا الغرض الأساسي لخطط التعاقب والتأكد من أن الخطط لديها أهداف قابلة للقياس تتوافق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة التي تؤكد على أهمية استقطاب والاحتفاظ بالمواهب وتطويرها للمناصب القيادية الرئيسية.

ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج:<sup>(١)</sup>

شكل رقم (6) نموذج الإطار المفاهيمي لتخطيط التعاقب

## هـ - نموذج تخطيط التعاقب للكفاءات:

يرتكز هذا النموذج على تقييم مجموعة المواهب من الموظفين داخل المنظمة وتطويرها والاحتفاظ بها من أجل تحديد الكفاءات القيادية اللازمة لضمان استمرارية القيادة لجميع المناصب المهمة، ويعتمد هذا النموذج على ست خطوات رئيسية، على النحو التالي:<sup>(١)</sup>

**الخطوة الأولى: تحديد المناصب الرئيسية:** تعتبر هذه الخطوة أساسية ومهمة؛ لأنه يتم في عملية تخطيط التعاقب تحديد الكفاءات اللازمة داخل المناصب الرئيسية التي لها أهمية وتأثير كبير على المنظمة ، ويمكن أن تتضمن معايير المناصب الرئيسية ما يلي: المناصب التي تتطلب مهارات أو خبرة مهنية متخصصة ، المناصب القيادية عالية المستوى، المناصب التي تعبر عن الرسالة المهمة للمنظمة.

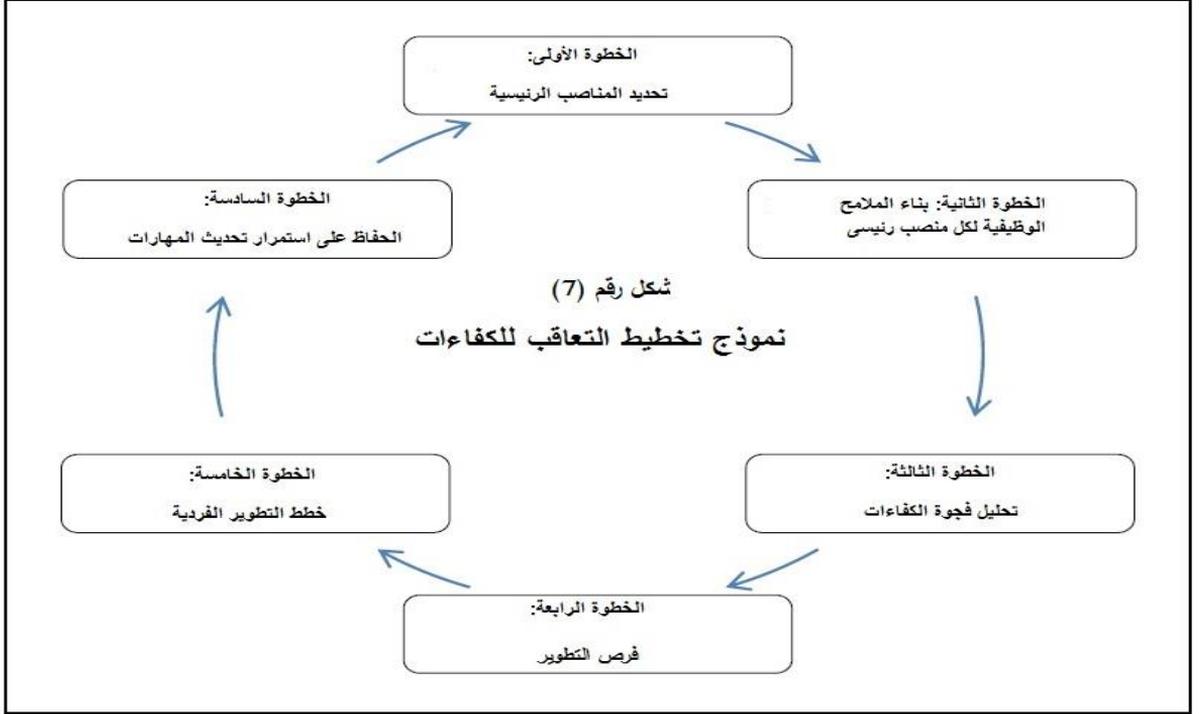
**الخطوة الثانية:** بناء الملامح الوظيفية لكل منصب رئيسي: حددت عوامل النجاح الرئيسية للوظيفة ومدى كفاءة صاحب الوظيفة المطلوبة، ويمكن الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق، بما في ذلك إجراء تحليل الوظيفة أو جمع معلومات مهمة أثناء عملية تقييم الأداء وتتضمن المعلومات التي يجب جمعها المعرفة والمهارات والقدرات والسمات التي يمتلكها الموظف الحالي في وظيفته وتسمح بأداء الوظائف بكفاءة وفعالية.

**الخطوة الثالثة:** تحليل فجوة الكفاءات: وذلك يتم من خلال استخدام ملف تعريف الوظائف للكفاءات بحيث تحدد الأداة المطلوبة لجمع البيانات حول كفاءات الموظف الحالية للمناصب الرئيسية، وتحليل الفرق بين الكفاءات الحالية للموظف والاحتياجات المستقبلية، وتوثيق النتائج التي تفيد في فرص التطوير.

**الخطوة الرابعة:** فرص التطوير: يتم تقييم القدرات والاهتمامات المهنية للموظفين، ولا بد في هذه الخطوة أن يظهر المرشحون إمكانات وقدرات عالية تمكنهم من تحقيق النجاح على مستوى أعلى داخل المنظمة ، ويتم حفظ وتخزين قائمة بالمرشحين المحتملين في قاعدة بيانات حتى تتمكن المنظمة من تعقب والوصول للمرشحين بسهولة.

**الخطوة الخامسة:** خطط التطوير الفردية: تصميم خطة لكل مرشح وتتاح خطط التطوير للمرشحين ويتم دمجها في خطط إدارة الأداء الخاصة بهم، وتتضمن الخطط تحديد المسارات الوظيفية للمرشحين ذوي الإمكانيات العالية وغيرهم من لديهم الاهتمام والقدرة على التحرك للمناصب الأعلى بالمنظمة، وتوفر فرص التطوير الفردية من خلال مهام العمل، والتدريب بمختلف أشكاله والتدوير الوظيفي وهي من إستراتيجيات التطوير للموظفين لاكتساب المعرفة وتزويدهم بالمهارات الإضافية.

الخطوة السادسة: الحفاظ على استمرار تحديث المهارات: ويتم مراقبة أو متابعة المهارات والاحتياجات باستمرار لتحديد أي فجوات موجودة ووضع خطط التطوير لمواجهة أوجه القصور، ومراعاة رصد الاحتياجات الحالية والمستقبلية والإبقاء على المعلومات للتطوير الفردي والجماعي.



ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج: (iii)

و- نموذج تخطيط التعاقب وخريطة عملية التطوير:

يركز هذا النموذج على الحركات أو المسارات المهنية للموظفين ذوي الإمكانيات العالية والموهوبين، وقد تم تخطيطها وتصميمها لتطوير لقيادة وشغل المناصب الرئيسية المهمة المطلوبة على المدى القصير والطويل، ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل رئيسية، وهي على النحو التالي: (iii)

المرحلة الأولى: تحديد وتقييم المواهب: يعتبر تحديد المواهب أحد الجوانب الرئيسية والأصعب في عملية تخطيط التعاقب الفعال، في هذه المرحلة يتم تحديد الموظفين ذوي

الإمكانات والقدرات العالية التي تمكنهم من النجاح في شغل الأدوار القيادية الرئيسية، وتستكمل هذه المرحلة من قبل لجنة تخطيط التعاقب وفريق القيادة أو مجموعة فرعية تعتقد لذلك، وتتكون هذه المرحلة من عدة خطوات، هي كما يلي:

١- **تقويم الأداء:** تتطلب المرحلة الأولى لتقييم المواهب تقييم أداء دقيق ومكتمل وقصير لكل موظف لبناء ملف المواهب على الإمكانات وحدها من خلال تحديد كل موظف من ذوي الأداء العالي والمتوسط والمنخفض، وتضمن تقييمات الأداء في الملفات الفردية، وسيتم جمعها وتصنيفها في الخطوة التالية.

٢- **تحديد الإمكانات:** وفي هذه الخطوة يتم تحديد قدرة وتحفيز الأفراد العاملين على تولي أدوار جديدة أو أكثر على المدى القصير والطويل، من خلال إجراء مراجعة بشكل منهجي منظم تمكن قيادة الموارد البشرية من التركيز على المواهب والقدرات الرئيسية للفرد للنمو والتطوير وزيادة مساهمته داخل المنظمة، ومن ثم حصول القادة على صورة لقوتها العاملة بأكملها وفحص قدرات وإمكانات العاملين للتطوير أو التغيير أو الترقية أو النقل الجانبي.

٣- **اختيار الرمز بناء على أداء الموظف وإمكاناته:** عند الوصول إلى هذه الخطوة يكون تم تحديد تصنيفاً للأداء ما بين (منخفض - متوسط - عالي) أو (منخفض - نمو - عالي) وتحديد رمز يأخذ كلا التصنيفين في الاعتبار، هذا الرمز يتم من خلاله تقييم الموظفين باستمرار وبنفس الشروط، ويتم وضع ذلك في مصفوفة لدمج أداء الموظف وإمكاناته واختيار رمز مناسب لتخطيط التعاقب.

٤- **تقييم مخاطر الاحتفاظ:** تعتمد هذه الخطوة على تقييم درجة المخاطرة التي قد يتركها الموظف في المنظمة في العام المقبل، ويحدد مستوى المخاطرة بأنه (مرتفع - متوسط - منخفض) وإدخاله في ملف المواهب الفردي؛ حيث تدل المخاطرة العالية على أن الشخص لن يكون في وظيفته الحالية للعام المقبل، والمخاطرة المنخفضة أنه سيبقى في منصبه الحالي للسنة القادمة، والمخاطرة المتوسطة قد لا تكون فيه، ويعتمد اختيار عامل المخاطرة على المعرفة التي لدى الفرد.

٥- **استكمال ملف المواهب:** تركز هذه الخطوة على إكمال نماذج ملف المواهب لإنشاء ملفات فردية متعمقة، وأدخلت بالفعل نتائج من التقييمات التي اكتملت حتى الآن فيما يتعلق بالأداء والإمكانات والمخاطر، ويتم التأكد من جميع المعلومات بمراجعة الأداء السابق والسيرة الذاتية للفرد، ويتم مناقشة الملف الشخصي المكتمل أساسًا في اجتماع لجنة تخطيط التعاقب.

٦- **بناء نظرة عامة على القيادة:** في هذه الخطوة يتم تكوين ملخص لملف المواهب لفريق قيادة المنظمة أو أي فريق للمراجعة في تخطيط التعاقب ويتم إلقاء نظرة عامة على المعلومات المدرجة في ملفات المواهب الفردية، وتفيد هذه النظرة العامة في تكوين نظرة شاملة رفيعة المستوى لأفضل المواهب وفرص المناصب القيادية المتعددة المتاحة.

٧- **إجراء جلسات مراجعة تخطيط التعاقب والتطوير:** في الخطوة الأخيرة من مرحلة تحديد وتقييم المواهب تجتمع لجنة تخطيط التعاقب لمراجعة ملفات الموظفين مع التركيز على نمو القادة وتوفير فرص التطوير لتعظيم إمكاناتهم وقدراتهم في المنظمة، وفي جلسات المراجعة تعتمد اللجنة على ما تم إنجازه في الخطوتين السابقتين من ملفات المواهب الفردية المكتملة والنظرة العامة للقيادة للانتقال للمرحلة الثانية.

**المرحلة الثانية: إعداد خطط التعاقب:** في هذه المرحلة يضع القادة خطط التعاقب على أساس الاحتياجات والأهداف والأولويات التنظيمية بالإضافة إلى أداء الأفراد وإمكاناتهم وقدراتهم ودوافعهم، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على الوثائق المكتملة في المرحلة الأولى لتحديد وتقييم احتياجات المنظمة في المستقبل والمرشحين المحتملين لتلبية هذه الاحتياجات، وحددت القيادة بالفعل المناصب الرئيسية بما في ذلك القيادية عن طريق تقييم المخاطر والتقاعد المتوقع ومعرفة المناصب الشاغرة والمرشحين المحتملين، ومن ثم يتم تحديد الأفراد ذوي الإمكانات العالية واحتياجات تطوير المواهب على الأقل وبناء قاعدة أساسية من الموظفين المستعدين لشغل المناصب الرئيسية الشاغرة.

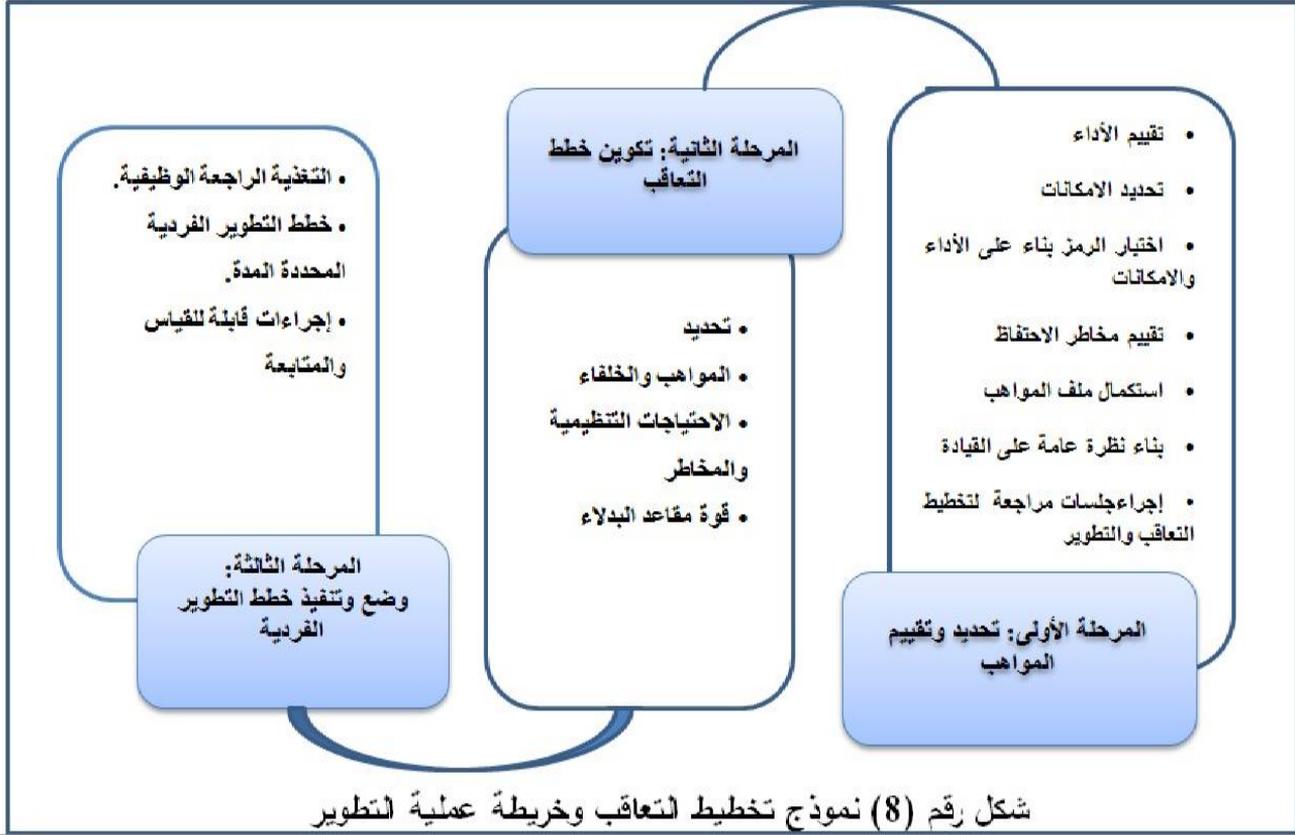
**المرحلة الثالثة: وضع وتنفيذ خطط التطوير الفردية:** يتم تقديم التغذية الراجعة وتطوير الموظفين على حسب اختلاف كل موظف بما يتناسب مع كل فئة حسب الأداء

والإمكانات وتقديم التغذية الراجعة المفيدة والدقيقة، وتتطلب الطريقة التي يتعامل بها المدراء والقادة مع كل موظف ومواقفهم الفردية التفكير، ويكون دور المدير مراعاة احتياجات ودوافع كل موظف وكيفية تلقي التغذية الراجعة واستيعابها والعمل وفقاً لها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوتين التاليتين:

١- **أنماط التغذية الراجعة:** في إطار التطوير الوظيفي والتغذية الراجعة لا بد من معرفة الفرد الذي يقدم له التغذية الراجعة من حيث الأسلوب الشخصي والاحتياجات والدوافع عند التخطيط وبناءً عليه يتم اختيار النمط المناسب للتغذية الراجعة.

٢- **خطط التطوير الفردية (IDP) Individual Development Plans:** تستند خطط التطوير إلى الاهتمامات المهنية الفردية والتغذية الراجعة المدروسة والاحتياجات التنظيمية ، وتساعد خطة التطوير المحددة زمنياً في سد فجوات المهارة والكفاءة بين الدور الحالي والدور المتوقع في الوظيفة التالية، ومن خلال تكوين خطط التطوير الفردية يستطيع المديرون تحديد أنشطة وفرص محددة لكل فرد من موظفيه وبمجرد تقييم إمكانات الموظف وأدائه يتم الأخذ في الاعتبار التجارب الرئيسية التي ستفيده أكثر في تحقيق أهدافه المهنية فهي بمثابة إطار عمل في خطط التطوير الفردية للتأكد أن الموظف تقدم نحو منصبه التالي ، وتعد خطط التطوير الفردية بمثابة عقد تعلم (ما هي الكفاءة أو المهارة المكتسبة) وما الذي سيتعلمه وكيف يتعلمه وكيف يتم إظهار هذا التعلم ، ويتم إعداد خطط التطوير الفردية من خلال تحديد الانتقال الوظيفي الجانبي أو منصب المستوى التالي على أساس الأهداف المهنية ، وتحديد الفجوات المشتركة في الدور الحالي للموظف في المهارات والمعرفة والقدرات والكفاءات اللازمة في منصب المستوى التالي أو تعزيز الأداء في الوظيفة الحالية ، وبمجرد تحديد مجالات التطوير يجب التركيز على تحديد أنشطة التطوير وتنظيمها لتشمل مجموعة متنوعة من المجالات بما في ذلك الخبرات أثناء العمل (٧٠%)، والعلاقات (٢٠%) ، والتعليم (١٠%).

## ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج: (iv)



## ويوضح الشكل السابق مكونات هذا النموذج: (iv)

وبتطبيق ذلك على بيئة الجامعة ، يمكن القول إن الجامعات في حاجة إلى تصميم نموذج جديد لتخطيط التعاقب القيادي يتفق مع رؤية ورسالة وإستراتيجية الجامعة وأهدافها وبيئتها ، ويرتكز على ما جاء في النماذج السابق ذكرها؛ حيث هناك اتفاق على وجود عناصر مشتركة بين النماذج على الرغم من اختلاف البيئات التطبيقية وهذا يؤكد على أن تخطيط التعاقب القيادي عملية منهجية منظمة لها خطوات وإجراءات ثابتة ؛ ومن ثم يمكن استخلاص مراحل بناء نموذج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات وتنظيمها بحيث كل مرحلة من المراحل تتكامل وتتربط مع بعضها البعض في سلسلة متعاقبة متصلة، وتتضمن المراحل: **المرحلة الأولى:** تحديد المناصب القيادية المهمة.

**المرحلة الثانية:** تحديد الجدارات القيادية من المرشحين للتعاقب. **المرحلة الثالثة:** وضع برنامج تدريبي مستمر لتطوير القادة المرشحين مستقبلاً. **المرحلة الرابعة:** تقييم الأداء الوظيفي للقيادات مستقبلاً وبما يساعد ذلك الجامعات على ضمان توفير قيادات مؤهلة يتم اختيارها وتنمية مهاراتها وقدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية تنافسية واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها وذلك بما يحقق نجاح عمليات الترقى والانتقال السلس لتولي المناصب القيادية ، ويضمن استدامة نجاح وبقاء الجامعات وتطوير أدائها.

### (٧) إستراتيجيات التطوير لتخطيط التعاقب القيادي:

تعتبر إستراتيجيات التطوير عن الطرق المتعددة حول كيفية اختيار واستقطاب والاحتفاظ بالمواهب المؤهلة أو ذوي الإمكانيات العالية من بين المرشحين الداخليين والخارجيين ويتم من خلالها التركيز على تحديد وتعزيز وتطوير قدرات ومهارات القيادات المحتملة وجعلهم على استعداد لتولي المناصب القيادية الرئيسية أو الأعلى مستوى، وتعد هذه الإستراتيجيات عناصر مهمة في نجاح عملية تخطيط التعاقب القيادي وضمان استدامة القيادة دون تأثير العديد من العوامل كالمغادرة والتقاعد والمواقف الاستثنائية الطارئة ، فهي بمثابة خريطة طريق لكيفية قيام المنظمة بتوضيح المعايير الفريدة لثقافة وإستراتيجية المنظمة في التخطيط للتعاقب القيادي ، وتشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى وجود العديد من الإستراتيجيات المتنوعة التي تساعد في نجاح تنفيذ عملية تخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات. وبمراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، تم التركيز على عدة إستراتيجيات للتطوير تساعد في تحسين عملية تخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات المختلفة، ويمكن إجراؤها بعدة طرق تكون مسؤولة عن التحديد والإعداد المبكر للقادة المحتملين للمناصب المناسبة في التوقيت المناسب، وفيما يلي تناول كل إستراتيجية بالتفصيل: (Ivi)

(أ) **برامج تبادل العاملين:** تعتبر إستراتيجية برامج تبادل العاملين أكثر نجاحاً عندما يتطلب الأمر وقتاً كافياً من ٣-٦ أشهر، حيث تعد برامج تبادل العاملين طريقة بيئية للتعليم ؛ لأنها تبدأ بمعرفة وفهم الآخر في موقع عمله ويتبادل كل منهما المعرفة الجديد ويكتسبها في بيئة مختلفة ، ولكن تحتاج تطبيق هذه الإستراتيجية المزيد من التفكير في تخطيطها ، ويساعد هذا على زيادة المعرفة الوظيفية والحيوية في عملهم، ويتم تنفيذ ذلك

كجزء من برنامج منظم يحتفظ ويسجل فيه العاملون ملاحظاتهم وأسئلتهم التي يواجهونها وتناقش مع الأقران أو المدرب أو كليهما.

**(ب) التدوير الوظيفي :** يوصف بأنه وسيلة أو طريقة لتعزيز التعلم المستمر، حيث يكسب الموظف معارف جديدة وينمي مهاراته وقدراته ويحسن من أدائه مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الفعالية وزيادة الانتشار وتعدد المناصب الأعلى ويجعله على استعداد للمطالب المستقبلية، هذا بالإضافة إلى أن التدوير الوظيفي يعد أيضًا طرقًا تعليمية بيئية تطور الأفراد وتزود المنظمة بالموارد البشرية الأكثر مرونة وقدرة مما يقلل من حالات توقف العمل أو التأخير في العمل سواء كان بالمغادرة أو التقاعد أو ظروف استثنائية ويساهم بشكل كبير في عملية التخطيط للتعاقب القيادي.

**(ج) التنقلات الوظيفية الجانبية:** تعد التنقلات الوظيفية بمثابة اعتماد سياسة حركة الموارد البشرية لتنقلات الجانبية هي إحدى الطرق المهمة لتحقيق التنوع والتعلم في البيئة الداخلية ؛ وذلك لأن الموظفين لا يقضون حياتهم المهنية بأكملها في مجال وظيفي أو تخصص واحد ولكنهم ينتقلون من مهارة إلى مهارة في وظائف مختلفة ، وذلك عن طريق نقل الموظفين كل خمس سنوات إلى مناصب تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، وتحقق هذه الإستراتيجية مزايا عديدة منها اكتساب مهارات التكيف ومهارات حل المشكلات الجديدة وتحقيق الهوية الشخصية(الطموحات).

**(د) الإرشاد والتوجيه:** يوصف الإرشاد أو التوجيه بأنه علاقة مكثفة ودائمة ومتمركزة بشكل احترافي بين شخصين يكون فيها الشخص الأكثر خبرة ومعرفة وقوة هو (الموجه أو المرشد) ويرشد ويوجه ويقدم المشورة ويساعد بأي شكل من الأشكال في وظيفة الأفراد الأقل خبرة والأصغر سنًا والذين ينتقلون إلى مناصب أعلى، ومن ثم يحقق الرضا الشخصي والوظيفي من علاقات التوجيه والارتباط بين الأفراد بحيث يكون الفرد الأعلى مستوى هو الذي يتمتع بأكبر عدد من الموجهين.

**(هـ) الإعارات:** تعتبر الإعارات بمثابة انفصال الفرد عن منظمته للتعيين المؤقت في مكان آخر، ومن ثم يحرص الفرد المعار بتطوير مهاراته وقدراته واكتساب معارف جديدة أثناء تقديم الخدمة المطلوبة للمنظمة المؤقتة ؛ حيث تعد المهام والوظائف المؤقتة طريقة بيئية للتعلم ؛ لأنها تضع الفرد في إتقافية بيئية للعمل مختلفة يتم من خلالها اكتساب

المعارف الجديدة ، وتساعد هذه الإستراتيجية في خطة تطوير عملية تخطيط التعاقب القيادي ؛ لأنها تزيد من فرص التوسع والتطور عملية الدوران الوظيفي .

**(و)التعلم الإجرائي أو الفعلي:** يتم استخدام التعلم الإجرائي لاختيار وتقييم وتطوير القادة والموظفين ذوي الإمكانيات العالية إلى مستويات جديدة من المعرفة والمهارات والخبرة والكفاءات ، حيث يساعد الموظفين على تطوير الكفاءات وإكمال الأعمال المهمة، ويتميز التعلم الإجرائي بأنه تعلم قائم على الفريق والمشكلات الحقيقية أو الفعلية التي غالبًا تكون عالية المخاطر ، والتدريب الفعلي لحل المشكلات المضمنة ، والمتابعة والمراجعة والدعم من قبل القيادة.

ففي إحدى المكتبات بجامعة كاليفورنيا وجدت فجوة في المرشحين لشغل مناصب قيادية محتملة وعدد قليل من الموظفين ووجود مشاكل مالية مما أدى إلى تجميد الموظفين وانتقال الموظفين الموهوبين ، وأصبحت الترقية في وقت أقرب لملء الوظائف الشاغرة من الموظفين الذين لديهم الأدوات وليس لديهم الخبرة والمهارة ؛ وأصبحت إستراتيجية التعلم الإجرائي هي الطريقة لسد الفجوة وتساعد الإدارة في تشكيل نطاق العمل والخروج من الصورة عن طريق العمل النظري والعملية ، واكتساب الثقة ومهارات جديدة وازدهارهم كقادة.

**(ز) تقديم التدريب على رأس العمل:** ويتطلب هذا النوع مطابقة الموظف ذوي الإمكانيات العالية مع الموظف المنجز للعمل والسماح بالمراقبة والحوار حول العمل والمواقف التي تمت مراجعتها وكيف تم التعامل معها بالطريقة التي كانت عليها ولماذا، حيث يعد التدريب على رأس العمل هو الأقرب والشائع لتطوير الموظفين ومساعدتهم على النمو الوظيفي.

**(ح) تعيين الموجهين للموظفين الجدد والأطول مدة:** التوجيه يعتبر وسيلة وطريقة قوية في تطوير الموظفين، وبخاصة عندما يتم ترقية الموظف أو توليه دورًا جديدًا؛ حيث تتطلب عملية التوجيه الفعال التفكير والتخطيط، ولا بد من مطابقة المدرب والمتدرب بعناية لتكون الأنماط والاهتمامات الشخصية متوافقة وتحديد العلاقات بشكل واضح وحدد النتائج التي تتوقعها وتناقش الأدوار والمسؤوليات والتوقعات مع المدرب والمتدرب مع نمو العلاقة وتغيرها في المرحلة النهائية إلى الاستقلال في الوقت المناسب.

**(ط) تكوين نظام للسلم الوظيفي المزدوج:** معظم الموظفين ليسوا مستعدين لتولي أدوار الإدارة والقيادة عند ترقيتهم لأول مرة، فهو دور جديد تمامًا لم يتم تدريسه سواء محتوى الوظيفة وعملية التدريب ، ومن خلال ذلك يساعد مدرب الوظيفة تعلم القائد ما تنطوي عليه الوظيفة ، ويركز الانتباه على كيفية تأثير القائد على الآخرين والأدوار وتحقيق النتائج المتوقعة لاكتساب الوعي بالكفاءات والمهارات الخاصة اللازمة على المستوى التنظيمي الجديد ، ويتقدم الموظف من خلال تولي المزيد من المسؤولية في تطوير المجموعات أو إجراء البحوث أو تصميم برامج جديدة للتعلم ويكون لديه خبرة تشمل التدريب الإشرافي للموظفين، ويكون مسارًا وظيفيًا يمتد من خلال مستويات الإشراف والإدارة لإعداد القادة لملء المناصب المتوقعة.

**(ي) برامج التدريب:** يلعب التدريب دورًا رئيسًا في التطوير الوظيفي حيث يوفر فرصًا لأعضاء هيئة التدريس الذين يرغبون في شغل مناصب إدارية والموظفين الذين يريدون الانتقال إلى المناصب الإدارية الأعلى ، ويساعد التدريب في إعداد الإداريين لمهامهم ومعرفة أدوارهم واختبارها لمدة عام قبل الالتزام بتغيير حياتهم المهنية<sup>(vii)</sup> ، وتنقسم برامج التدريب إلى نوعين: رسمية وغير رسمية ، كما تتنوع أهداف برامج التدريب من الترقية أو الاحتفاظ أو التقدم، ويوفر التدريب إطارًا لكل من أفضل الممارسات المؤسسية والمعرفية ليتم نقلها من الفرد الأكثر خبرة (المدرّب) إلى الفرد الجديد (المتدرب) وتقدم برامج التدريب الرسمية للعاملين الجدد لتوجيههم خلال فترة الخدمة بحيث تضمن الدعم الموجه لتحقيق متطلبات الترقية، وتنقسم برامج التدريب الرسمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:<sup>(viii)</sup>

١- **التدريب التقليدي:** يلبي هذا النوع من التدريب احتياجات ومتطلبات مراحل مختلفة من حياتهم المهنية، ويتم تنفيذه على ثلاثة مستويات مختلفة ، المستوى الأول: قصير المدة ويقدم للمهنيين الجدد في المنظمة ، المستوى الثاني: المرحلة المهنية ويقدم للمهنيين ذوي الخبرة ومقبليين على الترقية للمناصب الأعلى ، المستوى الثالث: مستوى متقدم للمهنيين في منتصف العمر ويركز على تطوير المهارات للمناصب الإدارية.

٢- **التدريب بين الأقران والمجموعات:** على عكس التدريب التقليدي، ويشمل التدريب بالأقران أعضاء تنتمي إلى مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي للمنظمة،

وتساهم مجموعات متنوعة من الخبرات في فهم أكثر شمولية للمؤسسة ومنصب الفرد فيها، ومن ثم نشر عبء العمل ومسؤوليات المتعلقة بأنشطة ومهام المنصب بحيث يتم الاحتفاظ بهم دون ثقل كاهلهم بتدريب العديد من الأفراد، ويتميز هذا النوع بأنه أكثر مرونة وشمولية.

٣- **التدريب المختلط:** يركز هذا النوع على التعلم المستمر طوال فترة حياته المهنية ، على غرار التدريب بالأقران الذي يكمن في قدرته على تعريض الفرد لمجموعة متنوعة من وجهات النظر والخبرة والمعرفة الضمنية ، بينما نماذج التدريب المختلط ومنها (مجموعات الحوار، والشبكات، ودوائر التدريب) تساعد المنظمة أن تظل مرنة خلال فترة التغيير التنظيمي والإداري السريع لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعاملين فيها؛ حيث يتم التركيز على تنمية الفرد في جميع جوانب الحياة المهنية وليس فقط في تحقيق الترقية وفترة تولي المنصب، بالإضافة إلى إضافة التدريب الجماعي للعاملين الجدد مع إعادة تقييمه وتصميمه ليسمح لهم بالتواصل مع بعضهم بعضاً ومع المدرب المعين لهم.

ويتضح أن برامج التدريب في إطار تخطيط التعاقب القيادي يمكن أن تحقق أهداف قيادة المنظمة وتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية من القادة، فهي تساعد في إعداد العاملين للترقية للوظائف الأعلى والمؤقتة أو الانتقال إلى وظائف أخرى.

وباستقراء ما سبق يمكن القول أنه لكي تتمكن الجامعات من نجاح عملية تخطيط التعاقب القيادي وضمان استدامة القيادة دون التأثير بالعديد من العوامل فإن ذلك يتطلب اتباع عدة إستراتيجيات تساعد في كيفية اختيار واستقطاب والاحتفاظ بالمواهب المؤهلة من القيادات المحتملة وجعلهم على استعداد لتولي المناصب القيادية الرئيسية المهمة، وهي: برامج تبادل الأفراد المرشحين لتولي المناصب القيادية على جميع المستويات التنظيمية لتبادل المعرفة الجديدة واكتسابها في موقع العمل كبيئة فعالة للتعلم، بالإضافة إلى التدوير الوظيفي لاكتساب المعارف الجديدة وتطوير المهارات والقدرات مما يحسن من الأداء ويمد الجامعة بالموارد البشرية ذوي الإمكانيات والكفاءات العالية، والتنقل الوظيفي والإعارات، والتعلم الإجرائي القائم على التدريب الفعلي على حل المشكلات الفعلية والمتابعة والتقييم والدعم من قبل القادة، وبرامج التدريب بمختلف أنواعها (تقليدية - بين الأقران والمجموعات - المختلط - التدريب على رأس العمل) والتي تساعد في

إعداد قادة الصف الثاني لمهامهم ومعرفة أدوارهم واختبارهم لمدة عام قبل الالتزام بتغيير مسارهم الوظيفي.

### ثانياً: اختيار القيادات بالجامعات المعاصرة:

تعمل الجامعات في بيئة ديناميكية سريعة التغيير باستمرار وتواجه بالعديد من التهديدات والتحديات الداخلية الخارجية ؛ مما جعل الأمر أكثر تعقيداً وصعوبة على إدارة الجامعات في مواجهة تلك التغيرات البيئية المستمرة ، وتطلب منها ضرورة الاهتمام باختيار وتوظيف قيادات ذوي كفاءة وقدرات ومهارات عالية لإدارة هذه البيئة المتغيرة باستمرار باعتبارها ذلك أمراً مهماً وحاسماً لضمان نجاح واستدامة الجامعات في مواجهة المنافسة.

ومن ثم تتبثق الأفكار والممارسات الجديد التي يجب أن تقبلها مؤسسات التعليم العالي من مناصب القيادة والمسؤولية وأصبح من الضروري تحول الجامعة إلى منظمة متعددة الأوجه بحيث تمتد الوظائف الممنوحة للجامعة اليوم في ظل التغييرات السريعة لتشمل تحسين قابلية التوظيف حتى يمكن للجامعات التقدم نحو طرق جديدة للعمل من خلال إدخال أفكار جديدة طورها الأفراد في المناصب بأنفسهم، وأيضاً لكي تكون الجامعات مرنة وقادرة على مواجهة وحل المشكلات يجب عليها تسهيل التعاون بين أعضائها والتحسين المستمر في وظائف الإدارة. (lix)

والجدير بالذكر أن القيادة تقوم بدور مهم ورئيسي في كيفية تشكيل المعلومات ومشاركتها واستخدامها لتحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات حيث يركز اهتمام الجامعات في ضوء ما يحيط بها من تغييرات ومتطلبات واحتياجات حالية ومستقبلية على ضرورة تحديد واختيار معايير للقيادة للقيام بأدوارهم ومهامهم الحالية والمستقبلية، وكيف يتم إعدادهم وتأهيلهم والاحتفاظ بالموهب منهم لشغل المناصب القيادية الرئيسية المهمة بما يضمن استدامة الجامعة بين غيرها. (x)

وفي هذا السياق تمثل عملية اختيار وتوظيف القائد المناسب بالجامعات تحدياً حيث نجاح أي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً باجتذاب الموظفين المناسبين أثناء عملية التوظيف التي تهدف إلى جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المناسبين ذوي الجودة العالية لتولي منصب معين ومدى نجاح عملية الاختيار التي تؤكد على أهمية اختيار المرشح الأنسب

الذي يفى بمعايير الاختيار المحددة بشكل أفضل بما يتفق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة وخطة الموارد البشرية. (ixi)

ومن ثم تعد معايير الاختيار هي عنصر حاسم للنجاح عملية التعيين أو التوظيف، وتوصف بأنها معايير محددة يتم تقييم أداء المرشحين بناءً عليها وتمثل في الكفاءات ومجموعات المهارات والمعرفة والسمات الأخرى لتحديد الوظائف والمعارف والقدرات المحددة، التي يتم من خلالها اختيار أو تحديد الفرد أو الأفراد الأكثر استعدادًا للقيام بدور معين، علاوة على الإجراءات التي تعد وسيلة أساسية للتنبؤ بالأداء المستقبلي للفرد المناسب بين المرشحين والمنظمة. (xii)

وتنقسم معايير الاختيار إلى جانبين أساسيين، أولهما: معايير الاختيار تلك الخاصة بالوظيفة والتي يسهل تحديدها وقياسها نسبيًا، ويتم اشتقاق المعايير الخاصة بالوظيفة من تحليل الوظيفة والتي تعني المعرفة والمؤهلات والمهارات والخبرة والقدرات والكفاءات التي يحتاجها الفرد للقيادة بوظيفة معينة بنجاح. وثانيها: المعايير الخاصة بالشخص أو تلك المتعلقة بالسمات الشخصية ومعتقدات قيم المرشحين وهي معايير مثالية خاصة بالفرد، حيث يتم تحديد المهام الفردية لأي دور ويتم تحديد الكفاءات التي تؤدي إلى النجاح في الدور، ويمكن بعد ذلك تقييم أداء المرشحين لتحديد ما إذا كان لديهم المهارات والكفاءات المطلوبة للقيام بالدور. (ixiii)

وفي هذا السياق تشير الأدبيات المعاصرة إلى وجود مجموعة من المعايير المحددة التي يتم الاعتماد عليها في توظيف واختيار القيادات بالجامعات، أهمها: (ixiv)

(أ) **المؤهلات التعليمية:** والتي تشير إلى الرتبة الأكاديمية المطلوبة لتولي المناصب القيادية المختلفة والرئيسية المهمة والتي تتمثل في الحد الأدنى من الدرجات العلمية المطلوبة (أستاذ مساعد- وأستاذ).

(ب) **الخبرة:** تعتبر الخبرة أحد المعايير المهمة في اختيار وتوظيف القيادة الفعالة، وهذا يعني أن عدد السنوات التي قضاها الفرد في منصب قيادي معين لا يجب أن يكون التركيز فيها فقط على ما تم تحقيقه من (المعرفة المتراكمة ، بناء الخبرة ، النتائج التي حققها في تلك السنوات)، ولكن يتطلب أن يكون هناك نظام يساعد على فهم إنجازات القائد في السنوات التي تولى فيها منصبًا قياديًا حتى يمكن الاستفادة من هذا المعيار، وبخلاف ذلك لا تعد سنوات من الخبرة

تساوي القيام بعمل حتى إذا لم يقدّم بأي شيء جيد أو إنجازات في تلك السنوات، وسيكون من الأفضل أن تكون هناك إستراتيجية توفر وزنًا نسبيًا أكبر لخبرات القادة السابقة ذات الصلة، مع ضرورة اعتبار الوزن النسبي الممنوح للخبرة لا يكون بالقدر الذي لا يدعم الجيل أو الصف الثاني الجديد للقيادات الذي ليس لديه خبرة قيادية سابقة. وأن تكون معايير الاختيار بطريقة ما يجب ألا تأخذ في الاعتبار فقط خبرتهم السابقة ولكن أيضًا قدرتهم على أن يكونوا قادة أكفاء أو الاعتماد على الجدارة.

(ج) **الخطة الإستراتيجية:** يحتاج قادة التعليم العالي إلى فحص السياق المؤسسي والخروج بإستراتيجيات تتناسب السياق الجامعي بشكل أفضل، وبناءً على ذلك فإن مطالبة المرشحين بإعداد خطة إستراتيجية جيدة لتحسين الجامعة معيار مهم للغاية؛ حيث يساعد هذا المعيار على معرفة المزيد عن رؤية المرشحين ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم ونهجهم في القيادة، وتعتبر الخطة الإستراتيجية هي أفضل طريقة للقيام بذلك، ومن ثم تعد جزءًا أساسيًا من معايير الاختيار التي يمكن من خلالها معرفة المرشحين وخططهم ومهاراتهم واستعدادهم بطريقة ما.

(د) **التنوع في المهارات والكفاءات القيادية والإدارية:** يتيح التنوع تكافؤ الفرص لجميع الموظفين طالما لديهم المؤهلات والمهارات والخبرة اللازمة، كما أن التنوع يتضمن الاختيار الجيد القائم على الجدارة وإستراتيجية التعيين، حيث لا يتم التمييز بين النوعين ومن ثم لا تعد النساء قادة فحسب بل أيضًا النساء يتحملن الأعباء الأسرية ومسؤولية أكبر من الرجال، الأمر الذي يتطلب منهم وقتًا أكثر من الرجال لتحقيق المؤهلات التعليمية المطلوبة/الرتبة الأكاديمية والخبرة في القيادة ، وبالتالي يعتمد اختيار وتعيين القادة بين الجنسين فقط على أساس الجدارة بما يخدم تأكيد الوضع الراهن والمستقبلي.

(هـ) **تقييم الأداء وعدد المرشحين:** يشير عدد المرشحين إلى النسبة المحددة التي تعتبر كافية لعملية الاختيار، بالإضافة إلى تحديد الإجراء الذي يجب اتباعه إذا لم يكن هناك عدد كافٍ من المتقدمين للحصول على وظيفة، وستضطر الجامعة إلى تعيين شخص ما ؛ لأنها لا تستطيع إبقاء المنصب مفتوحًا إلى

أجل غير مسمى. ومع ذلك فإن تعيين قائد بدون إستراتيجية محددة بوضوح قد يحجب نظام الاختيار والتعيين المفتوح والشفاف. كما أن لكل منصب تالٍ الفرصة للاستمرار لمدة واحدة أخرى إذا تم تقييم أدائها جيداً أو ممتازاً في تقارير تقييم الأداء أو الإنجازات التي تم تحقيقها في سنوات تولي المنصب. وعلى صعيد آخر هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على توظيف واختيار القيادات العليا بالجامعات، أهمها: (xv)

(أ) **تزايد المنافسة:** تواجه الجامعات بمنافسة مباشرة من جامعات أخرى دولية وخاصة وجامعات شركات وغيرها، وفي ضوء ذلك برزت أهمية قدرات ومهارات القيادة في أوقات التغيير والضغط المتزايدة على الجامعات حيث تحتاج الجامعة إلى إعادة النظر في أدوارها في المستقبل، بالإضافة إلى أن تقلص مجموعة المواهب القيادية يؤدي إلى وجود حاجة متزايدة لاستقطاب أو جذب مواهب عالمية من خلال إستراتيجيات الجذب الدولية (أي توظيف مرشح من الخارج)؛ ومن ثم نفقد قدرتنا على المنافسة على مستوى الراتب، والتعلم والتطوير.

(ب) **القوى العاملة من كبار السن:** تحتاج الجامعات إلى ضرورة التعامل مع القوى العاملة من كبار السن ؛ لأن ذلك يؤثر على الجامعات حيث تفقد نصف قيادتها في السنوات المقبلة بالتقاعد ؛ وذلك لاعتمادها على ما يقرب من ١٥ % إلى ٢٣ % من القوى العاملة أكثر من ٥٥ سنة، وينسحب من القوى العاملة الأصغر سناً وتواجه الجامعات حاجة متزايدة إلى التوظيف من الخارج، ولا تسلك الجامعات نفسها بإستراتيجيات لمعالجة النقص في العرض والطلب وتلجأ إلى اجتذاب أو استقطاب القوى العاملة ذوي الكفاءة العالية من الخارج، وأن القوى العاملة من كبار السن التأثير الأكبر على الجامعة ويكون من الصعب ترسيخ القادة الأصغر سناً لأدوار عليا والمبرر أن المهم المحافظة على "لياقة الوظيفة".

(ج) **تراجع الاهتمام بالقيادات الأكاديمية:** كانت ولا تزال على مر السنين وظيفة الجامعة ووظيفة مدى الحياة، ولكن في ضوء التغييرات تراجع الاهتمام بالقيادات الأكاديمية بسبب قلة عدد المناصب ، وكانت هناك ضرورة إلى ضمان بقاء

القيادات الأكاديمية، وحددت مدة تولي المنصب للقيادات العليا من ٣-٥ سنوات في ضوء ضوابط ومعايير معينة.

(د) **الافتقار إلى تخطيط التعاقب:** يعد الافتقار إلى تخطيط التعاقب من أهم العوامل التي تؤثر على عملية اختيار وتوظيف القيادات بالجامعات؛ حيث تستثمر مبالغ كبيرة من التمويل في التوظيف أو التعيين، ولا تستثمر في تطوير قادتها من الداخل حتى يتم التأكيد على عملية تخطيط القوى العاملة وتخطيط التعاقب، ولكن حتى الآن تقل الممارسة الفعلية، وتراجع الجامعات في الحديث عن تخطيط التعاقب بسبب قلة الجدارات أو نقص محتمل في المهارات وما يتم النظر فيه من خلال مجموعة من الإستراتيجيات المختلفة أحدهما: طريقة مباشرة تكوين خط لتوفير القيادة المحتملين والثاني: أهمية تحديد المواهب ورعايتها وتعزيزها من الداخل وإقامة خطوط للمواهب القادمة؛ وذلك لضمان تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، ولا تزال الجامعات ترغب في توظيف أفضل الموارد البشرية ومواجهة التحديات التوظيف المعقدة وذلك من خلال ما يحققه تخطيط التعاقب من فوائد ومزايا، ومنها: تخفيض التكاليف (لا تتطلب البحث عن مواهب من الخارج وجذبها)، عدم الاضطرار للتنافس محلياً أو عالمياً على المواهب، القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة الجامعية والولاء والثقافة الراسخة. ولكن إذا لم يتوافر لدى الجامعة إستراتيجيات تعاقب منظمة يترتب عليه: ميل الجامعات لتعيين كبار القادة بعقود قصيرة المدى نسبياً مع تقليل التركيز على المبادرات الإستراتيجية طويلة المدى كالتخطيط للقوى العاملة، وقد يؤثر على قدرتها المالية والتوظيفية ولا يتوافر موظفين مناسبين لتنفيذ تخطيط التعاقب بالجامعة.

والجدير بالذكر أن عملية الاختيار والتوظيف والاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب ترتبط ارتباطاً مباشراً بتطوير القيادات التي تساعد في بناء القدرات وتنمية مهارات القادة بشكل أوسع؛ بحيث لا ينصب التركيز فقط على المستويات الأعلى ولكن يشمل جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى أن تطوير القيادة يساعد في تحديد الإمكانيات المهنية وتطويرها واستخدامها بأفضل طرق ممكنة فهو جزء مهم

من الخبرة المستمرة في العمل حيث يساعد القادة على التعلم والتطوير من تجاربهم وخبراتهم في العمل. (lxvi)

ومن ثم تقوم المنظمات الناجحة بتطوير مجموعة شاملة من ممارسات التقييم والتطوير التي تدعم الاحتفاظ بالمواهب عبر المنظمة بأكملها، هذا بالإضافة إلى مشاركة القيادات العليا في توفير فرص التدريب للقيادات في المستويات الأدنى بما يحقق تطوير القادة على كافة مستويات الإدارة بالمنظمة ، ويهدف إلى دمج تطوير القيادة وتخطيط التعاقب في الممارسات والإجراءات التنظيمية أثناء الانتقال السلس، وتوفير أدوات قيمة تستخدم أفضل الممارسات للمنظمات للمساعدة في تطوير قادة المستقبل بما يضمن التطوير المستمر للعمليات الأساسية وإمكانات القادة في جميع مستويات المنظمة. (lxvii)

وينظر إلى تطوير القادة على أنه توسيع قدرة الفرد على أن يكون فعالاً في الأدوار والعمليات القيادية، أو يوصف بأنه إحدى الطرق المستخدمة لتوسيع القدرات القيادية بحيث لا تقتصر على تطوير المعرفة والمهارات والقدرات التي تقدرها المنظمة للقيادة ولكن تقييم وتطوير موهبة القيادة في المنظمة بمعنى أن تكون المنظمات على دراية تامة بمواهبها القيادية وكيفية تطويرها بشكل أفضل عبر جميع المستويات وهو ما يعرف باستثمار القيادات لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. (lxviii)

وفي هذا السياق يركز تطوير القيادة على الممارسات والعمليات التي تستفيد من الخبرات المتعلقة بالعمل أي التأكيد على تطوير القادة في سياق العمل للمساعدة في تحقيق إستراتيجية المنظمة ويجعله قابلاً للتنفيذ بالنظر إلى حجم المنظمة ومواردها، ومن ثم لا يعتبر تطوير القادة نظاماً قائماً بذاته وإنما يركز على خطة برنامج تخطيط التعاقب ويقدم فهماً عميقاً للتطور الوظيفي بالتزامن مع تقييم إمكانات القيادة والأداء الوظيفي استعداداً للمستوى الحالي والمستقبلي. (lxix)

ومن ثم تشير الأدبيات المعاصرة إلى وجود أربعة أنواع رئيسية متنوعة من ممارسات تطوير القيادة في المنظمات المختلفة ترتبط بشكل مباشر بسياق العمل المستمر وتساعد في بناء وتنمية القدرات والمهارات الوظيفية بشكل أوسع، وهي كما يلي: (lxx)

(أ) **التعليم:** ويعبر عن الفصول الدراسية الرسمية بالعمل لمدة تتراوح من ٣-٥ أيام وتجري بشكل عام خارج مقر العمل وتهدف المشاركين المؤهلين عبر أي عدد من المنظمات وبرامج متخصصة مصممة للتعامل مع تحديات القيادة المحددة للمنظمة والمستفيدين، ويعد الحاجة إلى التعليم المستمر من جانب الموظفين أمراً ضرورياً ومهماً جداً؛ حيث تقوم جامعات الشركات على سبيل المثال باستثمار كبير في تعليم وتطوير الموظفين الخاصة بها وتعزيز التدريب المستمر على المهارات القيادية وتميبتها.

(ب) **التقييم:** تتعدد مصادر تقييم القادة والتي تؤكد على القياس المنهجي لتصورات الأداء القيادي للفرد وتتمثل في الأقران، والمشرفين، والمرؤوسين وأصحاب المصلحة الخارجيين؛ حيث يوفر هذا التقييم الشامل منظورات حول الأدوار والمهام المختلفة وصورة دقيقة لتأثير الذاتي وتقييم الآخرين لتقدير الوعي الذاتي للفرد الذي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الإداري، بالإضافة إلى مراكز التقييم التي تقدم طريقة شاملة لتقييم القدرة القيادية واختيار القادة للمستويات الوظيفية الوسطى والعليا من خلال تقييم مهاراتهم وقدراتهم عبر عدد من الأبعاد القياسية والتمارين كحاكاة مكان العمل التي تزود الأفراد بالممارسة والتغذية الراجعة والتدريب.

(ج) **التدريب:** يعتبر التدريب ذا قيمة في تطور القادة ومساعدتهم على فهم بيانات التقييم الخاص بهم، مع التطوير وتنفيذ الخطة وتقديم الدعم والمتابعة المستمرة، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة خبرة المدرب في الوقت الحاضر، ويلعب التدريب غير الرسمي دوراً أكثر فعالية في الموافق المستهدفة حيث يساعد الموظفين على تحديد علاقات مفيدة تم تدريبهم على كيفية استخدام بشكل أفضل من أجل تنميتهم، ويعتمد التدريب على ثلاث مراحل، هي: التشخيص، والتوجيه، والدعم الدوري.

(د) **التعلم بالخبرات:** يعد التعلم بالخبرات أو بالعمل نهجاً يعتمد على نظرية أن الأفراد يتعلمون أكثر بشكل فعال عند العمل على المشكلات التنظيمية في الوقت الفعلي وله أهمية إستراتيجية للمنظمة ، كما أنه يعتمد على أفضلية التعيينات الوظيفية كممارسة لتطوير القادة حيث يرى القادة أن أنشطة التطوير الأكثر فاعلية قائمة على أساس خبرة الوظيفة ووضع القادة المتطورين في مهام وظيفية ممتدة ومعرفة وثيقة بالأهداف المهنية والمسارات الوظيفية للاستعداد التطوري للقادة، ويتم

التعلم في موقع العمل في فريق مكون من أشخاص ووظائف ومواقع متنوعة يعملون معًا لفترة تتراوح من ٦-١٢ شهرًا حيث يحدث الدمج بين التعلم بالخبرات والتطور من حيث الدرجة التي يتم تقييم التعلم المستمر بها بقدر ما يتم التطور بشكل جيد. وعلى صعيد آخر يشكل جذب المواهب والاحتفاظ بها تحديًا رئيسيًا للمنظمات بمختلف أنواعها؛ حيث يكون من الصعب توظيف وتدريب مواهب جديدة، ومن ثم يكون هناك حاجة إلى ضرورة الاحتفاظ بالموهوبين لضمان إدارة الأعمال بكفاءة وفعالية والحفاظ على القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتعتبر إدارة الموارد البشرية عن المواهب بأنهم أفراد متميزون لديهم إمكانيات ومهارات وقدرات عالية تمكنهم من أداء الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة. (lxxi)

ومن ثم تتنافس المنظمات مع بعضها بعضًا لجذب أفضل المواهب المتاحة والاحتفاظ بها؛ حيث يكون من الصعب في ظل تزايد أعداد المنظمات العثور على العدد المناسب من المواهب الحقيقية المؤهلين وذوي الخبرة، ويكون من الأهمية ضرورة الاستفادة من الأفراد المؤهلين ورعايتهم ونموهم المستمر بالإضافة إلى متابعة وتصميم السياسات والآليات من أجل المنافسة بشكل جيد لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، وذلك يتم في ضوء مجموعة من الخطوات التالية: (lxxii)

(أ) تنفيذ برنامج توجيه رسمي مدته ثلاثة أسابيع على الأقل ويتضمن نظرة عامة شاملة لكل مجال من مجالات القسم ومقدمة عن الأقسام الأخرى، ويتم تعيين أحد كبار الموظفين ليكون بمثابة مرشد للموظف الجديد طوال فترة التوجيه.

(ب) معرفة الموظفين بسياسات وإجراءات وبرامج العمل بجامعاتهم بشكل جيد.

(ج) إجراء برامج تطوير للموظفين من أجل تحسين شخصيتهم وتشكيل حياتهم المهنية.

(د) تشجيع كل موظف على تعلم شيء جديد واحد على الأقل كل أسبوع، مما يزيد حماس والتزام الفرد بعمله.

(هـ) تحفيز الموظفين ومكافأتهم بأجر مقابل الأداء.

(و) الاعتراف بالأداء المتميز من خلال الراتب والأشكال الأخرى للتحفيز، من خلال فرص القيادة أو المبادرات ذات الأهمية الخاصة بالموظف والجامعة.

(ز) إيجاد فرص للتعبير عن مخاوف الموظفين وتلقي الملاحظات من خلال اجتماعات سنوية أو نصف سنوية مع رئيس القسم أو العميد أو من ينوب عنه.  
(ح) تقديم بعض الهدايا في أوقات متفاوتة للموظفين لجعلهم يشعرون بالرضا وفهم أن الإدارة مهتمة بهم.

(ط) استيعاب وموازنة احتياجات الأسرة والعمل يساهم في إنتاجيتهم ورضاهم واستبقائهم.

(ي) وجود رؤية إستراتيجية واضحة لإمكانيات القوى العاملة ونقاط القوة والضعف والمهارات الخاصة.

كما تشير الأدبيات المعاصرة إلى أن القدرة على جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم تعتمد إلى حد كبير على عوامل كثيرة منها جودة الأشراف والحافز ومدى استخدام المنظمات لمهارات ومعارف وقدرات موظفيها<sup>(lxxiii)</sup>، وهناك مجموعة من الإستراتيجيات التي تقوم بها المنظمات لجذب الموهوبين والاحتفاظ بهم، وهي على النحو التالي:<sup>(lxxiv)</sup>

(أ) لا تقصر عمل الموهوب على مجال واحد متكرر، ويفضل أن تكلفه بمهام لم يسبق له أداءها وتجعله يتنقل بين الوظائف ذات الصلة بتخصصه أو مجال عمله حيث ذلك يساعده في أن يكتسب مهارات جديدة ومتنوعة.

(ب) اجعل الموظف الموهوب مسئولاً، ولا تجزأ المسؤولية أو المهام التي تكلف بها الموظف الموهوب بحيث يستطيع أن يمارس موهبته بشكل كلي وليس جزئياً وإعطاءه الاستقلال والحرية ويمثل ذلك حافزاً كبيراً على تطوير مواهبه.

(ج) وجود خطة وموازنة خاصة للاستثمار في المواهب من حيث التوجيه أو التدريب أو التحفيز المادي والمعنوي.

(د) لا تقصر تواجد الموهوبين في مجال أو مكان محدد في المنظمة، وتواجدتهم في كل المجالات بشكل متوازن بما يجعلهم مستقبليين جيدين للخبرة والحدثة في العمل ويستثمر طاقاتهم وإبداعاتهم بما يكون شبكة من المواهب على مستوى المنظمة ويجعلها المحرك للجديد وحائط الصد أمام هجوم المنافسين.

(هـ) تتعامل مع الخلافات بين الموهوبين كأنها نقطة الانطلاق والطريق لتنمية مواهبهم وخبرتهم لكي يعطي المنظمة التي يعمل فيها المزيد من الإبداع.  
(و) يكون للمنظمة خطة وموازنة خاصة للاستثمار في المواهب من حيث التوجيه أو التدريب أو التحفيز المادي والمعنوي.

(ز) التوازن بين قطاعات المنظمة في إدارة المواهب ولا يقتصر تواجدهم في مجال أو مكان محدد بالمنظمة ويتم توزيعهم بشكل متوازن يجعل النمو متكافئاً في كل المستويات مما يستثمر طاقاتهم وإبداعاتهم في توطين الجديد بشكل يتناسب مع الواقع، ويكون شبكة من المواهب على مستوى المنظمة.

وبناء على ما سبق فإن نجاح الجامعات في الحفاظ على بقائها واستمرارها وجعلها قادرة على التميز والمنافسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية يتطلب منها ضمان توفير مجموعة من المرشحين ذوي الجودة والأداء الأعلى لشغل المناصب القيادية الرئيسية وذلك من خلال تطوير معايير اختيار القيادات الجامعية والتي تركزت بشكل أساسي في ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الاختيار والتعيين والذي تعتمد على اختيار الفرد المناسب ذي الكفاءات والقدرات العالية لتولي أو شغل منصب معين، واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالبعد الثالث تطوير القيادات وهذا يعني أن تكون الجامعات على دراية تامة بمواهبها القيادية وكيفية تطويرها بشكل أفضل عبر جميع المستويات التنظيمية استعداداً لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وذلك بما يتوافق مع منظور تخطيط التعاقب القيادي.

### ثالثاً: الواقع الراهن لاختيار وتدريب القيادات في الجامعات المصرية: دراسة نظرية

يعرض هذا الجزء من البحث وصف وتحليل للواقع الراهن لاختيار القيادات في الجامعات المصرية، وذلك من خلال عرض بعض التقارير والوثائق الرسمية وتحليلها، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة، ويتناول هذا الجزء جهود الجامعات المصرية في وضع أسس ومعايير لاختيار القيادات من منظور تخطيط التعاقب، وواقع اختيار القيادات في الجامعات المصرية، على النحو التالي:

## (١) جهود الجامعات المصرية في وضع أسس ومعايير اختيار وتدريب القيادات من منظور تخطيط التعاقب

يمثل تطوير مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات المصرية على وجه الخصوص أحد المتطلبات الأساسية التي اتجهت مصر إلى ضرورة الاهتمام بها في ظل ما فرضته التحديات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة للحفاظ على استدامة الجامعات وذلك في إطار التحسين والتطوير المستمر من خلال إعداد وتأهيل كوادر بشرية ذات كفاءة إدارية متميزة لتولي المناصب القيادية الرئيسية وبما يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها ومواجهة المنافسة الإقليمية والعالمية.

وتتطلب عملية التطوير الشامل لمنظومة التعليم العالي في مصر من رؤية إستراتيجية واضحة تكون أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها، وذلك من خلال تأهيل وإعداد الكوادر العلمية والأكاديمية والإدارية المطلوبة لإدارة منظومة التعليم العالي بكفاءة وفعالية وبما يلبي احتياجاتها وطموحاتها المستقبلية. (lxxv)

وجدير بالذكر أنه يمكن حصر الجهود المبذولة نحو تطوير معايير اختيار القيادات بالجامعات المصرية في ثلاثة جوانب رئيسية هي: الاختيار والتعيين أو التوظيف، وتطوير القيادات، واستقطاب المواهب القيادية والاحتفاظ بها؛ حيث يوجد علاقة ارتباطية بين الجوانب السابق ذكرها وتخطيط التعاقب القيادي الذي يسهم في نجاح عمليات الترقى والانتقال السلس لتولي المناصب القيادية، ويضمن استدامة نجاح وبقاء الجامعات وتطوير أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية.

وتبذل وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية جهوداً كبيرة في سبيل النهوض بأسس ومعايير اختيار القيادات الجامعية بما يحقق نظاماً مؤسسياً كفؤاً وفعالاً قادراً على التعامل التنافسي، وذلك بداية من إصدار قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية والذي تضمن ضرورة مراعاة شروط التعيين في الوظائف القيادية والتي تتطلب فيمن يعين الآتي: (أ) أن يكون حسن السمعة والسيرة الطيبة والسلوك الحسن (ب) أن يكون سبق للمرشح شغل وظيفة أستاذ بإحدى الجامعات بالنسبة للوظائف والمناصب القيادية (ج) أن يعين أربع سنوات قابلة للتجديد بعد موافقة الوزير ولا يجوز إبعاده عن منصبه قبل اكتمال المدة. (lxxvi)

وفي هذا السياق أيضًا حرصت وزارة التعليم العالي على استمرارية التطوير والتحسين بما يتوافق مع التغييرات والتحديات، وظهر ذلك واضحًا ضمن ما جاء في إطار تطوير القوانين والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي ، والتي أكدت على ضرورة وجود قيادات فاعلة على كافة المستويات، وذلك يتحقق من خلال ما يلي: (أ) وضع أسس واضحة لاختيار القيادات لجذب أقدر العناصر على الإدارة بحيث تكون صاحبة رؤية واضحة وقادرة على تقديم برامج بأهداف تنفذها بنجاح مع التفرغ الكامل لمهام المنصب (ب) يكون شغل الوظائف الإدارية العليا بالإعلان ويشترط فيمن يتقدم لشغل المنصب أن يكون قد مضى على شغله وظيفه أستاذ ثلاثة أعوام على الأقل ويكون المتقدمون للإعلان من بين العاملين بالجامعة ويجوز أن يتقدم إليها أساتذة من الخارج مع ضرورة التزام كل من يتولى منصبًا قياديًا بالتفرغ الكامل دون إخلال بحقه في التدريس والبحث (ج) تشكل لجان الاختيار من داخل الجامعة. كما يحدد القانون ولائحته التنفيذية اختصاصات القيادات وكيفية مراقبة أدائها وطريقة محاسبتها. (lxxvii)

كما اهتمت أيضًا وزارة التعليم العالي بشروط وإجراءات انتخابات القيادات الجامعية وذلك ضمن ما جاء في القرار الوزاري رقم (٥٧٥) لسنة ٢٠١٢م والذي نص في مادة الأولى والثالثة على أن يكون اختيار الوظائف القيادية عن طريق الانتخاب الحر المباشر من قبل جميع العاملين بهيئة التدريس في الكلية، وذلك في ضوء شروط وإجراءات الترشيح والانتخاب بحيث يكون المتقدم من الأساتذة العاملين ويكون قد مضى على شغله لدرجة الأستاذية خمس سنوات للترشيح للوظيفة ويكون قائمًا بالعمل بجامعة لمدة سنتين سابقتين على الترشيح. (lxxviii)

ويتضح مما سبق أن الاهتمام بتطوير أسس ومعايير اختيار القيادات الجامعية ضمن ما جاء وفق قانون تنظيم الجامعات والتعديلات التي أدخلت عليه والتي اعتمدت مرة على التعيين ومرة أخرى على الانتخاب ثم مرة أخرى على التعيين تشير إلى التخبط في أساليب اختيار القيادات الجامعية، وكذلك سيطرة فئة معينة على أغلبية المناصب القيادية بالجامعة، هذا بالإضافة إلى اقتصار التشريعات والقوانين فقط على شروط وإجراءات الترشيح للوظائف القيادية العليا بشكل عام ، ولم يتطرق إلى معايير وآليات اختيار القيادات بالجامعات بالشكل المفصل الذي يتطلب ضرورة شروط ومعايير الاختيار للتعين في كل منصب تالي وذلك في ضوء اختلاف طبيعة كل منصب من

حيث الخصائص والمهام والجدارات اللازمة لأداء مهام المنصب ، والاعتماد على معايير تقليدية تتمثل فقط في الأقدمية والدرجة العلمية دون مراعاة أي معايير أخرى كالكفاءة والجدارة الإدارية والقيادية وتدريب وتأهيل القيادات على كيفية ممارسة وظائفهم القيادية الجديدة، هذا يؤدي إلى اختيار الأفراد غير المؤهلين إدارياً وقيادياً لتولي المناصب القيادية؛ وهذا يتطلب ضرورة تحقيق الدقة في معايير اختيار القيادات بما يضمن الانتقال والترقي إلى المناصب القيادية بشكل سلس ويحقق التطوير الدائم والمستمر لرفع كفاءة وفاعلية الجامعات ويحسن أداءها وذلك بما يتفق مع منظور تخطيط التعاقب القيادي.

وتجدر الإشارة إلى أن وزارة التعليم العالي تبذل جهوداً كبيرة نحو التطوير والتحسين المستمر لمؤسسات التعليم العالي بما يضمن استدامة وبقاء الجامعات ويحقق ميزتها التنافسية ، وقد ظهرت هذه الجهود واضحة في العديد من مبادرات الإصلاح والتطوير المستمر للارتقاء بجودة منظومة التعليم العالي ، ومن بينها إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ م ، والتي هدفت إلى تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات الإدارية والتميز في القيادة، وتم تحديد ذلك ضمن أحد المسارات الأساسية للتطوير لمنظومة التعليم العالي ، وهو مسار الإداريين والقيادات الإدارية الذي يؤكد على كيفية رفع وبناء قدرات العاملين بمؤسسات التعليم العالي وتحسين كفاءة العمل الإداري وتطوير منظومة الأداء<sup>(lxxix)</sup>، وأيضاً تجلت الجهود واضحة في النهوض بالقدرة المؤسسية للجامعات المصرية وفعاليتها التعليمية لتحقيق التميز والمنافسة من خلال متابعة الإجراءات ودراسة قواعد اختيار القيادات الجامعية ولجان التقييم.<sup>(lxxx)</sup>

وانطلاقاً أيضاً من المعايير القومية القياسية اللازمة للتقويم واعتماد الجامعات المصرية والتي تؤكد على الاستجابة للاحتياجات القومية في تطوير منظومة التعليم والارتقاء بجودته لتحقيق التميز والتنافسية ، قد تضمنت مجالين رئيسيين (القدرة المؤسسية - والفاعلية التعليمية) ويندرج تحت كل مجال منها عدة مجالات فرعية ومعايير تمثل إطاراً مرجعياً يتم على أساسها قياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي لضمان استمرارية عمليات التحسين والتطوير؛ حيث يندرج تحت مجال القدرة المؤسسية بعض المعايير الفرعية ، ومنها: (أ) المعيار الثاني: القيادة والحوكمة والذي يؤكد على ضرورة تمتع الجامعة بقيادات مؤهلة يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير

موضوعية (ب) المعيار الثالث: الجهاز الإداري والذي يؤكد على تمتع الجامعة بجهاز إداري ملائم لحجم وطبيعة نشاطها ويتسم بكفاءة الأداء بما يدعم تحقيق رسالتها وأهدافها وتحرص الجامعة على دعم وتنمية أفرادها وتلتزم بتقييم أدائهم وقياس آرائهم. (lxxxix)

كما أدركت العديد من الجامعات المصرية أهمية التطوير الشامل لمنظومتها من خلال تأهيل وإعداد واختيار الكوادر البشرية المطلوبة لإدارة المنظومة بكفاءة وفعالية ويجعلها قادرة على تحسين وتطوير أدائها ويحقق للجامعات الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث جاء في العديد من الخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية توفير معايير موضوعية ومعلنة وآليات لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية لتولي المناصب القيادية المختلفة بما يحقق تكافؤ الفرص وتداول السلطة مع التأكيد على تطوير نظام دعم العاملين والاحتفاظ بالكفاءات الإدارية المتميزة، على سبيل المثال جاء بالخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٥-٢٠٢٠م والتي أكدت ضمن أهدافها على رفع كفاءة أداء القيادات الأكاديمية والإدارية وذلك من خلال تنمية المهارات الإدارية والقيادية للقيادات. (lxxxii) كما جاء بالخطة الإستراتيجية لجامعة أسيوط ٢٠١٤-٢٠١٩م والتي حرصت على جذب أفضل الكفاءات الإدارية والمحافظة عليها وذلك من خلال إعداد بطاقات وصف الوظائف وتحديد مواصفات شاغلي الوظيفة وتحديد مصادر الاختيار لشغل الوظائف ووضع قواعد المفاضلة بين المتقدمين وضع وتنفيذ عمليات الاختيار والتعيين وقياس وتقييم الأداء الإداري ومتابعة التقدم وإدارة الأجور والمرتبات والتدريب والتنمية البشرية ورعاية الموارد البشرية والمحافظة عليها. (lxxxiii)

وجاء أيضًا بالخطة الإستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥-٢٠٢٠م والتي أكدت ضمن أهدافها على دعم ورفع قدرات الجهاز الإداري والقيادات الإدارية من خلال برامج إعداد كوادر من القيادات الجامعية والأكاديمية ودعم وتنمية قدرات ومهارات الكوادر والقيادات الإدارية بالجامعة ومعايير لاختيار القيادات الإدارية. (lxxxiv)

ويتضح مما سبق أن الجهود والمحاولات المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة نحو النهوض والارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعات من خلال التأكيد على العديد من الجوانب ومن بينها متابعة دراسة قواعد اختيار القيادات الجامعية وتنمية قدرات ومهارات الكوادر القيادية ورعايتها والمحافظة عليها، إلا أن هذه الجهود لم ينفذ بعضًا بالصورة المرجوة ولا يزال يتم الاعتماد على

معياري الأقدمية والدرجة العلمية دون الأخذ في الاعتبار معيار الكفاءة والجدارة القيادية حسب طبيعة كل منصب تالٍ ؛ مما يتطلب ضرورة التوجه نحو تطبيق تخطيط التعاقب القيادي والذي يضع إطار عمل واضح لتحديد وتقييم الكفاءات القيادية؛ وإعداد الجيل القادم من القادة وتكافؤ الفرص أمام الجميع لشغل مناصب إدارية عليا ووظائف أساسية متوقعة بالشكل الذي يساعد في تحديد المرشحين المناسبين الذين لديهم أفضل القدرات والإمكانات للنجاح في تولي المناصب القيادية الرئيسية لضمان نجاح عمليات الانتقال السلس بما يحقق تطوير منظومة الأداء ويضمن للجامعات ميزة تنافسية مستدامة.

## (٢) واقع اختيار وتدريب القيادات في الجامعات المصرية

وعلى الرغم من الجهود المبذولة نحو الارتقاء بجودة معايير اختيار القيادات الجامعية وتنمية قدرات ومهارات الكوادر القيادية بما يحقق تطوير منظومة الأداء ويضمن للجامعات ميزة تنافسية مستدامة، إلا أن الواقع الراهن لاختيار معايير القيادات بالجامعات المصرية يشير إلى أن هناك نقصاً في الإعداد الإداري للقيادات الذي يؤهلهم للممارسات الإدارية بما يؤدون مسؤولياتهم الإدارية بدرجة لا تتناسب مع درجة الأهمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ضعف جاذبية العمل الإداري لتلك القيادات وتقييد المناخ العام للمواهب والقدرات الإبداعية من خلال اللوائح والتشريعات وعزوف كثير من ذوي الكفاءات عن تولي مسؤولية الإدارة الجامعة بالإضافة إلى أن بعض القيادات الجامعية لم يحصلوا على أي برنامج تدريبي قبل أو بعد إسناد مهام الإدارة إليهم.<sup>(lxxxv)</sup>

كما أكدت دراسة أخرى على أن إهمال معايير التميز والاقترار في اختيار القادة الإداريين ، وهجرة الكفاءات إلى الجامعات الخاصة والدولية ، وضعف مراعاة إدارة الجامعة الكفاءة والخبرة في توزيع المهام والمسؤوليات وضعف توجيه الأفراد وفقاً لخبرتهم وقدرتهم على العمل، وقلة اهتمام إدارة الجامعة بتقديم الحوافز والمكافأة لذوي الأداء المتميز والقصور في إعداد برامج تدريبية لتدريب الأفراد على فهم وظائفهم ومسؤولياتهم وتنمية مهاراتهم لمزيد من الجودة وقلة إطلاعهم على التوجهات المستقبلية التي تؤثر على المجتمع الجامعي بصفة مستمرة ومحاولة استشراق المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط الجيد، وقصور في اكتشاف المتميزين والكفاءات وغياب سياسة واضحة في آليات مراقبة الأداء.<sup>(lxxxvi)</sup>

وفي هذا السياق أشارت دراسة أخرى إلى ضعف التوازن بين المهام المراد تحقيقها والوقت متاح لذلك، وتكليف الموهوبين بمهام جديدة لم يسبق لهم أدائها ليكتسب مهارات جديدة في الوظائف المختلفة، وهذا يرجع إلى ضعف وجود خطط لتشجيع المواهب من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتحفيز أصحاب الأفكار الجديدة منهم، وقصور وجود برنامج متكامل لاختيار وجذب الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والقصور في توافر مركز خاص للاهتمام بالكوادر والموهوبة، وضعف التخطيط الجيد لتطوير المواهب لرفع مستوياتهم طبقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم، وضعف وجود معايير لتطوير وتدريب قدرات الموهوبين ليتوافق أدائهم مع المعايير العالمية لإعداد واختيار القيادات المطلوبة مستقبلاً، وضعف تتبع المسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم والاستفادة من خبراتهم، وافتقار بعض المديرين للمهارات والقدرات القيادية بالإضافة إلى مقاومة بعض الإداريين لعمليات التقييم التي تركز على المواهب، وندرة وجود متخصصين لاكتشاف المواهب إدارياً والقصور في وجود قاعدة بيانات تشمل على بيانات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بحيث تمكن الإدارة من حسن اختيار المرشحين للمناصب القيادية المهمة في المستقبل. (lxxxvii)

وكذلك أشارت دراسة أخرى إلى أن هناك قصوراً في أداء اختبارات اختيار القيادات ونتائجها، وضعف إعداد قيادات الصف الثاني لتولي المناصب القيادية مستقبلاً، وقصور في مؤشرات معيار الكفاءة الإدارية وضرورة اختيار الأنسب من خلال أسس موضوعية والتدريب على محتوى الاختبارات وأسس القيادة. (lxxxviii)

وكذلك أوضحت إحدى الدراسات أن هناك قصوراً في أداء القيادات بالجامعة بما يؤثر بشكل سلبي على تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للجامعة؛ هذا بالإضافة إلى قصور المرتبات والحوافز والتدريبات التي يتلقاها القيادات ولا تتناسب مع احتياجاتهم لتولي المناصب القيادية. (lxxxix)

وفي إطار ذلك أكدت دراسة أخرى على أن ضعف التوافق بين مؤهلات بعض الكوادر الإدارية وبين المهام الموكلة إليهم، وضعف آليات تقويم العاملين ومتابعتهم وتوجيههم إلى جانب زيادة أعباء القيادات وتعدد مهامهم، وضعف معرفتهم لأهداف الجامعة وسياساتها وإستراتيجيتها، وضعف. (xc)

وقد أشارت دراسة أخرى إلى أن أغفال القانون للتوصيف الدقيق لمهام واختصاصات القيادات الأكاديمية بالجامعات يؤدي إلى التداخل والازدواجية في الاختصاصات، بالإضافة إلى قصور معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات، وشروط ومتطلبات شغل الوظائف القيادية بالجامعة تتصف بالعمومية وعدم الدقة فلا تتضمن مؤهلاً متخصصاً أو دورات تدريبية في مجال الإدارة الجامعية، ووجود قلة في البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الأكاديمية بالجامعات بالإضافة إلى البرامج المتاحة تتسم بالتقليدية الشديدة وتفتقد الحداثة.<sup>(xci)</sup>

وفي هذا السياق أكدت دراسة أخرى على ضعف التأهيل والتدريب للقيادات الجامعية مما قد يؤدي إلى ضعف أدائهم لنقص معرفتهم بالقواعد والأسس الإدارية وصعوبة تقييم أدائهم بسبب غموض الأهداف وترتيبها حسب أولوياتها وأهميتها.<sup>(xcii)</sup> كما أوضحت دراسة أخرى إلى أن يوجد اتباع للأساليب التقليدية في اختيار القيادات الجامعية بما لا يتناسب مع معايير التصنيفات العالمية للجامعات، هذا إلى جانب غياب الأسس العلمية لاختيار القيادات، والافتقار إلى معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء؛ مما يؤدي إلى ضعف فرص الترقى الوظيفي لكثير من الكفاءات العلمية<sup>(xciii)</sup>، وفي هذا السياق قد أشارت دراسة أخرى إلى أن عمليات الترقيات في الجامعات لم تتم بناءً على جدارة الموظف، وهناك بعض الممارسات الإدارية السلبية من بعض القيادات الأكاديمية سواء كانت في التعامل مع العاملين أو صعوبة الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين.<sup>(xciv)</sup>

وقد أشارت دراسة أخرى إلى أن هناك جوانب قصور عديدة في أداء القيادات الجامعية، والتي منها: ضعف الرؤى التخطيطية لديها تجاه النمو المهني للجامعة، واتباع الاتجاهات الإدارية التقليدية في الإدارة الجامعية التي تعوق نقص الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة ونقص المعرفة بالقواعد والأسس الإدارية والبطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير المؤسسي لمواجهة متطلبات العصر، وضعف المهارات القيادية لدى قادة الجامعة وما يرتبط بها من عمليات حفز الإبداع والتجديد والابتكار، والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها، بالإضافة إلى القصور في تنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية سواء قبل تولي المناصب الجديدة أو أثناء توليها ونقص الدورات المخصصة للقيادات الجامعية وقلة تنوعها وتعددتها وتخصصها في كيفية

ممارسة المهام الإدارية والقيادية بالجامعة، وقد يرجع ذلك إلى القصور في أساليب اختيار القيادات الجامعية وما يستوجب من إعداد وتدريب سابق قبل تولي المناصب القيادية المهمة. (xcv)

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك العديد من جوانب القصور في معايير اختيار القيادات بالجامعات المصرية وتؤثر سلبًا على أدائها، والتي يتمثل بعضها في نقص الإعداد الإداري للقيادات الذين يؤهلون للممارسات الإدارية ويؤدون مسؤولياتهم الإدارية بدرجة لا تتناسب مع أهميتها، وتقيد المناخ العام للمواهب والقدرات الإبداعية من خلال اللوائح والتشريعات وعزوف كثير من ذوي الكفاءات عن تولي مسؤولية الإدارة الجامعة، وضعف وجود معايير لتطوير وتدريب قدرات المهنيين ليتوافق أداءهم مع المعايير العالمية لإعداد واختيار القيادات المطلوبة مستقبلاً، وبعض القيادات الجامعية لم يحصلوا على أي برنامج تدريبي قبل أو بعد إسناد مهام الإدارة إليهم؛ مما يتطلب ذلك ضرورة التوجه نحو منظور تخطيط التعاقب القيادي باعتباره إطارًا منهجيًا منظمًا للمحافظة على استمرارية توفير الكفاءات القيادية المتميزة؛ وإعداد الجيل القادم من القادة وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة لشغل المناصب القيادية الحالية والمستقبلية بما يحقق تكافؤ الفرص أمام الجميع لشغل المناصب القيادية بالشكل الذي يساعد في تحديد المرشحين المناسبين ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات المميزة للنجاح في تولي المسؤوليات القيادية مستقبلاً ولضمان نجاح عمليات الانتقال السلس أو الترقى للمناصب الأعلى وبما يحقق تطوير منظومة الأداء الجامعي ويضمن للجامعات ميزة تنافسية مستدامة.

#### رابعاً: النموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات المصرية

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات، وما أشارت إليه الدراسة النظرية لواقع اختيار القيادات في الجامعات المصرية، فإنه سيتم عرض المرتكزات الأساسية للنموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات المصرية في صورة استمارة استطلاع رأي لمجموعة من خبراء الإدارة التربوية، بهدف التعرف على آرائهم ومقترحاتهم بشأنه وذلك كخطوة مبدئية قبل طرح النموذج النهائي.

ولقد تضمنت الاستمارة جزئين، الأول: مكونات النموذج المقترح، والتي تمثلت في (أ) تحديد المناصب القيادية المهمة/ الحاسمة و(ب) تحديد القيادات من المرشحين للتعاقب ذوي الجدارات و(ج) تقييم الأداء الوظيفي للقيادات الحالية بينما الجزء الثاني: آليات التنفيذ المقترحة.

وبعد الانتهاء من عرض استمارة استطلاع الرأي على السادة الخبراء، تبين أن أهم الآراء والمقترحات تمثلت فيما يلي:

فيما يتعلق بالجزء الأول: بعنوان مكونات النموذج المقترح، والتي تمثلت في ثلاث مراحل رئيسية، وهي كالآتي:

(أ) تحديد المناصب القيادية المهمة/ الحاسمة: تم تعديل صياغة العبارة إلى تحديد المناصب القيادية المهمة المؤثرة، كما تم تعديل صياغة العبارات بأرقام (٨،٧،٦،٥،٣،٢) لتصبح كما يلي:

٢- تركز مهام ومسؤوليات شاغل المنصب القيادي على معايير يتم الحكم بها على كفاءة وفعالية أداء هذه المهام.

٣- تحديد المهارات والقدرات والكفاءات التي يتطلبها شاغل كل منصب تال .

٥- يحدد التوقيت المناسب لاستعداد شغل الفرد المنصب القيادي في حالة المغادرة أو التقاعد.

٦- توضيح المهام والمسؤوليات التي تشترك مع المناصب القيادية الأخرى.

٧- تحديد المناصب القيادية التي لها الأثر الواضح في تحقيق أهداف الجامعة.

٨- ترتبط المناصب القيادية المهمة بالتنوير الدائم والمستمر لرفع كفاءة وفاعلية الجامعة وتميز أدائها.

(ب) تحديد الجدارات القيادية من المرشحين للتعاقب: تم تعديل صياغة العبارة إلى تحديد القيادات من المرشحين للتعاقب ذوي الجدارات، كما تم تعديل صياغة العبارات بأرقام (٩،١٠،١١،١٢،١٣،١٦) لتصبح كما يلي:

٩- البحث عن الجدارات القيادية المرشحة التي تناسب متطلبات شغل المناصب القيادية بالجامعة.

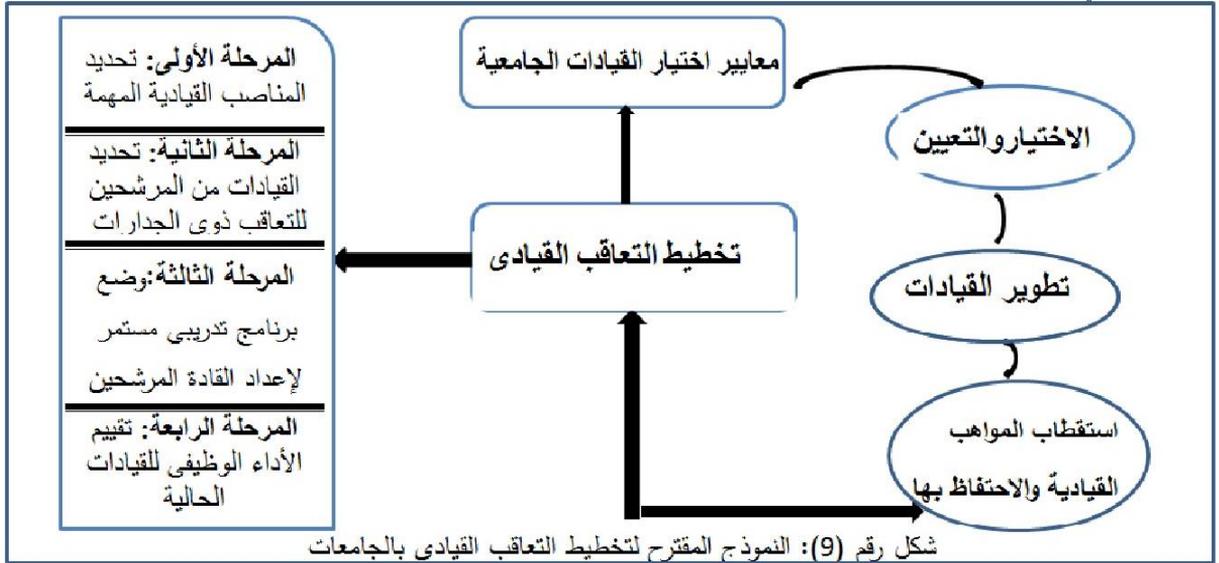
- ١٠- مقارنة متطلبات شغل المناصب القيادية الحالية والمستقبلية بالجامعة من الجدارات المرشحة.
- ١١- اختيار المرشحين المناسبين لشغل المناصب القيادية في التوقيت المناسب بناء على معيار الجدارة دون التقيد بالأقدمية.
- ١٢- عقد برامج تدريبية للمرشحين الجدد مثل (التدريب على رأس العمل، والظل الوظيفي، والتدوير الوظيفي وغيرها) التي تتوافق مع متطلبات شغل المنصب القيادي.
- ١٣- وضع آلية للحفاظ على الموهوبين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة بإشباع احتياجاتهم التنموية وطموحاتهم الوظيفية.
- ١٦- يشارك قيادات الصف الثاني المرشحين لشغل المناصب العليا في وضع الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة للمحافظة على الاستمرارية والبقاء.
- (ج) وضع برنامج تدريبي مستمر لإعداد القادة المرشحين مستقبلاً: تم إضافته كمرحلة ثالثة.

(د) تقييم الأداء الوظيفي للقيادات الحالية: تم تعديل صياغة العبارات بأرقام (١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٣، ٢٤) لتصبح كما يلي:

- ١٨- تعريف القادة بخطة تقييم الأداء الوظيفي وأهدافها وأسلوب المشاركة في وضعها.
- ١٩- تضع نتائج تقييم الأداء الوظيفي رؤية واضحة في التميز بين المرشحين ذوي القدرات العالية في عملية الاختيار والتعيين.
- ٢٠- التمييز بين الكفاءات القيادية المرشحة بتطبيق استمارة لتقييم أدائهم الوظيفي تتضمن (الجوانب الشخصية - المهارات الإدارية - القدرات القيادية - والدورات التدريبية السابقة لتولي المنصب - درجة نجاحه فيما أسند له من مهام لتولي المنصب).
- ٢١- تحديد الاحتياجات التنموية للكفاءات القيادية المرشحة لشغل منصب تالٍ وطموحاتهم الوظيفية بناء على تحليل جوانب القوة والضعف في أدائهم الوظيفي.
- ٢٣- إطلاع المرشحين لشغل المناصب القيادية بالنتيجة النهائية لتقييم أدائهم الوظيفي سنويًا.
- ٢٤- تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي كآلية فعالة في تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.

- فيما يتعلق بالجزء الثاني: بعنوان آليات التنفيذ المقترحة، تم تعديل صياغة العبارات بأرقام (١٥، ١٢، ٨، ٤، ٣، ٢) لتصبح كما يلي:
- ٢- تحليل الوظائف القيادية المستهدفة دورياً لتحديد احتياجاتها من الكفاءات والجدرات المطلوبة.
- ٣- نشر ثقافة التعاقب القيادي بين جميع القادة في مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم من خلال حضور ورش عمل ولقاءات برامج تنمية الجدرات للقيادات الجامعية.
- ٤- يشارك القيادات العليا في إعداد خطة التعاقب القيادي بالجامعة من خلال وضع معايير موضوعية لاختيار قيادات الصف الثاني وإعدادهم وتأهيلهم والاعتماد عليهم مستقبلاً.
- ٨- توفير بيئة عمل جاذبة للاحتفاظ بالموهب من القيادات ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة.
- ١١- يشارك قيادات الصف الثاني في إعداد وتصميم برنامج تخطيط التعاقب القيادي من حيث وضع الممارسات الجديدة واختبارها وتنفيذها.
- ١٢- التكامل بين دور إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية من الجدرات القيادية المطلوبة للوظائف الشاغرة.
- ١٥- تقترح الجامعة لائحة تنفيذية تتعلق بنظام الحوافز (العلاوات والمكافآت) لدعم مشاركة القيادات في إعداد خطة التعاقب القيادي في إطار القوانين والقرارات.
- ولقد تم إجراء التعديلات المقترحة على العبارات المتضمنة في استمارة استطلاع الرأي، والتي انفتحت بنسبة ٨٠٪ من آراء السادة الخبراء على تعديلها، وذلك بالتعديل والإضافة والحذف، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في الوصول إلى الصورة النهائية للنموذج المقترح.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن تحديد مكونات النموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات وفقاً للشكل التالي: (\*)



يتضح من الشكل السابق أن تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات يمر بأربع مراحل أساسية مترابطة ومتكاملة بدايةً من تحديد المناصب القيادية المهمة الشاغرة في الجامعة بما يمكنها من توفير جدارات قيادية مؤهلة يتم اختيارها وتأهيلها وتنمية قدراتها في إطار برنامج تدريبي مستمر لتطوير القادة المرشحين وصولاً بمرحلة تقييم الأداء الوظيفي للقيادات لضمان وصولهم إلى مستوى الأداء المتوقع بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، وذلك وفق مجموعة من المعايير الموضوعية التي تساعد في اختيار القيادات الجامعية بما يحقق نجاح عمليات الترقى والانتقال السلس لتولي المناصب القيادية، واستقطاب المواهب القيادية والاحتفاظ بها وتطويرها بشكل أفضل عبر جميع المستويات التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات شغل المنصب القيادي واستعداد لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وبما يساهم في التطوير الدائم والمستمر لرفع كفاءة وفاعلية الجامعة وتميز أدائها.

(\*) الشكل الموضح من تصميم الباحثتان

وفيما يلي عرض لمكونات النموذج المقترح التي تم التوصل إليها ، والتي تتضح في النقاط التالية:

**أولاً: مكونات النموذج المقترح، والتي تمثلت في الآتي:**

(١) مراحل تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات، والتي تضمنت المراحل التالية:

(أ) تحديد المناصب القيادية المهمة ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- ١- تميز المنصب القيادي من حيث المكان أو أهمية الموقع الذي يتواجد فيه.
- ٢- تركز مهام ومسؤوليات شاغل المنصب القيادي على معايير يتم الحكم بها على كفاءة وفعالية أداء هذه المهام.
- ٣- تحديد المهارات والقدرات والكفاءات التي يتطلبها شاغل كل منصب تالٍ.
- ٤- تحدد الدرجة الوظيفية المناسبة لشاغل المنصب القيادي حسب متطلبات الكفاءات والمهارات اللازمة لها.
- ٥- يحدد التوقيت المناسب لاستعداد شغل الفرد المنصب القيادي في حالة المغادرة أو التقاعد.

٦- توضح المهام والمسؤوليات التي تشترك مع المناصب القيادية الأخرى.

٧- تحدد المناصب القيادية التي لها الأثر الواضح في تحقيق أهداف الجامعة.

٨- ترتبط المناصب القيادية المهمة بالتطوير الدائم والمستمر لرفع كفاءة وفاعلية الجامعة وتميز أدائها.

(ب) تحديد القيادات من المرشحين للتعاقب ذوي الجدارات والتي تمثل القيادات

الأكاديمية والإدارية بما لديهم من مؤهلات وكفايات وخبرات متميزة تفوق العادية تجعلهم

قادرين على الوصول بالجامعة إلى الأداء المتميز، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

١- البحث عن الجدارات القيادية المرشحة التي تناسب متطلبات شغل المناصب القيادية بالجامعة.

٢- مقارنة متطلبات شغل المناصب القيادية الحالية والمستقبلية بالجامعة من الجدارات المرشحة.

٣- اختيار المرشحين المناسبين لشغل المناصب القيادية في التوقيت المناسب بناء على معيار الجدارة دون التقيد بالأقدمية.

٤- وضع آلية للحفاظ على الموهوبين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة بإشباع احتياجاتهم التنموية وطموحاتهم الوظيفية.

٥- يعتمد اختيار الجدارات من المرشحين الحاليين لتولي المناصب القيادية بناء على نتائج الأداء المتميز.

٦- يختار المرشحين الحاليين بناء على خطة دورية معتمدة للتعاقب القيادي لضمان عملية الترقية السلسة من المناصب الدنيا إلى الأعلى.

٧- يشارك قيادات الصف الثاني المرشحين لشغل المناصب العليا في وضع الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة للمحافظة على الاستمرارية والبقاء.

٨- توفير فرص التطوير المهني (الفردية-الجماعية) للنهوض بقدرات ومهارات قيادات الصف الثاني المرشحين لتولي المناصب العليا.

(ج) وضع برنامج تدريبي مستمر لإعداد القادة المرشحين مستقبلاً ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

١- يعين منسق من إدارة الموارد البشرية يكون مسؤولاً عن البرنامج التدريبي المقترح في ضوء احتياجات ومتطلبات المنصب القيادي والاتصال الدائم بالقادة المرشحين ويسجل ويقيم تقدم المرشحين لتحديد المتقدمين للمناصب القيادية.

٢- توفير قاعدة بيانات يسجل فيها إجراءات التدريب وتقدم المرشحين للدورات المطلوبة المرتبطة بمستوى تالٍ محدد تساعد القيادات العليا في الاختيار عند الترقيات.

٣- إعداد مصفوفة للبرنامج التدريبي يدون فيها الأنشطة الفعلية وقيم مهارات وقدرات القادة لتتبع الاحتياجات التطويرية للقيادات المرشحة في إطار القيام بالمهام والأدوار المماثلة لضمان وصولهم إلى مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة لتولي المناصب القيادية.

٤- إعداد إستمارة تحليل فردي (تعريف الوظائف للكفاءات) للقادة المرشحين لتولي المناصب القيادية تتضمن (الكفاءات الحالية- احتياجات المشاركين في البرنامج التدريبي - الأهداف والتوقعات المهنية - فرص التغيير والإبداع).

٥- عقد برامج تدريبية متنوعة للمرشحين الجدد مثل (التدريب على رأس العمل، والظل الوظيفي، والتدوير الوظيفي، والتدريب المختلط وغيرها) التي تتوافق مع متطلبات شغل المنصب القيادي.

٦- تحديد مجالات التطوير للقادة المرشحين لتولي المناصب القيادية وتتضمن (أساليب قيادية وإدارية حديثة - تقييم القدرات والاهتمام المهنية - إعداد خطة تنفيذية لإدارة المنصب المرشح له - إدخال طرق جديدة للعمل - العلاقات التنظيمية بين الأعضاء)

٧- إعداد خطة تطوير فردية لكل مرشح تدمج في خطط إدارة الأداء الخاصة بهم وتتضمن (المسار الوظيفي للمرشح - والمنصب المرشح له - والخبرة المهنية المتخصصة - والتدريب اللازم لإعدادهم للمسؤوليات الجديدة - ونتائج الأداء المتوقع - وإجراءات المتابعة).

(د) **تقييم الأداء الوظيفي للقيادات الحالية** ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- ١- تعريف القادة بخطة تقييم الأداء الوظيفي وأهدافها وأسلوب المشاركة في وضعها.
- ٢- تضع نتائج تقييم الأداء الوظيفي رؤية واضحة في التميز بين المرشحين ذوي القدرات العالية في عملية الاختيار والتعيين.
- ٣- التمييز بين الكفاءات القيادية المرشحة بتطبيق استمارة لتقييم أدائهم الوظيفي تتضمن (الجوانب الشخصية - المهارات الإدارية - القدرات القيادية - والدورات التدريبية السابقة لتولي المنصب - درجة نجاحه فيما أسند له من مهام لتولي المنصب).
- ٤- تحديد الاحتياجات التنموية للكفاءات القيادية المرشحة لشغل منصب قيادي وطموحاتهم الوظيفية بناء على تحليل جوانب القوة والضعف في أدائهم الوظيفي.
- ٥- تصميم البرامج التدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بناء على تقييم أدائهم الوظيفي.
- ٦- إطلاع المرشحين لشغل المناصب القيادية بالنتيجة النهائية لتقييم أدائهم الوظيفي سنويًا.

٧- تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي كآلية فعالة في تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.

**ثانياً: آليات التنفيذ المقترحة:**

تعد الآليات المقترحة لتنفيذ نموذج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات بمثابة إجراءات فعلية في تطوير وتحسين معايير اختيار القيادات بالجامعات بما يحقق استدامة نجاح وبقاء الجامعات وتطوير أدائها وتميزها، كما يمكن من خلال اتباع الآليات التالية التغلب على بعض المعوقات التي قد تعترض تنفيذ النموذج المقترح في الواقع، وتتضمن تلك الآليات ما يلي:

- ١- إعداد قاعدة بيانات شاملة بالكفاءات والجدارات القيادية المرشحة والاعتماد عليها في تأهيلهم لتولي المناصب في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة.
- ٢- تحليل الوظائف القيادية المستهدفة دورياً واحتياجاتها من الكفاءات والجدارات المطلوبة.
- ٣- نشر ثقافة التعاقب القيادي بين جميع القادة في مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم من

- خلال حضور ورش عمل ولقاءات وبرنامج تنمية الجدارات للقيادات الجامعية.
- ٤- تشارك القيادات العليا في إعداد خطة التعاقب القيادي بالجامعة من خلال وضع معايير موضوعية لاختيار قيادات الصف الثاني واقتراح برامج تدريبية لإعدادهم وتأهيلهم للاعتماد عليهم مستقبلاً.
- ٥- إعداد دورات تدريبية متقدمة ومتخصصة للصف الثاني من القيادات في ضوء التغييرات والاحتياجات المستقبلية للوظائف الشاغرة.
- ٦- الاستفادة من بعض الإستراتيجيات مثل التدريب على رأس العمل، والتعلم من الآخرين، والتدريب الموجه، والتدوير الوظيفي، والظل الوظيفي في إمداد كل مستوى تنظيمي بنوع التعلم والخبرة الملائمة للمستوى الأعلى.
- ٧- التقييم المستمر لأداء شاغلي المناصب القيادية المستهدفة من خلال مطابقة المعارف والمهارات والخبرات والدورات السابقة لتولي المنصب مع النتائج والإنجازات التي تم تحقيقها.
- ٨- توفير بيئة عمل جاذبة للاحتفاظ بالموهب من القيادات ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة واستقطابها.
- ٩- اعتماد الجامعة عملية اختيار القيادات للمناصب وتعيينهم في المستويات التنظيمية المختلفة على معيار الجدارة وتميز الأداء وليس الأقدمية بما يتفق مع المعايير العالمية التنافسية.
- ١٠- الاستفادة من خبرة الجامعات الأخرى في وضع وثيقة معايير موضوعية يتم من خلالها اختيار الجدارات القيادية لضمان نجاح عمليات الترقى والانتقال السلس دون تأثير على أداء الجامعة.
- ١١- يشارك قيادات الصف الثاني في إعداد برنامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة من حيث نقل الممارسات القيادية الجديدة واختبارها وتنفيذها والمساهمة في الجهود التطويرية المستمرة وتصميم برامج تدريبية تناسب متطلبات واحتياجات المنصب القيادي.
- ١٢- التكامل بين دور إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية من الجدارات القيادية المطلوبة للوظائف الشاغرة.
- ١٣- عقد اجتماعات ولقاءات وورش عمل مستمرة على جميع المستويات التنظيمية بالجامعة لفحص ومراجعة التقدم الذي تحقق في خطة التعاقب القيادي.

- ١٤- تحديد أدوار ومسؤوليات كل مجموعة مشاركة في تخطيط التعاقب القيادي من حيث رئيس الفريق، وخبراء إدارة الموارد البشرية، والمخططين الإستراتيجيين لضمان توافق تخطيط التعاقب مع الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة.
- ١٥- تقترح الجامعة لائحة تنفيذية تتعلق بنظام الحوافز (العلاوات والمكافآت) لدعم مشاركة القيادات في إعداد خطة التعاقب القيادي في إطار القوانين والقرارات.

### ثالثاً: معوقات التنفيذ:

- وتتمثل أهم المعوقات التي تقف دون تطبيق نموذج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات المصرية فيما يلي:
- ١- النظم البيروقراطية المتبعة في اختيار القيادات والتوظيف والتنمية المهنية والترقية التي تحد من قدرة الجامعات من استخدام نماذج أفضل الممارسات لتخطيط التعاقب القيادي.
- ٢- الانتقال إلى مشاركة القيادات العليا في برامج تطوير وإعداد قيادات المستقبل مع مقاومة التغيير.
- ٣- نقص المرشحين للمناصب القيادية بسبب التطور غير المنضبط بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- ٤- ضعف الاهتمام بثقافة تخطيط التعاقب في إعداد صف ثانٍ للقيادات لتحقيق الانتقال والترقي السلس في المستقبل وضمان استدامة القيادة بالجامعة.
- ٥- ضعف تكامل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية مع الإدارات المستفيدة في المستويات التنظيمية بالجامعة لتحديد ومعرفة احتياجاتها من المرشحين للمناصب القيادية المستهدفة.
- ٦- ضعف كفاية البرامج التدريبية المتاحة من حيث الكم والكيف لتنمية القدرات القيادية لضمان وصول المرشحين إلى مستوى الكفاءات والمهارات المطلوبة.

## هوامش البحث

- (i) Patricia Richards, November 2008, "Succession Planning Does it Matter in the Context of Corporate Leadership?", **Australian Journal of Adult Learning**, vol.48, No.3, pp.445-446
- (ii) صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم، يناير ٢٠١٦، "التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية"، **مجلة الثقافة و التنمية**، العدد ١٠٠، السنة ١٦، ص٣.
- (iii) Kevin S. Groves, 2007, "Integrating Leadership Development And Succession Planning Best Practices", **Journal of Management Development**, vol.26, Issue3, p.p.239-240
- (iv) William J. Rothwell, 4th ed, 2010, **Effective Succession Planning: Ensuring leadership Continuity and Building Talent From Within**, New York: American Management Association, p6
- (v) Jill Bowman, Sheetal Acharya and Kate Kirk, 2014, "Defining a succession plan strategy and its process", in Aaron Sanandres, **Succession Planning In Private Equity :Strategic, Managerial, legal and tax guidance for leadership transitions**, London :Private Equity International (PEI) , p54
- (vi) Quinn Galbraith, Sara D. Smith and Ben Walker, 2012, "A Case For Succession Planning: How Academic Libraries Are Responding To The Need To Prepare Future Leaders", **Library Management**, vol.33, Issue 4/5, p.p.221,222
- (vii): يرجى مراجعة ما يلي:
- Zaini Abdullah and Others, February 2009, Succession Planning In Malaysian Institution Of Higher Education", **International Education Studies**, Vol.2, No.1, p.p.129, 130
- Melissa F. Klein and Raintry Jean Salk, April 2013, "Presidential Succession Planning: A qualitative Study In Private Higher Education", **Journal Of Leadership &Organizational Studies**, Vol.20, No.3, p.336
- (viii) وزارة التعليم العالي، ٢٠١٨، **خطة التعليم العالي ٢٠١٨**، القاهرة: وزارة التعليم العالي، ص١
- (ix) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أبريل ٢٠١٧، الإصدار الثاني، **ورشة عمل حول معايير اعتماد الجامعات**، القاهرة: هيئة ضمان الجودة والاعتماد، ص٢.
- (x) جامعة عين شمس، **الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨ - ٢٠٢٣**، القاهرة: جامعة عين شمس، ص٨.

(xi) جامعة المنيا، **الخطة الإستراتيجية لجامعة المنيا ٢٠١٥ - ٢٠٢٠م**، المنيا: مركز التخطيط الإستراتيجي بالجامعة ، ص٥٦.

(xii) عبد الستار محروس عبد الستار ورشا عويس حسين أمين، "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي"، **المجلة التربوية كلية التربية سوهاج** ، العدد ٦٢، يونية ٢٠١٩، ص ص٢٠٨، ٢٣٠

(xiii) مروة محمود الخولاني، "تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، **مجلة الثقافة والتنمية** ، السنة ١٨، والعدد ١٢٥، فبراير ٢٠١٨، ص ص ٣٠٠-٣٠١

(xiv) هالة فوزى محمد عيد، "تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين"، **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، المجلد ٣، العدد الأول، ٢٠٢٠، ص ص ٣٤٧-٣٤٨

(xv) William J. Rothwell, "The Difference Between MANAGEMENT Succession Planning And Technical Succession Planning", 2012, vol. 2, In Jed Lindholm, Karen K. Yarrish and Aileen G. Zaballero, **The Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids**, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, p.p. 39-40

(xvi) Brooklyn C. Derr, 2006, "Succession Planning", In Jeffrey H. Greenhaus and Gerard A. Callanan, **Encyclopedia of Career Development**, London: Sage Publication, Inc, p.787

(xvii) Peter D. Bachiochi, "Succession Planning", 2007, In Steven G. Rogelberg, **Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**, New Delhi, Sage Publications, INC, p.p.776-777

(xviii) Available on line <https://www.Business Concepts Team.com/management>

(xix) [Dictionary/human-resources-hr-terms/selection-criteria.html](https://www.Dictionary/human-resources-hr-terms/selection-criteria.html) (Accessed:15-4-2020).

(xx) Garrett W. Brown, Iain Mclean and Alistair Mcmillan, **Concise Dictionary of Politics And International Relations**, 4th ed,(New York: Oxford University Press, 2018), 12

(xxi) Jesus F. Salgado, "Personnel Selection", **Oxford Research Encyclopedia of Psychology**, (Oxford: Oxford University Press USA, 2026), p.2

(xxii) Melissa F. Klein and Raintry Jean Salk , **Op.cit.**, p.336

(xxiii) Christopher M. Parfitt, December 2017, "Creating A Succession-Planning Instrument for Educational Leadership", **Educational leadership Review**, vol.18, no. 1, p.23

(xxiv) يرجى مراجعة ما يلي:

- William J. Rothwell, **Op.cit.**, p.6.
- Christopher M. Parfitt, **Op.cit.**, p.p.22- 24
- (xxv)David Berke, **Succession Planning and Management: A Guid to Organizational Systems and Practices**,(North Carolina: Center for Creative Leadership,2005 ), p.1
- (xxvi)James Kwame Mensah,"The Psychology of Talent Management" In Ali Farazmand(ed), **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance**,(Switzerland: Springer International Publishing ,2018),p. 2
- (xxvii) Wynne MC Cormick Lewis," Talent Management" ,In Steven G. Rogelberg, **Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**,2nd ed, (New Delhi, Sage Publications ,INC, 2017),p. 910
- (xxviii) محمود عبد الفتاح رضوان(٢٠١٢م) ، إدارة المواهب في المنظمة، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر)، ص ص ١٠، ١١، ١٢
- (xxix) Eddie Blass, **Talent Management Cases and Commentary**, (New York: Palgrave Macmillan Limited,2009),p.p.9,10
- (xxx) David Berke, **Op.cit.**, p.p.1-2
- (xxxi)Bonnie C. Fusarelli, Lance D. Fusarelli and Fran Riddick, "Planning For The Future Leadership Development And Succession Planning In Education", **Journal of Research on Leadership Education**, No.1, Vol.1, 2018,p.p. 3-4
- (xxxii)Karien Stadler, "Talent reviews: the key to effective succession management", **Business Strategy Series** ,VOL. 12, NO. 5, 2011, p.265
- (xxxiii) William J. Rothwell, **Effective Succession Planning: Ensuring leadership Continuity and Building Talent From Within**,3rd ed, (New York: American Management Association, 2005), p.59,p.p.66-68
- (xxxiv)Stephen Seymour, "Viewpoint Boost your business value with succession planning", **Human Resource Management International Digest**, VOL. 16, NO. 4, 2008,p.p. 4-5
- (xxxv)Abdulla Rashed mandi, "A Case Study Exploring Succession Planning: Supported By Quantitative Analysis of Governmental Organizations In The King Dom of Bahrain", submitted to The Faculty of the School Engineering and Applied Science in partial fulfillment of the requirements of the degree of Ph.D., George Washington University, May 2008, p.29, p.p.34-35
- (xxxvi)Zaini Abdullah and Others, **Op.Cit.**, p.130
- (xxxvii)Andrew Barton, "Preparing For Leadership Turnover In Christian Higher Education: Best Practices in Succession Planning", **Christian Higher Education**, vol.18, No.1-2, 2019, p.p.39-41
- (xxxviii)Zaini Abdullah and Others, **Op.Cit.**, p.130

(xxxix) فيصل بن عبد الله البواردي، "تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية"، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد ٣٧، العدد ٢، يونيو ٢٠١٧، ص ص ١٩٩ - ٢٠٢  
(xl) يرجى مراجعة ما يلي:

- Christopher M. Parfitt, **Op.cit.**, p.p.26- 27
  - Lisa Tison-Thomas, "Succession Planning: Facilitating Leadership Succession In Response To The Retirement Of Presidential Leadership", A Dissertation submitted for the degree of Doctor of Education, College of Professional Studies Northeastern University Boston, , September 2019, p.p.57-59
  - (xli) William J. Rothwell, **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**, 4th ed, (New York: American Management Association,2010), p.p.83-85
  - (xlii) **Ibid.**, p.84
  - (xliii) Patrick Ibarra, "SUCCESSION PLANNING: An Idea Whose Time Has Come", **Journal Of Public Management**, vol.87, No.1, January/February 2005, 19-21
  - (xliv) **Ibid.**, p.20
  - (xlv) Georgia Merit System, **Georgia's Flexible Succession Planning Model: Growing Tomorrow's Leaders Today**, (Florida: Georgia Merit System Workofce Planning 20 May 2005,1-5
  - (xlvi) **Ibid.**, p.3
  - (xlvii) Stephen Cilifford, **The Staff of the Ohio Employee Ownership Center , An Owners Guide To Business Succession Planning**, 2<sup>nd</sup>ed, (Kent Ohio: Ohio Employee Ownership Center of Kent State University, 2008),11-15
  - (xlviii) **Ibid.**, p.11
  - (xlix) Jaseph Attiah, "Succession planning: Preparing The Next Generation workforce For The University for Development Studies, **Research Journal of Educational studies and Review**, vol.1, No.1, april 2015, 5-9
  - (l) **Ibid.**, p.5
  - (li) Motor carrier Passenger Council Of Canada "A Best Practices Guide to Workforce Planning For the Canadian Bus Industry", Available at: [http://www.busgurus.ca/en/page/workforce\\_succession](http://www.busgurus.ca/en/page/workforce_succession).(Accessed:1/3/2020),p.p.1-3
  - (lii) **Ibid.**, p.1
  - (liiii) Paula M. Singer with Gail Griffith,**SuccessionPlanning in the Library: Developing Leaders, Managing Change**, (Chicago :American Library Association, 2010),47-56
  - liv( ) **Ibid.**, p.48
- Ibid.**, p.48) <sup>lv</sup>(
- (Ivi) يرجى مراجعة ما يلي:

- Barbara Joan Cembrowski and Jose L. da Costa, "Succession Planning for Management Staff at a Western Canadian Postsecondary Technical Institute" A Paper Prepared for Presentation At the American Educational Research Association Annual Meeting , In April 13-17, 1998, San Diego, p.p.7-8
- Paula M. Singer and Gail Griffith, **Succession Planning in the Library :Developing Leaders, Managing Change** , (Chicago : the American Library Association, 2010),p. p. 71, 72,74, 75
- (lvii)Barbara Joan Cembrowski and Jose L. da Costa, Op.Cit., p.7
- (lviii)Kiyomi D. Deards and Gene R. Springs, **Succession Planning and Implementation in Libraries: Practices and Resources**, (United States: Information Science Reference IGI Global, 2014),p.p.45- 50
- (lix) Inmaculada Martínez-García, M. Teresa Padilla-Carmona and Enrique Alastor," Understanding governance at university: from management to leadership", **Journal of Applied Research in Higher Education**, Vol. 11, No. 3, January 2019, p.p466-467
- (lx)Rosalind Latiner and Edwards James Valeau, "Position Training and Succession Planning For Community College International Education Leaders ", **Community College Journal of Research and Practice**, Vol.38, No. 26, Jul 2019, p.1
- (lxi)Susan Lee Loomes," Recruitment and Selection of Senior Academic Leaders in Australian Universities", submitted in fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Business Administration, in the Sydney Business School, University of Wollongong, July 2014,p.p.70-71
- (lxii)Bernard O'Meara and Stanley Petzall," Selection criteria, skill sets and Competencies What is their role in the appointment of vice-chancellors in Australian universities?", **International Journal of Educational Management**, Vol. 23 No. 3, 2009,p.252
- (lxiii)**Ibid.**, p.254
- (lxiv) Abebaw Yirga Adamua, "Selection and Appointment of Higher Education Leaders in Ethiopia: An Assessment of Implementation", Bahir Dar University. **Ethiopian Journal of Higher Education**, Vol. 19 No. 1 January 2019, p.p.10,11,12,14,15
- (lxv)Susan Loomes, Alison Owens and Grace MC Carthy, " Patterns of recruitment of academic leaders to Australian universities and implications for the future of higher education", **Journal Of Higher Education Policy And Management**, Jan 2019, VOL. 41, NO. 2, p.p.141-145
- Developing Leadership Talent: A guide to succession** )David V. Day,lxvi(**planning and leadership development**, (United States of America::Society for Human Resource Management, 2007),p.3
- (lxvii) Jerry D. VanVactor, "The challenge of success: allowing leaders to lead", **The International Journal of Leadership in Public Services**, Vol. 7, No. 3, 2011,p.194

- (lxviii) David V. Day, *Opcit.*, p. 5
- (lxix) **Ibid.**, p.18
- (lxx) **Ibid.**, p.p.23,24,26,27
- (lxxi) Rob Gandy, Patricia Harrison and Jeff Gold, "Talent Management In Higher Education: Is Turnover Relevant?", **European Journal Of Training and Development**, Vol.42, No.9, 2018, p.p.598-599.
- (lxxii) Dolly Lavania, Himanshu sharma, and Nidhi Gupta, "Faculty Recruitment And Retention: A Key For Managing Talent In Higher Education", **International Journal of Enterprise Computing and Business Systems**, Vol. 1 Issue 2 July 2011, p.p.1,11-12
- (lxxiii) **Jean-Marie Hiltrop**, "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent", *European Management Journal* Vol. 17, No. 4, 1999, p.424
- (lxxiv) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢م)، ٤٥-٤٦
- (lxxv) وزارة التعليم العالي، التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي رؤية لمنظومة التعليم العالي في مصر حتى عام ٢٠٢١، (القاهرة: وزارة التعليم العالي، ٢٠٢١)، ص ٣، ١٤
- (lxxvi) عادل عبد التواب بكرى وثروت سعد زغلول، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط٢٤، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٦)، المادة الثالثة عشرة.
- (lxxvii) وزارة التعليم العالي، تطوير القوانين والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي، القاهرة: وزارة التعليم العالي، يناير ٢٠١٢، ص ٤، ٥
- (lxxviii) المجلس الأعلى للجامعات، قرار رقم (٥٧٥) بتاريخ ٢٦/٧/٢٠١٢، بشأن شروط وإجراءات إنتخابات القيادات الجامعية، القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات، المادة الأولى والثالثة.
- (lxxix) وزارة التعليم العالي، إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، (القاهرة: وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥)، ص ٧
- (lxxx) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إنجازات وزارة التعليم العالي من ٢٠١٨ والخطة المستقبلية للوزارة ٢٠١٩، القاهرة: وزارة التعليم العالي، ديسمبر ٢٠١٨، ص ٨١.
- (lxxxi) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ورشة عمل معايير اعتماد الجامعات، الإصدار الثاني، القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أبريل ٢٠١٧)، ص ٢-٣
- (lxxxii) جامعة القاهرة، الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٥-٢٠٢٠، القاهرة: جامعة القاهرة، ص ٩٠-٩١
- (lxxxiii) جامعة أسيوط، الخطة الإستراتيجية لجامعة أسيوط ٢٠١٤-٢٠١٩، جامعة أسيوط، ص ٣٦-٣٧
- (lxxxiv) جامعة طنطا، الخطة الإستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥-٢٠٢٠، جامعة طنطا، ص ٨٨
- (lxxxv) سامية مصطفى مطاوع ونوال حلمى مرسى، "تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مجلد ١٧، العدد ٥٠، نوفمبر ٢٠١٤، ص ٢٣٤، ٢٣٨

- (lxxxvi) حنان البدرى كمال سليمان، "إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعليم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسيوط"، *المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج*، العدد ٥٩، مارس ٢٠١٩م، ص ص ٤٥٩ - ٤٦١
- (lxxxvii) أحمد حسين عبد المعطي وأحمد محمد السمان ومصطفى محمد محمد محمود، "إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط"، *مجلة الثقافة والتنمية*، السنة ١٩، العدد ١٢٩، يونية ٢٠١٨م، ص ص ٢٧٠ - ٢٧١
- (lxxxviii) وفاء حافظ عبد السلام محمد، "معايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة"، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، المجلد ٦، العدد ٥٧، يناير ٢٠١٧م، ص ٢١٨
- (lxxxix) أسماء سادات فريد أحمد سليم، "دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، العدد ٢، ٢٠١٩م، ص ٢٢٠
- (xc) محمد جاد حسين أحمد، "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة النموذج الأوروي لإدارة التميز"، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة*، السنة الثانية، العدد السابع، ديسمبر ٢٠١٥، ص ص
- (xci) هبة الله أحمد أهم، "إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، العدد ١٢، الجزء الثالث، ٢٠١٩م، ص ص ١٧٥ - ١٧٦.
- (xcii) محمود مصطفى حسن محمود هلال، "بعض الخبرات العالمية المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية وكيفية الاستفادة منها في مصر: دراسة وصفية"، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، المجلد ٦، العدد الأول، يناير ٢٠١٨م، ص ٢٧
- (xciii) على عبد ربه حسين إسماعيل، "دراسة تحليلية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات وإمكانية تحقيقها في جامعة المنصورة"، *مجلة كلية التربية - جامعة طنطا*، العدد ٦٠، أكتوبر ٢٠١٥م، ص ص ٢٤٠ - ٢٤٢.
- (xciv) إسلام محمد فايز بيومي الشترى، "الممارسات الإدارية الأخلاقية ودورها في زيادة كفاءة الأداء الجامعي: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة جامعة قناة السويس*، المجلد السابع، العدد الرابع، ٢٠١٦م، ص ٣٣٤.
- (xcv)<sup>xcv</sup> أحمد عبد الله الصغير البناء، "أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر: دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة"، *مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية*، المجلد ٢٦، العدد الخامس، ٢٠١٦م، ص ٤٩١

ملحق رقم (١) الصورة المبدئية

استطلاع رأي حول نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية

السيد الأستاذ الدكتور/.....

بعد التحية والتقدير،،،

تأتي هذه الاستمارة في إطار إجراء بحث بعنوان "نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية" وذلك بهدف التعرف على آراء ومقترحات سيادتكم بشأن أبعاد النموذج المقترح ومجموعة من الآليات المقترحة لتنفيذه بما يتوافق مع بيئة الجامعات المصرية.

ويشير **تخطيط التعاقب القيادي** بأنه عملية منهجية منظمة مستمرة لإعداد وتطوير أفضل الكفاءات والمواهب القيادية المناسبة والاحتفاظ بهم في التوقيت المناسب ليكونوا على استعداد لتولي المناصب القيادية والقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية في ضوء إستراتيجية الجامعة وبما يحقق أهدافها وتطلعات المستفيدين أو أصحاب المصلحة من خدماتها ويضمن لها البقاء والاستدامة بين غيرها من الجامعات.

وفي ضوء ما تتمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، لذا ترحو الباحثان من سيادتكم التفضل بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترونها مناسبة أو غير مناسبة، وإضافة ما ترونه سيادتكم من آراء ومقترحات ثمينة تسهم في إثراء البحث وتحقيق الهدف منه.

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثان

## أولاً: مكونات النموذج المقترح وهي كالاتي:

رأي المحكمين			العبارات	م
تعديل	غير مناسبة	مناسبة		
			(١) مراحل نموذج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات، وتتضمن:	
			(أ) تحديد المناصب القيادية المهمة/ الحاسمة وتتضمن:	
			١ تميز المنصب القيادي من حيث المكان الذي يتواجد فيه.	
			٢ تركيز مهام ومسؤوليات المنصب على معايير يتم الحكم بها على كفاءة وفعالية أداء المهام.	
			٣ يتطلب كل منصب قيادي مهارات وقدرات وكفاءات مستقلة به.	
			٤ تحدد الدرجة الوظيفية المناسبة لشاغل الوظيفة حسب متطلبات الكفاءات والمهارات اللازمة لها.	
			٥ تحدد بدقة الوقت المناسب لإمكانية شغل المنصب في حالة المغادرة أو التقاعد.	
			٦ توضيح كل المهام والمسؤوليات ذات العلاقة بالمنصب القيادي وتشترك مع المناصب القيادية الأخرى.	
			٧ تحدد أهمية المناصب القيادية التي لها الأثر الواضح في تحقيق أهداف الجامعة.	
			٨ ترتبط المناصب القيادية المهمة بالمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.	
			عبارات أخرى يمكن إضافتها:	
			.....	▪
			.....	▪
			.....	▪
			.....	▪

(أ) تحديد الجدارات القيادية من المرشحين للتعاقب، وتتضمن:		
٩		يبحث عن الجدارات القيادية المرشحة التي تناسب احتياجات ومتطلبات المناصب القيادية بالجامعة.
١٠		يقارن احتياجات المناصب القيادية الحالية والمستقبلية بالجامعة من الجدارات المرشحة الموجودة فعليًا.
١١		يختار المرشحين المناسبين لشغل المناصب القيادية المناسبة وفي التوقيت المناسب بناءً على معيار الجدارة دون التقييد بالأقدمية.
١٢		تطوير المرشحين الجدد الحاليين عن طريق برامج تدريبية مثل (التدريب على رأس العمل، والظل الوظيفي، والتدوير الوظيفي وغيرها) التي تتوافق مع احتياجات المنصب القيادي الحالي.
١٣		يوضع آلية للحفاظ على الموهوبين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة لإشباع احتياجاتهم التنموية وطموحاتهم الوظيفية.
١٤		يعتمد اختيار الجدارات من المرشحين الحاليين لتولي المناصب القيادية على نتائج الأداء المتميز المستهدفة.
١٥		يعتمد المرشحين الحاليين بناءً على خطة دورية معتمدة للتعاقب القيادي لضمان عملية الترقية السلسة من المناصب الدنيا إلى الأعلى.
١٦		يشارك القادة من الصف الثاني المرشحين لتولي المناصب العليا في تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة للمحافظة على الاستمرارية والبقاء.
١٧		توفير فرص التطوير المهني (الفردى-الجماعي) للنهوض بقدرات ومهارات القادة من الصف الثاني المرشحين لتولي المناصب العليا.

			عبارات أخرى يمكن إضافتها:
			▪ .....
			▪ .....
			▪ .....
			▪ .....
			(ج) تقييم الأداء الوظيفي للقيادات الحالية، ويتضمن:
			١٨ يُعرف القادة بخطة تقييم الأداء الوظيفي وأهدافها وأسلوب المشاركة فيها.
			١٩ تقييم الأداء الوظيفي للأفراد بالجامعة يعتمد على رؤية واضحة في اختيار وتعيين المرشحين ذوي القدرات العالية.
			٢٠ تقسم استمارة تقييم الأداء الوظيفي إلى (جوانب شخصية - مهارات إدارية - قدرات قيادية - الدورات التدريبية السابقة لتولي المنصب - نجاحه فيما أسند له من مهام لتولي المنصب) بما يسهم في تحديد الكفاءات القيادية والمواهب والتميز بينها.
			٢١ يساعد التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي للمرشح باستمارة التقييم في معرفة احتياجاتهم التنموية وطموحاتهم الوظيفية.
			٢٢ تصميم البرامج التدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بناء على تقييم الأداء الوظيفي.
			٢٣ يتم إطلاع المرشحين للمناصب القيادية بالنتيجة النهائية لتقييم الأداء الوظيفي السنوي.
			٢٤ تطبق الجامعة نظام تقييم الأداء الوظيفي كإستراتيجية فعالة في تخطيط التعاقب القيادي.

			٢٥ تسهم تقارير تقييم الأداء الوظيفي في تنمية وتطوير مهارات وقدرات الصف الثاني للقيادات.
			عبارات أخرى يمكن إضافتها:
			▪ .....
			▪ .....
			▪ .....
			▪ .....

رأي المحكمين			العبارات	م
تعديل	غير مناسبة	مناسبة		
<b>(٢) آليات التنفيذ المقترحة، وتتضمن:</b>				
			١ إعداد قاعدة بيانات شاملة بالجدارات القيادية المستهدفة لتأهيل لتولي المناصب في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة.	
			٢ تحليل الوظائف أو المناصب القيادية المستهدفة بصفة دورية بهدف واحتياجاتها من الكفاءات والجدارات المطلوبة.	
			٣ غرس ثقافة التعاقب القيادي لدى جميع القادة في مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم في ضوء برنامج تطوير القادة التي تقوم به الجامعة.	
			٤ دعم القيادات العليا لخطة التعاقب القيادي في اختيار وتأهيل الصف الثاني للقيادات لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً.	
			٥ إعداد دورات تدريبية متقدمة ومتخصصة للصف الثاني من القيادات في ضوء التغييرات والاحتياجات المستقبلية للوظائف الشاغرة.	

			٦	الاستفادة من بعض الإستراتيجيات مثل التدريب على رأس العمل، والتعلم من الآخرين، والتدريب الموجه والتدوير الوظيفي، والظل الوظيفي في إمداد كل مستوى تنظيمي بنوع التعلم والخبرة الملائمة للمستوى الأعلى.
			٧	التقييم المستمر لإداء القيادات المستهدفة من خلال مطابقة المعارف والمهارات والخبرات والدورات السابقة لتولي المنصب مع الإنجازات التي تم تحقيقها.
			٨	خلق بيئة عمل جاذبة للاحتفاظ بالموهب من القيادات ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة.
			٩	تعتمد الجامعة في عملية اختيار وتعيين القيادات للمناصب في المستويات التنظيمية المختلفة على معيار الجدارة وتميز الأداء وليس الأقدمية بما يتفق مع المعايير التنافسية.
			١٠	الاستفادة من خبرة الجامعات الأخرى في وضع وثيقة معايير قياسية موضوعية يتم من خلالها اختيار الجدارت القيادية لضمان نجاح عمليات الترقى والانتقال السلس دون تأثير على أداء الجامعة.
			١١	مشاركة قيادات الصف الثاني في تصميم برنامج تخطيط التعاقب القيادي من حيث الإجراءات والممارسات الجديدة واختبارها وتنفيذها.
			١٢	تكامل بين دور إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية من الجدارت القيادية المطلوبة للوظائف الشاغرة.
			١٣	عقد اجتماعات ولقاءات وورش عمل على جميع المستويات التنظيمية بالجامعة لفحص ومراجعة التقدم المحقق باستمرار في خطة التعاقب القيادي.

			١٤	تحديد أدوار ومسؤوليات كل مجموعة مشاركة في تخطيط التعاقب القيادي من حيث رئيس الفريق، وخبراء إدارة الموارد البشرية، والمخططين الإستراتيجيين بالجامعة لضمان توافق تخطيط التعاقب مع الأهداف والغايات الإستراتيجية.
			١٥	تيسر الجامعة القوانين واللوائح التي تتعلق بنظام الحوافز والعلاوات والمكافآت لدعم المشاركة في إعداد خطة التعاقب القيادي. تقترح تعديل/مراجعة
				عبارات أخرى يمكن إضافتها:
				..... ■
				..... ■
				..... ■

## ملحق رقم (2)

## قائمة بأسماء السادة محكمي استطلاع الرأي (\*)

م	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية والوظيفة
١	أ.د إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة حلوان.
٢	أ.د حسام حمدي	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة حلوان.
٣	أ.د سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس.
٤	أ.د عبد العزيز أحمد داود	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة كفر الشيخ.
٥	أ.د محمد خميس حرب	أستاذ الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الإسكندرية.
٦	أ.د محمد يوسف	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي والدراسات المقارنة كلية التربية جامعة الأزهر.
7	أ.د محمود عطا محمد على	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة الزقازيق.
8	أ.د مرفت صالح ناصف	أستاذ الإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس.
9	أ.د نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ الإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس.

(\*) مرتبة أجديا

ملحق رقم (٣) الصورة النهائية

**استطلاع رأي حول النموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي في  
الجامعات المصرية**

السيد الأستاذ الدكتور/.....

**بعد التحية والتقدير،،،**

تأتي هذه الاستمارة في إطار إجراء بحث بعنوان "نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية" وذلك بهدف التعرف على آراء ومقترحات سيادتكم بشأن أبعاد النموذج المقترح ومجموعة من الآليات المقترحة لتنفيذه بما يتوافق مع بيئة الجامعات المصرية.

ويشير تخطيط التعاقب القيادي بأنه عملية منهجية منظمة مستمرة لإعداد وتطوير أفضل الكفاءات والمواهب القيادية المناسبة والاحتفاظ بهم في التوقيت المناسب ليكونوا على استعداد لتولي المناصب القيادية والقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية في ضوء إستراتيجية الجامعة وبما يحقق أهدافها وتطلعات المستفيدين أو أصحاب المصلحة من خدماتها ويضمن لها البقاء والاستدامة بين غيرها من الجامعات.

وفي ضوء ما تتمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، لذا  
ترجو الباحثان من سيادتكم التفضل بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترونها  
مناسبة أو غير مناسبة، وإضافة ما ترونه سيادتكم من آراء ومقترحات ثمينة تسهم  
في إثراء البحث وتحقيق الهدف منه.

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحثان

**أولاً: مكونات النموذج المقترح، والتي تمثلت في الآتي:**

رأي المحكمين			العبارات	م
تعديل	غير مناسبة	مناسبة		
			<b>(١) مراحل تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات، والتي تضمنت المراحل التالية:</b>	
			<b>(أ) تحديد المناصب القيادية المهمة، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:</b>	
			١ تميز المنصب القيادي من حيث المكان الذي يتواجد فيه.	
			٢ تركز مهام ومسؤوليات شاغل المنصب القيادي على معايير يتم الحكم بها على كفاءة وفعالية أداء هذه المهام .	
			٣ تحديد المهارات والقدرات والكفاءات التي يتطلبها شاغل كل منصب قيادي.	
			٤ تحدد الدرجة الوظيفية المناسبة لشاغل المنصب القيادي حسب متطلبات الكفاءات والمهارات اللازمة لها.	
			٥ يحدد التوقيت المناسب لاستعداد شغل الفرد المنصب القيادي في حالة المغادرة أو التقاعد.	
			٦ توضح المهام والمسؤوليات التي تشترك مع المناصب القيادية الأخرى.	
			٧ تحدد المناصب القيادية التي لها الأثر الواضح في تحقيق أهداف الجامعة.	
			٨ ترتبط المناصب القيادية المهمة بالتنوير الدائم والمستمر لرفع كفاءة وفعالية الجامعة وتميز أداؤها.	
			عبارات أخرى يمكن إضافتها:	
			▪ .....	
			▪ .....	
			▪ .....	
			<b>(ب) تحديد القيادات من المرشحين للتعاقب ذوي الجدارات، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:</b>	
			٩ البحث عن الجدارات القيادية المرشحة التي تتناسب متطلبات شغل المناصب القيادية بالجامعة.	

			١٠ مقارنة متطلبات شغل المناصب القيادية الحالية والمستقبلية بالجامعة من الجدارات المرشحة.
			١١ اختيار المرشحين المناسبين لشغل المناصب القيادية في التوقيت المناسب بناء على معيار الجدارة دون التقيد بالأقدمية.
			١٢ وضع آلية للحفاظ على الموهوبين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة بإشباع احتياجاتهم التنموية وطموحاتهم الوظيفية.
			١٣ يعتمد اختيار الجدارات من المرشحين الحاليين لتولي المناصب القيادية بناء على نتائج الأداء المتميز.
			١٤ يختار المرشحين الحاليين بناء على خطة دورية معتمدة للتعاقب القيادي لضمان عملية الترقية السلسة من المناصب الدنيا إلى الأعلى.
			١٥ يشارك قيادات الصف الثاني المرشحين لشغل المناصب العليا في وضع الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء.
			١٦ توفير فرص التطوير المهني (الفردى-الجماعى) للنهوض بقدرات ومهارات قيادات الصف الثاني المرشحين لتولي المناصب العليا.
			عبارات أخرى يمكن إضافتها: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>
			<b>(ج) وضع برنامج تدريبي مستمر لإعداد القادة المرشحين مستقبلاً ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:</b>
			١٧ يعين منسق من إدارة الموارد البشرية يكون مسئولاً عن البرنامج التدريبي المقترح في ضوء احتياجات ومتطلبات المنصب القيادي والاتصال الدائم بالقادة المرشحين ويسجل ويقيم تقدم المرشحين لتحديد المتقدمين للمناصب القيادية.

١٨	توفير قاعدة بيانات يسجل فيها إجراءات التدريب وتقدم المرشحين للدورات المطلوبة المرتبطة بمستوى قيادي محدد تساعد القيادات العليا في الاختيار عند الترقيات.
١٩	إعداد مصفوفة للبرنامج التدريبي يدون فيها الأنشطة الفعلية وقياس مهارات وقدرات القادة لتتبع الاحتياجات التطويرية للقيادات المرشحة في إطار القيام بالمهام والأدوار المماثلة لضمان وصولهم إلى مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة لتولي المناصب القيادية.
٢٠	إعداد استمارة تحليل فردي (تعريف الوظائف للكفاءات) للقادة المرشحين لتولي المناصب القيادية تتضمن (الكفاءات الحالية- احتياجات المشاركين في البرنامج التدريبي- الأهداف والتوقعات المهنية- فرص التغيير والإبداع).
٢١	عقد برامج تدريبية متنوعة للمرشحين الجدد مثل (التدريب على رأس العمل، والظل الوظيفي، والتدوير الوظيفي، والتدريب المختلط وغيرها) التي تتوافق مع متطلبات شغل المنصب القيادي.
٢٢	تحديد مجالات التطوير للقادة المرشحين لتولي المناصب القيادية وتتضمن (أساليب قيادية وإدارية حديثة- تقييم القدرات والأهتمات المهنية- إعداد خطة تنفيذية لإدارة المنصب المرشح له- إدخال طرق جديدة للعمل- العلاقات التنظيمية بين الأعضاء)
٢٣	إعداد خطة تطوير فردية لكل مرشح تدمج في خطط إدارة الأداء الخاصة بهم وتتضمن (المسار الوظيفي للمرشح- والمنصب المرشح له- والخبرة المهنية المتخصصة- والتدريب اللازم لإعدادهم للمسؤوليات الجديدة- ونتائج الأداء المتوقع- وإجراءات المتابعة).

			عبارات أخرى يمكن إضافتها:
			.....
			.....
			.....
<b>(د) تقييم الأداء الوظيفي للقيادات الحالية، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:</b>			
			٢٤ تعريف القادة بخطة تقييم الأداء الوظيفي وأهدافها وأسلوب المشاركة في وضعها.
			٢٥ تضع نتائج تقييم الأداء الوظيفي رؤية واضحة في التميز بين المرشحين ذوى القدرات العالية في عملية الاختيار والتعيين.
			٢٦ التمييز بين الكفاءات القيادية المرشحة بتطبيق استمارة لتقييم أدائهم الوظيفي تتضمن (الجوانب الشخصية- المهارات الإدارية- القدرات القيادية- والدورات التدريبية السابقة لتولي المنصب- درجة نجاحه فيما أسند له من مهام لتولي المنصب).
			٢٧ تحديد الاحتياجات التنموية للكفاءات القيادية المرشحة لشغل منصب قيادي وطموحاتهم الوظيفية بناء على تحليل جوانب القوة والضعف في أدائهم الوظيفي.
			٢٨ تصميم البرامج التدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بناء على تقييم أدائهم الوظيفي.
			٢٩ إطلاع المرشحين لشغل المناصب القيادية بالنتيجة النهائية لتقييم أدائهم الوظيفي سنويًا.
			٣٠ تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي كآلية فعالة في تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.
			عبارات أخرى يمكن إضافتها:
			.....
			.....
			.....

رأي المحكمين

تعديل	غير مناسبة	مناسبة	العبارات	
			(٢): الآليات المقترحة، وتتضمن:	
			إعداد قاعدة بيانات شاملة بالكفاءات والجدارات القيادية المستهدفة والاعتماد عليها في تأهيلهم لتوليبي المناصب في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة.	١
			تحليل الوظائف القيادية المستهدفة دوريًا واحتياجاتها من الكفاءات والجدارات المطلوبة.	٢
			نشر ثقافة التعاقب القيادي بين جميع القادة فى مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم من خلال حضور ورش عمل ولقاءات وبرنامج تنمية الجدارات للقيادات الجامعية.	٣
			يشارك القيادات العليا في إعداد خطة التعاقب القيادي بالجامعة من خلال وضع معايير موضوعية لاختيار قيادات الصف الثاني وبرنامج تدريبية لإعدادهم وتأهيلهم والاعتماد عليهم مستقبلاً.	٤
			إعداد دورات تدريبية متقدمة ومتخصصة للصف الثاني من القيادات في ضوء التغييرات والاحتياجات المستقبلية للوظائف الشاغرة.	٥
			الاستفادة من بعض الإستراتيجيات مثل التدريب على رأس العمل، والتعلم من الآخرين، والتدريب الموجه والتدوير الوظيفي، والظل الوظيفي في إمداد كل مستوى تنظيمي بنوع التعلم والخبرة الملائمة للمستوى الأعلى.	٦
			التقييم المستمر لأداء شاغلي المناصب القيادية المستهدفة من خلال مطابقة المعارف والمهارات والخبرات والدورات السابقة لتولي المنصب مع الإنجازات التي تم تحقيقها.	٧
			توفير بيئة عمل جاذبة للاحتفاظ بالموهب من القيادات ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة.	٨
			اعتماد الجامعة عملية اختيار القيادات للمناصب وتعيينهم في المستويات التنظيمية المختلفة على معيار الجدارة وتميز الأداء وليس الأقدمية بما يتفق مع المعايير العالمية التنافسية.	٩

			الاستفادة من خبرة الجامعات الأخرى في وضع وثيقة معايير موضوعية يتم من خلالها اختيار الجدارات القيادية لضمان نجاح عمليات الترقى والانتقال السلس دون تأثير على أداء الجامعة.	١٠
			يشارك قيادات الصف الثاني في إعداد وتصميم برنامج تخطيط التعاقب القيادي من حيث وضع الممارسات الجديدة واختبارها وتنفيذها وغيرها.	١١
			التكامل بين دور إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية من الجدارات القيادية المطلوبة للوظائف الشاغرة.	١٢
			عقد اجتماعات ولقاءات وورش عمل مستمرة على جميع المستويات التنظيمية بالجامعة لفحص ومراجعة التقدم الذي تحقق في خطة التعاقب القيادي.	١٣
			تحديد أدوار ومسؤوليات كل مجموعة مشاركة في تخطيط التعاقب القيادي من حيث رئيس الفريق، وخبراء إدارة الموارد البشرية، والمخططين الإستراتيجيين لضمان توافق تخطيط التعاقب مع الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة.	١٤
			تقترح الجامعة لائحة تنفيذية تتعلق بنظام الحوافز (العلاوات والمكافآت) لدعم مشاركة القيادات في إعداد خطة التعاقب القيادي في إطار القوانين والقرارات.	١٥

## آليات أخرى يمكن إضافتها:

- .....
- .....
- .....
- .....