

مقدمة:

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 لمسارهم 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.

ويعتقد "بيل جورج" (Bill George) "أن من أهم المهام التي يقوم بها قادة المؤسسات إعداد قيادات الصف الثاني التي سوف تخلفهم في المستقبل. وقد أشارت مجلة التسويق في أسبوع (Marketing Week Magazine) إلى أن إعداد قيادات الصف الثاني واختيار الأفراد الذين سوف يتم تأهيلهم لاحتلال الوظائف القيادية يعد واحداً من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات. وقد أشار "كليفتون وارنون" (Clifton Wharton) إلى أن إهمال إعداد قيادات الصف الثاني يعتبر واحداً من الأخطاء الخطيرة التي يرتكبها قادة المؤسسات" (Henderson, Jim, n.d., p.2).

وقد أدى النقص المتوقع في أعداد القيادات الإدارية المؤهلة بالإضافة إلى تزايد أعداد العاملين في وزارة التربية والتعليم، وازدياد حجم المؤسسات التعليمية إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي في ظل بيئة متزايدة التعقيد. وعلى الرغم من قيام بعض المؤسسات في القطاع الخاص بالتنبؤ بأعداد القيادات الإدارية التي سوف يتم إحالتها للتقاعد، إلا أن غالبية المؤسسات الحكومية وخاصة التعليمية منها ماتزال غير مؤهلة لإعداد قيادات الصف الثاني وفقاً لاتجاهات الفكر الإداري الحديث (Mckee, Gregory and Froelich, Karen, 2016, pp. 1-2).

مشكلة الدراسة:

لا تؤكد العديد من المؤسسات التعليمية بصورة كافية على إعداد الصف الثاني من القيادات التربوية اللازمة للحفاظ على المزايا التنافسية والاستمرارية الفعالة لأنشطتها. وقد شجعت بعض القطاعات التعليمية العاملين بها على القيام بأدوار قيادية بدون أن تقوم بصورة شاملة القدرات الحقيقية لهؤلاء الأفراد. وقد ركزت هذه القطاعات على امتلاك العاملين لبعض الخبرات الفنية عند ترقيتهم بدلاً من التركيز على إعدادهم. وعلى الرغم من هذا، فإن المهارات والخبرات الفنية لا تؤدي بالضرورة إلى امتلاك القدرات القيادية. ولهذا يفشل الكثيرون في أداء أدوارهم الجديدة نظراً لانعدام أو قلة أو ضعف فعالية البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين عند إعدادهم وتأهيلهم للقيام بأدوار قيادية. وليس هذا فحسب، فالعديد من العاملين المتميزين في المؤسسات التعليمية يتم إهمالهم لأن القيادات العليا لا تعرفهم. وغالباً ما يتم توظيف قيادات من خارج المؤسسات التعليمية لشغل الوظائف القيادية العليا. وتؤدي هذه المشكلات إلى إحباط العاملين المتميزين الطامحين إلى شغل وظائف قيادية، وإلى تركهم للمؤسسة التي يعملون بها. ونتيجة لهذا النزيف في العقول يتزايد احتياج المؤسسات التعليمية إلى الصف الثاني من القيادات التربوية المتميزة، ويتزايد اهتمامها بتنفيذ التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وتنفيذ برامج التنمية القيادية للعاملين بها. ومع التزايد في حدة المنافسة بين مختلف القطاعات الخدمية والتجارية على اجتذاب أفضل العاملين، يجب أن تبحث المؤسسات التعليمية عن سبل لمسح وتحليل بيئتها التنظيمية لتحديد العاملين المتميزين وإعدادهم كصف ثاني من القيادات التربوية، وللممارسة الفعالة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بما يحقق نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

وقد تناول عدد قليل جداً من الدراسات المصرية هذا الموضوع غير مباشرة وبطريقة عابرة أثناء تحليلها لموضوعات أخرى. ومن بين هذه الدراسات المصرية دراسة 'فؤاد، سارة عبد الخالق' والتي خلصت إلى ضرورة 'إيجاد قيادة تربوية واعية مدركة

لأثر التطوير؛ مؤمنة بعملياته ونفعه، وكذلك تنفيذ الاتجاهات الإدارية الحديثة مع تكوين صف ثان له كل الصلاحيات“ (فؤاد، سارة عبد الخالق، ٢٠١٥، ص. ٢٤١). وقد حذرت دراسة ”شبيب، ريهام عبد الحميد على“ من أن ”الدورات التدريبية لمديري المدارس تتميز بالشكلية والتأكيد فقط على عامل الحضور. بالإضافة إلى ندرة تلقي مديري المدارس أية برامج تدريبية مؤهلة لهذه المناصب“ (شبيب، ريهام عبد الحميد على، ٢٠١٤، ص. ١٧٤-١٧٦).

وقد أشارت ”محمود، هبة محمد عبد اللطيف“ إلى أن ”ضعف البرامج التأهيلية والتدريبية لمديري ووكلاء المدارس أدى إلى سوء العملية التعليمية بالمدارس وانخفاض المستوي التعليمي لدي التلاميذ“ (محمود، هبة محمد عبد اللطيف، ٢٠١٣، ص. ١٤٣). وبالإضافة إلى هذا، فقد طالبت دراسة ”أبو خليل، طارق محمد محمد“ هي الأخرى بضرورة ”وضع معايير موضوعية لإعداد القيادات المدرسية، وبضرورة ربط ترقيات القيادات المدرسية بالكفاءة؛ حيث أن الترقيات تغفل دائماً الكفاءة والقدرة الإدارية والفنية كما تتصف بعدم الدقة عند اختيار المرشح للوظائف الإدارية“ (أبو خليل، طارق محمد محمد، ٢٠١٢، ص. ٢٥٢). وفي نفس السياق طالبت دراسة ”عبد الشكور، هدي عادل عز الدين“ بتنفيذ عدة توصيات منها ”ضرورة التزام العاملين بالالتحاق ببرامج التدريب والتعلم على كافة المستويات“ (عبد الشكور، هدي عادل عز الدين، ٢٠١١، ص. ١٩٥). ونظراً لتحذيرات الدراسات السابقة ونتيجة لأهمية هذا الموضوع يصبح من الضروري دراسة طبيعة التخطيط لإعداد قيادات الصف الثاني بطريقة علمية وتحليله تحليلاً منطقياً رصيناً

أهمية الدراسة:

أصبح إعداد القادة وتنمية مهاراتهم القيادية أكثر أهمية عن ذي قبل. وتواجه القيادات العديد من التحديات عند ممارستها لأدوارها. ولهذا يجب إعداد العاملين أصحاب القدرات المتميزة وتأهيلهم لاتخاذ القرارات الصحيحة، ولتصحيح المسار الذي تمضي فيه المؤسسات

التي يعملون بها، ولتفادي العثرات التي تواجهها هذه المؤسسات وتلك القيادات. ويتطلب إعداد هؤلاء القادة أن تقوم المؤسسات التعليمية بالتركيز على تطوير برامج التنمية المهنية القيادية، ويتدريب قيادات الصف الثاني على اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة وعي العاملين بقدراتهم الكامنة، وتحديد أساليب وآليات تحسين الأداء القيادي. ”وقد شهدت العشرين سنة الأخيرة إجراء العديد من البحوث في الدول المتقدمة لتحديد العوامل المرتبطة بتنمية قيادات الصف الثاني، والمتصلة بنجاح برامج التنمية القيادية“ (Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. , 2009, pp. 764–784) وقد أكدت دراسة أجرتها مؤسسة ”برسين“ (Bersin) في عام ٢٠٠٨ على ”أن جميع أنواع البرامج التدريبية ليست متساوية في نفس القيمة الاستراتيجية. وعلى هذا، فإن ما تحتاجه المؤسسات في الوقت الحاضر هو برامج لتنمية المهارات القيادية لدى العاملين المتميزين، وخاصة هذه البرامج التي تركز على تنمية أصحاب الاستعدادات القيادية والإدارية المتميزة الكامنة“ (Center for Creative Leadership, 2008, pp.1-2).

”ويواجه أرباب العمل في الوقت الراهن ضغوطاً متزايدة لإعداد الجيل الثاني من القادة لضمان اكتسابهم للمعارف والخبرات اللازمة لنجاحهم في أداء أدوارهم القيادية. ويمكن رد هذه الضغوط إلى تقاعد العديد من القيادات الناجحة في غضون السنوات القليلة القادمة. وقد أشارت دراسة أجرتها جامعة نورث كارولينا إلى أن أكثر من ٢٠% من القيادات العليا التي تم استطلاع آرائهم سوف يتقاعدون خلال السنوات الخمس القادمة. كما أشارت ٨٥% من المؤسسات الواقعة في عينة الدراسة إلى وجود حاجة ملحة لتسريع عملية تنمية قيادات الصف الثاني. وبالإضافة إلى هذا، فقد عبر ٢١% فقط من القيادات العليا موضوع الدراسة عن رضاهم عن العاملين في مؤسساتهم. وبالمثل فقد أشارت ٤٠% من المؤسسات موضوع الدراسة إلى أن العاملين المتميزين من أصحاب الكفاءات الفائقة يتمتعون بالمهارات والمعارف الضرورية لشغل الوظائف القيادية“ - (UNC Executive Development 2014, pp.4 - 6).

وقد أوضحت دراسة أجريت على ١١٠٠ مؤسسة أمريكية أن ٥٦% من أرباب العمل قد عبروا عن قلقهم من وجود عجز في العاملين أصحاب القدرات القيادية، كما عبرت ٣١% من المؤسسات موضوع الدراسة عن وجود نقص في القيادات بصورة تؤثر سلباً على أداء هذه المؤسسات خلال السنوات الأربع التالية (Adler, Seymour; & Mills, Amy , 2008, pp.1-3). وبالإضافة إلى هذا، فقد أشارت دراسة أخرى أجريت على ١٣٧٠١ مديراً ورئيساً لإدارات الموارد البشرية موزعين على ٧٦ دولة إلى أن ثقة العاملين في المؤسسات في قياداتهم قد انخفضت بنسبة ٢٥% في الفترة من ١٩٩٩ إلى ٢٠٠٧، وإلى أن ٣٧% من المفحوصين يعتقدون أن أصحاب المناصب القيادية قد فشلوا في تحقيق الأهداف المنوط بهم تحقيقها كقيادات إدارية (Howard, Ann, & Wellins, Richard S., 2009 , pp.1-14). ومما زاد من أهمية إعداد قيادات الصف الثاني قيام القيادات التربوية بالعمل في بيئة دائمة التغيير وتتصف بالهياكل التنظيمية متزايدة التعقيد. وبالإضافة إلى هذا، فإن على هذه القيادات أن تعمل في ظروف اقتصادية صعبة، وفي ظل منافسة دولية متصاعدة. وسوف تضيف التطبيقات التكنولوجية المستحدثة، والاقتصاد القائم على المعرفة، ووسائط التواصل الاجتماعي، والشفافية، وتساعد مطالب الطلاب وأولياء الأمور من الضغوط على القيادات التربوية. ولهذا يجب التخطيط لتنمية مهارات الصف الثاني من خلال الفكر الإداري المعاصر وبخاصة مدخل التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي.

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 فقط عند تقاعد القيادات العاملة بها، ولكنها تفقد أيضاً

معارف تنظيمية وخبرات إدارية بالغة الأهمية. ولا يساعد التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي فقط على ضمان توافر مرشحين راغبين وقادرين على شغل وظائف قيادية، ولكنه يساعد أيضاً على 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 الفجوات. ويفيد 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“ (Ibid., p.3).

ويعني 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 توظيف المواهب القيادية، والحفاظ عليها، 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 للتأثير 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 استمرار 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 باعتباره 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 هو ”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 وبتنمية مهاراتهم ومعارفهم وكفاياتهم داخل المؤسسة التي يعملون بها (Dale, Jo, 2011, p.4).

أهمية التخطيط الفعال للتتابع القيادي الوظيفي:

١. مشاركة القيادات العليا ورؤساء أقسام الموارد البشرية في التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي: تعتبر الأدوار التي تلعبها القيادات العليا مهمة جداً في نجاح التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. ولعل أهم الاختلافات بين أفضل الممارسات والممارسات العادية في هذا المجال هو مستوى التزام القيادات العليا ودرجة مشاركتها في هذا النوع من التخطيط. وتشير العديد من الأبحاث إلى اختلاف وجهات نظر رؤساء أقسام الموارد البشرية والقيادات التنفيذية فيما يتصل بكيفية حدوث التقويمات الرسمية للمواهب القيادية، وكيفية صياغة الخطط التطويرية التنفيذية. وتزداد مستويات التفاؤل لدى القيادات التنفيذية عما هو موجود لدى رؤساء أقسام الموارد البشرية عند تحليل فاعلية إدارة التتابع القيادي الوظيفي في تلبية احتياجات المؤسسة وفي التغلب على التحديات الاستراتيجية التي تواجهها. وقد اشارت إحدى الدراسات إلى أن ٥٥% من القيادات التنفيذية مقارنة بنسبة ٣٨% فقط من رؤساء أقسام الموارد البشرية يعتبرون أن البرامج التي تنفذها شركاتهم 'فعالة أو شديدة الفعالية' (Lamoureux, Kim; Campbell, Michael; and Smith, 2009, p.12).

٢. تعتبر عملية التقويم الفعالة للمواهب بالغة الأهمية لنجاح التخطيط للتتابع القيادي

الوظيفي: تدمج المؤسسات التي تمارس أفضل الممارسات الخاصة بالتتابع القيادي الوظيفي ثلاث سمات في عملية تقويم المواهب. وإذا لم تقم مؤسستك بتنفيذ أي شيء سوى هذه السمات الثلاثة، فسوف تحقق مؤسستك نتائج مبهرة تفوق غيرها من المؤسسات. وهذه السمات هي: (أ) نزاهة عملية تقويم المواهب القيادية: ويعني هذا اتساق عملية التقويم، وجودة وصدق البيانات المستخدمة في تقويم المواهب. وتشير إحدى الدراسات إلى أن أكثر من ٥٠% من المؤسسات موضوع البحث لديها برنامج مركزي لتقويم المواهب القيادية. وتؤثر طريقة إدارة وتنفيذ برامج تقويم المواهب على نزاهة وفعالية هذه البرامج. (ب) تقويم الأفراد الموهوبين الذين تم اختيارهم لحضور برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي: يجب حسن اختيار القيادات الوسطي ورؤساء أقسام الموارد البشرية. وبالتالي يجب عقد اجتماعات دورية لتقويم درجة النجاح في اختيار العناصر الموهوبة المرشحة لحضور هذه البرامج التدريبية. وتوضح إحدى الدراسات أن ٢٥% فقط من المؤسسات التي تمت دراستها يعتقدون أن المتدربين الموهوبين والتميزين يتم اختيارهم لحضور كافة البرامج التدريبية، وأن الأفراد المناسبين المؤهلين هم من يقومون بتقويم عملية اختيار الأفراد الذين يخضعون لبرامج التنمية المهنية (Lamoureux, Kim; Campbell, Michael; and Smith, Roland, “ (2009, p.13). ج) تتناغم برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة: حيث يجب أن تركز المناقشات في المؤسسة على تتناغم الوظائف والقدرات والمهارات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وتشير إحدى الدراسات إلى أن ٤٠% من المؤسسات موضوع البحث تصيغ برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بها بحيث تتناغم مع الاستراتيجية العامة والعمليات التخطيطية المحورية للمؤسسة. وبدون تحقيق هذا التناغم سوف تظل

عملية تقويم المواهب ممارسة روتينية من ممارسات أقسام الموارد البشرية، بدلاً من أن تصبح محفزاً رئيسياً من محفزات إنجاز الأهداف. وتعتبر عملية وضع معايير مقننة للمواهب التنظيمية ولأصحاب المواهب القيادية والإدارية من أهم خطوات نجاح التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي (Lamoureux, Kim; .Campbell, Michael; and Smith Roland, 2009, p.14).

٣. التغلب على النقص في المهارات القيادية: أشار المنتدى الاقتصادي العالمي أثناء مؤتمره المنعقد في عام ٢٠١٥ إلى أن العجز في أعداد القيادات المؤهلة هو التحدي الثالث الذي يواجه الاقتصاد العالمي خلال الثمانية عشرة شهراً القادمة. ومن بين ١٧٦٧ مفعوصاً طبق عليهم ”استبيان جدول أعمال الاقتصاد الكوكبي“ أشار ٨٦% منهم إلى كون النقص في أعداد القيادات المؤهلة تعتبر أزمة عالمية (Leslie, Jean Brittain, 2015, p.1).

٤. التخطيط لتوفير المهارات القيادية: ويعتبر توفير المهارات والكفايات التي تحتاجها المؤسسات من العاملين بها أمراً حيوياً في استراتيجية إعداد القيادات ومبادرات التنمية المهنية للقيادات الوسطي والعليا. ومن أهم المهارات اللازمة لنجاح القيادات الإدارية في أداء عملها المهارات العشرين التالية:

(أ) قيادة الموظفين: وتركز هذه المهارة على اجتذاب وتشجيع وتنمية مهارات العاملين تحت رئاسته.

(ب) بناء علاقات تعاونية: وتهتم هذه المهارة ببناء علاقات عمل إيجابية مع الزملاء في مقر العمل ومع الأطراف الأخرى خارجه.

(ج) إدارة المسار الوظيفي المستقبلي: ويركز القائد من خلال هذه المهارة على تكتيكات الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي في المستقبل مثل: رعاية الآخرين مهنيًا، والقدرة على إقامة علاقات مهنية ممتازة مع الآخرين، وإمكانية تصميم قنوات للتغذية الراجعة.

د) إدارة التغيير: وتؤكد القيادات من خلال هذه المهارة على استخدام الاستراتيجيات الفعالة لتسهيل مبادرات إحداث التغيير المؤسسي وللتغلب على مقاومة التغيير.

هـ) التعاطف مع الآخرين والحساسية: وتؤكد هذه المهارة على إظهار الاهتمام الصادق تجاه الأشخاص الآخرين وأخذ احتياجات العاملين تحت رئاسته في الاعتبار (Leslie, Jean Brittain, 2015, p.3).

و) مواجهة مشكلات العاملين تحت رئاسته: وتتناول هذه المهارة القدرة على التصرف بحسم وعدالة عند مواجهة مشكلات العاملين تحت رئاسته.

ز) الحسم: ويتميز صاحب هذه المهارة بتفضيله للتصرف بدلاً من التأمل فقط في المواقف التي يواجهها.

ح) احترام التنوع والاختلاف: ويتصف صاحب هذه المهارة بالقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين بفعالية بصرف النظر عن تنوع خلفياتهم الثقافية والعمرية والتعليمية واختلاف وجهات نظرهم بعدالة وتجرد.

خ) الأخذ بزمام المبادرة: ويمتلك صاحب هذه المهارة القدرة على تولي المسؤولية وعلى التوظيف الإيجابي للفرص المتاحة.

ذ) تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية وبين الحياة المهنية: وتركز هذه المهارة على تحقيق التوازن بين الأولويات المتصلة بالعمل وتلك المتصلة بالحياة.

ع) الإدارة التشاركية: وتهتم هذه المهارة بإشراك الآخرين في الإدارة وبالاستماع لهم وتحفيزهم على الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

غ) جعل الآخرين يشعرون بالراحة: ويركز القائد من خلال هذه المهارة على إظهار دفاء المشاعر وروح الفكاهة والدعابة داخل المؤسسة.

ف) التعلم بسرعة: (Leslie, Jean Brittain, 2015, p.3) ، وتؤكد القيادات من خلال هذه المهارة على الاتقان السريع للمعارف الفنية والتجارية الجديدة في وقت زمني قصيرة.

ق) المنظور الاستراتيجي: وتؤكد هذه المهارة على فهم وجهات نظر الإدارة العليا، والتحليل الفعال للمشكلات المعقدة.

ك) الوعي بالذات: وتتناول هذه المهارة القدرة على رسم صورة دقيقة لنقاط القوة والضعف، والرغبة في تحسين قدرات الفرد ومعارفه.

ل) ضبط الذات: ويتميز صاحب هذه المهارة بقدرته على ممارسة ضبط النفس في أثناء المواقف الصعبة.

م) تنمية مهارات ومعارف العاملين تحت رئاسته: ويتصف صاحب هذه المهارة بالقدرة على قيادة العاملين تحت رئاسته وتشجيعهم على تنمية معارفهم وقدراتهم أثناء مساهمهم الوظيفي.

ن) التخطيط الاستراتيجي: ويمتلك صاحب هذه المهارة القدرة على صياغة أهداف واستراتيجيات طويلة المدى، والقدرة على ترجمة رؤيته إلى استراتيجيات إدارية واقعية داخل المؤسسة التي يعمل بها.

ت) التكيف الثقافي: وتركز هذه المهارة على القدرة على التكيف مع التوقعات العرقية /الجغرافية المتصلة بممارسات الموارد البشرية وعمليات إدارة فرق العمل. (ي) إلهام الآخرين وتشجيعهم على الانتماء: ويركز القائد من خلال هذه المهارة على تحفيز الآخرين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة (Leslie, Jean Brittain, 2015, p.3).

٥. تعزيز نقاط قوة المؤسسة: تشير إحدى الدراسات إلى أن ٨٧% من أفضل الشركات البريطانية تنفذ بالفعل أو تخطط لتنفيذ مبادرات للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي مقارنة بنسبة ٦٤% فقط من الشركات ذات الأداء الاقتصادي الضعيف.

وليس هذا فحسب، حيث أن ٩٣% من أفضل الشركات البريطانية لديها معرفة عميقة ببرامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي التي تنفذها مقارنة بنسبة ٧٩% فقط من الشركات ذات الأداء الاقتصادي الضعيف. ويعني هذا، أن ٣٩% من أفضل الشركات البريطانية تقدم تدريباً للقيادات التنفيذية بها مقارنة بنسبة ٢٥% فقط من الشركات ذات الأداء الاقتصادي الضعيف، كما أن ٥٢% من أفضل الشركات البريطانية تنفذ برامج داخلية لتنمية المهارات القيادية للعاملين بها مقارنة بنسبة ٤٥% فقط من الشركات ذات الأداء الاقتصادي الضعيف (Aberdeen Group, 2006, p.10).

وكما أن التخطيطي للتتابع القيادي الوظيفي يساعد المؤسسات على تحديد العجز المستقبلي في المواهب والمهارات، تستطيع المؤسسات أن تتحسب لذلك من خلال تدريبها ورعايتها للمواهب في مختلف الوظائف. ونظراً لأنه من الصعب استبدال أصحاب المناصب القيادية الناجحين والذين يمتلكون معرفة راسخة بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة، فإن تقاعد هذه القيادات الموهوبة يمكن أن يسبب مشكلات خطيرة للمؤسسة، فليس من السهل في جميع الأحوال توظيف قائد محنك جديد يحل محل القائد الذي تقاعد. ولهذا يساعدنا التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي على التحديد المسبق للعاملين الموهوبين الذين يمكن تدريبهم ورعايتهم لشغل وظائف قيادية في المستقبل بدون التأثير بصورة سلبية على المخزون المعرفي وتراكم الخبرات داخل المؤسسة. ”ويؤدي استخدام أدوات التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي إلى تحسن كبير في كافة العناصر الإدارية. ومن الأمثلة على ذلك: زيادة التعلم والتطوير في المؤسسة بنسبة ١٣٩%، وتحسن إدارة كفايات العاملين بنسبة ١٨٩%، وزيادة قوة إدارة أداء العاملين بالمؤسسة بنسبة ٢٤٤%“ (Aberdeen Group, 2007, p.5).

١. انخفاض الوقت اللازم لتحقيق مستوى الإنتاجية المطلوب: ونشير إحدى الدراسات إلى أن استخدام المؤسسات للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بصورة تكنولوجية

كاملة (Fully Automated Succession Planning) وللتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بصورة تكنولوجية جزئية (Not Fully Automated Succession Planning) يعمل على تخفيض الوقت اللازم لتحقيق مستوى الإنتاجية المرغوب فيه بنسبة ٤٧% و ١٠% على الترتيب (Aberdeen Group, 2007, p.15).

وبعبارة أخرى فإن الخطط الفعالة للتتابع القيادي الوظيفي الناجح يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

١. أن يتم إعدادها بفترة طويلة قبل الموعد المتوقع لرحيل القيادة الراهنة والموعد المتوقع لتعيين القيادة المستقبلية.
٢. أن يتم منح الأفراد الآخرين الوقت الكافي للتأهيل والاستعداد.
٣. أن تكون خطط التتابع القيادي الوظيفي جزءاً أساسياً من خطط التطوير في المؤسسة (Association of Colleges, 2014, pp.1-2).
٤. أن يكون إعداد هذه الخطط مسؤولية العديد من الأفراد بدلاً من أن تكون المسؤولية المنفردة لقائد واحد يريد استنساخ نفسه ومعارفه ومهاراته.
٥. أن تكون خطط التتابع القيادي الوظيفي قائمة على تشخيص واضح للمرحلة الراهنة لأوضاع المؤسسة وللاحتياجات المستقبلية اللازمة للتطوير والإصلاح.
٦. أن ترتبط بشفافية بالمعايير القيادية والكفايات المحددة بدقة اللازمة لتنفيذ المرحلة الثانية من التطوير والإصلاح (Association of Colleges, 2014, pp.1-2) وهكذا يزيد التخطيط الرسمي للتتابع القيادي من حماسة العاملين، ويقلل من قلقهم، ويحميهم من التحيز عند اختيار الرؤساء لمن يخلفونهم في المناصب القيادية. وبالإضافة على هذا، فهو يساعد المنظمات على ضمان الاستمرارية والمشاركة الإيجابية من القيادات العليا في تقويم المواهب الإدارية ورعايتها، وإعادة تقييم النظم والهياكل المؤسسية، وتحقيق التناغم بين الوحدات المختلفة للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى صياغة سيناريوهين اثنين يتصلان بإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية؛ بما يؤكد على أهمية تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وتحديد المهارات القيادية والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية، وعلى ضرورة توظيف وتنمية قدرات العاملين القادرين على اكتساب هذه المهارات، وأهمية والاحتفاظ بهؤلاء العاملين المتميزين. ويركز هذان السيناريوهان على تحديد المهارات والكفايات والمعارف التي يجب على الصف الثاني من القيادات التربوية اكتسابها خلال الخمس سنوات القادمة. وسوف يتم ذلك من خلال نظرة استراتيجية تسعى إلى تحقيق المرونة والاستعداد لمواجهة التغييرات المتوقعة والطارئة في الوظائف القيادية، كما تسعى إلى مشاركة قيادات الصف الأول في توفير البرامج وفرص التنمية المهنية أمام قيادات الصف الثاني.

وبهذا تهدف هذه الدراسة إلى تصميم سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية؛ بحيث تتجاوز هذه السيناريوهات عمليات الإحلال التقليدية للقيادات الراهنة، أو حضور قيادات الصف الثاني لبرامج تدريبية شكلية تتصف بالضحالة والسطحية. ويعني هذا، أن هذه السيناريوهات تركز على خبرات البرامج التدريبية التي تنمي القدرات القيادية الرئيسة من خلال التوجيه والرعاية، والتدريب أثناء العمل، والتعلم من النماذج القيادية الناجحة، كما ترعي القيادات الناشئة وتنميتها بدلاً من أن تخنقها وتقضي عليها. ولتحقيق هذا الهدف سوف تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الرئيسيين التاليين:

- (أ) ما هي نماذج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث؟
- (ب) ما هما السيناريوهان المتصلان بإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في المستقبل؟

ويركز السيناريو الامتدادي على بقاء الوضع الراهن على ما هو عليه، واستمرار المؤسسات التعليمية في أداء نفس الأدوار وتنفيذ نفس البرامج المتصلة بإعداد القيادات التربوية. وفي ظل هذا السيناريو تستمر المؤسسات التعليمية في شغل الوظائف الشاغرة بقيادات تتمتع بنفس مهارات القيادات السابقة. في حين يركز سيناريو الإصلاح الجذري على تغيير رؤية المؤسسات التعليمية، وقيامها بأدوار جديدة وتمتع العاملين بها بكفايات أحدث. وعلى هذا يهدف السيناريو الإصلاحي إلى قيام المؤسسة ببذل قصارى جهدها للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما نوع القادة الذين تحتاجهم المؤسسات التعليمية في المستقبل لكي تنجح؟
٢. من هم الأفراد الذين يتمتعون بالاستعدادات الكامنة التي تؤهلهم لشغل الوظائف القيادية الشاغرة؟
٣. ما تأثير هذه التحولات على برامج إعداد الصف الثاني من القيادات التربوية؟

مصطلحات الدراسة:

التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي (Succession Planning):

قدمت "ليندا هيرمان" تعريفاً دقيقاً لمصطلح التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي باعتباره "جهداً مقصوداً ودوري لضمان استمرار شغل الوظائف القيادية، بالإضافة إلى كونه عملية لضمان توافر الأعداد الكافية من العاملين المناسبين الذين يمكنهم شغل الوظائف الرئيسية بالمؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل بحيث يمكن إدارة المسار الوظيفي للأفراد بطريقة تحقق الموائمة القصوى بين احتياجات المؤسسة وبين طموحات الأفراد الوظيفية" (Henman, Linda, n.d., p1).

إدارة المواهب (Talent Management):

إن إدارة المواهب القيادية هي "توظيف العاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم أثناء عملهم بالمؤسسة، وترقيتهم للوظائف الأعلى، والاحتفاظ بهم من خلال برامج مخططة يتم تنفيذها اتساقاً مع الاحتياجات الراهنة والمستقبلية للمؤسسة. وهي تهدف إلى تنمية

القدرات القيادية المتميزة بعمق وبما يحقق المرونة اللازمة لمواكبة الأوضاع سريعة التغير في سوق العمل وفي الأنشطة التجارية/الصناعية. وبهذا، فإن التطبيق الدوري لإدارة المواهب القيادية سوف يقضي على الفجوة بين رأس المال البشري الموجود في الوقت الحاضر وبين رأس المال البشري الذي تحتاجه المؤسسة في ظل تحديات المستقبل“ (Smith, Audrey; Wellins, Richard; & Paeses, Matthew, n.d., pp.3-7)

ويتجاوز مدخل إدارة المواهب القيادية مدخل التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي حيث أنه أداة فعالة لبناء مؤسسة ناجحة من خلال الخطوات الآتية:

١. ربط استراتيجية المؤسسة بالجوانب القيادية الكمية والكيفية اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.
٢. تحديد طبيعة التميز القيادي الوظيفي ومكوناته.
٣. اختيار الأفراد أصحاب أفضل القدرات والكفايات والمعارف القيادية لشغل الوظائف العليا المناسبة لهم.
٤. تنمية المهارات المناسبة لكل مستوى من المستويات القيادية.
٥. تحديد الأفراد أصحاب القدرات والكفايات والمعارف القيادية الفائقة، وتقديم التنمية المهنية لهم كجزء من عملية استباقية للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارة هذا التتابع.
٦. إدارة أداء جميع العاملين بالمؤسسة على كافة المستويات الوظيفية مع التركيز على إشراك المستويات الدنيا في عملية صناعة القرار والعمليات المتصلة بإدارة المواهب القيادية (Smith, Audrey; Wellins, Richard; & Paeses, Matthew, n.d., pp.4-8)

السيناريوهات (Scenarios):

يرى "فان نوتن فيليب" (Van Notten Philip) أن السيناريوهات عبارة عن "توصيفات متسقة ومنطقية للمستقبلات البديلة الافتراضية، وهي تعكس المناظير المختلفة المتصلة بتطورات الماضي والحاضر والمستقبل التي يمكن أن تكون أساساً للتنفيذ" (Van Notten, Philip, 2005, pp.15-20). وقد قدم "مايكل بورتر" (Michael Porter) في عام ١٩٨٥ تعريفاً موجزاً للسيناريوهات باعتبارها "رؤية ذات اتساق داخلي لما يحتمل أن يكون عليه المستقبل، وهي ليست تنبؤاً ولكنها تمثل أحد المستقبلات الممكن حدوثه" (Ringland, Gill; & Owen, Michael, 2007, p.11). ويرى "شوارتز" (Shartwz) أن التخطيط للسيناريوهات (Scenarios Planning) هو عبارة عن "مجموعة من العمليات الهادفة إلى صياغة عدة سيناريوهات أو نماذج عقلية، واستخدامها للمساعدة في صناعة القرار. وتستكشف السيناريوهات مجموعة متنوعة من الحلول المختلفة الممكنة المتصلة بالقضايا المحورية التي تواجه أي مؤسسة. وتستخدم العديد من المؤسسات تقنيات السيناريوهات في تحديد طبيعة البيئة المحيطة بها، واتخاذ قرارات أفضل. ويعتبر التخطيط للسيناريوهات أداة مجربة لاستكشاف وإدارة المستقبلات غير المؤكدة. وعلى مستوى المؤسسات قد يكون للمديرين عدة تصورات عن المستقبل ولكنها تفتقر إلى البعد الدقيق طويل المدى. ومن ثم، يعد التخطيط للسيناريوهات عيوناً إضافية تكبر الرؤية، وتحدد الموضوع الذي يتم دراسته بدقة عالية" (Ringland, Gill; & Owen, Michael, 2007, pp.11-13). ويرى "بينجار وزملاؤه" أن السيناريوهات عبارة عن "مستقبلات متخيلة. ويركز كل مستقبل على قوة محركة للتغيير مختلفة أو على مجال مختلف للتأثير. وتستكشف السيناريوهات التداعيات المختلفة لعامل محوري شديد التأثير، كما تساعد على فهم طبيعة التفاعل بين المؤثرات المختلفة، وكيفية تأثير هذا التفاعل على المستقبل. وتعتمد

السيناريوهات على صياغة تصورات عن عوالم بديلة. ومن ثم، فهي تمثل طريقة منطقية وشاملة للتفكير حول طبيعة المستقبل“ (Pinnegar, J. et al. , 2006, p.16).

وقد خرجت السيناريوهات في السنوات الأخيرة من مجال الدراسات الاستراتيجية إلى مجالات أرحب وأكثر تنوعاً مثل: المسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى، والتخطيط لإدارة الموارد البشرية، والتسويق، وإدارة البحث العلمي والتنمية، وإدارة الأزمات (Ringland, Gill; & Owen, Michael, , 2007, pp.11-13).

وبناء على هذا، فإن التعريف الذي سوف تستخدمه هذه الدراسة للسيناريوهات هي أنها توصيفات متسقة ومنطقية للمستقبلات البديلة الافتراضية لما يحتمل أن يكون عليه المستقبل، وهي ليست تنبؤاً ولكنها تمثل أحد المستقبلات الممكن حدوثه. وهي تستكشف مجموعة متنوعة من الحلول المختلفة المتصلة بالقضايا المحورية التي تواجه مؤسسة ما، وذلك بهدف تحديد طبيعة البيئة المحيطة بها، وتيسير اتخاذ قرارات أفضل وأكثر عقلانية.

حدود الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة دراسة نظرية مفاهيمية تعتمد على المدخل الكيفي بهدف وصف وتفسير العلاقات بين نماذج مفاهيمية محددة تتصل بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. ”وتقدم البحوث الكيفية تأملات حول الظواهر الاجتماعية بهدف اكتساب انطباع أو فهم أو استكشاف لخصائص البيئات والثقافات المختلفة، وفهم العلاقة بين العمليات المختلفة. والملح الثاني للبحوث الكيفية هو كون الباحث أداة لجمع البيانات. وتركز غالبية الدراسات الكيفية على دراسة خاصة واحدة أو عدد قليل من الخصائص. وتقدم الدراسات الكيفية لنا معارف متعمقة غنية بالتفاصيل الكثيرة؛ الأمر الذي يزيد من فهمنا للطاهرة موضوع الدراسة بصورة لا يمكن تحقيقها من خلال الدراسات الكمية. وبالإضافة إلى هذا، فإن البحوث الكيفية تفيد في تحديد العوائق التي تحول دون حدوث التغيير في النظم، والعوامل المتصلة برغبة الأفراد أو رفضهم لحدوث التغيير“ (Swedish

Agency for Health Technology Assessment and Assessment of Social Services (SBU), 2014, pp.6-7). ولهذا سوف تقتصر هذه الدراسة على تحليل النماذج المختلفة للتتابع القيادي الوظيفي، والأهداف المتنوعة لهذه النماذج، والمراحل المتصلة بإعداد أصحاب القدرات والكفايات المتميزة لشغل الوظائف القيادية في كل نموذج، وكيفية إعداد أصحاب الكفاءات، ورسم سيناريوهات عن مستقبلات التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي في الواقع المصري.

منهجية الدراسة:

إن هذه الدراسة عبارة عن دراسة نظرية مفاهيمية تعتمد على المدخل الكيفي. ويعني الباحث بعبارة دراسة نظرية مفاهيمية أنها ” دراسة تقدم معارف غنية بالعلاقات بين الأشياء؛ حيث تقدم المعرفة باعتبارها شبكة من الحقائق التي تربط الأجزاء المختلفة المكونة لموضوع الدراسة“ (Rittle-Johnson, Bethany; and Schneider, Michael, 2015). وهي تعتمد على المدخل الكيفي لأنها ”تسعي إلى البحث عن الأنماط المتكررة في السلوك البشري“ في مجال التخطيط لإعداد قيادات الصف الثاني (Rod, Gerber; Michael, Williams; & Ove, Biilmann, 1995, p. 286). وهي بهذا دراسة تسعى إلى رسم صورة بانورامية عن أهم النماذج العالمية المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي، وتوضيح أهم العناصر المكونة لكل نموذج وصولاً إلى وضع تصورات مستقبلية عن كيفية إصلاح برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي في المجتمع المصري. وسوف تقوم الدراسة بصياغة سيناريوهين اثنين: هما السيناريو الامتدادي وسيناريو الإصلاح الجذري. ويقوم السيناريو الامتدادي على استمرار الأوضاع الراهنة وديمومتها في المستقبل. ”ويقوم السيناريو الامتدادي على إسقاط الماضي والحاضر على المستقبل“ (Godet, Michel, 2006, p. 121).

دراسات سابقة:

١. دراسة "روثول" عن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي الفعال (٢٠١٠): وقد قدم فيها "روثول" (Rothwell) تصوره عن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي باعتباره خطوات استباقية تخطط لاحتياجات المؤسسة المستقبلية من المواهب والكفاءات القيادية في جميع مستويات العمل بهدف توافر القيادات ذات المهارات المناسبة لشغل الوظائف المناسبة في الأقسام المناسبة وفي الوقت المناسب. وأشار "روثول" إلى أنه على الرغم من حصول العديد من العاملين على توصيف للعمل يوضح الوظائف المطلوب منهم القيام بها وطبيعة المهارات الواجب عليهم امتلاكها للقيام بمسؤولياتهم الجديدة إلا أن عدد قليل من هؤلاء العاملين يحصل على توصيف واضح لكيفية تعامله مع زملائه ومرؤوسيه بصورة يومية. ولهذا يجب على المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها لصياغة توصيفات للعمل المنوط بالوظائف الرئيسية بحيث يرجع إلى هذه التوصيفات الدقيقة كل من يشغل هذه الوظائف في المستقبل. وفي النهاية حدد "روثول" عدة مراحل لتنفيذ التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي (Rothwell, William, 2010, pp. 6-20).
٢. دراسة الكتاب المرجعي لإدارة الموارد في الحكومات المحلية (٢٠٠٤): وقد خصص هذا الكتاب الذي قامت ولاية "نوفاسكوتيا" (Nova Scotia) بإعداده فصلاً كاملاً لتحليل مفهوم التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وشرح العمليات المتصلة به. وقد استهدف هذا الكتاب تبصير العاملين في الحكومات المحلية بصورة إجمالية عن مفهوم التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. وقد اتصف الكتاب بالبساطة في العرض، وبعدم تحليل النماذج المفاهيمية المختلفة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. وتبني هذا الكتاب تعريفاً للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي باعتباره عملية دورية تهدف إلى تحديد وتقويم وتنمية قدرات ومعارف العاملين المتميزين لكي تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجاتها المستقبلية من القيادات

الوظيفية. وأوضح الكتاب أن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي يتطلب تنفيذ ما هو أكثر من رسم شكل بياني يوضح الأقسام الرئيسية للمؤسسة والقيادات المكلفة بأداء كل وظيفة مهمة؛ حيث أنه عملية ديناميكية مستمرة تقدم منهجية لتنمية قدرات قوة عاملة قوية و متمكنة، وللاحتفاظ بها بهدف تلبية الاحتياجات المستقبلية للحكومات المحلية من العاملين المؤهلين. وتساعد الخطط الموضوعية لتنفيذ التتابع القيادي الوظيفي في تحقيق التناغم بين أهداف المؤسسة وبين أهداف العاملين، كما تعمل على تحديد المهارات والكفايات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (Service Nova Scotia and Municipal Relations, 2004, pp.1-26).

٣. دراسة مؤسسة إنسايتس بعنوان بناء خط القيادة النموذجية (٢٠١٤): وأكدت هذه الدراسة التي أعدها مؤسسة "إنسايتس" (The Insights Group) على أهمية خط القيادة النموذجية (Leadership Pipeline) في تقوية الوظائف القيادية للمؤسسة من خلال رعاية المواهب القيادية البازغة وتحسين قدراتها التنظيمية. ويبدأ "نموذج خط القيادة النموذجية" بتحديد العاملين أصحاب الكفاءات والقدرات المتميزة، ثم رعايتهم من خلال إلحاقهم بمجموعة متنوعة من برامج التنمية المهنية لإكسابهم خبرات وظيفية وقيادية مهمة. ومن مزايا هذه النموذج تقديم معارف أكثر شمولاً وتنوعاً للعاملين المتميزين في المؤسسة، وصقل خبرات متنوعة ومختلفة. ويهدف هذا النموذج إلى ضمان شغل الوظائف القيادية في المؤسسة بسهولة ويسر بواسطة العاملين فيها بدلاً من اللجوء إلى توظيف قيادات من خارج المؤسسة. واستعرضت الدراسة أهمية هذا النموذج وفوائده ومتطلبات نجاحه (The Insights Group Ltd, 2014, pp.1-5).

٤. دراسة "ماكول" بعنوان إعادة صياغة تنمية المهارات القيادية (٢٠١٠): وتناولت هذه الدراسة كيفية تعلم مهارات القيادة من خلال المرور بخبرات متعددة. وأكدت الدراسة على أهمية الخبرات في تنمية المهارات القيادية لدى الأفراد، كما قدمت

- عدداً من التوصيات للاستفادة من خبرات بعض المؤسسات في تنمية القدرات القيادية للأفراد (McCall, M.W., 2010, pp. 3-19).
٥. دراسة ” كوانج جرونج داي وكينج يي تانج وكينيث دي ميوس “ بعنوان الكفايات القيادية عبر المستويات التنظيمية المختلفة: دراسة تقويمية لنموذج خط القيادة النموذجية (٢٠١١): وقد استهدفت الدراسة تقويم ”نموذج خط القيادة النموذجية“ من خلال تحليل مقدار تغير الكفايات عبر المستويات الوظيفية المختلفة. وقامت الدراسة بمقارنة المهارات وتحديد درجة أهميتها عبر أربعة مستويات وظيفية مختلفة. وقد تم تطبيق استبيان على ٧٧٠ فرداً يعملون في ٦ مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم. وخلصت الدراسة إلى وجود اختلافات بين الكفايات القيادية كلما ارتفع المستوي الوظيفي، وإلى اهتمام أصحاب الوظائف الأعلى بدرجة أكبر بنوعية الكفايات القيادية الواجب اكتسابها. وقد حلت الدراسة أهمية ”نموذج خط القيادة النموذجية“ وعلاقته بالتخطيط للتابع القيادي الوظيفي. وطالبت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بتحديد المهارات القيادية الواجب على العاملين اكتسابها عند شغلهم للوظائف القيادية في مستويات وظيفية مختلفة. وشددت الدراسة على أهمية تطبيق المؤسسات ”نموذج خط القيادة النموذجية“ حتى تستطيع تحديد أفضل الكفاءات وتقوم بتكليفها بشغل المناصب القيادية المناسبة، وحتى تتمكن من تقديم فرص التنمية المهنية المناسبة لها بما يسهل تنقلها من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى (Guangrong, Dai; King, Yii Tang; Kenneth, P. De Meuse, 2011, pp.366-380).
٦. دراسة ”يارنال جين“ بعنوان تعظيم فاعلية نموذج مجموعة التسريع: دراسة تقويمية للأدبيات (٢٠١١): وهدفت هذه الدراسة إلى تقويم الآثار المحتملة لاختيار وتنمية مجموعة العاملين أصحاب الكفاءة من خلال التسريع، وإلى تحديد الإجراءات التي يجب تنفيذها لضمان فاعلية البرامج المقدمة لرعاية هذه المجموعة

من الأفراد. وقد قامت الدراسة بتحليل عدد من الأدبيات المتصلة بنموذج "مجموعة التسريع" المطبق في أكثر من ٥٠ مؤسسة. وقد وظفت الدراسة هذا التحليل في استخلاص العوامل المرتبطة بفعالية هذا النموذج عبر المراحل الزمنية المختلفة. وأشارت الدراسة إلى أن نموذج "مجموعة التسريع" يمر بالمراحل الزمنية الآتية: التأسيس المبدئي لمجموعة التسريع، والحفاظ بصورة دائمة على مجموعة التسريع التي تم تأسيسها. وقد خلصت الدراسة إلى هناك عاملين شديدي الأهمية في مرحلة التأسيس المبدئي لمجموعة التسريع. وهذان العاملان هما: التوزيع المناسب للعاملين المتميزين على المجموعات الملائمة، وتقليل التحيز عند اختيار العاملين أصحاب الكفاءات المتميزة. وبالإضافة إلى هذا، فقد استنتجت الدراسة أن مرحلة الحفاظ بصورة دائمة على مجموعة التسريع التي تم تأسيسها تعتبر تحدياً صعباً من المنظورين التنظيمي والفردى. وأوضحت الدراسة أن هناك عوامل أخرى تؤثر على فاعلية البرامج المقدمة للأفراد أصحاب الكفاءات الذين تم اختيارهم. ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي: التعامل مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة التي يعملون بها، والاحتياجات المتغيرة لكل فرد من أفراد مجموعة التسريع، وتوفير برامج التنمية القيادية المناسبة، والحفاظ على الالتزام القوي من قبل القيادات العليا برعاية أصحاب الكفاءات المتميزة، وتحديد مقاييس النجاح لهذه البرامج وهؤلاء الأفراد. وطالبت الدراسة بضرورة مراعاة المسؤولين عن تنمية القدرات القيادية للعاملين المتميزين لهذه العوامل وخاصة عوامل: التوزيع المناسب للعاملين المتميزين على المجموعات الملائمة، وتحقيق التوازن بين المسؤوليات الوظيفية في العمل والمسئوليات الأسرية، ومراعاة الجوانب النفسية عند التعامل مع أصحاب الكفاءات. وبهذا فقد تناولت هذه الدراسة جانباً ثقل دراسته في الأدبيات وهو الحفاظ بصورة دائمة على مجموعة التسريع التي تم تأسيسها (Yarnall, Jane, 2011, pp. 510-526).

٧. دراسة "نيلسون ستيفان وإليستروم بير إيك" بعنوان القابلية للتوظيف وتحديات إدارة المواهب القيادية بالنسبة للممارسات في أقسام الموارد البشرية (٢٠١٢): وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تحليل المشكلات المرتبطة بتعريف مفهوم المواهب القيادية وبتحديد الأفراد أصحاب الكفاءات القيادية المتميزة، وإلى مناقشة تنمية الكفايات والمهارات القيادية لتحسين قابلية الأفراد للتوظيف. وأوضحت الدراسة تزايد الاهتمام في العقد الأخير بإدارة المواهب القيادية لدى العاملين بالمؤسسات في ظل التعقيد المتنامي في البيئات الاقتصادية والتعليمية. وأشارت الدراسة إلى أن البحوث السابقة كانت تؤكد على أهمية إدارة المواهب القيادية، في حين كانت تهمل التحديد الدقيق لما يجب أن يتم رعايته. ونتيجة لذلك ركزت هذه الدراسة على التحديد الدقيق لمفهوم المواهب القيادية الوظيفية، وللمشكلات المرتبطة بهذا المفهوم والمفاهيم المتصلة به مثل: مفهوم القابلية للتوظيف، ومفهوم المعرفة، ومفهوم الكفايات. وخلصت الدراسة إلى أن القابلية للتوظيف تعتبر عاملاً محورياً في تحسين أداء العاملين ونجاح المؤسسة. وتتضمن القابلية للتوظيف كفايات عامة وكفايات خاصة ترتبط بمهنة معينة. وأوضحت الدراسة أن مفهوم القابلية للتوظيف أوسع من مفهوم إدارة المواهب القيادية، ولكن امتلاك المواهب القيادية يعتبر شرطاً لازماً للحصول على عمل. وقد اقترح الباحثان في هذه الدراسة نموذجاً للموهبة القيادية يشمل أبعادها الفردية والمؤسسية والتنظيمية/الاجتماعية. وأكدت الدراسة على أهمية توضيح المعاني المختلفة لإدارة المواهب القيادية، وجوهر هذا المفهوم، وعلاقته بالممارسات المركزية الخاصة بتنمية الموارد البشرية مثل التدريب والتنمية المهنية (Nilsson, Staffan; & Ellström, Per-Erik, 2012, pp.26-45).

٨. دراسة "فوستر كاري لويز" بعنوان إدارة تدفق المواهب عبر المؤسسات: نحو نموذج بلا حدود (٢٠١٥): واستهدفت هذه الدراسة تحديد عدد من الجوانب التي

تم إهمال دراستها من مفهوم إدارة المواهب القيادية من خلال تحليل الأدبيات، ورسم الحدود الراهنة لهذا المجال المعرفي. وهي دراسة استطلاعية تعتمد على تحليل الأدبيات الموجودة في الوقت الحاضر، وتحليل النموذج المفاهيمي لإدارة المواهب القيادية بلا حدود (Boundary-less Talent Model)، ودراسة إمكانية الاستفادة منه بصورة عملية. وبالإضافة إلى هذا، تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى تعميق الأسس النظرية والمفاهيمية لمصطلح إدارة المواهب القيادية، والتغلب على النقص في الدراسات التي تناولت علاقة العاملين أصحاب الكفاءات المتميزة مع باقي العاملين في المؤسسة. وقد عمقت الدراسة من مفهوم "إدارة المواهب القيادية بلا حدود"، وتتحدى الحدود الراهنة له، وتناقش كيفية تطبيقه داخل المؤسسات. وقد خلصت الدراسة إلى أن الذاتية والتصورات المسبقة تؤثر على تقويم المديرين لمرؤوسيهـم ومن ثم، على إدارة المواهب القيادية؛ الأمر الذي يؤدي إلى وجود مواهب غير مكتشفة وغير مستغلة. ويؤدي إهمال اكتشاف ورعاية المواهب القيادية إلى التأثير سلباً على الأداء التنظيمي. كما أكدت الدراسة على أهمية تكيف المؤسسات مع التحولات في الهياكل الاجتماعية، ومع ظهور المؤسسات بلا حدود (Boundary-less Organization). وفي النهاية دعت الدراسة إلى إعادة التفكير في الصيغ المختلفة لإدارة المواهب القيادية (Foster, Carrie Louise, 2015, pp.15-19).

٩. دراسة "القحطاني، ريم محمد سعد" بعنوان التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح (٢٠١٥): واستهدفت الدراسة التعرف إلى واقع التنمية المهنية للقيادات التربوية (من وكلاء، وأمناء، ومديري إدارات عامة، ومساعديهـم) من الرجال والنساء بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من حيث: رؤية ورسالة وأهداف التنمية المهنية للقيادات التربوية، والأساليب المستخدمة في التنمية المهنية، والجهات الخارجية

المعاونة في دعم هذه التنمية، والبرامج التي تقدم من الجهات الخارجية والداخلية لدعم التنمية المهنية، والمدد الزمنية لتلك البرامج. وحذرت الدراسة من "شروع حالة من التذمر العام جراء ضعف أداء العنصر البشري في أجهزة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. وفوق ذلك أن قطاع التعليم يفتقد إلى وجود خطط مستقبلية تحدد حاجتها من القوي العاملة المؤهلة؛ حيث لا توجد إحصاءات تحدد الاحتياج الفعلي والحقيقي للقوي العاملة من حيث الأعداد والتخصص الدراسي والنوع والنشاط المهني" (القحطاني، ريم محمد سعد، ٢٠١٥، ص ٤). وخلصت الدراسة إلى "عدم وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالتنمية المهنية لدى القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية، وعدم وجود خطط واضحة لتدريب القادة التربويين، ومحدودية الأساليب المستخدمة في تنمية القيادات التربوية، وضعف الميزانية المخصصة لبرامج تدريب القيادات التربوية" (القحطاني، ريم محمد سعد، ٢٠١٥، ص ص ١٤٧-١٤٩).

١٠. دراسة "المداعي، على محمد على" بعنوان تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديرية التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة (٢٠١٣): واستهدفت الدراسة التعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديرية التعليمية بمحافظة مأرب، ووضع مجموعة من المقترحات الإجرائية والتوصيات التي من شأنها العمل على تطوير الأداء الإداري في مجالات مثل: القيادة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وخدمة المجتمع في ضوء مدخل الجودة الشاملة. وحذرت الدراسة من "تدني مستوى تأهيل الكوادر الإدارية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقصور شبكة المعلومات في كل المستويات الإدارية، وضعف التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية، وندرة القيادات التربوية ذات الخبرة والكفاءة، وضعف وقصور الأداء الإداري لمعظم القيادات التربوية بشكل كبير" (المداعي، على محمد على، ٢٠١٣، ص ١٦).

١١. دراسة "نبوي، أحمد محمد" بعنوان أفضل الممارسات العالمية في الإدارة الاستراتيجية والتمكين الإداري (٢٠١٤): واستهدفت هذه الدراسة توضيح أدوار مديري التعليم في تنفيذ الإصلاحات التعليمية، وتحديد الأدوار المحورية لمديري التعليم الناجحين وكيفية مساهمتهم في تحويل المدارس إلى مؤسسات تربوية عالية الجودة يصل فيها الطلاب إلى أقصى قدر ممكن من التفوق وتحقيق الذات. وقد تناولت الدراسة أهمية أنشطة مديري المدارس في ضوء الخبرة الأسترالية، وقامت بتحليل المتطلبات الثلاثة للقيادة عند مديري المدارس، كما أبرزت أهم الممارسات المهنية لدى المدير الفعال. واختتمت الدراسة باستعراض الممارسات المتصلة بقيادة التدريس والتعلم، وتنمية الذات وتنمية الآخرين، وقيادة التطوير والتجديد والتغيير، وقيادة الإدارة المدرسية، وتشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في الإدارة المدرسية والتعاون معها (نبوي، أحمد محمد، ٢٠١٤، ص ١١٣-١٥٤).

وقد اعتمدت الدراسات الأجنبية السابق ذكرها على تحليل نموذج واحد فقط من نماذج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. وبهذا فهي لم تحلل النماذج الأربعة الأشهر في مجال التخطيط لإعداد قيادات الصف الثاني، ولم تقارن بينها. وهنا تأتي أهمية الدراسة الراهنة؛ حيث تبصر الدراسة الحالية صانعي السياسات بالنماذج العالمية المختلفة لإعداد قيادات الصف الثاني، كما تطرح سيناريوهات مستقبلية للإصلاح، وتوضح ما ينبغي أن يتم تنفيذه من إصلاحات في الواقع المصري. وبالإضافة إلى هذا، تتناول الدراسة الراهنة كيفية إعداد القيادات التربوية في مجال التعليم. في حين تتسم دراسة "القحطاني، ريم محمد سعد" ودراسة "المداعي، على محمد على" بضعف المحتوى العلمي وبعدم تناولهما لأي نموذج حديث من نماذج الفكر الإداري المعاصر. كما تناولت هاتان الدراستان الأوضاع في دولتين عربيتين؛ الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة على الواقع المصري. أما دراسة "نبوي، أحمد محمد" فقد تميزت بالدقة ومراجعة أفضل الممارسات

في مجال إدارة المدارس، إلا أنها اقتصرت فقط على تناول مديري المدارس، ولم تتناول المستويات القيادية الأخرى.

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 ثلاثة نماذج مشهورة يشيع استخدامها. وهذه النماذج هي: "نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة الذي صاغه روثول" (The Seven-Pointed Star Model by Rothwell)، و"نموذج خط القيادة النموذجية الذي صاغه كاران وزملاؤه" (Leadership Pipeline Model by Charan et al)، و"نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بايهام وزملاؤه" (Acceleration Pool Model by Byham et al).

وتوضح الدراسات أن المؤسسات الدولية الناجحة مثل "مؤسسة كولجيت/بالموليف" (Colgate-Palmolive)، و"البنك الأمريكي" (Bank of America)، و"مؤسسة منتجات سونوكو" (Sonoco Products) تطبق هذه النماذج المرنة في التخطيط لإعداد قيادات الصف الثاني (Kevin, S. Groves, 2007, p. 248). وقد أكدت دراسة "ريتشارد ريدمان" (Richard, Redman) المنشورة في عام ٢٠٠٦ على أهمية هذه النماذج وبخاصة "نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بايهام وزملاؤه" في مساعدة قادة المؤسسات على التعامل مع تحديات المستقبل. وأوضح "ريتشارد ريدمان" على أهمية هذه النماذج في ضمان توافر العدد الكافي من قيادات الصف الثاني في الوقت المناسب (Richard, Redman, 2006, pp. 293-295).

أولاً: نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة الذي صاغه روثول:

لقد أشار "روثول" إلى أن الانتقال من مرحلة عدم تنفيذ برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي إلى مرحلة تنفيذ أرقى الممارسات في هذا المجال يشبه محاولة زيادة سرعة السيارة من الصفر إلى سرعة ١٠٠ ميل في خلال ثانية واحدة فقط. ولهذا اقترح تنفيذ المدخل المتدرج. ويقوم هذا المدخل المتدرج على مرور المنظمات بدورة حياة عند صياغتها لبرامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته. وبعد كل دورة تكتسب المؤسسة خبرات أكثر تمكنها من إتقان ما تقوم به من مهام. ويعتقد "روثول" أن إدارة التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي هي "عبارة عن جهود مقصودة ودورية تقوم بها المؤسسة لضمان استمرار شغل المناصب القيادية العليا، واستمرار الاحتفاظ برأس المال العقلي والمعرفي وتنميته في المستقبل، ولتشجيع الترقى الفردي" (The Center for Leadership Succession, 2013, p.2). ويقوم "نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة الذي صاغه روثول" على مسلمة مفادها أن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته يجب أن يدعم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، كما يجب أن يوفر نقطة انطلاق أساسية للإدارة ولبرامج التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة (Barzinpour, Farnaz; Jafari, Mostafa; and Biuki, Seyed Hamid Mousavi, 2014, p.126). ويوضح الجدول رقم (١) دورة الحياة للأجيال الخمسة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته (Ontario Leadership Strategy, 2009, pp.5-10; Day, David V. , 2007, pp.8-10; The District Management Council, 2009, pp. 6-10)

الجدول (١)

دورة الحياة للأجيال الخمسة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته.

المكونات الرئيسية	الخطة التنفيذية المثلي	دورة الحياة الخاصة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي
خطة مبسطة لإحلال رئيس مجلس إدارة المؤسسة.	خطة مبسطة لإحلال رئيس مجلس إدارة المؤسسة.	الجيل الأول
خطة مبسطة لإحلال رئيس مجلس إدارة المؤسسة والقيادات العليا والفرق التنفيذية القيادية بالمؤسسة. مشاركة القيادات العليا.	خطة مبسطة لإحلال رئيس مجلس إدارة المؤسسة والقيادات العليا والفرق التنفيذية القيادية بالمؤسسة.	الجيل الثاني
برنامج للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته للقيادات الوسطي.	برنامج للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته للقيادات الوسطي ويمكن وضع برنامج آخر لمن تترأسهم القيادات الوسطي.	الجيل الثالث
نسخ مبدئية مكتوبة للسياسات والإجراءات المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته. استخدام نموذج الكفايات. بيان مكتوب يوضح قيم المؤسسة.		

المكونات الرئيسية	الخطة التنفيذية المثلي	دورة الحياة الخاصة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي
التركيز على تنمية مهارات ومعارف العاملين الموهوبين داخل المؤسسة.		
اعتبار كل عامل في المؤسسة قائد مستقبلي محتمل يمكنه شغل الوظائف القيادية.		
إعداد قوائم بالأدوات الممكن توظيفها في التنمية المهنية للعاملين في المستقبل.	مدخل لتجميع المواهب ورعايتها ويركز هذا المدخل على العاملين الموهوبين داخل المؤسسة.	الجيل الرابع
التخلي عن استخدام الخرائط التي توضح البنية التنظيمية للمؤسسة.		
استخدام نموذج الكفايات، وتقويم الأداء، وخطط التنمية المهنية الفردية، والتقويم متعدد الأفراد للدورة الوظيفية الكاملة، والوسائل الأخرى للتنمية المهنية.		
تجميع المواهب ورعايتها والخاصة بالعاملين الموهوبين من خارج المؤسسة.	مدخل استباقي مستقبلي لتجميع المواهب ورعايتها ويركز هذا المدخل على العاملين الموهوبين من داخل وخارج المؤسسة.	الجيل الخامس

Source: Ontario Leadership Strategy. (June 2009). Leadership Succession Planning and Talent Development Ministry Expectations and Implementation Continuum. Toronto: Ontario Ministry of Education. pp. 5-10. See also: Day, David V. (2007). Developing Leadership Talent A Guide to Succession Planning and Leadership Development. Alexandria, VA: The SHRM Foundation. pp. 8-10. The District Management Council. (2009). Using Succession Planning To Drive District Human Capital 6-10. Growth. Boston, Massachusetts: Author. pp.

وقد لخص الجدول (١) المكونات الرئيسة لعمليات التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي في كل جيل من الأجيال الخمسة. ويعبر الجيل الخامس عن أرقى مستويات التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته. وتميز هذا الجيل بصياغة السياسات والإجراءات بصورة مكتوبة لإدارة البرنامج، وبصياغة مكتوبة للقيم التي تحكم الجهود الهادفة للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته، وبوجود نماذج للكفايات التي يجب إكسابها للجماعات المستهدفة من التدريب، والتفويض متعدد الأفراد للدورة الوظيفية الكاملة، وبوجود خطط للتنمية المهنية الفردية، وبصياغة قوائم مفصلة للمهارات الموجودة لدى العاملين الموهوبين من داخل وخارج المؤسسة. وتحلل هذه الخطط كيفية تنفيذ المؤسسات لبرامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته بصورة دورية. ويعتقد "روثول" أن "نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة" الذي قام بصياغته هو من أفضل النماذج في هذا المجال.

وينكون "نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة الذي قام بصياغته روثول" من ٧ خطوات متتالية. وتقوم الخطوة الأولى على التزام صانعي القرار في المؤسسة بتنفيذ التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته من خلال برامج محددة راسخة. وتعتمد الخطوة

الثانية على التزام صانعي القرار في المؤسسة بتقويم متطلبات الوظائف القيادية الرئيسية. ومن خلال هذه الخطوة الثانية يمكن إعداد وتأهيل الأفراد للتقدم مهنيًا بعد تسليحهم بمتطلبات كل وظيفة. وبالإضافة إلى هذا، يلتزم صانعو القرار بتوضيح طبيعة الوظائف القيادية القائمة، وتحديد الكفايات اللازمة لكل وظيفة. وترتكز الخطوة الثالثة على تقويم مدى اتقان العاملين لوظائفهم لأن برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي تقوم على مسلمة مفادها أن العاملين يتقنون أداء وظائفهم الراهنة ومن ثم يستحقون الترقية لوظائف أرقى في المستقبل. وكجزء من هذه الخطوة الثالثة، يجب أن تقوم المؤسسة بتأسيس قاعدة للبيانات خاصة بمهارات ومعارف العاملين بها، وتحديد الأصول البشرية المتاحة لديها بدقة متناهية (Wallace, Michael, 2004, pp.11-13). وتؤكد الخطوة الرابعة على أهمية تحديد المتطلبات والكفايات الواجب توافرها في كل وظيفة قيادية في المستقبل. ويعنى هذا، قيام صانعي السياسات ببذل جهود دؤوبة ومنتظمة لتقويم الكفايات اللازمة لشغل كل وظيفة من الوظائف القيادية في المستقبل. ومن خلال تحديد وتقويم هذه الكفايات الوظيفية المستقبلية يتم إعداد قادة المستقبل للتكيف مع تغير الكفايات المهنية بمرور الوقت (Onyango, O. J.; Njanja, L. ; & Zakayo, C. , 2014, pp.186-188).

وتقوم الخطوة الخامسة على تقويم الإمكانيات المستقبلية للعاملين بالمؤسسة، وتقويم مدى تناسبها مع متطلبات العمل في المستقبل. وفي أثناء هذه الخطوة يجب أن تقوم المؤسسة بصياغة عملية لتقويم قدرات الأفراد في المستقبل. ولا يجب الخلط بين الأداء السابق أو الحالي للعاملين وبين ما يجب أن يكون عليه أدائهم في المستقبل؛ فكل مرحلة زمنية تحتاج إلى أدوات مختلفة لتقويم الأداء وقياسه. وتعتمد الخطوة السادسة على صياغة المؤسسة لبرنامج مستمر للتنمية القيادية لإعداد القادة المستقبليين داخلها (Mehrabani, Shadi Ebrahimi and Mohamad, Noor Azmi, 2011, p.274). ويجب أن يستكشف صانعو القرار البدائل للأساليب التقليدية لترقية

العاملين ولتلبية احتياجات المؤسسة من القيادات المستقبلية. وأخيراً، تهتم الخطوة السابعة بالتقويم المستمر لبرامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته. ويجب أن يتم استخدام نتائج هذا التقويم في تحسين هذه البرامج، وفي زيادة مستوى الالتزام بتنفيذها (Wallace, Michael, 2004, pp.13-16).

ومما سبق يتضح أن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي يمكن المؤسسة من تقويم احتياجاتها من المواهب والمهارات من خلال صياغة نماذج محددة بدقة للكفايات أو توصيف دقيق للوظائف، ويسمح للقادة بتحديد القيادات الرئيسة في الوقت المناسب والذين يمكنهم شغل المناصب القيادية في الظروف الحرجة للشركات، ويتيح الفرص للمناقشات في الوقت الحاضر وفي المستقبل عن آليات تنمية مهارات ومواهب العاملين، وعن مسارات الترقى الوظيفي داخل المؤسسة، ويمثل استثماراً عالي المردود في تنمية رأس المال البشري، ويعتبر آلية ناجحة لاختيار أكثر العناصر مناسبة في شغل الوظائف بما يلبي الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

ثانياً: 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 مستوى 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 أن المؤسسات التجارية الكبرى القائمة على اللامركزية تتصف بتسلسل قيادي مكون من ستة مراحل. ولا يسير خط القيادة في مسار مستقيم، ولكن في مسار منحنى من أسفل إلى أعلى مروراً بست محطات رئيسية. وتمثل كل مرحلة تحولاً في الوظيفة التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة. وكلما اتجهنا لأعلى كلما زاد تعقيد الوظيفة ومهامها القيادية، وكلما تطلب الأمر نقلة نوعية في المهارات والوظائف والتطبيقات الزمنية وقيم العمل التي يقوم بها القائد. ”فالاستعدادات الكامنة لأداء الوظائف في المستقبل تعتمد على المهارات والخبرات المتراكمة من الوظائف الماضية، والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، والرغبة في القيام بمهام أكبر وأكثر تعقيداً وأعلى جودة. وكلما زادت إنجازاته ونجاحاته، كلما ازدادت رغبته في التغلب على تحديات أكثر وأكبر. ونتيجة للطبيعة سريعة التغير للعمل والوظائف والفرص 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 وتوقفاً. ومن خلال وضع قاعدة بيانات بالعاملين المؤهلين لشغل المناصب القيادية المرموقة تستطيع المؤسسة متابعة تقدم العاملين بها بصورة دقيقة، وتحلل ترقيمهم 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 وقيمها. وتقوم المؤسسة في الخطوة الثانية بترجمة معايير الأداء والإمكانات الكامنة إلى عبارات تتناسب مع فلسفة المؤسسة. وتعتمد الخطوة الثالثة على قيام المؤسسة بتوثيق أهدافها وقيمها 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 قيادية تنفيذية. ويعتبر هذا التقويم الرسمي وسيلة لتقويم إمكانات كل فرد واستعداداته وإمكانية قيامه بالأدوار المستقبلية بناء على أدائه الراهن. وبالإضافة إلى هذا، يعتبر هذا التقويم 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 تقويم خطط التنمية المهنية ومقدار التقدم المتحقق الخاص بجميع القيادات التنفيذية التي تم تقويم أدائها وذلك بصورة دورية منتظمة وصارمة. وبفقد تقويم خطط التنمية المهنية التي وضعها العاملون لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتقويم مقدار التقدم المتحقق مؤشراً على قدرة القيادات التنفيذية على تنفيذ مهام أكثر تعقيداً ورقياً. ويجب تحديث بروفيل المواهب طوال المسار المهني لكل قيادية. ويساعد ذلك على اتخاذ القرارات الصائبة الخاصة بالتقدم واختيار شاغلي المناصب القيادية (Oracle Corporation, 2013, pp.6-11).

ثالثاً: 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 إخضاعها لتدريب مستمر في العديد من المجالات التنفيذية المتداخلة، ويتم رعايتها، وتوجيهها بصورة أكثر صرامة وثناء واختلافاً عن بقية العاملين في المؤسسة. ويتشابه ”نموذج خط القيادة النموذجية الذي صاغه كاران وزملاؤه“ في أهدافه مع أهداف ”نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه

بايهاهم وزملاؤه“ وخاصة الهدف المتصل بتسريع تعلم القيادات الموهوبة ، وتيسير شغلها للوظائف الأرقى في المؤسسة. والاختلاف الذي يميز ”نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بايهاهم وزملاؤه“ هو تأكيده الشديد على انتقاء مجموعة من صفوة القيادات التنفيذية الذين يتم تسريع تعلمهم وتدريبهم.

”ويتم متابعة تقدم هذه القيادات الموهوبة والواعدة بواسطة القيادات العليا، ويتم إعطائها تكاليفات 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 ”بايهاهم 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 وتكاليفات 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 ”بايهاهم“ 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)، والتكاليف 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 التكاليف 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، وتقليلها من خلال تنمية مهارات ومعارف العاملين لكي يصبحوا عاملين مؤهلين وفقاً لمستوى نادر من الجودة يحتذى به. ويجب ان يتم تحديد المستوى النادر من الجودة الذي يحتذى به بناء على معايير موضوعية لقياس الأداء بدلاً من الاعتماد على المعايير الذاتية المتحيزة. كما يجب أن تكون هذه المعايير معلومة من قبل القيادات العليا في 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 تقويم القيادات الموهوبة من خلال المقابلة الشخصية أو التليفون أو المقابلة عبر شبكة الإنترنت. وعادة ما يتم تقويم أبعاد مثل: التفاعل مع الآخرين، وصناعة القرار، والتفكير الناقد، وغيرها. ومن خلال محاكاة "مواقف حياتية حقيقية غير مفتعلة" يمكن تكوين تصور شامل عن مواهب وقدرات القيادات التنفيذية المرشحة للتزقي" (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 تتصف مجموعة العاملين أصحاب المواهب الراقية بالفاعلية يجب أن تكون مصحوبة في نفس الوقت بنماذج الكفايات المحددة، وممارسات إدارة الأداء المناسبة لتشجيع النمو القيادي الوظيفي الفردي والأداء الفردي المحسن، واستراتيجيات التقويم الفعالة للإمكانيات الكامنة، والجهود المناسبة للمراحل السنوية للأفراد المرشحين للتزقية. 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 بالنقّة 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 علم 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، وبتحديد معايير عالية للأداء وبتنفيذ 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 تحسين 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.

رابعاً: نموذج إدارة المواهب:

تعتبر ”إدارة المواهب“ (talent management) هي الأولوية الأولى للعديد من المؤسسات المعاصرة. وعلى الرغم من وجود عدة تعريفات لإدارة المواهب، إلا أنه من الصعب تقديم تعريف موحد بالغ الدقة لمفهوم إدارة المعرفة. وترجع هذه الصعوبة إلى وجود اختلافات في الجوانب المكونة لهذا المفهوم، وفي الافتراضات المتصلة به، والتداخل بين مفهوم إدارة المواهب ومفهوم التخطيط للموارد البشرية. ”وتركز

استراتيجيات إدارة المواهب على خمس مجالات رئيسة هي: اجتذاب الكفاءات، واختيار أصحاب الكفاءات الأكثر أهمية، وتشجيع أصحاب المواهب، وتنمية كفايات ومهارات ومعارف أصحاب الكفاءات الأكثر أهمية، والاحتفاظ بهؤلاء العاملين أصحاب المواهب الفائقة. وعلى الرغم من أن الرواتب المرتفعة والحوافز المميزة تجذب أصحاب الكفاءات في بادئ الأمر، إلا أن المؤسسات المرموقة ذات القيادات الإدارية وفقاً للمستوى العالمي تركز على الاحتفاظ بهؤلاء الكفايات وعلى تنمية مهاراتهم“ (Lockwood, Nancy, 2006, p.2).

ويعتبر النقص في المهارات المرغوبة مشكلة ملحة في غالبية الدول الصناعية المتقدمة. وقد أشار الباحث ”جروين ديفيز“ (Gerwyn Davis) في ورقة عمل قدمها في إحدى المؤتمرات في المملكة المتحدة إلى وجود صعوبات في توظيف العاملين أصحاب المهارات المطلوبة على الرغم من انكماش قطاع التصنيع وقطاع البناء والتشييد وقطاع الإدارة العامة بنسبة ٦٠% و ٥٢% و ٤٧% على الترتيب. ومن ثم، أصبح مدخل إدارة المواهب أكثر أهمية عن ذي قبل. وقد أشار ”المجلس التنفيذي للشركات“ (Corporate Executive Board) إلى أن ٦٢% من مديري الموارد البشرية يعبرون عن قلقهم من وجود عجز في المواهب في العديد من الشركات والمؤسسات. وبالإضافة إلى هذا، فقد أشار هذا المجلس إلى معاناة الشركات والمؤسسات من صعوبات جمة في العثور على العاملين المؤهلين وتوظيفهم، وإلى انخفاض جودة مهارات ومعارف العاملين الذين يتم توظيفهم. ويرجع هذا النقص إلى فشل استراتيجيات التعليم والتدريب المهني في توفير المتطلبات المتغيرة للاقتصاد. وينتشر هذا النقص في العديد من بلدان العالم بما فيها الصين والهند. وقد بذلت الدولتان (الصين والهند) جهوداً كبيرة لاجتذاب القوي العاملة عالية التأهيل والتدريب المحلية – والتي انتشرت في مختلف دول العالم – بهدف بث الحيوية والنشاط في شرابيين

اقتصاديهما المتسمين بالنمو السريع (Cannon, James; McGee, Rita, 2011, . p.xvi)

وتوجد ٤ مراحل لنموذج إدارة المواهب. وعلى الرغم من وجود تداخل بين المراحل الأربعة إلا أن لكل مرحلة منها خصائصها المميزة.

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

وتتصف وظائف إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى من إدارة رأس المال البشري بالبعد التكتيكي، وتركز على الاحتفاظ بسجلات للعاملين بالمؤسسة وإعداد قوائم ببيان الرواتب التي يتقاضها العاملون. ويمنع النقص في تطبيقات إدارة رأس المال البشري في جميع مستويات المؤسسة أو في عمليات إدارة الموارد البشرية المؤسسات من إدارة أصول رأس المال البشري بها بطريقة سليمة. وعادة ما تنتظر إدارة الموارد البشرية حتى يتم الإعلان عن وجود وظائف خالية بدلاً من التخطيط لتلبية احتياجات المؤسسة من رأس المال البشري. وعلى الرغم من قيام الشركات الأكثر ثورية بتنفيذ بعض برامج التخطيط للقوي العاملة، إلا أن هذه الممارسة ماتزال قائمة على التنبؤات السابقة وعلى افتراض أن العاملين الموهوبين سوف يتم توفيرهم في المستقبل بسهولة. ونظراً لاعتماد المؤسسات التي تطبق المرحلة الأولى من نموذج إدارة المواهب على العمليات اليدوية في إدارة مواردها البشرية فإن التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من القوي العاملة يواجه عدة مشكلات.

’وتعتمد مبادرات توظيف وتدريب العاملين على اللجان المؤقتة. وقد تجتذب إدارات الموارد البشرية العاملين الموهوبين بدون أن تركز على صياغة وتنفيذ استراتيجية محددة للمؤسسة ككل. ويعني هذا أن المرحلة الأولى تعاني من أوجه قصور عدة مثل: الرؤية الجزئية والتركيز على تلبية احتياجات بعض وليس كل الأقسام، وعدم وجود مدخل متسق للتعامل مع جميع التحديات في مختلف أقسام المؤسسة، وضعف الترابط

بين التخطيط لإدارة الموارد البشرية وبين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي والتخطيط الإداري لعمليات المؤسسة، واعتماد التنبؤات المستقبلية على الافتراضات وأعمار العاملين والتحليل الإحصائي المبسط لأحداث الماضي“ (Mckinsey & Company and The Conference Board, 2012, p.40).

وبالإضافة إلى هذا، فإن إدارة الأداء في المؤسسات التي تطبق المرحلة الأولى من نموذج إدارة المواهب تتم هي الأخرى بطريقة يدوية. ولهذا يصعب بشدة تحقيق التناغم بين أهداف المؤسسة وبين أهداف العاملين بها. وتركز التقارير التي تعدها المؤسسة على الاحتفاظ بسجلات للعاملين بالمؤسسة.

مزايا المرحلة الأولى من نموذج إدارة المواهب:

- تفهم المؤسسات التي تطبق المرحلة الأولى من نموذج إدارة المواهب فوائد استخدام التكنولوجيا في تنفيذ الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية (Economist Intelligence Unit, 2007, p.14).
- تعمل المرحلة الأولى من نموذج إدارة المواهب على تنفيذ القضايا التجارية، وتركز اهتمامات العاملين بالمؤسسة على أهمية حفظ السجلات (Harvard Business Review Analytic Services, 2014, pp.3-5).

عيوب المرحلة الأولى من نموذج إدارة المواهب:

- لا تساعد نظم المعاملات التجارية على إيجاد القوي العاملة المناسبة أو إعدادها أو تقويمها وتحديد نقاط قوتها وضعفها أو إدارتها.
- تظل عمليات توظيف العاملين وإدارتهم شكلية على الورق فقط، ويتم الاعتماد على هيئات من خارج المؤسسة في توظيف العاملين (NSW Industrial Relations, 2013, pp.2-3; Evans, Christina; Glover, Judith; Guerrier, Yvonne; and Wilson, Cornelia, 2007, pp.12-16;

Kilbey, Kane; Lipson, Rob; and Johnson, Janice, 2012, (pp.12-14)

- تقتصر عمليات كتابة التقارير في المؤسسة على العمليات الأساسية فقط المتصلة بالموارد البشرية، كما تتم عمليات إدارة رأس المال البشري بصورة يدوية إذا تمت من أساسه (FinancialForce, n.d., p.2; Systems, Applications & Products in Data Processing Software and Solutions, 2012, pp.8-10)

المرحلة الثانية: أتمتة عمليات إدارة رأس المال البشري:

وتتصف المرحلة الثانية بتنفيذ التطبيقات التكنولوجية الهادفة إلى أتمتة عمليات إدارة رأس المال البشري مثل: توظيف العاملين، وإدارة الأداء بدلاً من الاستمرار في إدارة رأس المال البشري بواسطة عمليات تعتمد على السجلات الورقية والأساليب التقليدية المكلفة والمتسمة بعدم الكفاءة. وتهدف هذه المرحلة إلى تقليل التكلفة (Streamt, n.d., pp. 1-2) ويتصف تطبيق التكنولوجيا في المرحلة الثانية بعدم التكامل بين الأجزاء المختلفة؛ حيث يعمل كل قطاع تكنولوجي بمعزل عن بقية القطاعات الأخرى. وترتكز الروابط بين القطاعات التكنولوجية المختلفة على أداء المهام الوظيفية فقط، وتحويل ما هو ورقي ومكتبي إلى ما هو حاسوبي.

ومع انتقال المؤسسات من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية من نموذج إدارة المواهب تظل العديد من أقسام تكنولوجيا المعلومات ومن العاملين في إدارة الموارد البشرية مهتمة بتنفيذ المهام الكبرى المتصلة بالنظم الأساسية لإدارة الموارد البشرية. ولهذا فليس من المستغرب أن تستنزف عمليات الأتمتة هذه أكثر من ثلث التمويل والجهد المخصصين لشراء التطبيقات التكنولوجية لإدارة رأس المال البشري (Weeks, O.Kelly, 2013, pp.35-36). ويبحث هؤلاء المدبرون عن أفضل التطبيقات التكنولوجية وأرقاها لحل مشكلات عالية التحديد، وغالباً ما يختارون عدة تطبيقات من

عدة شركات لحل المشكلة الواحدة. وعلى الرغم من توفير هذه التطبيقات المتعددة لعمق في أداء المهام إلا أنها تظل منفصلة عن بعضها البعض ولا تعمل بصورة متكاملة. ونتيجة لهذا، يواجه أكثر مديري ادارات الموارد البشرية استنارة ورغبة وفي تنفيذ المداخل الشاملة لإدارة رأس المال البشري تحديات تتصل بعدم التنسيق بين القطاعات المختلفة في المؤسسة وبالتطبيقات التكنولوجية غير المناسبة التي يتم شراؤها. ”ويعتبر نقص الفعالية الوظيفية الإدارية أو الاستراتيجية مشكلة متكررة تواجه نظم معلومات إدارة الموارد البشرية. وبالإضافة إل هذا توجد مشاكل أخرى مثل: عدم دمج نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع غيرها من النظم الأخرى داخل المؤسسة، وازدياد درجة تعقد نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، وعدم مرونتها، وقلة سهولة برامج الحاسوب سهلة الاستخدام، وقلة الميزانيات المخصصة لتدريب العاملين على استخدام التطبيقات التكنولوجية المتصلة بإدارة الموارد البشرية“ (Weeks, O. Kelly, 2013, p.36). ومن ثم تعاني المؤسسات من صعوبات عند تأهيل العاملين بها على استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بصورة صحيحة وفعالة.

مزايا المرحلة الثانية من نموذج إدارة المواهب:

- تتم أتمتة العمليات لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف (TIBCO Software Inc., 2011, p.1).
- تقوم مجموعة جديدة من تطبيقات إدارة رأس المال البشري بأتمتة عمليات تجارية وإدارية معينة (PricewaterhouseCoopers LLP , 2014, pp.2-7; Cognizant, 2015, pp.3-10).
- يستطيع المديرون متابعة التقارير المتصلة بتوظيف العاملين وإدارة الأداء داخل المؤسسة. ويحرر استخدام التكنولوجيا في هذه المرحلة المديرين من أداء الأنشطة التقليدية السهلة، ويتيح لهم أوقاتاً أطول لممارسة التفكير الاستراتيجي. وبالإضافة إلى هذا، توفر الأتمتة كميات أكبر من المعلومات تمكنهم من اتخاذ

القرارات الصائبة ووضع الخطط المستقبلية (Torrington, Derek; Hall, Laura; Taylor, Stephen; Atkinson, Carol, 2014, pp.46-50 & pp.319-327).

عيوب المرحلة الثانية من نموذج إدارة المواهب:

- ماتزال النظم داخل المؤسسة مختلفة وغير متكاملة. ولهذا تستغرق التطبيقات التكنولوجية المتعددة الكثير من الأوقات الثمينة في التخطيط وإنشاء وإدارة ودمج وصيانة وتحديث النظم التكنولوجية المتعددة (NetSuite, 2013, p.6).
- تتحقق الفوائد من أتمتة عمليات منفردة وليس نتيجة للتناغم بين الأتمتة وبين الأهداف الكبرى للمؤسسة. وتتصف العمليات بالجمود وعدم المرونة وعدم الكفاءة (IBM, 2010, p.6).
- تنحصر كتابة التقارير في عمليات محددة لإدارة رأس المال البشري مع عدم القدرة على كتابة تقارير شاملة أو التحليل المقارن للبيانات الخاصة بالنظم المختلفة داخل المؤسسة- (Benfatta, Maria Chiara, 2010, pp.46-47).

المرحلة الثالثة: العمليات المتكاملة لإدارة رأس المال البشري ولمجموعات إدارة المواهب:

وفي المرحلة الثالثة تبدأ الشركات في إدارة رأس المال البشري بصورة أكثر شمولاً وتكاملاً. وتتصف هذه المرحلة بأتمتة عمليات إضافية لإدارة رأس المال البشري مثل: تهيئة الموظفين الجدد على طبيعة العمل بالمؤسسة، وإدارة الكفايات، والتخطيط الوظيفي للعاملين، والتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي (Hanscome,Ron; Freyermuth , Jeff; Cameron, Yvette, 2014, pp.7-8). وتؤدي ضرورة التواصل بين هذه النظم إلى تحفيز ازدياد درجة التكامل بين التطبيقات التكنولوجية المتصلة بإدارة رأس المال البشري وبمعايير أتمتة الموارد البشرية المتعلقة بتبادل البيانات بين أقسام

المؤسسة. ونتيجة لزيادة درجة التكامل تصبح هناك وسيلة مشتركة للتواصل بين مختلف أقسام المؤسسة (Workday Inc., 2012, pp.3-5).

وفي هذه المرحلة تستفيد نظم إدارة رأس المال البشري من تكنولوجيا الإنترنت في زيادة أعداد المستفيدين من التطبيقات التكنولوجية بحيث تشمل المديرين والعاملين داخل المؤسسة وكذلك المتقدمين لشغل الوظائف بها. وتشجع سهولة استخدام التطبيقات التكنولوجية من إقبال المؤسسات على شرائها، كما يشجع شيوع 'نموذج برامج الحاسب الآلي كآلية لتقديم الخدمات' مديري إدارات الموارد البشرية ومديري المؤسسات على تنفيذ هذه النماذج والإبقاء عليها داخل المؤسسات التي يعملون بها. وتميل المؤسسات في المرحلة الثالثة إلى استخدام ملفات مجمعة (portfolios) تتصل بالتطبيقات التي تقدمها كل شركة تكنولوجية، ولكنها لا تستخدم نظاماً موحداً لإدارة المواهب بها. ومن ثم، فمن غير المحتمل ألا تستفيد المؤسسات في هذه المرحلة الاستفادة القصوى مما تتقنه من استثمارات في المجال تكنولوجيا المعلومات (Cedar Creston Inc., 2007, pp.11-16; Sivak, Maribeth; & Card, Debora, 2014, pp.1-4; Software-as-a-Service Executive Council, 2006, pp.4-5). وقد خلصت دراسة مسحية أجرتها شركة 'سيدار كريستون' (Cedar Creston Inc.) في عام ٢٠٠٧-٢٠٠٨ إلى أن المؤسسات التي تطبق الدمج بين عمليات إدارة رأس المال البشري وبين مجموعات إدارة المواهب ترتفع معدلات زيادة أرباحها بنسبة ٣٨% مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذا الدمج (Cedar Creston Inc., 2007, p.23).

(١) أجريت هذه الدراسة على مجموعة من أشهر الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم والمتخصصة في إدارة الموارد البشرية. ويعمل ٩,٢٥ مليون موظفاً في هذه الشركات. ويمارس ٥٠% من هذه الشركات الأنشطة على مستوى دولي واسع النطاق. وقد ركزت هذه الدراسة على دراسة الجوانب التالية: أ) تحليل المبادرات المرتبطة بالتطبيقات التكنولوجية وتقديم الخدمات بهدف تحسين إدارة رأس المال البشري. ب) دراسة التطبيقات المستخدمة في الوقت الحاضر والمخطط استخدامها في المستقبل، وعوامل النجاح والفشل المرتبطة بها. ج) نطاق عمليات التعاقد (outsourcing)، وتشمل العمليات والبنية التحتية التكنولوجية والأفراد الذين يساندون تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية. د) الإنفاق الراهن والمستقبلي على إدارة رأس المال البشري. هـ) النتائج التي تحققت وتأثيراتها على العاملين بالمؤسسة وعلى الأداء التنظيمي.

وتقوم المؤسسات في المرحلة الثالثة بمطالبة شركات تكنولوجيا المعلومات بتقديم تطبيقات لإدارة رأس المال البشري أو لإدارة المواهب. ومع قيام أفضل شركات تكنولوجيا المعلومات بتوفير أرقى هذه التطبيقات توجد المعلومات في أماكن متعددة داخل المؤسسة الواحدة. ويعني هذا، وجود أماكن مختلفة لإدخال المعلومات (Jones , Katherine, 2013, pp.5-6). ولكي تنتقل المؤسسات من المرحلة الثالثة إلى المرحلة الرابعة لإدارة المواهب يجب أن تطبق نموذجاً شاملاً لإدارة المواهب والتطبيقات التكنولوجية يوحد العمليات والوظائف الإدارية (Starner , Tom, n.d., pp.4-7).

مزايا المرحلة الثالثة من نموذج إدارة المواهب:

- تتم أتمتة العديد من العمليات المتصلة بإدارة رأس المال البشري (Arsenault, James, 2013, pp.32-33).
- تتم صياغة معايير لدمج نظم إدارة رأس المال البشري ونظم إدارة الموارد البشرية.
- تكون نظم إدارة رأس المال البشري مرنة بدرجة تتناسب مع متطلبات الاقتصاد الكوكبي دائمة التغير (Lombardi, Mollie and Laurano, Madeline, 2013, pp.8-9).
- يتم صياغة مجموعات لإدارة المواهب (Cameron, Yvette; Freyermuth, Ron; Poitevin, Helen, 2014, pp. 5-6) Jeff; Hanscome,
- يتم تحسين نقاط الاتصال التكنولوجي لتسهيل تبني استخدام التطبيقات التكنولوجية على نطاق واسع (Accenture Plc , 2013, pp.1-2).
- يتم تحسين آلية كتابة التقارير وتحليل الأداء بحيث تشمل عمليات إدارة المواهب الفردية (Thomas , Robert, 2012, pp. 3-6).

عيوب المرحلة الثالثة من نموذج إدارة المواهب:

- لا توجد رؤية موحدة لكفايات ومهارات القوي العاملة بالمؤسسة (PricewaterhouseCoopers LLP, 2012, pp. 3-4).
- لا توجد قدرة على تبادل المواهب بين الأقسام المختلفة في المؤسسة (KPMG International Cooperative, 2013, pp.8-12).
- تظل العمليات منفصلة عن بعضها البعض (Accenture Plc., 2014, p.8).
- تتصف كتابة التقارير عن الوظائف المختلفة لإدارة المواهب بالمحدودية (نظراً لأن المعلومات موجودة في قواعد بيانات متعددة) (KPMG International, 2012, pp.10-12; PageUp People, 2009, p.16).

المرحلة الرابعة: وجود نظام موحد لعمليات ونظم إدارة المواهب:

ويبدأ مستقبل إدارة المواهب في المرحلة الرابعة. ويتم تصميم التطبيقات والعمليات في هذه المرحلة لتشجيع أداء المؤسسة من خلال رؤية موحدة لتقويم المواهب. والهدف من ذلك هو تحقيق أهداف المؤسسة مع التركيز على تحديد الفجوات والنقص في المواهب، والتغلب على أوجه النقص هذه. ويتطلب هذا، نوعاً مختلفاً من الهياكل المتصلة بتنفيذ التطبيقات التكنولوجية.

ويتصف هذا الهيكل المرغوب فيه بالصفات الخمس الأساسية التالية:

١. وجود قاعدة بيانات وهيكل موحد: ويعني هذا وجود جميع الجوانب المتعلقة بالمواهب في قاعدة بيانات موحدة لها هيكل واحد. حيث يجب أن تكون التطبيقات المتصلة بإدارة المواهب موحدة بما في ذلك: توظيف العاملين، وإدارة الأداء، وإدارة الكفايات، والتخطيط للتزقي الوظيفي، والتخطيط لهياكل الرواتب. وبهذا تكون التطبيقات المتصلة موجودة في مجموعة متناغمة من التطبيقات التي يمكن استخدامها من خلال قاعدة بيانات رئيسة واحدة للمواهب (Snell, Alice,

(p.2, 2009). وتسجل قاعدة البيانات هذه جميع مهارات وكفايات وأنماط سلوك العاملين في المؤسسة وكافة الجوانب المتصلة بمواهبهم. ولا توجد هذه المعلومات منفصلة ومجزأة وموزعة في عدة قواعد للبيانات أو عدة نظم مختلفة. ”ويستخدم المديرون هذه القاعدة الموحدة للبيانات في تقييم الأداء الراهن، وتحديد الإمكانيات المستقبلية للأداء، والتوصية بتنفيذ برامج محددة للتنمية المهنية، وتنفيذ التعاقب الوظيفي في الوقت المناسب“ (Aon Hewitt Plc, 2012, p.6; Oyeyemi, Kayode, 2012, p.3). ”وسوف يعمل قسم إدارة الموارد البشرية على تطعيم المؤسسة بتصورات قائمة على البيانات؛ الأمر الذي يسهل من عمليات اتخاذ القرار. ومن خلال توظيف التكنولوجيا تتدفق البيانات والمعلومات المرتبطة بالمواهب والموهوبين وبمهارات وكفايات العاملين في المؤسسة، والمتصلة أيضاً بالعاملين في المؤسسات المنافسة وفي هذا القطاع. وبهذا يتمكن قسم إدارة الموارد البشرية من تحليل وتقييم ثروة من المعلومات التي تعمل على تنوير صانعي القرار بصورة أفضل، وتسهيل التفكير الاستراتيجي في إطار تنافسي. وبالإضافة إلى هذا، يمكن توظيف آلية تقديم الخدمات الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت، والهواتف المحمولة، والوسائط الاجتماعية في التواصل مع العاملين في المؤسسة بطريقة أكثر شمولاً وبسرعة أكبر مع إمكانية تجاوز الحدود الجغرافية“ (Accenture Plc., 2014, pp. 6-7). وقد أوضحت دراسة مسحية أجرتها ”مؤسسة تاليو“ بالتعاون مع معهد رأس المال البشري في عام ٢٠٠٩ أهمية قاعدة البيانات الموحدة. وقد هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء المديرين التنفيذيين حول المعيار الوحيد الأكثر أهمية في إدارة المواهب. وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود قاعدة بيانات موحدة وسهلة الاستخدام هما المحوران الأكثر أهمية في نجاح التطبيقات المرتبطة بإدارة المواهب (Oracle Corporation, 2012, p.1).

ويقوم النظام الموحد لإدارة المواهب بتجميع البيانات المتصلة بمواهب جميع العاملين في قاعدة بيانات موحدة ترتبط بنظم إدارة البيانات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة. ويساعد هذا النظام الموحد على تحقيق الأهداف الآتية:

(أ) المساعدة في تسهيل توظيف العاملين بالمؤسسة: فمن خلال محاكاة أكثر المؤسسات نجاحاً ونقل خصائصها الرئيسية إلى المؤسسة المراد إصلاحها يمكن تحسين مهارات العاملين. ويتم ذلك من خلال التركيز على الجامعات والكليات التي التحق بها العاملون في المؤسسة الأكثر نجاحاً وشهرة، والمؤهلات الدراسية التي حصلوا عليها، وأنواع هذه المؤهلات، واللغات الأجنبية التي يتحدثها العاملون، والخبرات التي اكتسبوها من العمل في شركات دولية. ويسهم تحليل الانحدار في تحديد عوامل نجاح الشركات المؤسسات الكبرى.

(ب) تسهيل تحديد الأفراد الموهوبين، وتيسير شغل الوظائف بواسطة مرشحين من داخل المؤسسة: وتعتبر إدارة الأداء والتنمية المهنية للعاملين من أكثر العوامل تأثيراً على نجاح المؤسسات في الاحتفاظ بالعاملين بها. ومن ثم، يقل اعتماد المؤسسة على العاملين من خارجها في شغل الوظائف القيادية الشاغرة. وبالإضافة إلى ما سبق، يتم تحسين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وتطوير قياس الناتج، وتخصيص الموارد على المستوى الكلي للمؤسسة (Taleo Corporation and The Performance Institute, 2008, p.8).

(ت) المساعدة في تحديد المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسة من خارجها: ويسهم تجميع المعلومات عن المرشحين، وخلفياتهم المهنية، وتاريخهم الوظيفي السابق، ومهاراتهم، والأماكن التي عملوا بها، واللغات التي يتحدثونها في إعداد قاعدة بيانات مفيدة في ترشيح الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المهمة من خارج المؤسسة. وبالإضافة إلى ما سبق يتم تجميع بيانات عن أنماط اتخاذ القرار لدى هؤلاء الأفراد الموهوبين، وتقويم أهم الإنجازات التي حققوها، وتقويم متعدد الأطراف من قبل الزملاء والرؤساء للعاملين الموهوبين (BDO, March 2014, p.3).

ث) تحقيق التناغم بين توظيف العاملين وبين تلبية أهداف المؤسسة: وأحد الآليات لزيادة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة التي تعمل بها هي توظيف العاملين الذين يعملون في شركات يرتفع بها معدلات رضا العملاء في المؤسسة المرغوب إصلاحها (Stahl , Günter et al., 2012, pp.26-27)

٢. أن يكون مصمماً بحيث يتناسب مع الإطار الشبكي الاجتماعي: إن تصميم التطبيقات التكنولوجية وتوظيفها في إطار شبكي اجتماعي يزيد من نطاق التعاون بين أقسام المؤسسة ويحسن من التجديد. ويتم ذلك من خلال محورين اثنين هما: أ) المحور الداخلي: منح العاملين بالمؤسسة الفرصة للإعلان عن مهاراتهم وأهدافهم الوظيفية، وللعثور على الوظائف التي تناسبهم داخل المؤسسة التي يعملون بها، وللحصول على التدريب، وللتخطيط للتتابع الوظيفي، ولتقويم الأداء، وللتخطيط للتنمية المهنية للعاملين (Ventana Research, 2011, p.22).

ب) المحور الخارجي: ويركز هذا المحور على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك و"لينكد إن" (LinkedIn) للوصول إلى جيل جديد من المرشحين لشغل الوظائف القيادية (Ventana Research, 2011, pp.25-27).

وكما تقوم شركة أمازون بنشر توصيات القراء وأنماط بيع الكتب، تسهم شبكات التواصل الاجتماعي للمؤسسات في نشر توصياتها الوظيفية، ومقترحاتها لبرامج التنمية المهنية، وفرص العمل الدولية بناء على الأداء والتفضيلات والتنبؤ بالمستقبل (Haucap, Justus;& Heimeshoff , Ulrich, 2013, pp.3-7).

وسوف تغير الشبكات الاجتماعية وتطبيقات شبكة الإنترنت من الجيل الثاني من طبيعة الأدوار التي يقوم بها المدربون وأرباب العمل. وعلى هذا، سوف يضطر رؤساء أقسام الموارد البشرية إلى أن يصبحوا مهندسين للمعلومات يقومون بتيسير التواصل بين الأفراد بصورة شبكية، وبتهيئة عملية التنمية المهنية للعاملين. وبالإضافة إلى هذا، سوف تغير شبكات التواصل الاجتماعي وتطبيقات شبكة الإنترنت من الجيل الثاني من طبيعة

التوظيف وأداء العاملين وإدارة التعاقب الوظيفي. وسوف يؤدي ذلك إلى عدد من التحديات لأقسام الموارد البشرية. وتتصل هذه التحديات بوضع ضوابط لاستخدامات برامج الحاسب الآلي الأوسع نطاقاً، وتصميم سياسات تمكن العاملين من استخدام هذه البرامج بصورة مسئولة ومفيدة من خلال التعاون مع العاملين والمديرين وقسم الشؤون القانونية. ومن فوائد هذا التغيير تقديم المعلومات المتصلة بالتاريخ الوظيفي، والمهارات، والكفايات، والأداء، واحتياجات العاملين من برامج التنمية المهنية، والمويل المهنية لهم بطريقة أكثر عقلانية وثناء مما هو قائم في الوقت الحاضر (PageUp People, 2009, p.15).

٣. مراعاة البعد الفردي: ويسمح تصميم هذا الهيكل وفقاً للاحتياجات الفردية لكل مستخدم داخل المؤسسة مع الالتزام بالقواعد العامة للمؤسسة بالمرونة. وتتصف التطبيقات المتصلة بإدارة المواهب في المرحلة الرابعة بإمكانية تفريدها دون الحاجة إلى زيادة التكلفة بمقدار كبير. وتبدأ عملية التفريد بالدمج بين وحدات المؤسسة، وأدوارها، وتدفق العمل بها، ونظم المراسلات بها، ومعايير انتقاء العاملين. ويجب أن تكون مواقع ممارسة العمل متنسقة مع أهداف الشركة وسمعتها (Oracle Corporation, April 2011, p.13).

ويمكن مراعاة البعد الفردي من خلال تنفيذ عدة مداخل:

- تقسيم القوى العاملة: حيث تستطيع إدارات الموارد البشرية تقسيم القوي العاملة إلى عدة مجموعات، وتقديم تدريب يتناسب مع احتياجات كل مجموعة منها. ويمكن أن يتم هذا التقسيم وفقاً لأنماط تعلم العاملين أو قيمهم أو شخصياتهم أو الأماكن الجغرافية التي يعملون بها.
- منح العاملين حرية الاختيار بين عدد من الموديولات: حيث تستطيع إدارات الموارد البشرية صياغة عدة اختيارات محدودة يمكن للعاملين الاختيار من بينها بما يتناسب مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم. وتشمل هذه الاختيارات: الأنشطة الوظيفية، وعوائد التنمية المهنية، والبرامج التدريبية.

- تشجيع التفريد الذي يقوم به العاملين: حيث تشجع إدارات الموارد البشرية الأفراد على تحديد ممارساتهم الفردية وخاصة المتصلة بالرعاية والتوجيه، وتحديد مسارات الترقى المهني، وتبادل الوظائف بين العاملين (Eggleston, Michelle, 2013, p.2).

ويمكن أن تتناغم آليات التدريب لتأهيل العاملين الجدد على طبيعة العمل بالمؤسسة مع القوانين والعادات في المجتمع المحلي، وفي نفس الوقت تتناسب مع الرؤية الموحدة والمركزية للمؤسسة (PeopleFluent, 2014, pp.1-3). ويمكن أن يتم تفريد البيئات الخاصة بالتطبيقات التكنولوجية لأداء المهام بناء على التفضيلات الفردية للعاملين. وسواء كان العامل يريد تنفيذ المهام الموكلة إليه بواسطة تطبيق تكنولوجي أو بواسطة البريد الإلكتروني للمؤسسة، فإنه من الواجب على النظم التكنولوجية أن تأخذ في الاعتبار الأدوار المتنوعة وعادات العمل لكل عامل (Bader, Gerhard and Lasprilla, Mariana, n.d., p.12). وتعتبر إمكانية استخدام التطبيقات التكنولوجية هي العامل الأول في الاستراتيجية الناجحة لإدارة المواهب (IDC, 2015, pp.6-8).

٤. استخدام المقاييس التنبؤية: ويجعل الاستخدام لتطبيق الويب الثاني (Web 2.0) في مختلف تطبيقات إدارة المواهب المستخدم أكثر تناسباً وقدرة على التنبؤ مع احتياجاتهم الفردية والمؤسسية. وعادة ما يتم استخدام المقاييس التنبؤية للأداء عند توظيف العاملين. ويمكن تحقيق الاستفادة المثلى من التحليلات التنبؤية من خلال توظيف آلية تصنيف العاملين لتحقيق الإدارة الفعالة للمواهب. ويساعد تصنيف العاملين إلى فئات على الفهم الأعمق لمهارات ومعارف العاملين. وليس هذا فحسب، حيث تساعد هذه التحليلات التنبؤية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة، وعلى تحديد درجة رضاهم، وزيادة درجة التناغم بين احتياجات العاملين وبين هذه البرامج التدريبية، وعلى التنبؤ بدرجة استعداد كل

عامل للاستفادة من فرص التنمية المهنية المتاحة، والتنبؤ بقدرة كل عامل على المساهمة الفعالة في المشروعات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة. ويمكن تصنيف العاملين وفقاً للمهارات، والمؤهلات الدراسية، وعدد سنوات الخبرة، والأدوار المكلفين بها في الوقت الراهن، والمسئوليات التي يمكن تكليفهم بها في المستقبل (Dey, Tuhin Subhra; & De Prithwis, 2015, pp. 6-7). ويتم تطوير وتحسين هذه المقاييس لتحديد القيادات الواعدة ذات الاستعدادات الكبيرة والتي يمكن تنمية ملكاتها من خلال برامج التتابع القيادي الوظيفي. ولا تقوم هذه المقاييس الأداء السابق فقط، ولكنها تؤكد أيضاً بصورة آلية على أهمية التناغم بين مهارات العاملين ومدى استعدادهم للنمو الشخصي والتطور. وبالإضافة إلى هذا، يستطيع العاملون رؤية المسارات الممكنة لنموهم الوظيفي هم وغيرهم من العاملين، والمسارات التي سلكوها للوصول إلى ما وصلوا إليه. ومن خلال تحديد الفجوات في المهارات المطلوبة يمكن تصميم البرامج التدريبية وخطط التنمية المهنية للتغلب على أوجه النقص القائمة. ويمكن ربط استعدادات وقدرات وأداء العاملين بالمكافآت التي يحصلون عليها بدلاً من الاعتماد على الأداء السابق فقط كـمقياس للتقدير المادي. هذا "وقد تزايدت أعداد الشركات التي تقدم فرصاً للتنمية المهنية كجزء من حزمة المكافآت بها. وتشمل فرص التنمية المهنية هذه قيام المؤسسة بتحمل جزء من تكاليف الالتحاق بالدراسات العليا، وقيام المؤسسات بإنشاء جامعات للتعليم الافتراضي بها (Virtual Corporate Universities) وتحمل المؤسسة تكلفة حضور العاملين بها لورش العمل والمؤتمرات العلمية وبرامج التنمية المهنية الوظيفية ومنح العاملين إجازات مدفوعة الأجر لكي يتفرغوا للدراسة. وتوفر المؤسسات أيضاً للعاملين بها فرصاً للرعاية والحصول على الإرشاد (Coaching & Mentoring)، وفرصاً للحصول على التدريب في دول أجنبية متقدمة، ومسارات متنوعة للترقي الوظيفي، وإمكانية الحصول على

إجازات مع الاحتفاظ بوظائفهم“ - (McCormick, Horace, 2015, pp.2-3). ونظراً لأن المتنافسون على شغل الوظيفة القيادية يستطيعون متابعة المواهب القيادية والإدارية بالمؤسسة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي مثل ”لينكد إن“ (LinkedIn)، يجب أن تحسن الشركات من استخدام المقاييس التنبؤية للأداء عند توظيف العاملين. ويعني هذا أن على الشركات أن تفهم طبيعة المكافآت المالية، والحوافز، وفرص الترقى الوظيفي، وخبرات التعلم التي تحفز العاملين على بذل أقصى جهد ممكن (LinkedIn, n.d., pp.9-13; Harr, Robbin-Jan, 2015, pp.1-10). وتختلف طبيعة الحوافز التي تحفز كل جيل من العاملين على بذل قصارى جهدهم؛ ففي حين كان الجيل الذي ولد في أعقاب انتهاء الحرب العالمية الثانية يركز على أهمية ثبات قيمة معاشات التقاعد، يركز جيل لاحق مختلف على أهمية المرونة في ساعات العمل، والاستمتاع بالعمل، ووجود فرص للتعلم (PricewaterhouseCoopers LLP, 2011, pp.3-5).

٥. التناغم مع أهداف المؤسسة: وتحسن الطبيعة التنبؤية لمقاييس أداء العاملين والتناغم مع أهداف المؤسسة من أداء المؤسسة وإنتاجيتها. وقد أدرك قادة المؤسسات التجارية الكبرى أن ارتفاع جودة مهارات العاملين تحسن من أداء المؤسسة. وهناك تداخل بين إدارة المعرفة وإدارة المؤسسات. وقد أصبح المستثمرون وأعضاء مجالس الإدارات يحاسبون القيادات التنفيذية في المؤسسات عن أداء القيادات المختلفة العاملة في المؤسسة، وعن خطط التتابع القيادي، وبرامج تنمية مهارات العاملين، كما أصبحت القيادات العليا تقوم بصورة إجبارية بتطبيق استراتيجيات إدارة برامج تنمية مواهب العاملين (Development and Learning in Organizations: An international Journal, 2014, pp.24-26; Heidrick & Struggles International, Inc., 2015, pp.1-4). ويحتاج المديرون إلى فهم أكثر دقة لمهارات وقدرات فرق العمل لكي

يستطيعوا تحقيق التناغم بين هؤلاء العاملين وبين غايات وأهداف المؤسسة التي يعملون بها بما يحقق في نهاية المطاف زيادة الإنتاجية. وهكذا عندما تتناغم تطبيقات وعمليات إدارة المواهب مع استراتيجيات المؤسسة تتحقق أهداف المؤسسة ويتم الحفاظ على النجاح المتحقق. وقد انتقلت آليات ومقاييس تقويم النجاح في إدارة المواهب من الاعتماد على تكلفة توظيف العامل الواحد إلى الاعتماد على معيار الوقت المستغرق لإنتاج السلع ومعيار جودة العاملين الذين يتم توظيفهم. ”ويعني هذا أن المؤسسات في القرن الحادي والعشرين أصبحت تقارن بيانات أداؤها في الفترات السابقة بمقاييس الأداء الأكثر شمولاً بهدف تقويم أداؤها، ثم ترسل هذه البيانات المقارنة إلى الإدارة العليا بها. وأصبح الهدف من قياس الأداء وتوثيقه تحديد مقدار التقدم المتحقق في إنجاز الأهداف، وتقويم مقدار النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة“ (Earle, David, n.d., p.3; Shen , Kathryn F., 2011, pp. 51-55). ومن ثم، أصبحت المؤسسات أكثر رغبة في فهم خصائص العاملين الناجحين أو العاملين الأكثر استعداداً للنجاح لكي تستطيع توظيف أعداد أكبر من هؤلاء العاملين الموهوبين، ولكي تستطيع تنمية أكبر قدر ممكن من ملكاتهم واستعداداتهم.

وأصبحت أهداف المؤسسات ليس مجرد اجتذاب العاملين أصحاب المهارات المتميزة، ولكن قياس المهارات المرغوب فيها والتنبؤ بوجودها من عدمه، وتحديد ما إذا كانت هذه المواهب سوف يتم تنميتها داخل المؤسسة أو خارجها، وكيفية وتوقيت توزيع هؤلاء العاملين الموهوبين على الأقسام المختلفة بناء على احتياجات المؤسسة. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التركيز على التطبيقات والعمليات التي تؤكد على الانتقال من المرحلة الثالثة إلى المرحلة الرابعة لإدارة المواهب. وعلى الرغم من وجود مكونات متعددة لإدارة المواهب، إلا أن تنفيذ إدارة المواهب لا يتم بصورة متزامنة. وبالتالي، فمن

المهم دراسة الترتيب والأولويات عند صياغة استراتيجية شاملة لإدارة المواهب. وتقوم هذه الاستراتيجية الشاملة على مبدئين مهمين هما:

- إن توظيف العاملين الموهوبين وإدارة أدائهم هما التطبيقان الرئيسان والعمود الفقري لعمليات إدارة المواهب. وتدير عملية توظيف العاملين اختيار المواهب الخارجية (من خارج المؤسسة) وتحركات المواهب الداخلية (من داخل المؤسسة) عبر مختلف أقسام المؤسسة. وتقوم مقاييس الأداء بتطوير وتعظيم هذه المواهب (Bhalla, Vikram et. al., 2011, pp.1-11; Collings, David; & Mellah, Kamel, 2009, pp.304-313).
- وتشمل العمليات والحلول الثانوية التي تتصل بالأداء والأهداف والنتائج القيادي بالغي الأهمية والمؤثرين على تحقيق أهداف المؤسسة (Tarique, Ibraiz; & Schuler, Randall, 2010, pp. 122-133; Grant Thornton LLP, 2011, pp.1-5; Strandberg Consulting, 2009, pp.10-19).

وبدون عمليات موحدة لتوظيف العاملين ولمتابعة الأداء يصعب تحديد الفجوات في المواهب والنقص فيها، كما يصعب كيفية التغلب على هذه الفجوات سواء من خلال التدريب الداخلي أو الترقى الداخلي أو توظيف المواهب الخارجية. وقد أظهرت دراسة مسحية أجرتها مؤسسة "واطسون وايت" (Watson, Wyatt) في عام ٢٠٠٥ حول مؤشر رأس المال البشري أن الشركات التي تستخدم آليات أفضل لتوظيف العاملين وللاحتفاظ بهم تزيد قيمتها في البوصة بنسبة ٧,٦% عن غيرها من الشركات (Watson Wyatt Worldwide, 2005, pp. 1-10; Lockwood, Nancy, 2006, pp.8-9). ويجب أن تدرك المؤسسات أن البرامج الحاسوبية والتكنولوجيا وحدها لا تستطيع التغلب على التحديات المصاحبة لإدارة المواهب. وبدون هذه العمليات الموحدة سوف تصبح الشركات غير مستعدة للتعامل مع الفجوات في المواهب وفي الاحتياجات

بالغة الأهمية من المهارات الدقيقة (Project Management Institute Inc., 2014, pp. 2-16). ويبدأ التنسيق المتناغم للنجاح للأعمال ولاستراتيجيات رعاية المواهب بوضع خطة شاملة لإدارة المواهب القيادية. وعلى الرغم من هذا، فقد حددت الشركات والمؤسسات العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق الإدارة الجيدة للمواهب.

مزايا المرحلة الرابعة من نموذج إدارة المواهب:

- توفير رؤية استراتيجية لعملية إدارة المواهب.
- تقليل احتمالات إدخال البيانات مرتين بالخطأ (Ringo, Tim et al., 2008, pp. 2-12).
- تقليل تكلفة دمج العمليات في المؤسسة.
- استخدام التكنولوجيا وبرامج الحاسب الآلي بسهولة وعلى نطاق واسع.
- تسهم كتابة التقارير وتقديم التحليلات حول أنشطة المؤسسة ونظم إدارة المواهب بها في تحسين مستوى التناغم والأداء التنظيمي بها (Oracle Corporation, 2012, pp.12-15).

عيوب المرحلة الرابعة من نموذج إدارة المواهب:

- ما يزال الالتزام من قبل المستويات العليا من الإدارة متأخراً عن مواكبة تطوير نظم إدارة المواهب (Wellins, Richard; Liu, Louis; & Qiuyong, Tang, n.d., pp. 11-20).

خامساً: السيناريو الامتدادي:

أ- البيئة الخارجية:

وسوف تتصف البيئة الخارجية للسيناريو الامتدادي بعدة سمات. وهذه السمات هي: وجود قيادات لا تتصف بالكفاءة في قسم الموارد البشرية، واقتصار دور قسم الموارد البشرية على تسيير الأعمال فقط، وعدم دعم القيادات العليا لقسم الموارد البشرية، وعدم مشاركة المديرين في قسم الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة

التعليمية، واستمرار التدريب كمسئولية لكل قسم على حدة، واستمرار السياسات الحالية وعدم الرغبة في التغيير، وركود الأوضاع المؤسسية، وعدم قيام العاملين بتحدي الوضع الراهن، ووجود فلسفة تهمش أدوار الأفراد.

- وجود قيادات لا تتصف بالكفاءة في قسم الموارد البشرية: وفي ظل هذا السيناريو الامتدادي سوف تستمر الأساليب التقليدية في إدارة المؤسسات التعليمية. وسوف تواجه المؤسسات التعليمية تحديات جمة نظراً لفشل هذه المداخل التنظيمية العتيقة في الوصول لمستوى الجودة المطلوب واللازم للتنافس في عالم الاقتصاد الكوكبي. وفي حين تفرض التكنولوجيات الجديدة في الأسواق العالمية تحديات هائلة على المؤسسات التعليمية، وتلزمها بالتهيؤ لمواكبة الاختراعات والابتكارات، وتطالبها بتنفيذ نموذج التعلم المستمر مدى الحياة، نجد أن المؤسسات التعليمية غير قادرة على تقويم الاحتياجات التدريبية للعاملين بها أو توفير الاستثمارات المالية اللازمة لرفع مستوى مهارات القيادات التنظيمية العاملة بها. وعلى الرغم من تأكيد المداخل التنظيمية الحديثة في القرن الحادي والعشرين على أن القدرة على منافسة الدول العظمى سوف تتبع من قدرات رأس المال البشري وليس من الاستثمارات المادية، إلا أن القيادات في أقسام الموارد البشرية سوف تستمر غير قادرة على الأخذ بزمام المبادرة، أو على التخطيط الاستراتيجي.

- اقتصار دور قسم الموارد البشرية على تسيير الأعمال فقط: ويعني هذا أن يستمر قسم الموارد البشرية في تسيير الأمور اليومية للمؤسسة التعليمية، والتركيز على تسجيل المكاتبات والشؤون الإدارية المعتادة. وبهذا لن يستطيع هذا القسم القيام بأدوار استراتيجية؛ الأمر الذي سوف يخلق دائرة شريرة تتصف بعدم إشراك القيادات العليا للعاملين في التخطيط أو في تحليل المشكلات. ونتيجة لهذا سوف يزيد حجم المهام التقليدية الملقاة على عاتق قسم الموارد البشرية، وسوف تستنفد هذه المهام جزءاً كبيراً من وقت وجهد قسم الموارد البشرية. وبهذا سوف تتأثر كفاءة وفاعلية

قسم الموارد البشرية. ولن يتغير هذا الوضع حتى لو تم تقديم تدريب للعاملين في أقسام الموارد البشرية لأن فلسفة إدارة الموارد البشرية ماتزال عتيقة وتقليدية. وسوف تستمر الصلاحيات الممنوحة لقسم الموارد البشرية محدودة نظراً لفشله في اقناع القيادات العليا بأهمية الأدوار التي يقوم بها. ونتيجة لهذا الفشل ولعجز قسم الموارد البشرية عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي، سوف تقل الميزانيات التي يحصل عليها. ونظراً لفشل أقسام الموارد البشرية في التقييم النقدي لأدوارها، وفي إعادة صياغة هذه الأدوار، وإعادة هيكلة بنيتها ووظائفها، سوف تستمر هذه الأقسام في تخصيص نسبة كبيرة من الوقت في أداء الأعمال الإدارية التقليدية والروتينية دون تجديد أو إصلاح.

- عدم دعم القيادات العليا لقسم الموارد البشرية: تتصف المؤسسات الفعالة بتقديم القيادات العليا للتمويل المادي والدعم المعنوي لقسم الموارد البشرية، وبتشجيعها للقوي العاملة على التخطيط لمسارها الوظيفي. وفي ظل السيناريو الامتدادي سوف تهمل القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم تنمية كفايات العاملين بأقسام الموارد البشرية، كما سوف تهمل مهارات التخطيط الاستراتيجي ومهارات حل المشكلات ومهارات التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي والأساليب الكمية في تحليل أداء العاملين. ونتيجة لهذا الإهمال سوف يفشل العاملون في أقسام الموارد البشرية في التفكير بصورة استراتيجية. وبالإضافة إلى هذا، فإن عدم حصولهم على التدريب الكافي سوف يؤدي إلى ضعف تأثيرهم على زملائهم في العمل. ونتيجة لعدم تقدير القيادات العليا بالمؤسسة التعليمية لأهمية الأدوار التي يجب أن تلعبها أقسام الموارد البشرية، سوف تقل الاستثمارات المالية الموجهة لتنمية قدراتهم وكفاياتهم. ومن ثم، سوف تنخفض فاعلية وكفاءة المؤسسات التعليمية. وبالتالي سوف يستمر فشل أقسام الموارد البشرية في تطوير المؤسسات التعليمية، وفي إصلاح الهياكل التنظيمية والإدارية بها. ونتيجة لهذا الفشل سوف يصبح من الصعب إصلاح آليات

التخطيط للتابع القيادي الوظيفي، وسوف تنتشر الخبرات السلبية بصورة تعوق أي محاولات للإصلاح في المستقبل.

- عدم مشاركة المديرين في قسم الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة التعليمية: ونظراً لتبني وزارة التربية والتعليم لرؤية تنظيمية محدودة تقتصر فقط على أداء المهام الإدارية التقليدية، سوف تعجز أقسام الموارد البشرية عن المساهمة في صياغة الاستراتيجية العامة للوزارة. ونتيجة لعدم ممارسة أقسام الموارد البشرية للتخطيط الاستراتيجي، وإهمالها لتنمية رأس المال البشري بها، سوف يستمر ضعف مشاركة قسم الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة التعليمية. وسوف تستمر أقسام الموارد البشرية في تبني مدخل شديد التقليدي والجمود ينظر إلى واجباتها ومسؤولياتها بما يؤكد على الطاعة والانقياد بدلاً من المشاركة في صنع القرار والتجديد. وفي ظل غياب الرؤية الاستراتيجية، سوف تستمر أقسام الموارد البشرية في عدم ممارسة أدوات التخطيط الاستراتيجي. ويعني هذا، أن جميع العمليات المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي مثل: توظيف العاملين الجدد، ونظم الأجور والمكافآت، وتقييم أداء العاملين، وبرامج التدريب أثناء الخدمة، وغيرها سوف تظل قاصرة عن تنمية مهارات وكفايات العاملين.

- استمرار التدريب كمسئولية لكل قسم على حدة: وبدلاً من الاعتماد على استراتيجية للتدريب تهدف إلى إعادة هيكلة القوى العاملة بما يلبي بصورة أفضل احتياجات وتوقعات العملاء، وبدلاً من إعادة هيكلة برامج التدريب لخلق مؤسسة تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة واقتصاديات المعرفة، سوف تعتمد المؤسسات التعليمية على ثقافة تنظيمية ترفض التغيير. وبدلاً من أن يصبح العاملون قادرين على التكيف مع التغيير بصورة مرنة ودائمة، سوف تستمر المؤسسات التعليمية جامدة ومتمركزة حول نفسها. ومن ثم، لن يتطور التدريب بحيث يتعلم العاملون من خلال تنفيذ المهام أثناء العمل، ولن يهدف التدريب إلى تلبية احتياجات العاملين والمستفيدين

من العملية التعليمية. ويعني ذلك أن البرامج التدريبية لن تكون مرتبطة بالاحتياجات الخاصة بشاغلي الوظائف القيادية في المستقبل، كما لن نرى فرق العمل المسؤولة عن تصميم البرامج التدريبية تقوم بإعادة هيكلة هذه البرامج بحيث تعدهم لأداء الأدوار المختلفة والوظائف المتنوعة في المستقبل. ومن ثم، لن يتحقق مدخل "التعلم المرتبط بالعمل والذي يحدث أثناء تأديته" (Work-embedded Learning). وفي حين سوف تسعى الهياكل التنظيمية في الدول المتقدمة إلى استخدام الحاسب الآلي في التواصل مع الخبراء، وفي المشاركة في الأنشطة التدريبية عبر شبكة الإنترنت، وفي دراسة موديلات تعليمية عن طريق التعلم الإلكتروني، سوف تظل المؤسسات التعليمية وهياكلها الإدارية في الدول النامية مصرّة على توظيف أساليب تقليدية عتيقة في التدريب.

وفي ظل المداخل التقليدية للتدريب، سوف تنظر وزارة التربية والتعليم إلى التدريب باعتباره مجموعة من البرامج أو الأحداث المنفصلة التي يحضرها العاملون. وبعد حضور هذه البرامج التدريبية يصبح العاملون مسؤولون عن استخدام ما تعلموه أثناء التدريب في أداء وظائفهم، كما إن أي مساعدة قد يحصلون عليها تكون معتمدة على رغبات رؤسائهم في العمل. ويعني هذا، أن المداخل التقليدية للتدريب لا تقدم للعاملين المعلومات التي تساعدهم على فهم العلاقة بين المحتوى المعرفي للبرنامج التدريبي وبين أدائهم الوظيفي أو بين المحتوى المعرفي للبرنامج التدريبي وبين أهداف المؤسسة التي يعملون بها. ولهذا، فمن الطبيعي أن يفشل هذا النوع من التدريب في تحسين أداء العاملين أو في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. وفي ظل هذه النظرة التجزئية، سوف يكون كل قسم من أقسام المؤسسة التعليمية مسئولاً عن تقديم التدريب للعاملين فيه.

- استمرار السياسات الحالية وعدم الرغبة في التغيير: وطبقاً لهذا السيناريو الامتدادي سوف تستمر السياسات الحالية في التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي دون أي تغيير يذكر. وسوف يتصف التغيير - إن حدث - بالصفة التدريجية وعدم الاستمرار.

ويعني هذا أنه سوف يكون منقطعاً بدلاً من أن يكون متواصلًا، وسطحياً بدلاً من أن يكون عميقاً وجذرياً. ومن ثم، فإن التغييرات هي عبارة عن تعديلات طفيفة في بنية السياسات القائمة، ولا تحتوى على تغييرات هائلة في القيم الأساسية التي تنبني عليها هذه السياسات. وبالإضافة إلى هذا، فإن هذه التغييرات تهدف إلى الحفاظ على هوية المؤسسة التعليمية كما هي، وإلى تدعيم استمرار الهياكل الراهنة والنظام القائم.

- ركود الأوضاع المؤسسية: وسوف تتصف المؤسسات التعليمية في الدول النامية في المستقبل بهياكل تنظيمية جامدة، وبني إدارية صارمة. وعلى الرغم من اختفاء الحدود التقليدية داخل المؤسسات في الدول الغربية المتقدمة، إلا أن هذه الحدود في مؤسسات الدول المتخلفة سوف تظل قائمة. وبالتالي فإن سياسات إدارة المواهب القيادية والموارد البشرية لن تتصف بالمرونة ولا بالتنوع. وعلى هذا، سوف تستمر وزارة التربية والتعليم في اختيار عدد محدود من العاملين وفقاً لمبدأ الأقدمية لكي يشغلوا الوظائف القيادية الرئيسة فيها، كما سوف تقدم عدداً من البرامج التدريبية العتيقة لهذه القيادات المختارة. وسوف تستمر المؤسسة التعليمية المركزية هي صاحبة القرار في اختيار الأفراد الذين يلتحقون ببرامج التدريب هذه، وفي تحديد توقيتات تنفيذ هذه البرامج التدريبية، وتحديد المحتوى المعرفي لهذه البرامج، وفي صياغة برامج التنمية المهنية وأعدادها. وفي ظل هذه الفلسفة التي تتحكم في كل ما يخص المواهب القيادية والكفاءات التنظيمية المتميزة - وفي ظل غياب فلسفة الرعاية والدعم لهذه الكفاءات - سوف يتم وأد العديد من هذه المواهب القيادية. ونظراً لركود الأوضاع المؤسسية، سوف تفشل وزارة التربية والتعليم في توفير البيئة المناسبة لرعاية العاملين المتميزين، وفي إشعارهم بقيمتهم وبأهمية مساهماتهم في تطوير المؤسسة التي يعملون بها.

- عدم قيام العاملين بتحدي الوضع الراهن: وتتصف بيئة السيناريو الامتدادي بكون العاملين منفذين سلبيين للسياسات التي تضعها المؤسسة التي يعملون بها. ويعني هذا، أن العاملين لا يشاركون في عمليات صناعة القرار، ولا في تصميم البرامج التدريبية المقدمة لهم. وبهذا ينعزل العاملون عن المساهمة في التخطيط لمسارهم الوظيفي، وفي تعزيز القيمة المضافة للمؤسسة التي يعملون بها. وبدلاً من الأخذ بزمam المبادرة في تطوير المؤسسة التي يعملون بها يظل العاملون مجرد متلقين سلبيين لأوامر وتكليفات القيادات العليا، ويسعدون بهذا الدور السلبي.
- فلسفة تهمش أدوار الأفراد: وبدلاً من أن تشجع المؤسسات التعليمية التعلم مدى الحياة، وتعزز مشاركة العاملين في صناعة القرار وفي تصميم برامج التنمية المهنية، وتحفزهم على تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، تستمر المؤسسات التعليمية في تهميش الأفراد. ولهذا تستمر أقسام الموارد البشرية في إهمالها للتنبؤ بالمهارات القيادية المطلوبة في المستقبل، وفي عدم تقديم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الوظائف القيادية المستقبلية. وبدلاً من تقوم أقسام الموارد البشرية بتنمية المهارات التحليلية غير التقليدية والقدرات الإبداعية ومهارات حل المشكلات والتواصل الاجتماعي والعمل الجماعي والإدارة الاستراتيجية لدى العاملين، تقتصر هذه الأقسام على تقديم برامج تقليدية للتنمية المهنية.

ب- ملامح السيناريو الامتدادي:

وفي ظل هذا السيناريو الامتدادي يكون دور أقسام الموارد البشرية في التخطيط وصياغة الاستراتيجيات محصوراً في التخطيط التنفيذي فقط، وتكون الصلاحيات المخولة لهذه الأقسام متوسطة القوة ومقتصرة فقط على مدير القسم، ويكون نطاق هذه الصلاحيات مرتكزاً فقط على الإدارة اليومية للأنشطة الإدارية والكتابية، ولا تقوم أقسام الموارد البشرية سوى بدور محدود لا يتجاوز نطاق إجراءات تسيير الأعمال. وليس هذا فحسب، بل تفشل هذه الأقسام في الدمج بين الوظائف المتعددة للأقسام المختلفة

بالمؤسسة. ويعني هذا، عدم وجود تنسيق بين أنشطة قسم الموارد البشرية وأنشطة الأقسام الأخرى. ومن أبرز ملامح هذا السيناريو الامتدادي ما يلي:

- تحليل الوظائف وتحليل مكوناتها: ووفقاً لهذا السيناريو يكون هناك عدم تناغم بين مهارات وقدرات ودوافع العاملين بالمؤسسة وبين متطلبات الوظيفة. ومن ثم، يستمر الأداء الضعيف للعاملين، ومعدلات الغياب المرتفعة عن العمل. وتقوم المؤسسات التعليمية بتصميم الوظائف بحيث تتصف الوظائف بالبساطة والتقليدية بحيث يمكن تدريب العاملين غير المتميزين بسرعة لشغل الوظائف في المستقبل في سهولة ويسر. وكان تصميم الوظائف يتم وفقاً لمسلمة أساسية فحواها أن العامل لا يحتاج إلى الرضا عن العمل الذي يقوم به، ولا يمتلك المهارات أو الرغبة في المشاركة في القرارات الوظيفية داخل المؤسسة. وعلى الرغم من وجود العديد من تقنيات تصميم وتحليل الوظائف، إلا أن المؤسسات التعليمية في ظل هذا السيناريو سوف تستمر في إدارة شغل الوظائف القيادية وفقاً لهذا النموذج التقليدي الذي بدأ منذ الثورة الصناعية.

- توظيف العاملين، واختيارهم، وتدريبهم بعد الالتحاق بالعمل، والتوظيف من داخل المؤسسة: ونظراً لعدم وجود القوى العاملة عالية المهارات والقدرات، سوف تستمر المؤسسات التعليمية في العمل بأداء متوسط الجودة. وبدلاً من أن تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بها وتقديم فرص التنمية المهنية لهم سوف تستمر في الاعتماد على التدريب التقليدي والأقدمية في شغل الوظائف القيادية. وتهمل أقسام الموارد البشرية تحليل أوضاع سوق العمل، والتخطيط طويل الزمن، ويقتصر دورها على توظيف العاملين، وتقديم تدريب تقليدي عتيق عفا عليه الدهر، والاعتماد على التوظيف من داخل المؤسسة بدلاً من المزج بين الكفاءات من داخل وخارج المؤسسة.

● تدريب العاملين، وتقديم التنمية المهنية التقليدية لهم، وتقويم أدائهم: وفي ظل هذا السيناريو يقتصر تدريب العاملين على أساليب التدريب العتيقة التي لا تتسم بالكفاءة ولا بالفاعلية. ونتيجة لهذا تتقادم معارف العاملين وتصبح عديمة الجدوى بمرور الوقت؛ الأمر الذي يخلق مؤسسات تعليمية خاملة وغير فعالة. وتتصف عملية تقويم أداء العاملين بالطبيعة التقليدية والنزوع نحو الشكلية بدلاً من تبصير العاملين بجوانب القصور في أدائهم، وبكيفية التغلب على جوانب الضعف هذه. وتقتل برامج التنمية المهنية في إمداد العاملين بالمهارات والمعارف المستحدثة. ويتصف الإنفاق على هذه البرامج بقلته وعدم كفايته. ونتيجة لعدم كفاءة برامج التنمية المهنية وعدم كفاءة المنفذين لها يقل تركيز مديري أقسام الموارد البشرية على العمليات والأنشطة التي تحسن من أداء العاملين المتدربين. ومن ثم، يفشل المتدربون في حل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لوظائفهم. وبالإضافة إلى ما سبق، تتسم إدارة المسار الوظيفي للعاملين بالفوقية، ونقل مساهمة العاملين في صناعة القرارات المتصلة بمستقبلهم الوظيفي.

● سياسات أقسام الموارد البشرية: وفي ظل هذا السيناريو تكون صياغة السياسات المتصلة بأقسام الموارد البشرية هي مسؤولية وزارة التربية والتعليم ورؤساء أقسام الموارد البشرية في المديرية التعليمية. ويكون اتخاذ القرارات المتصلة بالقضايا المحورية الأكثر أهمية من اختصاصات وزارة التربية والتعليم فقط. ويتصف عمل أقسام الموارد البشرية بالقصور بصفة عامة وبعجزها عن نشر سياساتها بين العاملين في مختلف الوظائف بصفة خاصة. وبدلاً من إجراء أقسام الموارد البشرية للأبحاث التي تهدف إلى إعادة هندسة الهياكل الإدارية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية، وإلى ضمان جودة الأداء، وإلى الإصلاح والتطوير المستمرين، يقتصر دور هذه الأقسام على تمويل شراء المستلزمات التعليمية والإدارية، وتسجيل المعاملات المالية،

والتحقيق في بعض المخالفات القانونية. وتتصف هذه السياسات بالقدم وعدم مواكبتها للواقع ومستجداته.

- التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي: وفي ظل السيناريو الامتدادي سوف تعمل المؤسسات التعليمية ضمن إطار بيئة تتصف بالثبات النسبي، وسوف تنفذ سياسات تقليدية متعارف عليها في التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بها، وسوف تحافظ في المستقبل على أجزاء كبيرة من نظامها الإداري وهياكلها التنظيمية كما كانت عليه في الماضي بدون تغيير يذكر. وسوف تظل الممارسات المتصلة بشغل الوظائف القيادية مطبقة في إطار من الجمود النسبي. وعلى الرغم من إدراك بعض قيادات المؤسسة التعليمية لأهمية المرونة وتطبيق المعارف الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، إلا أن الممارسات الإدارية وخاصة تلك المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي سوف تظل تقليدية وجامدة إلى حد كبير. وسوف تظل العلاقة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة منفصلة؛ أي أن احتياجات المؤسسة التعليمية لن تتسجم مع التطلعات الوظيفية والكفايات المهنية للعاملين بهذه المؤسسة. وباختصار فإن المسار الوظيفي للأفراد لن يكون مرتبطاً بتلبية طموحات العاملين بالمؤسسة التعليمية. ولهذا سوف يستمر الانفصال بين قيم المؤسسة التعليمية وتوجهاتها وبين قيم العاملين بها. وسوف تستمر المؤسسة التعليمية في الهيمنة على إدارة المسار الوظيفي للعاملين بها دون أن تنتظر إلى العاملين بها باعتبارهم رأس مال بشري. ومن خلال مدخل "التحكم والسيطرة" (Command & Control) سوف تستمر المؤسسة في النظر للعاملين بها باعتبارهم قطع شطرنج يمكنها تحريكهم بمنتهى الحرية.

سادساً: سيناريو الإصلاح الجذري:

(أ) البيئة الخارجية:

وسوف تتصف البيئة الخارجية لسيناريو الإصلاح الجذري بعدة سمات تتصل باختيار وتدريب العاملين أصحاب الكفاءات والقدرات القيادية المتميزة. أي أن القوي العاملة في المستقبل سوف يتم اختيارها بناء على عدد من الخصائص المهمة. ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- الاستفادة من المعارف والتكنولوجيا في التعلم أثناء العمل: ولعل من أبرز سمات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات في المستقبل هي رفض القيادات صاحبة القدرات الأكثر تميزاً لاستخدام التكنولوجيا العتيقة في أداء مهامها. ومع تزايد الدعم المجتمعي لاستخدام التكنولوجيا في كافة المجالات، يجب ان يواكب العاملين في قطاع التعليم هذا التوجه القوي. وسوف يكون وجود بيئة تعلم تسمح للعاملين بتحسين قدراتهم وتنمية خبراتهم، وتعلم مهارات جديدة، وبالقيام بمهام إضافية أحد العوامل الحاسمة في استمرار العاملين المتميزين في العمل في نفس المؤسسات. فالأفراد يرغبون في اكتساب مزيد من المعارف، وكلما اكتسبوا مجموعة من المعارف سوف يرغبون في اكتساب المزيد منها.
- الإدارة التشاركية: وسوف تتصف البيئة الخارجية المستقبلية للمؤسسات بتزايد مساهمة العاملين في عملية صناعة القرار. وإذا كانت الهياكل الهرمية التنظيمية قد بدأت في التطور، فإنها سوف تتغير بصورة جذرية في المستقبل المنظور. ونتيجة لذلك سوف تزداد رغبة العاملين في المستقبل في الحصول على سلطات أكبر في صناعة القرار داخل المؤسسات التي يعملون بها، وفي تنفيذ الإصلاحات التنظيمية بها.
- تحول كامل في نظام الأجور والحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين المتميزين: لقد تميز نظام الأجور والحوافز والمكافآت في الثلاثين سنة الأخيرة بالصرامة والوحدة

والمباشرة؛ حيث كان جميع العاملين يحصلون على نفس مزايا التأمين الصحي ونفس قيمة المعاشات التقاعدية. ولكن أقسام الموارد البشرية الناجحة في المستقبل سوف تحسن من حزم الأجور والمكافآت بحيث تصبح أكثر مرونة وتنوعاً، وبحيث تراعي الاختلافات في مستوى مؤهلات وكفايات ووظائف العاملين. أي أن أجور العاملين سوف تختلف، كما إن نمط الأجور وطريقة دفعها سوف يختلف من عامل لآخر، ومن مستوي وظيفي لمستوى آخر. وبناء على هذا التحول، يمكن للمؤسسات في المستقبل أن تخصص جزءاً من رواتب العاملين الأصغر سناً لتمويل نفقات التحاقهم بالدراسات العليا، وأن تخصص جزءاً من رواتب العاملين المتزوجين لتمويل برامج رعاية أطفالهم، وأن تخصص جزءاً من رواتب العاملين الأكبر سناً لتمويل نفقات التقاعد المبكر لهم. وسوف تتيح هذه المرونة إمكانية حصول العاملين على وظائف لمدد زمنية أطول. وسوف تكون المرونة في نظام الأجور والمكافآت أحد عوامل جذب العاملين المتميزين للعمل في المؤسسات في المستقبل. وإذا كانت الأجور لن تزيد بصفة عامة في المستقبل، إلا أنها سوف تصبح أكثر تنوعاً ومراعاة لظروف وخصائص العاملين. وسوف يكون هذا التحول المستقبلي جذرياً وشاملاً.

- ثقافة عمل تنظيمية جذابة: تفضل المؤسسات توظيف من يتفقون مع ثقافتها التنظيمية. ولهذا يجب أن تقوم أقسام الموارد البشرية بعناية القرارات المتصلة بثقافتها التنظيمية وخاصة المرتبطة منها برعاية العاملين أصحاب الكفاءات والمواهب القيادية، وباحتياجات وتطلعات العاملين المستقبلية. وكلما قامت أقسام الموارد البشرية بصياغة محددة ودقيقة لثقافتها التنظيمية، وينشر هذه الثقافة عبر مختلف الوسائط، كلما أصبح من الأسهل عليها اجتذاب العاملين المتميزين. وسوف تستمر الثقافة التنظيمية كعامل شديد الأهمية في التأثير على القيادات المتميزة وعلى رغبتها في العمل في مؤسسات بعينها. ووفقاً لسيناريو الإصلاح الجذري سوف تقوم المؤسسات الأكثر نجاحاً بصياغة ثقافة تنظيمية أكثر قبولاً واحتراماً، وأكثر تقديراً

للعاملين باعتبارهم أصولاً ثمينة، وسوف تبذل جهوداً أكبر لاستطلاع آراء العاملين بها ولتنفيذ ما يتناغم منه مع السياسات العامة للمؤسسات. وليس هذا فحسب، حيث سوف تقوم أقسام الموارد البشرية بتحمل مسؤوليات أكبر في عقلنة وترشيد عمليات صناعة القرار، وفي زيادة مساهمة العاملين في صناعة القرار بها. وسوف تلتزم المؤسسات الناجحة في ظل هذا السيناريو بالربط بين ثقافة المؤسسة وبين فرص التعلم والتنمية المهنية.

وبالإضافة إلى هذا، سوف تسعى المؤسسات الناجحة إلى تحقيق مزيد من التوازن بين الالتزامات الوظيفية والالتزامات الأسرية. ونتيجة لهذا، سوف تبذل أقسام الموارد البشرية جهوداً أكبر لتوفير خيارات عمل أكثر تنوعاً ومرونة، كما سوف تشجع آليات العمل من المنزل في بعض المستويات الوظيفية باستخدام الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت. وسوف تتيح هذه الآليات الجديدة مرونة كبيرة تمكن القيادات من اتخاذ القرار من خارج المقرات الرئيسية للمؤسسات، وفي أي وقت. وسوف تلقي هذه التحولات المستقبلية تحديات متزايدة على كاهل أقسام الموارد البشرية بحيث تراعي اختلاف ظروف العاملين وقدراتهم وأعمارهم.

ب) ملامح سيناريو الإصلاح الجذري:

ووفقاً لهذا السيناريو فإن التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي ليس مجرد خطوة واحدة يتم تنفيذها ثم تنتهي. ولكنه عملية مستمرة يقوم فيها المديرون بإدارة برامج التنمية المهنية والرعاية الوظيفية من خلال ممارسات يومية فعالة. ويعني هذا تحديد دقيق لأهداف المؤسسة، ووجود مواعيد ثابتة ومنتظمة لتقويم برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. ومن ثم، يصبح التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي عملية ديناميكية تعتمد على تعاون المؤسسة مع العاملين بها في التخطيط والتنفيذ لهذه البرامج وفقاً لرؤية مرنة. وليس هذا فحسب، بل تتصف القيادات العليا بالمؤسسة والعاملين بها بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

ومن خلال تحديد مجموعات من العاملين أصحاب الكفايات والمهارات المتميزة تستطيع المؤسسة تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. ولا يفيد اختيار عدد كبير من أصحاب الكفاءات في تقليل المخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة فحسب، ولكنه يزيد أيضاً من درجة استعدادها لمواجهة الظروف الطارئة والأحداث غير المتوقعة. ويحترم هذا السيناريو تطلعات العاملين للبحث عن فرص للنمو المهني وللترقي داخل المؤسسة، ويرتكز على وضع خطط استراتيجية للتنمية المهنية تحدد بدقة المعارف والمهارات والكفايات اللازمة للترقي. وتكتشف هذه الخطط أصحاب الكفايات والمهارات الفائقة، وتنظم طموحات وأهداف العاملين بصورة تتناغم مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها. ونتيجة لذلك تتجح المؤسسات من خلال تطبيقها لهذه الخطط الاستراتيجية في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، وتؤهلهم لشغل وظائف قيادية أرقى في المستقبل.

ويتميز هذا السيناريو بكون التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي لا يحدث في جزيرة منعزلة بعيداً عن بقية الأنشطة الأخرى المتصلة برعاية العاملين أصحاب الكفاءات. ولهذا تقم المؤسسة بالربط بينه وبين التخطيط للترقي الوظيفي. ويعني هذا، أن المؤسسة التعليمية تدرك تماماً أن تحديد وإتقان المعارف والمهارات والكفايات والأنماط السلوكية المكونة لكل وظيفية قيادية هو أمر ضروري لنجاح برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي. وبالإضافة إلى ما سبق يربط هذا السيناريو بين التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وبين إدارة المواهب القيادية، وبين إدارة الأداء، والتعلم المستمر، وأدوات تحليل أداء القوي العاملة، وبروفايل المواهب والكفايات القيادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- تأثير التكنولوجيا على التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي: لقد أثرت التطورات التكنولوجية بصورة جذرية على إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الأخيرين، وسوف تستمر في التأثير عليها في المستقبل بسرعات مختلفة. وسوف تصبح التحولات التي يصعب علينا تصور حدوثها في الوقت الحاضر، أمراً واقعاً في المستقبل. وإذا كانت

الحاسبات الآلية قد انتشرت خلال الربع قرن الأخير من القرن العشرين، فإن نظم الحاسوب الشبكية وتطبيقات الإنترنت قد أفادت أقسام الموارد البشرية من خلال عدة تطبيقات مثل: أدوات الخدمة الذاتية، وأدوات تحليل الأداء، وأدوات التعاون بين الأقسام المختلفة للمؤسسة. ويتميز سيناريو الإصلاح الجذري باستخدام إدارات الموارد البشرية للتطبيقات التكنولوجية وشبكات الإنترنت في توظيف العاملين وفي تقويم أدائهم. وبالإضافة إلى هذا، سوف يتم أتمتة جميع العمليات وتنفيذ مدخل إدارة رأس المال البشري في هذه الأقسام.

- مسؤول إدارة الموارد البشرية الماهر في استخدام التكنولوجيا: سوف يشهد المستقبل الانتقال من قيام مسؤول قسم تكنولوجيا المعلومات بإدارة العمليات التكنولوجية المتصلة بإدارة الموارد البشرية إلى قيام مسؤول إدارة الموارد البشرية بتنفيذ هذه المهام. وفي ظل هذا السيناريو سوف تتزايد أعداد المؤسسات التي توظف الاقتصاد القائم على استخدام الإنترنت في إدارة أقسام الموارد البشرية بها. وسوف تصبح التطبيقات التكنولوجية جزءاً لا يتجزأ من أعمال أقسام الموارد البشرية. ويعني هذا أن مسؤول إدارة الموارد البشرية لن يصبح ماهراً فقط في العمليات الإدارية، ولكنه سوف يصبح أيضاً ماهراً في استخدام وتوظيف التكنولوجيا. وسوف تصبح التكنولوجيا محوراً أساسياً من محاور مهام العاملين في أقسام الموارد البشرية. وسوف يشهد المستقبل انتقال مسؤولو إدارات الموارد البشرية من مرحلة كونهم منافسين أقوى في حرب التنافس على المواهب القيادية إلى مرحلة كونهم مستفيدين من أدوات تحليل الأداء. ويعني هذا، أن العاملين في أقسام الموارد البشرية سوف يستفيدون بصورة عميقة وشاملة من التطبيقات التكنولوجية المستحدثة في تحسين إنتاجية وفعالية المؤسسات التي يعملون بها، وفي زيادة درجة تنافسيتها مع المؤسسات الأخرى.

- عصر القائد المعتمد على المعرفة: وفي ظل اعتماد المؤسسات على شبكة الإنترنت في تنفيذ مهامها سوف تتوسع نظم إدارة الموارد البشرية بحيث يشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة. وسوف تمكن التطبيقات التكنولوجية العاملين من المشاركة بنسب

أكبر في إدارة الموارد البشرية. وفي ظل التحولات العميقة التي تمر بها التكنولوجيا في الوقت الحاضر وفي المستقبل، سوف تصبح التكنولوجيا أكثر ذكاءً وأرخص ثمنًا وأسهل في الاستخدام. ونتيجة لهذه التحولات سوف تصبح بيئة العمل أكثر ارتباطاً عن ذي قبل بالمعرفة. ومع انتقال البشرية بسرعة كبيرة إلى عالم أكثر اعتماداً على المعلومات، وعالم تحصل فيه أعداد كبيرة من العاملين على المعرفة، وعالم يتصف بالتعلم المستمر، يصبح الاحتفاظ بالمعارف المستحدثة أمراً بالغ الأهمية. وفي حين كان الأفراد في القرن العشرين يتعلمون من سن الخامسة حتى الثامنة عشرة لإنهاء المرحلة الثانوية ومن سن التاسعة عشرة حتى الخامسة والعشرين للدراسة بالجامعة، سوف يستمر تعلم الأفراد في القرن الحادي والعشرين مدى الحياة في أثناء عملهم. ومقارنة بتقاعد الأفراد في سن الستين في القرن العشرين، سوف يتقاعد الأفراد في القرن الحادي والعشرين بعد سن الخامسة والستين. ومع التقدم الشديد في التكنولوجيا وفي تطبيقات شبكة الإنترنت والابتكارات في مجالات الاتصالات، سوف تزداد معدلات استفادة العاملين من مصادر المعرفة وخاصة الإلكترونية منها. وسوف يوظف القيادي في العقود القادمة مقاطع الفيديو الإلكترونية والنصوص المكتوبة لجعل المعلومات أسهل في الفهم والاستيعاب.

وبالإضافة إلى هذا، سوف تقوم القيادات بتصميم مواقع تفاعلية شديدة الذكاء على شبكة الإنترنت؛ الأمر الذي سوف يؤدي إلى مزيد من الاستخدامات المتقدمة لشبكة الإنترنت، وإلى ازدياد قوة كفايات هذه القيادات المعتمدة على المعرفة. وفي ظل هذا السيناريو الإصلاحي سوف تحدد هذه المواقع التفاعلية ميول وتفضيلات وأذواق مستخدميها، كما سوف تحلل أنماط الارتباط بين ميولها السابقة وميولها الراهنة. وليس هذا فحسب، بل سوف تستطيع هذه المواقع شديدة الذكاء اقتراح برامج للتنمية المهنية للعاملين. ” وسوف تستطيع هذه المواقع التي تستخدم لغات مثل ”إكس إم إل“ (XML) والخدمات الذاتية الذكية (intelligent self-service) تحديد ما إذا كان مستخدمها ممن يستخدمون النصف الأيمن أو النصف الأيسر من المخ“؛ (White, Garry, 2002, pp.62-64)

Sonteya, Thembela and Seymour, Lisa, 2012, pp.50-52; Ramos, Ana Lu'isa; Ferreira, Jose Vasconcelos; and Barcel'ó, Jaume, 2012, pp.103-104). وسوف تقترح هذه المواقع التفاعلية نوعية الحوافز التي تتناسب العاملين في مختلف الوظائف. وسوف تمكن المعرفة العميقة مثل هؤلاء القادة من الحصول على المعلومات المناسبة بسهولة ويسر وبسرعة أكبر وفي الوقت الملائم، وبما يتناسب مع أنماط العمل الخاصة بهم. ويعني هذا، أن التطبيقات التكنولوجية في المستقبل الناجمة عن العلوم العصبية ودراسات المخ البشري سوف تحسن من كفايات القوي العاملة، كما سوف تعيد تشكيل أساليب تعامل أقسام الموارد البشرية مع التدريب والتعلم المقدم للعاملين.

- التخطيط لإدارة المواهب القيادية وفقاً لمبدأ المؤسسة التعاونية القائمة على الرؤية الموحدة والترابط التكنولوجي والتنظيمي: إذا كانت التكنولوجيا في العقود الثلاثة التالية وما بعدها سوف تكون مترابطة تكنولوجياً، فإن أعداداً متزايدة من الشركات سوف تطبق نظاماً شبكية تسمح بتعاون العاملين مع بعضهم البعض ومع المستفيدين من العملية التعليمية من خلال شبكات الإنترنت بصورها المختلفة. وقد شهد العقد الأول من القرن الحادي والعشرين استخداماً واسع النطاق ومتزايداً للخدمات الذكية المقدمة ذاتياً (smart self-service) والتي تقدم من خلال مواقع تفاعلية على شبكة الإنترنت تدمج المحتوى المعرفي وأدوات تحليل الأداء، وتقوم بتصنيف المعلومات بناء على احتياجات المستخدم. ونتيجة لهذا الاستخدام المتزايد سوف تتحسن جودة المعلومات، وكذلك جودة العمليات المتصلة بصناعة القرار.

وقد أصبحت هذه المواقع التفاعلية قادرة على تحديد أنماط عمل الأفراد، وتفضيلاتهم، ونوع المعلومات اللازمة لإنهاء المهام. وتضمن الخدمات الذكية المقدمة ذاتياً وصول المعلومات إلى العاملين في المؤسسة في الوقت المناسب. وسوف تراعي هذه المواقع التفاعلية الموجودة على شبكة الإنترنت القدرات والكفايات والاحتياجات المختلفة للعاملين، كما سوف تحسن من مبادرات التدريب والتنمية المهنية من خلال التعلم القائم على الاستقصاء والاستدلال. وسوف يشهد المستقبل القريب تزايداً في أعداد المؤسسات

التي تستخدم "الهيكل الموجهة لتقديم الخدمات" (Service Oriented Architecture). وسوف تسمح هذه الهياكل للمؤسسات بتسجيل كافة التعاملات والمعارف المتداولة داخل المؤسسة، وبحفظها إلكترونياً بصورة آمنة.

وفي ظل سيناريو الإصلاح الجذري سوف يتزايد استخدام المؤسسات لكروت تقويم الأداء من قبل أقسام الموارد البشرية، وأشجار اتخاذ القرار، وأدوات تحليل أداء القوي العاملة. وبالإضافة إلى هذا، سوف تتزايد عمليات أتمتة المؤسسات، واستخدام عمليات تحليل أداء العاملين من خلال شبكة الإنترنت (Online Analytical Processing) في تحليل البيانات الخام. وسوف تحول هذه النظم التعاونية البيانات إلى ذكاء تنظيمي بحيث يعمل العديد من العاملين سوياً في تنفيذ مهام بعينها أو حل مشكلات محددة. وسوف تدمج هذه الآليات التكنولوجية التعاونية المعارف الموجودة داخل المؤسسة وخارجها مع أدوات تحليل الأداء وقياس الإنتاجية. وبالإضافة إلى هذا، سوف يتم ربط المؤسسة بأكملها من خلال شبكات إنترنت داخلية. وتستفيد هذه التطبيقات المتصلة بإدارة الموارد البشرية من لغة "إكس إم إل" (XML) في تعزيز التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة. وتحافظ هذه التطبيقات وشبكة الإنترنت الداخلية على أمن المعلومات المتداولة.

وفي ظل قاعدة البيانات والتطبيقات التكنولوجية الموحدة، سوف تتمكن القوي العاملة من الحصول على حصص أكبر من المعلومات التي تتناسب مع احتياجات العاملين. وسوف يشهد المستقبل عمليات لصناعة القرار تتصف بسرعة أكبر وفاعلية أعلى ودرجة أعلى من التعاون بين مختلف الأقسام وبين قسم الموارد البشرية.

التوصيات:

١. يجب أن ترتبط برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بالخطط الاستراتيجية التنظيمية لوزارة التربية والتعليم.
٢. يجب أن ترتبط برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بخطط المستقبل الوظيفي للعاملين بمختلف قطاعات وزارة التربية والتعليم.

٣. يجب أن ترتبط برامج التخطيط للتتابع القيادى الوظيفى ببرامج التدريب الأخرى المقدمة للعاملين بوزارة التربية والتعليم.
٤. يجب أن تقوم وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية بإعداد بيان مكتوب يوضح رسالتها المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادى الوظيفى.
٥. يجب أن تقوم المديريات التعليمية بكتابة أهداف برامج التخطيط للتتابع القيادى الوظيفى بحيث توضح الأهداف المقاسة والنتائج المرغوب فى تحقيقها من خلال تنفيذ هذه البرامج.
٦. يجب أن تقوم المديريات التعليمية بتحديد أهداف قابلة للقياس تتصل ببرامج التخطيط للتتابع القيادى الوظيفى (مثل أعداد الوظائف التى سوف يتم إحلال القيادات بها سنوياً).
٧. يجب أن تقوم المديريات التعليمية بتحديد أوليات تدريب الجماعات المستهدفة من برامج التخطيط للتتابع القيادى الوظيفى.
٨. يجب أن تقوم المديريات التعليمية بتقويم الخصائص الزاهنة للبرامج الفعالة للتخطيط القيادى الوظيفى فى المؤسسات التعليمية المختلفة.
٩. يجب أن تقوم المديريات التعليمية بكتابة فلسفة برامج التخطيط للتتابع القيادى الوظيفى بصورة مفصلة.
١٠. يجب أن تقوم المديريات التعليمية بإعداد خطة واضحة لتنفيذ هذه البرامج التدريبية.
١١. يجب أن تقوم المديريات التعليمية بإعداد جدول زمنى لتنفيذ مراحل هذه البرامج بناء على الخطة التنفيذية.
١٢. يجب أن تقوم المديريات التعليمية بتحديد المسؤولين عن المتابعة التنفيذية لبرامج التخطيط للتتابع القيادى الوظيفى.
١٣. يجب أن تقدم المديريات التعليمية حوافز ومكافآت محددة للقيادات النابهة المرشحة للوظائف القيادية المستقبلية من خلال برامج التخطيط للتتابع القيادى الوظيفى.

١٤. يجب أن تقدم المديرية التعليمية بوضع آليات محددة لتمويل برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي.
١٥. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بتوظيف آليات تكنولوجية حديثة للاحتفاظ بسجلات العاملين المستهدفين من هذه البرامج التدريبية.
١٦. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بتنفيذ ورش عمل لتدريب العاملين المستهدفين على أدوارهم الجديدة في ضوء متطلبات المرحلة الرابعة من نموذج إدارة المواهب.
١٧. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بتنفيذ ورش عمل لتدريب العاملين المستهدفين على التخطيط لمساهمهم الوظيفي المستقبلي في ضوء متطلبات المرحلة الرابعة من نموذج إدارة المواهب.
١٨. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بصياغة آلية لتحديد الكفايات الراهنة للعاملين بها في ضوء متطلبات المرحلة الرابعة من نموذج إدارة المواهب.
١٩. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بصياغة آلية لتحديد الكفايات المستقبلية المطلوب توافرها في العاملين بها في ضوء متطلبات المرحلة الرابعة من نموذج إدارة المواهب.
٢٠. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بصياغة آليات حديثة لتقويم أداء كل فرد من العاملين بها في ضوء متطلبات المرحلة الرابعة من نموذج إدارة المواهب.
٢١. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بصياغة آلية لمقارنة كفايات العاملين الحالية بالكفايات المستقبلية في ضوء متطلبات الوظائف القيادية في المستقبل في ضوء متطلبات المرحلة الرابعة من نموذج إدارة المواهب.
٢٢. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بعقد اجتماعات دورية لتقويم المواهب التنظيمية مرة واحدة على الأقل سنوياً.
٢٣. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بصياغة آلية للتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من المواهب القيادية والإدارية.
٢٤. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بوضع خطة لتلبية احتياجاتها من القيادات من خلال خطط مفصلة لتنمية مهارات كل عامل بها.

٢٥. يجب أن تقوم المديرية التعليمية بصياغة آلية لمتابعة ومراقبة أنشطة التنمية المهنية التي تهدف لإعداد القيادات المستقبلية التي سوف تحل محل القيادات الراهنة.
٢٦. يجب أن تستخدم المديرية التعليمية أدوات تقويم الأداء (Work Analytics) في تقويم نتائج برامج التخطيط للنتائج القيادية الوظيفية.
٢٧. يجب على وزارة التربية والتعليم تنفيذ سيناريو الإصلاح الجذري.

الخلاصة:

استهدفت الدراسة تقديم سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث. وأوضحت الدراسة أن المؤسسات التعليمية المصرية تعاني من قصور في آليات مسح وتحليل بيئتها التنظيمية لتحديد العاملين المتميزين وإعدادهم كصف ثاني من القيادات التربوية. ومن ثم، فإن الممارسات المتصلة بالتخطيط للنتائج القيادية الوظيفية تتصف بالتقليدية والشكلية، وعدم الفعالية؛ الأمر الذي يعوق نجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل. وقامت الدراسة بتحليل "نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة الذي صاغه روثول"، و"نموذج خط القيادة النموذجية الذي صاغه كاران وزملاؤه"، و"نموذج مجموعة التسريع الذي صاغه بايهام وزملاؤه"، و"نموذج إدارة المواهب"، كما استعرضت أهم خصائص ومراحل كل نموذج من هذه النماذج. وقد صاغت الدراسة سيناريوهين اثنين يوضحان ما يمكن أن يكون عليه مستقبل التخطيط للنتائج القيادية الوظيفية في المؤسسات التعليمية المصرية. وارتكز السيناريو الأول (الامتدادي) على استمرار الأوضاع الراهنة بكل مشكلاتها ونقاط ضعفها، في حين استهدفت السيناريو الثاني تقديم رؤية للإصلاح الجذري. وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات بهدف تطوير برامج التخطيط للنتائج القيادية الوظيفية.

English References:

1. Aberdeen Group. (2006). Succession Planning Strategies: The Right People, For The Right Jobs, at The Right Time. Aberdeen: Author.
2. Aberdeen Group. (November 2007). The Looming Leadership Void: Identifying, Developing, and Retaining Your Top Talent. Aberdeen: Author.
3. Accenture Plc. (2013). Procter & Gamble Digitizes its Talent Management Processes Through Customized Talent by Design Solutions. Dublin: Author.
4. Accenture Plc. (2014). The Future Of HR Five Technology Imperatives. Dublin: Author.
5. Adler, Seymour; & Mills, Amy. (2008). “Controlling Leadership Talent Risk: An Enterprise Imperative”. Ready. Vol. 1. Issue 1. November 2008.
6. Aon Hewitt Plc. (2012). Best-in-Class Succession Management. Who Will Take the Baton?. London: Author
7. Aon Hewitt Plc. (January 2013). Building the Right High Potential Pool: How Organizations Define, Assess, and Calibrate Their Critical Talent. London: Author.
8. Arsenault, James. (2013). The Transformation of Human Capital Management: What HR Needs To Know About Evolving HCM Technology. HR Professional. January 2013.

9. Association of Colleges. (2014). Guidance Note: Succession Planning for Senior Staff. London: Author.
10. Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A Meta-analytic Review of Leadership Impact Research: Experimental and Quasi-experimental Studies”. The Leadership Quarterly. Vol. 20.
11. Bader, Gerhard and Lasprilla, Mariana. (n.d.). Cornerstones of Successful Talent Management: What You Need to Consider When Implementing Talent Management in Your Organization. Munich: Infosys Lodestone.
12. Barzinpour, Farnaz; Jafari, Mostafa; and Biuki, Seyed Hamid Mousavi. (2014). “An Integrated Approach for Succession Planning and Knowledge Management”. International Journal of Social Sciences & Education. Vol. 4. June 2014.
13. BDO. (March 2014). BDO Board Reflections: Perspectives on Executive Succession Planning. Brussels: Author.
14. Benfatta, Maria Chiara. (2010). “Human Resource Information Systems and The Performance of the Human Resource Function”. Doctorate of Business Information Systems submitted to Free University of Social Studies. Rome: Free University of Social Studies.
15. Bhalla, Vikram et. al. (2011). High-Performance Organizations: The Secrets of Their Success. Boston, MA: The Boston Consulting Group.

16. Byham, William. (n.d.). Taking Your Succession Management Plan Into The 21st Century. Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc.
17. Byham, William. (n.d.). Targeted Selection: A Behavioral Approach To Improved Hiring Decisions (Basic Concepts and Methodology). Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc.
18. Cameron, Yvette; Freyermuth, Jeff; Hanscome, Ron; Poitevin, Helen. (October 2014). Critical Capabilities for Talent Management Suites. Stamford, CT: Gartner Inc.
19. Cannon, James; and McGee, Rita. (2011). Talent Management and Succession Planning. Second Edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
20. CedarCreston Inc. (2007). CedarCreston 2007–2008 HR Systems Survey: HR Technologies, Service Delivery Approaches, and Metrics. 10th Annual Edition. Alpharetta, GA: Author.
21. Center for Creative Leadership. (2008). Driving Performance: Why Leadership Development Matters in Difficult Times. Greensboro, NC: Author.
22. 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.
23. Cognizant. (2015). Elevating The Digital Employee Experience. Teaneck, New Jersey.
24. Collings, David; & Mellah, Kamel. (2009). “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”. Human Resource Management Review. Vol. 19. Issue No. 4. December 2009.
25. Cornerstone On Demand. (2010). Talent Management Technology Strategies: for the Retail Industry in 2010. Santa Monica: Author.
26. Cornerstone On Demand. (2010). Failing to Learn: Why Learning is Critical to Strategic Talent Management. Santa Monica: Author.
27. Dale, Jo. (2011). Succession Planning. Coventry: Learning and Skills Improvement Service (LSIS).
28. Day, David V. (2007). Developing Leadership Talent A Guide to Succession Planning and Leadership Development. Alexandria, VA: The SHRM Foundation.
29. Development and Learning in Organizations: An International Journal. (2014). “When Talent Management Goes Wrong: Employees are People Not Commodities”. Development and Learning in Organizations: An International Journal. Vol. 28. Issue No. 5.

30. Dey, Tuhin Subhra; & De Prithwis. (2015). Predictive Analytics In HR: A Premier. New Delhi: Tata Consultancy Services Limited.
31. Earle, David. (n.d.). Recruiting Analytics: 5 Ways To Benchmark Success. Rowayton, CT: Staffing.org, Inc.
32. Economist Intelligence Unit. (2007). Building An Integrated Talent Management Strategy. London: Author.
33. Eggleston, Michelle. (2013). “Customizing Talent Management”. Training Industry Quarterly Magazine. October 2013.
34. Evans, Christina; Glover, Judith; Guerrier, Yvonne; and Wilson, Cornelia. (2007). Effective Recruitment Strategies and Practices: Addressing Skills Needs and Gender Diversity Challenges in ITEC and Related Sectors. London: Roehampton University.
35. FinancialForce. (n.d.). FinancialForce Human Capital Management (HCM): Address All Your HR Needs in One Unified Application. San Francisco: Author.
36. Flynn, Jennifer. (2014). “Succession Planning: Beyond Theory”. **Boston, MA: ACLEA’s 50th Annual Meeting. 2nd - 5th August, 2015.**
37. Foster, Carrie Louise. (2015). “Managing The Flow of Talent Through Organizations – A Boundary-less Model”.

- Development and Learning in Organizations: An International Journal. Vol. 29. Issue No. 1.
38. Godet, Michel. (2006). Creating Futures: Scenario Planning As A Strategic Management Tool. 2nd Edition. Paris: Economics Ltd.
39. Grant Thornton LLP. (October 2011). Succeeding at Succession: Establishing Your Goals and Objectives. Toronto: Author.
40. Guangrong, Dai; King, Yii Tang; Kenneth, P. De Meuse. (2011). “Leadership Competencies Across Organizational Levels: A Test of The Pipeline Model”. Journal of Management Development. Vol. 30. Issue No. 4.
41. 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.
42. Hanscome, Ron; Freyermuth, Jeff; Cameron, Yvette. (June 2014). Magic Quadrant for Talent Management Suites. Stamford, CT: Gartner Inc.
43. Hanson, Eric. (n.d.). The Dynamic Duo Of Assessment And Development. Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc.

44. Harr, Robbin-Jan. (2015). “Forecasting on LinkedIn-based Recruitment In The Audit Sector: A Scenario Study”. Paper presented to 5th IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd , 2015. Enschede, The Netherlands: University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.
45. Harvard Business Review Analytic Services. (2014). Taking Measure of Talent. Boston, MA: Authr.
46. Haucap, Justus; & Heimeshoff, Ulrich. (2013). Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the Internet Driving Competition or Market Monopolization?. Düsseldorf: Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE).
47. Head Light. (2013). Successful Succession Planning. Berkshire: Author.
48. Heidrick & Struggles International, Inc. (2015). Taking The Emergency out of Emergency CEO Succession. Chicago, IL: Author.
49. Henderson, Jim. (n.d.). The Value of Succession Planning. Virginia Beach, VA: The School of Global Leadership & Entrepreneurship at Regent University.
50. Henman, Linda. (n.d.). What Is Succession Planning and Who Needs It?. Town & Country, MO: Henman Performance Group.
51. Howard, Ann, & Wellins, Richard S. (2009). Global leadership Forecast 2008-2009: Overcoming The Shortfalls in

- Developing Leaders. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
52. IBM. (2010). A Practical Framework for Business Intelligence and Planning in Midsize Companies: Featuring Research From Gartner. Armonk, NY: Author.
53. IDC. (2015). IDC MarketScape: Worldwide Recruiting in Integrated Talent Management 2015 Vendor Assessment. Framingham, MA: Author.
54. Jones, Katherine. (2013). “**Shifting Sands Don’t Mean Sinking Sands: Coping with Change in the HCM Software Market**”. Workforce Solutions Review. June/July 2013.
55. Kevin, S. Groves. (2007). “Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices”. Journal of Management Development. Vol. 26 Issue No. 3.
56. Kilbey, Kane; Lipson, Rob; and Johnson, Janice. (2012). Recruitment Process Needs Assessment. Victoria, British Columbia: University of Victoria.
57. KPMG International Cooperative. (2013). Time For A More Holistic Approach To Talent Risk. Amsterdam: Author.
58. KPMG International. (October 2012). Rethinking Human Resources In A Changing World. London: Author.
59. Lamoureux, Kim; Campbell, Michael; and Smith, Roland. (2009). High Impact Succession Management: Executive Summary. Bersin, CA: Center for Creative Leadership.

60. Leslie, Jean Brittain. (2015). **The Leadership Gap: What You Need, And Still Don't Have, When It Comes To Leadership Talent**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
61. LinkedIn. (n.d.). **Employer Brand Playbook: 5 Steps to Crafting A Highly Social Talent Brand**. Mountain View: CA. Author.
62. 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.
63. Lockwood, Nancy. (2006). **Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value With Key Performance Indicators**. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
64. Lockwood, Nancy. (2006). **Talent Management: Driver for Organizational Success**. SHRM Research Quarterly.
65. Lombardi, Mollie and Laurano, Madeline. (January 2013). **Human Capital Management Trends 2013: It's A Brave New World**. Aberdeen: Aberdeen: Group.
66. McCall, M.W. (2010). "Recasting Leadership Development". *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 3. Issue No.1. March 2010.
67. McCormick, Horace. (2015). **Rethinking Total Rewards**. Chapel Hill, NC: UNC Executive Development.

68. Mckee, Gregory and Froelich, Karen. (2016). “Executive Succession Planning: Barriers and Substitutes in Nonprofit Organizations”. Annals of Public and Cooperative Economics. Feb. 2016.
69. Mckinsey & Company and The Conference Board. (2012). The State of Human Capital 2012. False Summit: Why The Human Capital Function Still Has Far to Go. New York: Author.
70. Mehrabani, Shadi Ebrahimi and Mohamad, Noor Azmi. (2011). “Succession Planning: A Necessary Process in **Today’s Organization**”. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning. Vol. 1. No. 5. December 2011.
71. NetSuite. (2013). One Integrated Business System Vs. Siloed Applications. San Mateo, CA: Author.
72. Nilsson, Staffan; & Ellström, Per-Erik. (2012). “Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices”. European Journal of Training and Development. Vol. 36. Issue No. 1.
73. NSW Industrial Relations. (July 2013). Employment Essentials: Managing Performance. Sydney, NSW: Author.
74. Ontario Leadership Strategy. (June 2009). Leadership Succession Planning and Talent Development Ministry

- Expectations and Implementation Continuum. Toronto: Ontario Ministry of Education.
75. Onyango, O. J.; Njanja, L. ; & Zakayo, C. (2014). “Succession Planning Practices Among The Non-Governmental Organisations’ in Kenya”. International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship. Vol. 1. No.13.
76. Oracle Corporation. (2013). Building Critical Talent Pipeline: Creating a Plan for Staffing Critical Job Roles. Redwood City, CA: Author.
77. Oracle Corporation. (April 2011). HR in The Cloud: Bringing Clarity to SaaS Myths and Manifestos. Redwood City, CA: Author.
78. Oracle Corporation. (June 2012). Talent Intelligence: Key to U.S. Business Success. Redwood City, CA: Author.
79. Oracle Corporation. (June 2012). Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices. Redwood City, CA: Author.
80. **Oyeyemi, Kayode. (2012). “Impact of Globalization on Human Resource Management,” Science Journal of Business Management. Volume 2012. Issue 3&4.**
81. PageUp People. (July 2009). ITM - The Evolution How Technology Will Enable The Transformation of HR and Business Management. Melbourne, VIC: Author.

82. PeopleFluent. (2014). 10 Tips for Organizational Modeling. London: Author.
83. Pinnegar, J. et al. (2006). Alternative Future Scenarios for Marine Ecosystems: Technical Report. Lowestoft: The Centre for Environment Fisheries and Aquaculture Science (CEFAS).
84. PricewaterhouseCoopers LLP. (2011). Millennials at Work: Reshaping The Workplace. New York: Author.
85. PricewaterhouseCoopers LLP. (2012). Take Your Mark—How Technology Companies Can Use Workforce Planning Strategies For A Smarter Business. New York: Author.
86. PricewaterhouseCoopers LLP. (2014). Moving HR to The Cloud? Navigate Key Barriers to Boost Success. Albany, New York: Author.
87. Project Management Institute Inc. (November 2014). Talent Management: Powering Strategic Initiatives in the PMO. Newtown Square, PA: Author.
88. **Ramos, Ana Lu´isa; Ferreira, Jose Vasconcelos; and Barcel´o, Jaume.** (2012). Model-Based Systems Engineering: An Emerging Approach for Modern Systems. IEEE Transactions On Systems, Man, And Cybernetics—Part C: Applications And Reviews. Vol. 42. NO. 1. January 2012.
89. 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.
90. Richard, Redman. (2006). “Leadership Succession Planning: An Evidence-based Approach for Managing the Future”. Journal of Nursing Administration. June 2006, Vol. 36. No. 6.
91. Ringland, Gill; & Owen, Michael. (2007). “Scenario As A Tool In Management Development”. Organisations & People. February 2007. Vol. 14. No. 1.
92. Ringo, Tim et al. (2008). Integrated Talent Management Part 3 – Turning Talent Management into A Competitive Advantage: An Industry View. Somers, NY: IBM Corporation.
93. Rittle-Johnson, Bethany; and Schneider, Michael. (2015). “Developing Conceptual and Procedural Knowledge of Mathematics”. In: Cohen, Kadosh & Dowker, A. (Eds.). Oxford Handbook of Numerical Cognition. Oxford: Oxford University Press.
94. Rod, Gerber; Michael, Williams; & Ove, Biilmann. (1995). “Conceptualising Qualitative Research in Curriculum Studies: An international Study”. Curriculum Studies. Vol. 3. No. 3.
95. Rothwell, William. (April 2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within. 4th Edition. New York: Amacom.

96. Service Nova Scotia and Municipal Relations. (January 2004). Local Government Resource Handbook. Halifax: Author.
97. Shen, Kathryn F. (2011). “The Analytics of Critical Talent Management”. People & Strategy. Vol. 34. Issue No.
98. Sivak, Maribeth ; & Card, Debora. (2014). Human Resources Technology and Service Delivery Trends in 2014: Executive Summary Research Report. Stamford, CT: Information Services Group.
99. Skillogy Ltd. (2007). Developing Managers and Leaders. Northumberland: Author.
00. Smith, Audrey; Wellins, Richard; & Paeses, Matthew. (n.d.). **The CEO’s Guide To Talent Management: A Practical Guide.** Pittsburg, Pennsylvania: Development Dimensions International Inc.
01. Snell, Alice. (2009). “High Performance In A Down Economy”. Human Capital Insights. February 2009.
02. Software-as-a-Service Executive Council. (September 2006). Software-as-a-Service: A Comprehensive Look at the Total Cost of Ownership of Software Applications. Washington, D.C. : Author.
03. Sonteya, Thembela and Seymour, Lisa. (2012). Towards an Understanding of the Business Process Analyst: An Analysis

- of Competencies. Journal of Information Technology Education: Research. Vol. 11.
04. Stahl, Günter et al. (2012). “Six Principles of Effective Global Talent Management”. MIT Sloan Management Review. Winter 2012. Vol.53. No.2.
 05. Starner, Tom. (n.d.). Staying Ahead of the HR Content Challenge. Horsham, PA: Human Resource Executive.
 06. Strandberg Consulting. (May 2009). The Role of Human Resource Management In Corporate Social Responsibility: Issue Brief and Roadmap. Burnaby, BC: Author.
 07. Streamt. (n.d.). HCM Processes & Forms: Using Adobe. Brisbane, Queensland: Author.
 08. Swedish Agency for Health Technology Assessment and Assessment of Social Services (SBU). (2014). Evaluation and Synthesis of Studies Using Qualitative Methods of Analysis. Preliminary Version. Stockholm: Author.
 09. Systems, Applications & Products in Data Processing Software and Solutions. (2012). Accelerate Performance in Human Resources: Data-Driven Strategies for Measurable Improvement. Walldorf, Baden-Wurttemberg: Author.
 10. Taleo Corporation and The Performance Institute. (2008). White Paper: Mission-Centric Talent Management: Empowering the Next Level of Results in the Federal Government. Dublin, CA: Author.

11. 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.
12. Tarique, Ibraiz; & Schuler, Randall. (2010). “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Future Research”. Journal of World Business. Vol. 45. Issue No. 2. April 2010.
13. The Center for Leadership Succession. (2013). Consultation on the Proposed Third Edition of the Corporate Governance Principles and Recommendations. Sydney, NSW: Author.
14. The District Management Council. (2009). Using Succession Planning To Drive District Human Capital Growth. Boston, Massachusetts: Author.
15. The Insights Group Ltd. (2014). Building A Leadership Pipeline: White Paper. Dundee, Scotland: Author.
16. Thomas, Robert. (October 2012). The Looming Global Analytics Talent Mismatch in Oil and Gas. Dublin: Accenture Institute for High Performance.
17. TIBCO Software Inc. (2011). Empowering Profitability and Growth with TIBCO BPM. Palo alto, CA: Author.
18. Torrington, Derek; Hall, Laura; Taylor, Stephen; Atkinson, Carol. (2014). Human Resource Management. 9th Edition. Harlow; Pearson Education Limited.

19. UNC Executive Development. (2014). UNC Leadership Survey 2014: How to Accelerate Leadership Development. Chapel Hill, NC: Author.
20. Van Notten, Philip. (2005). Writing On The Wall: Scenario Development In Times of Discontinuity. Maastricht: Maastricht University.
21. Ventana Research. (2011). Social Media in Recruiting Using New Channels To Source Talent. San Ramon, CA: Author.
22. Wallace, Michael. (2004). A Strategic Formulation Process for Leadership Succession Planning- The Salem New Hampshire Fire Department. Salem, New Hampshire: National Fire Academy.
23. Watson Wyatt Worldwide. (2005). Maximizing The Return on Your Human Capital Investment: The 2005 Watson Wyatt Human Capital Index Report. Washington, D.C.: Author.
24. Weeks , O. Kelly. (2013). “An Analysis of Human Resource Information Systems Impact on Employees”. Journal of Management Policy and Practice. Vol. 14. No.3.
25. Wellins, Richard; Liu, Louis; & Qiuyong, Tang. (n.d.). **The Talent Management Imperative: Fueling China’s Business Growth**. Bridgeville, Pennsylvania: Development Dimensions International, Inc.
26. White, Garry. (2002). “A Theory of The Relationships Between Cognitive Requirements of Computer Programming

- Languages and Programmers' Cognitive Characteristics".
Journal of Information Systems Education. Vol. 13. No. 1.
27. Workday Inc. (2012). Simplifying Enterprise Integration with the Workday Integration Cloud. Pleasanton, CA: Author.
28. Yarnall, Jane. (2011). "Maximising The Effectiveness of Talent Pools: A Review of Case Study Literature".
Leadership & Organization Development Journal. Vol. 32.
Issue No. 5.

المراجع العربية:

١. أبو خليل، طارق محمد محمد. (٢٠١٢). "الاختصاصات الفنية والإدارية للقيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية على محافظة السويس". رسالة ماجستير مقدمة لقسم أصول التربية. القاهرة: معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة.
٢. شبيب، ريهام عبد الحميد على. (٢٠١٤). "التمكين الإداري للقيادات العاملة في مجال التربية الخاصة بمصر: تصور مقترح". رسالة ماجستير مقدمة لقسم أصول التربية. القاهرة: معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة.
٣. عبد الشكور، هدى عادل عز الدين. (٢٠١١). "موقف مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من تطبيق الجودة: دراسة حالة". رسالة ماجستير مقدمة لقسم أصول التربية. القاهرة: معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة.
٤. فؤاد، سارة عبد الخالق. (٢٠١٥). "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل المحاسبية". رسالة ماجستير مقدمة لقسم أصول التربية. القاهرة: معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة.

٥. القحطاني، ريم محمد سعد. (٢٠١٥). "التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح". رسالة دكتوراه مقدمة لقسم أصول التربية. القاهرة: معهد الدراسات التربوية.
٦. محمود، هبة محمد عبد اللطيف. (٢٠١٣). "موقع إلكتروني مقترح للتنمية المهنية في الحوكمة الإلكترونية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء معايير الجودة". رسالة ماجستير مقدمة لقسم تكنولوجيا التعليم. القاهرة: معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة.
٧. المداعي، على محمد على. (٢٠١٣). "تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديرية التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير مقدمة لقسم أصول التربية. القاهرة: معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة.
٨. نبوي، أحمد محمد. (٢٠١٤). "أفضل الممارسات العالمية في الإدارة الاستراتيجية والتمكين الإداري". في: حلمي، فؤاد أحمد. (٢٠١٤). تطوير الإدارة التعليمية في ضوء مدخلي الإدارة الاستراتيجية والتمكين الإداري. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.