

ورقة عمل بعنوان
أفضل النماذج النظرية العالمية
في مجال التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي

إعداد

د/ أحمد محمد نبوي حسب النبي
باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

ورقة عمل بعنوان: أفضل النماذج النظرية العالمية

في مجال التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي

د/ أحمد محمد نبوي حسب النبي*

المقدمة:

يوفر التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي الظروف المناسبة لاستمرار المؤسسات في العمل والنجاح على المدى الطويل. وبالإضافة إلى هذا، فهو يوفر للعاملين من أصحاب الكفاءات الفرصة للتدريب على القيام بمهام الوظائف القيادية. وبهذا فهو يلبي أهداف العاملين بالمؤسسة في التخطيط لمساهمهم الوظيفي المستقبلي، كما يلبي في نفس الوقت احتياجات المؤسسة التي يعملون بها. ويلعب التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي أدواراً مهمة في التغلب على مشكلة تقاعد القيادات، والعجز في المهارات الإدارية والقيادية، ويحسن من تنوع قدرات العاملين بالمؤسسة، ويزيد من درجة انتماء وولاء العاملين بالمؤسسة. وتشير إحدى الدراسات إلى أن أهم مزايا مدخل التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي هي كالتالي:

١- **التغلب على العجز في القيادات الناتج عن تقاعد هذه القيادات:** يتقاعد كبار السن في المؤسسة في أوقات دورية معروفة. ومن ثم، تحتاج المؤسسات إلى تحديد العاملين أصحاب القدرات والمهارات الذين يستطيعون شغل هذه الوظائف التي أصبحت شاغرة. ولا تفقد المؤسسات مهارات مهمة عند تقاعد القيادات العاملة بها، ولمنها تفقد أيضاً معارف تنظيمية بالغة الأهمية. ولا يساعد التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي فقط على ضمان توافر مرشحين راغبين وقادرين على شغل وظائف قيادية، ولكنه يساعد أيضاً تعزيز استراتيجيات نقل المعارف قبل تقاعد القيادات الإدارية.

٢- **التغلب على النقص في المهارات المطلوبة:** حيث يساعد التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي على تحديد الفجوات في المهارات والكفايات المطلوبة في المؤسسة. ويعتبر تحديد هذه الفجوات الخطوة الأولى في القضاء على هذه

* د/ أحمد محمد نبوي حسب النبي: باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي -المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

الفجوات. وبفيد أيضاً في تحسين درجة التنوع في قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة، وفي تحقيق العدالة وتوفير فرص متكافئة لشغل الوظائف القيادية (Flynn, Jennifer, 2014, p.3).

٣-زيادة درجة رضا العاملين بالمؤسسة عنها وزيادة درجة انتمائهم لها:يساعد التخطيط الفعال للتتابع القيادي الوظيفي عند تنفيذه بصورة صحيحة على الاحتفاظ بالمهارات والمواهب من خلال تقديم تحديات جديدة وفرص متنوعة للعاملين للمضي قدماً إلى الأمام. ويتصف العاملون المؤهلون لشغل وظائف قيادية بدرجة عالية من الالتزام، والاجتهاد في العمل، والاعتزاز بعملهم (Flynn, Jennifer, 2014, p.3).

يعني هذا، أنه من بين أهم العوامل التي تسهم في بناء القدرة على التجديد والتطوير اكتساب المعارف والحفاظ عليها. فالمعرفة هي أساس رأس المال البشري، ومن ثم فإن القدرة على اكتساب والحفاظ على المواهب وتشجيعها تعتبر عناصر مهمة من عناصر التجديد. ويشير العديد من الباحثين إلى أن الإدارة الفعالة للمعرفة تعتبر عاملاً مهماً لنجاح المؤسسات في الألفية الثالثة. وقد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة كتخصص مستقل منذ أوائل التسعينيات من القرن العشرين وخاصة في ظل مواجهة المنظمات لبيئات خارجية مضطربة وسعيها لإدارة أصولها المعرفية لضمان حدوث التطوير المستمر. وتعتبر الدراسة المتعمقة لإدارة المعرفة عاملاً شديداً التأثير على الابتكار والتطوير في ظل ظروف اقتصادية وسياسية سريعة التغير. وفي مثل هذه البيئات المضطربة يتوقع أن تقوم المؤسسات بتحقيق التوازن بين توظيف المعارف القائمة وابتكار معارف جديدة.

ومن السهل تحديد طبيعة المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في المؤسسات صغيرة الحجم. ولكن تحديد هذه المعارف والمهارات هو أمر شديد الصعوبة في المؤسسات الكبيرة؛ حيث تسعى بعض المؤسسات إلى تقليل التكلفة وتحقيق الكفاءة الاقتصادية. ويؤدي تقليص حجم العمالة في المؤسسة بدون وجود معايير دقيقة إلى ترك المؤسسات غير متزنة وإلى جعلها غير قادرة على العمل بفعالية“ (Cannon, James; and McGee, Rita, 2011, p.302).

والتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي هو في جوهره عملية يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين يستطيعون شغل الوظائف الرئيسية في المؤسسة. وإذا وسعنا

من حدود هذا التعريف يمكن أن يتناول التعريف أيضاً العمليات التي يتم من خلالها تنمية مهارات ومعارف الأفراد وترقيتهم إلى الوظائف الأعلى. وفي حين ينظر البعض إلى التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي باعتبارها عملية تركز على الوظائف القيادية والوظائف الإدارية العليا في حين يتبنى البعض الآخر نظرة أكثر شمولية ومن ثم يتوسعون في هذه العملية بحيث تشمل مدى أوسع من الأدوار الرئيسية مثل: مطوري المنتجات، والقادة المبتكرين، ومديري الإدارات، والخبراء الفنيين. ويعرف "ويندي هيرش" (Wendy Hirsh) التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي باعتباره "عملية يتم من خلالها تحديد من يشغل وظيفة أو وظيفتين أو عدة وظائف قيادية، وتحديد الانتقالات بين الوظائف المختلفة، وتحديد أنشطة التنمية المهنية المخطط لتنفيذها لتنمية مهارات ومعارف من سوف يشغلون هذه الوظائف. ويمكن أن يكون هؤلاء الأفراد مستعدين على المدى القصير للقيام بمهام هذه الوظائف القيادية، كما يمكن أن يتم تأهيلهم وإعدادهم لذلك على المدى الطويل" (Head Light, 2013, p.3).

والتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي هو عبارة عن إيمان عميق ينبثق عنه أفعال يمكن ملاحظتها وتعتمد على الأدلة والبراهين، وهو يربط بوضوح بين الأداء الممتاز للأفراد وبين الأداء الأفضل للمؤسسات. وفي ظل هذا المدخل تخضع القيادات للمساءلة والمحاسبة عن مدي مساهمتها في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسة. وتتم مناقشة هذا المدخل بصورة دورية في اجتماعات المؤسسات الناجحة. ويقوم التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي على اتخاذ قرارات شجاعة تتصل بتوظيف أصحاب المهارات وتنمية مهاراتهم داخل المؤسسة التي يعملون بها (Dale, Jo, 2011, p.4).

نماذج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي:

تتعدد نماذج ومداخل التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته. ونظراً لأن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته عبارة عن عملية ونظام فلا يوجد نموذج واحد يناسب جميع المؤسسات وجميع المواقف. ومن بين النماذج المتعددة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته هناك نموذجين اثنين مشهورين يشيع استخدامهما. وهذان النموذجان هما: "نموذج خط القيادة النموذجية الذي صاغه كاران وزملاؤه (Leadership Pipeline Model by Charan et al)، ونموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بإيهام وزملاؤه".

(Acceleration Pool Model by Byham et al).

أولاً- نموذج خط القيادة النموذجية الذي صاغه كاران وزملاؤه:

ويركز "نموذج خط القيادة النموذجية" على تنمية المهارات القيادة أكثر من تركيزه على التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته. ويعتبر خط القيادة النموذجية مفهوماً من عدد من المفاهيم التي صاغها الباحث "ماهلر" (Mahler) أثناء دراسته التي أثرت مجال التخطيط للموارد البشرية والتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. وقد وضع المدخل الذي صاغه "ماهلر" الأساس للمدخل الحديث للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. وقد خلص "ماهلر" من خلال عمله في شركة "جنرال إلكتريك" في أوائل السبعينيات من القرن العشرين إلى عدة استنتاجات "مثل: ١) أن هناك اختلافات كبيرة في متطلبات العمل في مختلف المستويات القيادية، وأن كل مستوي قيادي يتطلب مهارات مختلفة. ٢) إن بعض القادة أكثر نجاحاً من غيرهم، وأن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين اكتسبوا المهارات المناسبة في أثناء تدرجهم في السلم القيادي الوظيفي. ٣) أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين غيروا من وجهات نظرهم حول طبيعة الأولويات أثناء انتقالهم من وظيفة لأخرى أرقى. ٤) إن القيم والقدرة على تحديد الأهمية النسبية لكل مهمة ينبغي إنجازها من أهم خصائص القادة الناجحين. وبعبارة أخرى، فإن وجود منظور أكثر شمولاً عن متطلبات العمل الجديد، وعدم اعتبار الوظيفة الجديدة امتداداً للوظيفة القديمة من سمات القادة الناجحين" (Skillogy Ltd, 2007, p.3).

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

زادت إنجازات الفرد، كلما ازداد ما يتعلمه من معارف مهارات، وكلما زادت إنجازاته ونجاحاته، كلما ازدادت رغبته في التغلب على تحديات أكثر وأكبر. ونتيجة للطبيعة سريعة التغير للعمل والوظائف وللفرص الكوكبية وللتعلم الإلكتروني من خلال شبكات الإنترنت، تتغير استعدادات الفرد عدة مرات عبر مساره الوظيفي. فالأفراد أصبحوا قادرين على إعادة هيكلة مهاراتهم ومعارفهم بل وذواتهم" (Skillogy Ltd, 2007, p.3).

وإذا عانت المؤسسة من مشكلات تتصل بتصعيد العاملين المؤهلين إلى المناصب القيادية فإنها سوف تواجه صعوبات في اختيار أعلى المناصب القيادية وأرفعها. ويعتبر اختيار الرئيس الأمثل للمؤسسة من أصعب المهام. وعندما لا يتم بذل أقصى قدر ممكن من الجهد أو تخصيص الوقت الكافي لاختيار القيادات المناسبة، يتم اختيار الأشخاص غير المناسبين. ولهذا اقترح "كاران وزملاؤه" صياغة تعريف بديل للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. ويركز التعريف الذي قدمه "كاران وزملاؤه" على أهمية استمرارية المؤسسة من خلال توفير الأعداد المناسبة من العاملين الموهوبين والتميزين لضمان توافر أعداد كبيرة من العاملين في كل مستوى من المستويات القيادية في الوقت الحاضر وفي المستقبل. "ويسمح إدارة المواهب للمؤسسات بتنمية مواهب ومهارات العاملين بها لشغل الوظائف الأكثر أهمية، وتقليل الاعتماد على توظيف القيادات من خارج المؤسسة، ومن ثم تقليل الإنفاق على اجتذاب القيادات الماهرة الأكثر خبرة وتفوقاً. ومن خلال وضع قاعدة بيانات بالعاملين المؤهلين لشغل المناصب القيادية المرموقة تستطيع المؤسسة متابعة تقدم العاملين بها بصورة دقيقة، وتحلل ترقيعهم الوظيفي والوظائف التي شغلوها، وتدرس مخاطر فقدان هؤلاء العاملين. وبالتالي تساعد في تحديد العاملين القادرين على شغل المناصب القيادية بصورة مسبقة".

(Cornerstone On Demand, 2010, p.3).

وبالإضافة إلى هذا، فقد اقترح "كاران وزملاؤه" خطة مكونة من خمس خطوات للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. وتركز الخطوة الأولى على قيام المؤسسة بصياغة "نموذج خط القيادة النموذجية"، بحيث يتناسب مع أهدافها وقيمتها. وتقوم المؤسسة في الخطوة الثانية بترجمة معايير الأداء والإمكانات الكامنة إلى عبارات تتناسب مع فلسفة المؤسسة. وتعتمد الخطوة الثالثة على قيام المؤسسة بتوثيق أهدافها وقيمتها وفلسفتها ومعايير الأداء بها ونشرها بين صفوف

العاملين بها. وتتمحور الخطوة الرابعة حول قيام المؤسسة بتقويم العاملين الموهوبين المرشحين للتقدم من خلال مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة. "ومن خلال هذه العملية اللولبية الشكل ينتقل العامل من مرحلة لمرحلة لاحقة ومن دور إلى دور تالي عندما يكتسب مزيداً من المعارف والخبرات وعندما يتقن ما يقوم به من عمل. وكلما أتقن العامل الأدوار المتصلة بمرحلة معينة يمكنه الانتقال إلى المرحلة الأعلى. ويتم ذلك من خلال قياس استعداداتهم الكامنة وتقويم أدائهم الفعلي" (Hannigan, Ran, 2006, p.2). ويؤكد العديد من الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة. وتعتبر الثقافة التنظيمية ظاهرة يقوم من خلالها أعضاء المؤسسة الرئيسيين بصياغة معايير اجتماعية وقيم ونماذج عقلية وهويات اجتماعية مشتركة. وتشكل هذه المعايير والقيم والنماذج العقلية والهويات الاجتماعية سلوك أعضاء المؤسسة. وتقوي أو تضعف هذه الثقافة بناء على القيم الاجتماعية. وتؤثر نمذجة الأدوار والتوظيف الانتقائي على الثقافة التنظيمية. ويلعب رؤساء مجالس الإدارة دوراً محورياً في تقويم ثقافة المؤسسات، وصياغتها، وتطويرها لتحسين أداء المؤسسة وأداء العاملين بها. وفي ظل الضغوط لتغيير الثقافة التنظيمية، تلعب القيم التي يتبناها رؤساء مجالس الإدارة دوراً أساسياً تحيد مسار هذا التغيير. ولهذا، يمكن أن تتغير الثقافة التنظيمية تحت قيادة رئيس مجلس إدارة في اتجاه معين وفي اتجاه آخر مختلف تحت قيادة رئيس مجلس إدارة آخر. ويرجع ذلك إلى تبني رؤساء مجالس الإدارة لنظم مختلفة لإدارة الموارد البشرية وفقاً للثقافات التنظيمية التي يتبنونها (Lockmer, Anna, 2014, p.4).

وتتشابه مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة مع المصفوفة المكونة من تسع خطوات والتي صممتها شركة "جنرال إلكتريك". وعادة ما تجرى شركة "جنرال إلكتريك" عشرين تقويماً سنوياً لقدرات القيادات التنفيذية بها. وبعد ذلك يقوم مسئولان رفيعا المستوى في إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة شخصية مع هذه القيادات، وتستمر المقابلة الواحدة لفترة تتراوح بين ثلاث إلى خمس ساعات. وبعد انتهاء هذه المقابلات الشخصية يقوم ما بين عشرين إلى ثلاثين خبيراً من داخل وخارج شركة "جنرال إلكتريك" بتقويم هؤلاء القيادات التنفيذية مرة أخرى. وتنتهي هذه العملية بكتابة تقرير عن المسار المهني والخبرات الوظيفية وتقويم المهارات القيادية لكل قيادية تنفيذية تم تقويمها. وتحصل كل قيادية تنفيذية على نسخة من

هذا التقرير. وبناء على هذا التقرير تقوم كل قيادية تنفيذية بصياغة خطة للتنمية المهنية لها، ثم يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة والعضو المنتدب بها بقراءة التقرير التقويمي وخطة التنمية المهنية وكتابة تعليق خاص بكل قيادة تنفيذية. ويعتبر هذا التقييم الرسمي وسيلة لتقييم إمكانات كل فرد واستعداداته وامكانية قيامه بالأدوار المستقبلية بناء على أدائه الراهن. وبالإضافة إلى هذا، يعتبر هذا التقييم الرسمي أداة كمية لمقارنة المرشحين لشغل الوظائف في المستقبل، ولاكتشاف المواهب الخفية (Aon Hewitt Plc, 2013, pp.6-8).

وتركز الخطوة الأخيرة في "نموذج خط القيادة النموذجية" على تقييم خطط التنمية المهنية ومقدار التقدم المتحقق الخاص بجميع القيادات التنفيذية التي تم تقييم أدائها وذلك بصورة دورية منتظمة وصارمة. ويفيد تقييم خطط التنمية المهنية التي وضعها العاملون لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتقييم مقدار التقدم المتحقق مؤشراً على قدرة القيادات التنفيذية على تنفيذ مهام أكثر تعقيداً ورقياً. ويجب تحديث بروفيل المواهب طوال المسار المهني لكل قيادة. ويساعد ذلك على اتخاذ القرارات الصائبة الخاصة بالترقي واختيار شاغلي المناصب القيادية (Oracle Corporation, 2013, pp.6-11).

ثانياً - نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بايهام وزملاؤه:

وقد أشار "بايهام" إلى أن المؤسسات يجب أن تحدد وتختار وتحافظ على وجود مجموعة من القيادات التنفيذية ذات المواهب الفائقة والمهارات الراقية. وبعد أن يتم اختيار القيادات التنفيذية ذات المواهب الراقية يتم اخضاعها لتدريب مستمر في العديد من المجالات التنفيذية المتداخلة، ويتم رعايتها، وتوجيهها بصورة أكثر صرامة وثناء واختلافاً عن بقية العاملين في المؤسسة. وينشابه "نموذج خط القيادة النموذجية الذي صاغه كاران وزملاؤه" في أهدافه مع أهداف "نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بايهام وزملاؤه" وخاصة الهدف المتصل بتسريع تعلم القيادات الموهوبة، وتيسير شغلها للوظائف الأرقى في المؤسسة. والاختلاف الذي يميز "نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بايهام وزملاؤه" هو تأكيد الشدائد على انتقاء مجموعة من صفوة القيادات التنفيذية الذين يتم تسريع تعلمهم وتدريبهم.

ويتم متابعة تقدم هذه القيادات الموهوبة والواعدة بواسطة القيادات العليا، ويتم إعطائها تكليفات تتحدى قدراتها. ويتم استبعاد القيادات التي تفشل في أداء

المهام الموكلة إليها. ومن الناحية النظرية يضمن "نموذج مجموعة التسريع" وجود من مجموعة من الأفراد الموهوبين الذين يمكن الاختيار من بينهم بدلاً من الاقتصار على فرد واحد أو فردين اثنين فقط. ويهدف هذا النموذج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة وتحديد الاحتياجات من برامج التنمية المهنية بوضوح، ثم وضع هؤلاء العاملين في بيئة محفزة ومشجعة لهم أو في بعض الأحيان في بيئة تجبرهم على تغيير سلوكهم إلى ما هو أفضل".

(Tan, John, 2009, p.87) .

وقد أشار "بايهام وزملاؤه" إلى أن التخطيط لاستبدال القيادات المتقاعدة بغيرها هو أمر قد عفا عليه الزمن. ويوضح النموذج الذي اقترحوه أن التسريع في تنمية مهارات وكفايات مجموعة من الموهوبين - من خلال تكليفهم بمهام وتكليفات تتحدى قدراتهم - هو أفضل السبل لتعلم هؤلاء العاملين. ويركز هذا النموذج على برامج الرعاية (mentoring)، والتوجيه (coaching)، والتدريب (training)، وأنشطة التنمية المهنية ذات الطابع الخاص (special development activities). ومن الأمثلة على أنشطة التنمية ذات الطابع الخاص: البرامج الجامعية لتدريب القيادات التنفيذية، وجلسات التعلم العملية داخل المؤسسة، والأنشطة الأكثر وضوحاً (highest visibility activities). وقد قسم "بايهام" عملية مجموعة التسريع إلى ٥ مراحل. "ويستطيع العاملون الموهوبون الذين يتم اختيارهم للالتحاق ببرامج تسريع تنمية القدرات القيادية اكتساب أكبر قدر ممكن من الكفايات من خلال المزج بين برامج التدريب قصيرة المدى الموجهة ذات التأثير الكبير، وخبرات التعلم التي تستغرق فترات زمنية قصيرة (مثل حضور المؤتمرات، واستضافة الوفود الأجنبية)، والتكليفات المهنية أو الانضمام للجان وظيفية يمكن تقويم أداء العاملين بها بصورة يمكن قياسها. وبالإضافة إلى البرامج ذات المدى الزمني القصير، تعمل خبرات التعلم والانضمام لفرق العمل طويلة المدى وغيرها من التكليفات والمهام ذات المدى الزمني الطويل على نجاح برامج تسريع تنمية القدرات القيادية. وتتيح هذه الأنشطة طويلة المدى للقيادات الموهوبة فرصاً لتحقيق أهداف عديدة بصورة سريعة. ومن خلال تكليف المتدرب بأداء عمليين بمستوى صعوبة عالية ودراسة ثلاثة مجالات من مجالات المعرفة

الإدارية التنظيمية يستطيع المتدرب اكتساب كفاية واحدة والتغلب على واحدة من نقاط الضعف" (Byham, William, n.d., pp.12-13).

ويركز هذا النموذج على الابتعاد عن التفكير التقليدي القائم على الوفاء بالحد الأدنى من متطلبات الوظيفة. وبدلاً من التركيز على الحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة القيادية، يهدف هذا النموذج إلى توسيع قاعدة المواهب في المؤسسة، وتفعيلها من خلال تنمية مهارات ومعارف العاملين لكي يصبحوا عاملين مؤهلين وفقاً لمستوى نادر من الجودة يحتذى به. ويجب ان يتم تحديد المستوى النادر من الجودة الذي يحتذى به بناء على معايير موضوعية لقياس الأداء بدلاً من الاعتماد على المعايير الذاتية المنحيزة. كما يجب أن تكون هذه المعايير معلومة من قبل القيادات العليا في المؤسسة. وهنا يجب التمييز بين المستوى النادر من الجودة الذي يحتذى به وبين الأداء الناجح فقط. وقد يتساءل البعض لماذا ينبغي التركيز على المستوى النادر من الجودة الذي يحتذى به؟ والإجابة ببساطة هي أن هذا النوع من القيادات تزيد إنتاجيته ٢٠ أمثال إنتاجية القيادات الناجحة فقط. وكلما زادت أعداد القيادات التي تعمل وفقاً لمستوى نادر من الجودة، كلما أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على التنافسية والتفوق على الآخرين وأكثر كفاءة وفاعلية. "وتقيس أدوات التقييم القائمة على المحاكاة الكفايات بالغة الأهمية واللازمة لنجاح القيادات الموهوبة في أداء المهام الموكلة إليها من خلال مواقف حياتية حقيقية. ويمكن تعديل المحاكاة بحيث تتناسب مع جميع المستويات القيادية وفي مختلف القطاعات (سواء قطاع المبيعات أو الخدمات أو الصناعة). وبالإضافة إلى المحاكاة يمكن تقييم القيادات الموهوبة من خلال المقابلة الشخصية أو التليفون أو المقابلة عبر شبكة الإنترنت. وعادة ما يتم تقييم أبعاد مثل: التفاعل مع الآخرين، وصناعة القرار، والتفكير الناقد، وغيرها. ومن خلال محاكاة "مواقف حياتية حقيقية غير مفتعلة" يمكن تكوين تصور شامل عن مواهب وقدرات القيادات التنفيذية المرشحة للتقدمي" (Reynolds, Douglas; Cosentino, Charles, n.d., p.3). وبالإضافة إلى هذا، يمكن استخدام أداة "تحليل العمل". ومن خلال التحليل الدوري لكيفية أداء العمل يتم تحديد الكفايات اللازمة للنجاح في تنفيذ عمل معين. ويعتبر تحديد أهم المتطلبات لأداء الأعمال هو الخطوة الأولى في بناء نظام لاختيار القيادات الموهوبة. ويتم تدريب

المديرين المسؤولين عن برامج اختيار القيادات التنفيذية الموهوبة على كيفية تنفيذ أداة "تحليل العمل" (Byham, William, n.d., p.10).

ويجب أن نؤكد أنه عند تصميم مجموعات العاملين أصحاب المواهب الراقية، لا يجب الإعلان منذ البداية عن وجود مرشح واحد فقط لشغل المنصب القيادي. والمنطقي أن جميع الأفراد الموجودين والمرشحين سوف يخضعون لعملية تنمية مهنية تتناسب مع الاحتياجات الراهنة والمستقبلية للمؤسسة التي يعملون بها ومع احتياجاتهم المهنية الفردية. ولكي نتصف مجموعة العاملين أصحاب المواهب الراقية بالفاعلية يجب أن تكون مصحوبة في نفس الوقت بنماذج الكفايات المحددة، وممارسات إدارة الأداء المناسبة لتشجيع النمو القيادي الوظيفي الفردي والأداء الفردي المحسن، واستراتيجيات التقييم الفعالة للإمكانات الكامنة، والجهود المناسبة للمراحل السنوية للأفراد المرشحين للترقية. وهكذا بدلاً من شغل المناصب الشاغرة وفقاً لمبدأ الأقدمية أو مبدأ التفضيل الذاتي للقيادات يتنافس جميع الأفراد، ويتم إعدادهم للمنافسة على أساس سجلات الأداء السابق والأداء أثناء التدريب وعلى أساس مدى نجاحهم في تطوير قدراتهم ومعارفهم وكفاياتهم. "ومن أهم مكونات هذا النموذج استراتيجية إعداد الكوادر الإدارية. وغالباً ما تركز المبادرات المتصلة باستراتيجية إعداد الكوادر الإدارية على القادة أصحاب القدرات والاستعدادات الكامنة الفائقة، والقادة الذين ينتقلون من وظيفة قيادية إلى وظيفة قيادية أخرى ذات أهمية قصوى، وفي تدريب القيادات الإدارية على أداء الأدوار فائقة الأهمية في مستويات إدارية معينة. ومن أكثر المداخل شيوعاً في إعداد هذه الكوادر ما يلي: تدريس مناهج دراسية متخصصة مكونة من عدد من المقررات الدراسية، والتعلم بالأداء، الخبرات التعليمية الجماعية الهادفة إلى تعزيز الشراكة في التعلم وتدعيم التعلم الشبكي. وهناك العديد من العوامل التي ينبغي مراعاتها عند صياغة استراتيجية وخطط تنفيذية لتنمية كفايات ومعارف القيادات التنفيذية والكوادر الإدارية. ومن أهم هذه العوامل المناهج الدراسية المتخصصة المتقدمة، والخبرات التعليمية الجماعية. ولا تركز هذه الاستراتيجية على المحتوى المعرفي فقط، وإن كانت تعتمد على هذا المحتوى بصفة أساسية. وبالإضافة إلى هذا، يجب أن تركز استراتيجية إعداد الكوادر الإدارية على التناغم مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتنسيق مع تقويم القيادات ومع برامج التنمية

المهنية الفردية، وتشجيع القيادات العليا، والتواصل مع القيادات أثناء تعلمها، وتشجيع هذه القيادات على التعلم، واستمرارية تطبيق هذه الاستراتيجية، وقياس العائد من الاستثمار في إعداد وتأهيل هذه الكوادر".

(Hansin, Eric, n.d., p.7).

ومن بين العوامل التي ينبغي مراعاتها عند إعداد المناهج الدراسية التدريبية ما يلي: فهم التحديات والمشكلات التي قد تواجه القيادات الإدارية أثناء قيامها بالوظائف العليا، وتحديد الفجوات في الكفايات المهمة بين ما هو مأمول وما هو كائن عند القيادات الموهوبة، ووضع خطط استراتيجية للتغلب على هذه الفجوات (Hansin, Eric, n.d., p.7). وبالإضافة إلى هذا، يجب أن تهدف هذه المناهج الدراسية إلى إعداد قادة أصحاب رؤية يتصفون بالثقة بالنفس، ويكونهم عوامل لإحداث التغيير وتنفيذ التطوير، وبالقدرة على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين، وبالنجاح في إدارة الصراعات داخل المؤسسة التي يعملون بها، ويقومون بتشجيع التعاون بين المرؤوسين، وتحفيزهم على العمل في فرق عمل جماعية، وبالقدرة على التواصل الفعال مع العاملين تحت رئاستهم، وبالقدرة المتميزة على الإنصات للزملاء، وبالقدرة على قيادة الآخرين من خلال الوعي بإمكاناته الذاتية، والمهارة في تحديد استعدادات مرؤوسيه وتوظيفها التوظيف الأمثل، وتحديد معايير عالية للأداء وتنفيذ هذه المعايير بصورة مثالية، وبصياغة المبادرات الإصلاحية، وارتفاع مستوى الدافعية للإنجاز، ومساعدة مرؤوسيه أصحاب الأداء الضعيف على تحسين أدائهم (Cherniss, Cary; Golman, Daniel, 2001, p.43).

ومما سبق يتضح أن "نموذج خط القيادة النموذجية الذي صاغه كاران وزملاؤه" يركز على تحديد الوظائف بالغة الأهمية في المؤسسة والكفايات اللازمة للقيام بهذه الوظائف، وكيفية تحديد العاملين الذين يتمتعون بهذه الكفايات والخبرات والطموح لشغل هذه الوظائف، وكيفية تجميع العاملين الموهوبين في مجموعات وتأهيلهم لشغل هذه الوظائف، والأساليب الفعالة لإعداد هؤلاء العاملين الموهوبين، وكيفية تقليل درجة الاعتماد على القيادات الموهوبة من خارج المؤسسة، وكيفية تسحين أساليب تقويم أداء القيادات التنفيذية بالمؤسسة، وكيفية تصميم وتنفيذ برامج التأهيل الفعالة للعاملين الموهوبين بما يتيح اكتسابهم للكفايات والمعارف والمهارات اللازمة للنجاح في أداء وظائفهم القيادية.

كيف تستفيد مصر من النماذج النظرية العالمية في مجال التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي:

يمزج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بين طموحات الأفراد لكي يصبحوا مديرين وقادة في المستقبل وبين إعداد مجموعة من المرشحين من داخل المؤسسة لشغل الوظائف القيادية التي تصبح شاغرة في المستقبل. وهناك ثلاث ملامح رئيسية للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي: أ) تحديد الأفراد المتميزين والذين تؤهلهم استعداداتهم لشغل الوظائف القيادية. ب) توفير فرص التنمية المهنية المناسبة لتأهيل هؤلاء الأفراد وتدريبهم على شغل الوظائف القيادية. ج) ترقية هؤلاء الأفراد لشغل هذه الوظائف. ويؤكد "أدويل وزملاؤه" (Adewale et al.) أن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي هو جهد استراتيجي ومنطقي ومدروس لتحسين قدرات القادة المستقبليين من خلال توفير خبرات تعلم مخطط لها وبرامج تدريبية منظمة تؤهل العاملين في المؤسسات لشغل الوظائف القيادية بدون تدخل للواسطة أو المحسوبية. وبهذا يضمن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي - من وجهة نظر "جارج وويل" (Garg & Weele) استمرار عمل المنظمة بفعالية ودون توقف من خلال مأسسة عملية تساعد في تنمية قدرات العاملين بالمنظمة، وفي إحلال واستبدال أصحاب المناصب القيادية" (Mhlongo, Sindisiwe Bonisile; & Harunavamwe, Martha, 2017, p. 9).

وتستطيع الإدارات والمديريات التعليمية في مصر الاستفادة من التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي من خلال تنفيذ "الخطوات التالية:

(١) تأسيس قسم بكل إدارة تعليمية وكل مديرية تعليمية للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بهدف تحديد مجموعة من الأفراد أصحاب القدرات القيادية المتميزة داخل كل إدارة/مديرية تعليمية والذين يستطيعون شغل الوظائف القيادية الشاغرة، كما يستطيعون تعظيم نجاحات المؤسسة التعليمية والبناء على جهود من سبقهم. ويجب أن يبذل هؤلاء الأفراد قصارى جهدهم لجعل التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي أولوية من أولويات ثقافة الإدارة/المديرية التعليمية.

(٢) تحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بهدف تجنب الصراعات في الأدوار، والتضارب في المسؤوليات، وتحقيق

التعاون بين أقسام المؤسسة التعليمية، وضمان الإدارة الفعالة للإدارة/ المديرية التعليمية. ويجب أن يتعاون قسم التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بكل إدارة/ مديرية تعليمية مع أقسام شؤون العاملين/ إدارة الموارد البشرية.

(٣) صياغة عملية متكاملة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بهدف ضمان توفير فريق عمل قيادي متماسك ومتناغم يستطيع إنجاح الإدارات/المديريات التعليمية، ويضمن اكتساب العاملين فيها للمهارات بالغة الأهمية اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية بفعالية وكفاءة" (8, p. 2017, HR Quarterly).

(٤) ضمان شمولية تقييم الأفراد المرشحين للتدريب على شغل الوظائف القيادية. إن نجاح التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي يعتمد على تنمية المهارات وقدرات الأفراد المتميزين على المسئوليات والأدوار المطلوبة في الوقت المناسب. وعادة ما يفشل هذا التخطيط نتيجة لضعف عملية تقييم قدرات الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية، أو لاتصاف عملية التقييم إما بالضعف أو السطحية. وهناك عدة أدوات لتقييم أداء الأفراد مثل: التقييم المكتوب للأداء السابق، والمقابلات الشخصية، والتقييم الذاتي للأداء، واستخدام اختبارات القياس النفسي، واستخدام المحاكاة. وعلى هذا يجب تقييم الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية وفقاً لمعايير علمية موضوعية تضمن امتلاك هؤلاء المرشحين للمهارات والمعارف والاستعدادات اللازمة لشغل الوظائف القيادية. ويجب اختيار أكثر من فرد لتدريبه على شغل نفس الوظيفة في المستقبل. ويجب أن تتصف عملية اختيار الأفراد المتميزين المرشحين لشغل الوظائف القيادية بمراعاة الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، والطموحات الفردية لكل مرشح، وأن تتم في مرحلة مبكرة من المسار الوظيفي للفرد لضمان توافر الوقت الكافي لنموه المهني (8, p. 2017, HR Quarterly).

(٥) ويجب أن يتصف الأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب على الوظائف القيادية بالسمات التالية:

ن أنهم أصحاب رؤية مستقبلية، وأنهم يخصصون غالبية أوقات عملهم في التفكير في القرارات ذات الطبيعة المستقبلية.

ن أنهم يمتلكون روح المبادرة التجارية، ويفهمون أن المؤسسات التعليمية تعمل في ظل ظروف اقتصادية سريعة التغير، ويسعون لتلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات التعليمية (التلاميذ وأولياء الأمور).

- ٥ أنهم قادرين على المخاطرة المحسوبة، ويستطيعون الموازنة بين الفرص المتاحة وبين المسؤوليات التقليدية المتعارف عليها.
- ٦ أنهم صناع للقرارات الاستراتيجية، ويستطيعون بالتعاون مع القيادات الوسطي تطبيق عدد كبير من مداخل وأدوات التخطيط الاستراتيجي.
- ٧ أنهم قادرين على التواصل مع الآخرين بفاعلية، ويقدرّون أهمية التواصل مع مرؤوسيه في جميع المستويات الإدارية، وينظمون مهامهم في ضوء ذلك" (Martinelli, Frank, 2017, p. 3).
- ٨ أنهم يفكرون وفقاً لمدخل النظم، ويسعون لفهم الأسباب الجذرية والقوي الحقيقية التي تشكل القضايا التعليمية، والتحديات التي تواجه النظام التعليمي، ويبحثون عن مسارات لحل هذه الإشكاليات.
- ٩ أنهم يبحثون عن سبل إبداعية لربط الإدارات والمديريات التعليمية بالبيئة المحيطة بها، ويخططون لأنماط جديدة من الشراكة تعزز رسالة مؤسساتهم التربوية وتطبق خططهم الاستراتيجية.
- ١٠ أنهم يقدرّون أهمية تنوع قدرات مرؤوسيه، ويدركون جيداً أن هذا التنوع يلبي بصورة أفضل احتياجات التلاميذ ويشجع الإبداع والابتكار والتعلم التنظيمي (Martinelli, Frank, 2017, p. 3).
- ٦) وبعد اختيار الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف القيادية بناء على معايير علمية موضوعية، يتم تدريبهم على اكتساب الكفايات المرغوبة. وتشمل هذه المرحلة "تدريب المتدربين على اتقان المهارات الإدارية/التربوية اللازمة للتفوق في الأداء الإداري، وللتوظيف الأمثل للموارد المالية. ويتدرب الأفراد في هذه المرحلة على كيفية التعامل مع المواطنين ومع المعلمين ومع المرؤوسين، وعلى كيفية تحديد أولويات الإصلاح التعليمي، وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للإدارة/المديرية التعليمية. وبالإضافة إلى هذا، يتدرب الأفراد على تنفيذ مهام القيادة الوظيفية، وتصميم برامج التطوير المستمر للمؤسسات التعليمية، وتطبيق الشراكة التعاونية (Collaborative Partnering)، والإدارة بالنتائج، وتقييم أداء المرؤوسين، والإدارة المالية" (Pratt, Mike; & Horn, Murray, 2015, p. 31). ويتطلب ذلك توفير التغذية الراجعة المستمرة والدورية والتقييم المنتظم للمتدربين بهدف استثارة دافعيتهم، وتحسين نقاط

تميزهم. وتساعد الرعاية والتوجيه الوظيفي العاملين في المؤسسة على التعلم من بعضهم البعض، وعلى تبادل المعارف فيما بينهم. وتوفر برامج الرعاية (Mentoring) للعاملين فرصاً لزيادة دافعيتهم، ولتقوية ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون بها. وبالإضافة إلى برامج الرعاية يجب أن يشمل تدريب المتدربين مساعدتهم على صياغة تصور لمساراتهم الوظيفية المستقبلية من خلال الرسوم البيانية المتصلة بفرص الترقى المهني (Opportunity Graphs). وتوضح الرسوم البيانية المتصلة بفرص الترقى المهني تاريخ الانتقال من وظيفة لأخرى، وبهذا يدرك المتدرب تعدد مسارات النمو المهني وتتنوع فرص الترقى الوظيفي؛ الأمر الذي يزيد من مستوى دافعيتهم ويشجعهم على تنمية مهاراتهم ومعارفهم بحماسة.

(٧) صياغة خطة للتنمية المهنية لكل قيادة متميزة. وتشمل هذه الخطة أهداف التنمية المهنية، والتكاليفات التي سوف ينفذها كل متدرب ليكتسب المهارات والكفايات المطلوبة لأداء وظائفه المستقبلية. وتساعد برامج الرعاية (Mentoring) وبرامج التوجيه (Coaching) المقترنة بالتغذية الراجعة على تنمية مهارات ومعارف المتدربين " (HR Quarterly, 2017, pp. 8-9). ومن بين أساليب التنمية المهنية الفعالة الخاصة بالتتابع القيادي الوظيفي أسلوب تنفيذ المشروعات المتخصصة (Special Projects). ويتيح هذا الأسلوب للمتدرب أو لمجموعة من المتدربين التركيز على أداء مهمة معينة من خلال تنفيذ مشروع. ويجب أن يسهم هذا المشروع في اكساب المتدربين الكفايات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم القيادية المستقبلية، وأن يسهم في نفس الوقت في تحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة التي يعملون بها. ويُعد أسلوب "حزانات الفكر" (Think Tank) من الأساليب الفعالة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. ويقوم هذا الأسلوب على إتاحة الفرصة للمتدربين لكي يعملوا في فرق عمل مع أفضل الاستشاريين والمدربين في مجال إدارة الموارد البشرية بهدف حل مشكلة أو عدة مشكلات عويصة تواجه المؤسسة التي يعملون بها. ويتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعرض لخبرات واقعية، والاستفادة من مستويات متنوعة من الخبرات القيادية والإدارية. والأسلوب الثالث الفعال لتنفيذ التتابع القيادي الوظيفي هو الالتحاق بالبرامج الدراسية في الجامعات (University Classroom Training). وتتيح هذه المقررات

الدراسية للمتدربين اكتساب الجوانب النظرية والأكاديمية المتصلة بإدارة الموارد البشرية“ (Perrett, Lee, 2017, pp. 1-2). وبالإضافة إلى ما سبق يجب تدريب المرشحين لشغل وظائف قيادية على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية، وفي تدريب مرؤوسيتهم. ويجب أن تشمل برامج التنمية المهنية توظيف التعليم الإلكتروني، والسينمات على شبكة الإنترنت (Webinars)، والمودبولات التفاعلية. ويجب المزج بين التعليم الإلكتروني، والدراسة الذاتية، والتعلم الجماعي. ويجب استخدام الرسوم البيانية المتصلة بفرص الترقى المهني (Opportunity Graphs) والرسوم التوضيحية (Charts) في توضيح الفرص الوظيفية المتاحة وشرح أهداف المؤسسات التعليمية بوضوح. (PricewaterhouseCoopers, 2011, p. 18; Seek Asia, 2017, pp. 8-10).

٨) إن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي أداة قوية لتعظيم العائد من المؤسسات التعليمية. ويجب أن تبدأ وزارة التربية والتعليم في توظيف التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي في أقرب فرصة ممكنة. وبالإضافة إلى ما سبق يجب أن تغرس خطط التنمية المهنية للقيادات المتميزة القيم التالية في نفوس المتدربين على شغل الوظائف القيادية:

- صياغة رؤية مستقبلية لعمل المؤسسة التعليمية.
- القدرة على تحفيز الآخرين وزيادة دافعيتهم.
- التفاني في خدمة المؤسسة التعليمية.
- إمكانية الاعتماد عليهم في أداء المهام والتكليفات.
- الالتزام بالمثل الأخلاقية.
- المثابرة.
- الحسم.
- حسن اختيار المساعدين والمرؤوسين.

• حب العمل“ (Vassiliou, Joyce; & Frieser, Neil, 2017, p. 6).

٩) ويجب أن تتصف برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بالخصائص التالية: (أ) وجود مقاييس لتقويم كفاءة الممارسات المتصلة بتنمية مهارات وكفايات المتدربين على شغل الوظائف القيادية. (ب) توظيف وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية لمدخل نظمي لتنمية كفايات ومعارف المتدربين على شغل الوظائف القيادية. (ج) تقديم حوافز مادية وعينية

للمتدربين لتشجيعهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، واحترام الجهود التي يبذلها العاملون بالمؤسسات التعليمية لترقية وتحسين كفاياتهم الوظيفية. (د) الاعتراف بأن استمرارية تحسين قدرات العاملين المتميزين هي عملية متعددة الأطراف تتطلب اكتشاف الأفراد المتميزين، وغرس ثقافة الجدارة والتميز داخل المؤسسة التعليمية، ووضع خطط استراتيجية متوسطة وطويلة المدى لتنمية قدرات هؤلاء الأفراد. (هـ) تأسيس ثقافة راسخة لبرامج الرعاية (Mentoring) وبرامج التوجيه (Coaching) بما يؤكد على أهمية التعلم المستمر وتنمية قدرات الفرد. (و) تأسيس شبكات لنشر المعارف المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي داخل وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية" (Chandrasekar, Anand; & Zhao, Sophia, 2015, pp. 19-22).

١٠) يجب النظر إلى تغيير القيادات التربوية باعتباره فرصة لتقويم مقدار التقدم المتحقق، ومقدار الجهد الذي ينبغي بذله في المستقبل لتحقيق الأهداف المخطط لها. ويجب أن تأخذ عملية تغيير القيادات التربوية في الاعتبار مبادئ التخطيط الاستراتيجي، ورؤية ورسالة المؤسسات التعليمية، وأولويات السياسة القومية للتعليم في الاعتبار (The Council for Opportunity in Education, n.d., p. 3).

١١) بعد اختيار المرشح الأكثر تميزاً لشغل المنصب القيادي، يتم تكليفه بصياغة خطة مكتوبة تشرح الأهداف التربوية للإدارة/ المديرية التعليمية، وأولويات العمل خلال الثمانية عشر شهراً المقبلة. وتُعد هذه الخطة المطبوعة بمثابة عقد ملزم بين وزارة التربية والتعليم وبين شاغلي المناصب القيادية الجدد. ويتم تحميل هذه الخطة على موقع المؤسسة التعليمية على شبكة الإنترنت. وتوضح هذه الخطة أدوار ومسؤوليات ونواتج الأداء المتوقعة من قبل القيادات المعينة حديثاً، كما تشرح أيضاً آليات الرقابة والمتابعة وتقويم الأداء (Adams, Tom, 2006, p. 9).

١٢) يجب أن يكون التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي جزءاً من عملية شاملة لإعادة هيكلة الإدارات/ المديريات التعليمية في مصر. ويجب أن تستند عملية إعادة الهيكلة هذه إلى متطلبات النجاح الإداري في المستقبل، وإلى التفكير المبدع حول مستقبل القيادات التربوية وأدوارها المستحدثة في النصف الأول من القرن الحادي والعشرين، وإلى التطوير الخلاق البعيد كل

البعد عن النمطية والتقليدية (Kunreuther, Frances; & Patrick A. Corvington, 2007, p. 9).

(١٣) يجب تدريب المرشحين لشغل الوظائف القيادية على كيفية عقد شراكات بين مؤسساتهم التعليمية وبين المنظمات غير التطوعية والشركات والمصانع بهدف توفير المزيد من الموارد المالية لهذه المؤسسات.

التوصيات:

- (١) تأسيس قسم بكل إدارة تعليمية وكل مديرية تعليمية للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي.
- (٢) تحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بهدف تجنب الصراعات في الأدوار، والتضارب في المسؤوليات.
- (٣) صياغة عملية متكاملة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي.
- (٤) ضمان شمولية وموضوعية تقويم الأفراد المرشحين للتدريب على شغل الوظائف القيادية.
- (٥) تدريب المرشحين لشغل وظائف قيادية على إتقان المهارات الإدارية/التربوية اللازمة للتفوق في الأداء الإداري، وللتوظيف الأمثل للموارد المالية، وعلى كيفية التعامل مع المواطنين ومع المعلمين ومع المرؤوسين، وعلى كيفية تحديد أولويات الإصلاح التعليمي، وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للإدارة/المديرية التعليمية.
- (٦) صياغة خطة للتنمية المهنية لكل قيادة متميزة.
- (٧) غرس القيم في نفوس المتدربين على شغل الوظائف القيادية.
- (٨) تأسيس ثقافة راسخة لبرامج الرعاية (Mentoring) وبرامج التوجيه (Coaching) بما يؤكد على أهمية التعلم المستمر وتنمية قدرات الفرد.
- (٩) تأسيس شبكات لنشر المعارف المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي داخل وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية.
- (١٠) يجب على المؤسسات التعليمية استخدام أكثر من نموذج في التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي، وتوظيف مدخل قائم على التخصصات البيئية.

(١١) إرسال المعلمين المتميزين إلى بعثات تعليمية خارج مصر لدراسة أحدث المداخل الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، ومجال الإصلاحات التعليمية.

الخلاصة:

يُعد التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي موضوع المستقبل بالنسبة للعديد من المؤسسات. ولهذا سعت مؤسسات كثيرة وقطاعات متنوعة إلى استخدام النماذج المتعددة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإلى تنفيذ أفضل الممارسات في هذا السياق للحفاظ على أفضل الكفاءات القيادية وأكثرها تميزاً. ونظراً لوجود نقص في أصحاب القدرات القيادية المتميزين، تحدثت مشكلات متنوعة إما لعدم كفاية أعداد المديرين في مستوى القيادات الوسطى، أو لعدم قدرتهم على شغل الوظائف القيادية العليا. ومن ثم، تسعى المؤسسات إلى توظيف "نموذج خط القيادة النموذجية" و"نموذج مجموعة التسريع" في ممارساتها الإدارية والتنظيمية. وهناك الكثير من النماذج التطبيقية للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. وتتصف بعض هذه النماذج التطبيقية بالاعتماد الكبير على المعادلات الرياضية، وبكونها شديدة التعقيد. وينبغي على المؤسسات التعليمية استخدام أكثر من نموذج في التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي، وتوظيف مدخل قائم على التخصصات البينية. وتفيد نماذج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي في توضيح درجة التزام المؤسسات التعليمية بتنمية كفايات العاملين بها بصورة مستمرة، وتقديم تفاصيل دقيقة عن كيفية إدارة هذه المؤسسات لانتقال السلطة من قيادة لأخرى، وتوضح درجة إيمانها بتعزيز قدرات هذه المؤسسات. وعلى هذا، فإن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي هو عملية مستمرة للتنبؤ بالمنهجى بالقدرات القيادية المطلوب لنجاح المؤسسة التعليمية، ولتقويم هذه القدرات، وللتخطيط لإكسابها للعاملين المتميزين، ولربط هذه القدرات باحتياجات وأهداف هذه المؤسسة. والتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي مدخل يوظف إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية للربط الوثيق بين أهداف المؤسسات التعليمية وأدائها.

References:

- Adams, Tom. (2006). *Staying Engaged, Stepping Up. Succession Planning and Executive Transition Management for Nonprofit Boards of Directors. Executive Transitions Monograph Series. Vol. 5.* Baltimore, MD: The Annie E. Casey Foundation.
- Aon Hewitt Plc. (January 2013). *Building the Right High Potential Pool: How Organizations Define, Assess, and Calibrate Their Critical Talent.* London: Author.
- Byham, William. (n.d.). *Taking Your Succession Management Plan Into The 21st Century.* Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc.
- Byham, William. (n.d.). *Targeted Selection: A Behavioral Approach To Improved Hiring Decisions (Basic Concepts and Methodology).* Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc.
- Cannon, James; and McGee, Rita. (2011). *Talent Management and Succession Planning. Second Edition.* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chandrasekar, Anand; & Zhao, Sophia. (2015). *Creating a Dynamic and Sustainable Talent Ecosystem.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cherniss, Cary; Goleman, Daniel. (Eds.). (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations.* San Francisco, CA: The Jossey-Bass Business & Management Series.

-
- Cornerstone On Demand. (2010). *Talent Management Technology Strategies: for The Retail Industry in 2010*. Santa Monica, CA: Author. See also: Cornerstone On Demand. (2010). *Failing to Learn: Why Learning is Critical to Strategic Talent Management*. Santa Monica, CA: Author.
- Dale, Jo. (2011). *Succession Planning*. Coventry: Learning and Skills Improvement Service (LSIS).
- Flynn, Jennifer. (2014). “Succession Planning: Beyond Theory”. *Paper Presented at ACLEA’s 50th Annual Meeting from 2nd to 5th August, 2015*. Boston, MA: ACLEA’s 50th Annual Meeting.
- Hannigan, Rann. (2006). *Building Organizational Leadership Through Succession Planning: Can A Standardized Management & Employee Model Assess And Develop Line Level Employee Leadership?.Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series*. Kingston, Rhode Island: University of Rhode Island.
- Hanson, Eric. (n.d.). *The Dynamic Duo Of Assessment And Development*. Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc.
- Head Light. (2013). *Successful Succession Planning*. Berkshire: Author.
- HR Quarterly. (2017). “Succeeding Successfully: The Importance of Succession Planning Within an Organization”. *HR Quarterly*. June 2017.
- Kunreuther, Frances;& Patrick A. Corvington. (2007). *Next Shift: Beyond The Nonprofit Leadership Crisis.Generational Monograph Series. Vol. 2*.Baltimore, MD: The Annie E. Casey Foundation

-
- Lockmer, Anna. (2014). *Outsider CEOs: The Impact on Firm Performance And Employee Commitment*. Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series. Kingston, Rhode Island: University of Rhode Island.
- Martinelli, Frank. (2017). “Linking Strategy, Governance, and Succession: The Role of The Board”. Paper Presented at *Governance & Leadership Conference held on 7th March 2017*. Latham, NY: Association of Governmental Risk Tools.
- Mhlongo, Sindisiwe Bonisile; & Harunavamwe, Martha. (2017). “Exploring Management’s Perceptions of Succession Planning and its Impact on Staff Retention at an Agricultural Company”. *International Journal of Research in Business Studies and Management*. Vol. 4. No. 3. March 2017.
- Oracle Corporation. (2013). *Building Critical Talent Pipeline: Creating a Plan for Staffing Critical Job Roles*. Redwood City, CA: Author.
- Perrett, Lee. (2017). “Leadership Development and Succession Planning”. *Coker Connection*. February 2017.
- Pratt, Mike; & Horn, Murray. (2015). *Leadership & Capability Development and Deployment System Design and Implementation*. 2nd Edition. Wellington: State Services Commission, New Zealand.
- PricewaterhouseCoopers. (2011). *Millennials at Work Reshaping The Workplace*. London: Author.
- Reynolds, Douglas; Cosentino, Charles. (n.d.). *The Strategic Value of Assessment: Building Business Adventure With Accurate Information About People*. Bridgeville,

-
- Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc.
- Seek Asia. (2017). *Job Promotions Report 2017. Promotion Strategies to Engage, Motivate and Retain Top Talent. SEEK Asia Signature Content Series Vol. 3.* Melbourne: Author.
- Skillogy Ltd. (2007). *Developing Managers and Leaders.* Northumberland: Author.
- Tan, John. (2009). “An Investigation of Corporate Leadership Succession Planning and Implementation: The Malaysian Experience”. *PhD in Management Submitted to Massey University.* Auckland, NZ: Author.
- The Council for Opportunity in Education. (n.d.).*Managing Organizational Leadership Transition: A Brief Guide.* Washington, D.C.: Author.
- Vassiliou, Joyce; & Frieser, Neil. (May 2017). *Board Recruitment & Leadership Development.* Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors.