

" التفويض الإداري ودوره في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية "

أ.د/حسن أحمد الشافعي	أ.م.د/سمير عبد اللطيف مصطفى	م.د/محمد السيد عكاشة
قسم الادارة الرياضية والترويح	قسم الادارة الرياضية والترويح	قسم العلوم التربوية والنفسية
كلية التربية الرياضية للبنات	كلية التربية الرياضية	والاجتماعية
جامعة الاسكندرية	جامعة بورسعيد	كلية التربية الرياضية
		جامعة بورسعيد

مقدمة :

يعد التفويض الإداري أمراً ضرورياً ولا يعني التخلي عن المسؤولية ، فالمفوض يعتبر المسئول الأول عن المهمة المفوض إليها ، وتكمن أهميته في أن المدير لا يستطيع أن يؤدي جميع مهامه الوظيفية حتى وإن كان يملك مهارات إدارية عالية ، والسبب في ذلك يرجع إلى انشغاله بعمليات هامة أخرى كالتفكير والتخطيط والتطوير أو الإبداع ، وكثيراً منهم يترددون ولا يرغبون في تفويض مهامهم الوظيفية لأسباب مختلفة منها حب السلطة ، وعدم الثقة بالآخرين ، والإحساس بفقدان الأهمية ، والشعور بالنقص وعدم الكفاية ، والخوف من المنافسة ، وانتهاج أسلوب المركزية في العمل .

كما تعد الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حدود لأفكاره ، حيث أن بإمكان أي قيادة إدارية نابهة أن تأتي بفكرة إبداعية تنفذ أو ترقى بها مؤسسة لذلك فإن إعداد القيادات لا يعتمد فقط على مهارات إدارية بل يعتمد بدرجة أكبر على مدى توافر إطار من القيم الإدارية الحاكمة للنمو والتميز الإداري وتقوم عملية الإعداد على إدارة عملية التغيير والنمو بما يحققه من الترابط والتجانس بين المهارات والقيم الحاكمة للتميز والإبداع القيادي .

(١٤ : ٢٣) (٤ : ٨)

فلا تقتصر مهام القيادة على الإشراف وتوجيه المرؤوسين فقط بل تتضمن أيضاً تطوير مهاراتهم من خلال عملية التفويض ، إذ يجلب على القائد أن يتعرف على القدرات الخاصة لمرؤوسيه ويحاول توظيفها ، فالمدير الذي يضع من أهم أولوياته تنمية مهاراته وتطوير أدائه

شخصياً ومهماً احتياجات العاملين لا يعتبر قائد , ويجب عند التخطيط لعملية التعاقب القيادي اختيار الفرد الكفاء القادر على أداء المهام المختلفة , ووضع معايير محددة للأداء وتحديد الموارد البشرية المتاحة , كما يجب على المفوض أيضاً أن يقدم التوجيه والدعم والمساندة للمفوض له , كما يجب في عملية المتابعة التركيز على النتائج المتوقعة وتقديم الاستشارات الفنية اللازمة . (٣ : ٢٨) (١٦ : ٩)

مشكلة الدراسة :

دوماً ما يأتي موضوع التعاقب القيادي على أجندة مجالس الإدارة لاسيما التي تركز على وظائف قيادية ونوعية تعتمد على مستوى المهارة والمعرفة والكفاءة والخبرة , الأمر الذي يرفع مؤشر الخطر ويبعث القلق لدى بعض المؤسسات في حين مغادرة القادة الحاليين وترك المكان شاغراً مما يترك فراغاً يصعب تعويضه بقدرات مماثلة لتولي زمام الأمور ومواصلة قيادة القطاع المحدد , ويزداد الأمر صعوبة إذا غادر القائد إلى مؤسسة منافسة , كما يعتبر هذا الأمر يهدد المؤسسة ويشكل حاجساً لها لأنه ذو علاقة وطيدة برأس هرم رؤيتها وهو تحقيق الاستقرار والنمو وتعظيم الثروة , فإن الحوكمة تطلع بالتأكيد على تخطيط التعاقب القيادي لسد هذه الثغرة ودرء المخاطر التي قد تؤول إليها الأمور حين غياب تلك البرامج .

كما يجب التأكيد على أن برامج التعاقب القيادي ليست مشروعاً يبدأ وينتهي , بل هي رحلة تستمر مع المؤسسة فالتعاقب القيادي إذا ماتم الإيمان بأهميته من قبل أعلى هرم في المؤسسة ووضعه ضمن أهدافه الاستراتيجية وتم تبني المنهجية الصحيحة لتطبيقه فإن ذلك سيسهم بفعالية في استقرار المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية وتحسين بيئة العمل للأفضل ورفع فعالية قدرات المؤسسة وكفاءاتها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعظيم فرص نموها ودرء أبرز المخاطر التي قد تحيط بها . (٩ : ٣٤٦) (١ : ٣٦)

ومن هذا المنطلق فإن دور التفويض الإداري في تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين يعد حاجة ملحة في الوقت الحاضر في ظل تنامي الدور الذي تلعبه القيادات في عملية التنمية , كما تدعو الحاجة إلى إيجاد صف ثاني مؤهل ومدرب قادر على مساعدة القيادات في تخفيف الأعباء عنها وعلى إيجاد الوقت الكافي لقيام القيادات بمهامها الرئيسية .

وبالحديث عن التعاقب القيادي فإنه يلزم الإشارة إلى أبرز التحديات التي تواجه هذه النوعية من البرامج و لعل أبرزها هو ماساد التعارف عليه بأن برامج التعاقب القيادي تقع ضمن

إطار الأعمال الروتينية لإدارة الموارد البشرية ، مما يكون سبباً في إضعافها وعدم فعاليتها ، في حين أن وقوعها ضمن رؤية المؤسسة ووضعها هدفاً رئيسياً في خطتها الاستراتيجية عوضاً عن التعاطي معها كإجراء تشغيلي سيعزز من فعاليتها وأدائها ، كذلك يظهر معوق آخر يواجه برامج التعاقب القيادي وهو طريقة التطبيق والتنفيذ حيث تتبنى مفهوم (الإحلال) الأمر الذي يبعث القلق في وسط القياديين الحاليين مما يجعلهم ينظرون لها بأنها مصدر خطر يهدد علاقتهم بالمؤسسة ويهدد مسارهم المهني فيها ، فتنشأ بذلك موجة عنيفة من المقاومة الداخلية التي تسعى لاحتباط محاولات النجاح لهذه البرامج ، في حين أن تغيير المفهوم من (الإحلال) إلى (التطوير وبناء الصف الثاني من القيادات) سيكون هو الحل لكسب أولئك القيادات الحاليين وتحويلهم من معول هدم إلى معول بناء. (٨ : ٥٤) (١٠ : ٤٦)

ومما لا شك فيه أن المؤسسات الرياضية التي لا تنتبه إلى أهمية وضع سياسات واستراتيجيات ملائمة للتعاقب القيادي في ظل ضغوط العمل ستجد نفسها في مأزق حقيقي ، نظراً لسرعة التغير والتطور الاقتصادي والتكنولوجي والذي تنتج عن كثرة المنافسة لملاحقة هذا التغير والتطور ، وباستعراض الإطار المرجعي الذي يلقي الضوء على ندرة الأبحاث التي اهتمت بدراسة التفويض الإداري بصفة عامة والتعاقب القيادي بصفة خاصة ، وافتقار البيئة المصرية والعربية لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية يعتبر في حد ذاته مشكلة ، مما دفع الباحثون لاجراء هذه الدراسة للتعرف على دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية .

أهمية الدراسة والحاجة إليها : تكمن أهمية هذه الدراسة في :-

- ١- تحديد أهمية التعاقب القيادي ومقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية .
- ٢- تحديد معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية .
- ٣- لفت النظر إلى دوره التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .

هدف الدراسة وتساؤلاتها : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :-

- ١ . ما أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية ؟
- ٢ . ما مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية ؟

٣. ما معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية ؟
٤. ما تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية ؟
٥. ما دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية ؟

أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة :

- التفويض الإداري : عملية قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته لفرد آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري ويصبح هذا الفرد مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها . (٦ : ٨٢) (١٣ : ٥١)
- التعاقب القيادي * : عملية ممنهجة تهدف لاكتشاف أفراد (قادة المستقبل) القادرين علي تولي المناصب بديلاً عن القادة الحاليين في حال مغادرتهم بسبب إنهاء الخدمة أو الترقية أو الوفاة , ويتم من خلال هذه العملية تقييم الأفراد لتمرير الدور القيادي داخل المؤسسة , وتضمن هذه العملية استمرار النشاط بكفاءة . * (تعريف إجرائي) .

إجراءات الدراسة :

- منهج الدراسة : استخدم الباحثون المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق متطلبات هذه الدراسة .
- مجتمع الدراسة : يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون بتطبيق النتائج عليها ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويتكون مجتمع الدراسة من السادة مديري الإدارات والعاملين بوزارة الشباب والرياضة .
- عينة الدراسة : تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين بوزارة الشباب والرياضة , وبلغ حجم العينة (٨٥) فرد من (موظفين - مدراء) .
- أدوات جمع البيانات : نظر لطبيعة الدراسة استخدام الباحثون أدوات جمع البيانات التالية :

- **المقابلة الشخصية :** للحصول على البيانات التي تفيد هذه الدراسة ، وقد تمثلت المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات بوزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة والأخصائيين الرياضيين بالمدن الشبابية ومراكز الشباب ، وبعض الخبراء في مجالات الإدارة الرياضية وعلم النفس والاجتماع الرياضي .
- **تحليل المحتوى والوثائق :** تم دراسة وتحليل محتوى الوثائق والمستندات المتعلقة بالتفويض الإداري والتعاقب القيادي التي وجد الباحثون أنها تصلح كمعايير يمكن الحكم على الوضع الراهن من خلالها ، ويمكن التوصل إلى الفروق بين ما هو قائم وما يجب أن يكون عليه الوضع الحالي .
- **الاستبيان :** استخدام الاستبيان الخاص بالتفويض الإداري ودوره في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين إحتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية - من تصميم الباحثون بغرض التعرف على أهمية تخطيط التعاقب القيادي وتحديد مقومات تطبيق هذا النظام بالمؤسسات الرياضية ، وذلك من خلال :-
 - القراءات النظرية للدراسات والمراجع العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة .
 - تحديد محاور الاستبيان من خلال تحليل المراجع العلمية .
 - وضع عدد مناسب من العبارات التي تتناول موضوع الدراسة وعرضها على بعض الخبراء وتسجيل الملاحظات عليها وتعديل صياغة عباراتها.
 - مراعاة الدقة في اختيار عبارات الاستبيان من خلال مراعاة أن يكون للعبارة معنى واحد ومحدد ، واستقلالية كل عبارة عن غيرها من عبارات الاستبيان ، وصياغة العبارات بطريقة تقريرية والابتعاد عن استخدام أسلوب نفى النفي ، واستبعاد العبارات البديهية والعبارات المعقدة التي تحتمل التأويل في كونها عبارات سالبة أو في كونها عبارات موجبة .

وفي ضوء الإطار النظري والدراسات المرجعية التي عرضها الباحثون تم تحدد المحاور الآتية :-

١. أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .
٢. مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية .
٣. معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية .

٤. تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .
 ٥. دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية .

جدول (١)

الأهمية النسبية لعبارات الاستبيان

م	المحاور	عدد العبارات	النسبة المئوية
١	أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	١٠	١٥,٣٨%
٢	مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية .	١٦	٢٤,٦٢%
٣	معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية .	١٣	٢٠%
٤	تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	١٣	٢٠%
٥	دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية .	١٣	٢٠%
	المجموع	٦٥	١٠٠%

وأشتمل الاستبيان على ميزان تقدير خماسي على النحو التالي (موافق تماماً / موافق / متردد / معارض / معارض تماماً) وفقاً لطريقة ليكرت (Likert) وتم تحديد الدرجات التالية وفقاً لميزان التقدير , وذلك على التوالي (٤ - ٣ - ٢ - ١ - صفر) .

- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية خلال الفترة ٢٠٢٠/٢/١٠م إلى ٢٠٢٠/٢/٢٠م , بهدف التأكد من سلامة وسهولة فهم عبارات الاستبيان , ومناسبة الوقت اللازم لاستفتاء الاستبيان حتى لا يتضرر أفراد عينة الدراسة من طول الفترة التي يقضيها في الإجابة على الاستبيان , تمت الدراسة على بعض العاملين بوزارة الشباب والرياضة (موظفين - مدراء) , وبلغ عددهم (٤٠) فرد من خارج عينة الدراسة .

- المعاملات العلمية للاستبيان :

للتحقق من الشروط العلمية للاستبيان قام الباحثون بحساب الصدق *Validity* بالأساليب الآتية :-

• الصدق المنطقي (صدق المحتوى) :

ويقصد به مدى تمثيل وارتباط مكونات الاستبيان (المحاور- العبارات) بالجانب الذي يقيسه , وقد روى ذلك من خلال المراجع العلمية المتخصصة لضمان تحقيق البناء المنطقي لمحتوى ومضمون الاستبيان . (١١ : ٢٧٨)

• صدق المحكمين :

حيث تم عرض محاور الاستبيان وعباراته على مجموعة من الخبراء المتخصصين (١٠) خبراء في مجالات الإدارة الرياضية وعلم النفس والاجتماع الرياضي ، وذلك لإبداء رأيهم وحكمهم على إن محاور الاستبيان تتفق مع الغرض منه , وان كل عبارة تنتمي للمحور الذي يتضمنها وكذلك مدى الوضوح في فهم كل عبارة ، وترك حرية استبعاد العبارات وإضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة , وبعد هذا العرض تم تعديل وصياغة الاستبيان (محاور ، عبارات) ، وذلك في ضوء آراء هؤلاء الخبراء .

وقد انتهى الباحثون في ذلك إلى (٦٥) عبارة موزعة على (٥) محاور , ثم تم تطبيق الاستبيان على العينة قيد الدراسة لاستكمال مراحل تقنين الاستبيان , وجدول (٢) يوضح النسب المئوية لآراء الخبراء بالنسبة لمحاور الاستبيان .

جدول (٢)

النسب المئوية لأراء الخبراء بالنسبة لمحاور الاستبيان

ن = ١٠

م	المحاور	عدد العبارات	النسبة المئوية
١	أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	١٠	١٠٠ %
٢	مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية .	١٦	٨٠ %
٣	معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية .	١٣	١٠٠ %
٤	تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	١٣	٨٠ %
٥	دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية .	١٣	١٠٠ %
	الاستبيان ككل	٦٥	١٠٠ %

ويتضح من جدول (٢) (صدق المحكمين) حيث أن النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور الاستبيان باتفاق ثمانية خبراء على الأقل من أصل عشرة خبراء ، وتراوحت النسبة ما بين (٨٠ - ١٠٠ %) ، مما يدل على صدق المحاور في تمثيل محتوى الاستبيان من وجهة نظر الخبراء .

* صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency.

قام الباحثون بحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون Coefficient Person عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور الذي تمثله ، وكذلك حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمجموع محاور الاستبيان ، ويوضح جدول (٣) معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور المنتمئة إليه ، كما يوضح جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان .

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور المنتمى إليه

ن = ٤٠

رقم العبارة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
١	٠.٧٥٢	٠.٩٧٤	٠.٨٦١	٠.٧٨٤	٠.٩٦٣
٢	٠.٨٥٢	٠.٩٧٢	٠.٨٦١	٠.٩٧٧	٠.٨٥٢
٣	٠.٩٢١	٠.٨٩٤	٠.٧٥١	٠.٩٦٤	٠.٦٣٤
٤	٠.٧٥١	٠.٩٨١	٠.٦٥٤	٠.٩٥١	٠.٧٨٢
٥	٠.٦٨٥	٠.٨٤٢	٠.٧٢٤	٠.٨٥٧	٠.٧٥١
٦	٠.٨٤٢	٠.٧٤١	٠.٨٤٥	٠.٦٨٧	٠.٨٧٦
٧	٠.٨٧٢	٠.٨٦٣	٠.٩١٥	٠.٧٨٢	٠.٧٧٨
٨	٠.٧٩٦	٠.٩٥١	٠.٨٩١	٠.٨٤٦	٠.٦٩٩
٩	٠.٨٤٧	٠.٧٥٣	٠.٧٥٦	٠.٨٦٧	٠.٩٤٤
١٠	٠.٩١٠	٠.٨٤٢	٠.٨٦٧	٠.٨٧٣	٠.٩١١
١١	—	٠.٧٥٣	٠.٨٦٧	٠.٩٨٤	٠.٨٥٧
١٢	—	٠.٨٦٤	٠.٩٦٣	٠.٧٧٦	٠.٨٦٧
١٣	—	٠.٧٨٩	٠.٨٥٢	٠.٨٨٤	٠.٨٨٨
١٤	—	٠.٨٦٢	—	—	—
١٥	—	٠.٧٦٤	—	—	—
١٦	—	٠.٩٠١	—	—	—

* قيمة معامل الارتباط (٠,٣٥٨) دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠١)

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

ن = ٤٠

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط
١	أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	٢٧,٤٢	١٣,٦٦	٠,٨٠١
٢	مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية .	٤٣,٩٨	٢٢,١٧	٠,٩١٣
٣	معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية .	٣٤,٤٠	١٩,٧٠	٠,٩٠٦
٤	تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	٣٣,٣٠	١٩,٥٢	٠,٩٢٤
٥	دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية .	٣١,٨٢	١٦,٥٤	٠,٩٤٤

* قيمة معامل الارتباط (٠,٣٥٨) دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠١)

ويتضح من جدول (٤) دلالة معاملات الارتباط عند مستوى (٠,٠١) بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان مما يدل على صدقها في تمثيل الاستبيان .

- **ثبات الاستبيان Reliability :** للتحقق من ثبات الاستبيان قام الباحثون باستخدام طريقة التجزئة التصفية Half-Split , واستخراج معامل ألفا Alpha للثبات وفقاً للمعادلة الإحصائية لكلاً من كودر Kuder وريتشاردسون Richardson , ووفقاً لما اقترحه كرونباخ Cronbach , يوضح جدول (٥) قيم معامل الثبات للاستبيان وفقاً لطريقة التجزئة التصفية , كما يوضح جدول (٦) قيم معامل ألفا لثبات الاستبيان .

جدول (٥)

قيم معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

م	المحاور	قيمة معامل الارتباط للأرقام الفردية والزوجية
١	أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	٠,٨٩١
٢	مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية .	٠,٨٨٧
٣	معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية .	٠,٩٢٧
٤	تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	٠,٧٩١
٥	دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية .	٠,٩٣٥
	المجموع	٠,٨٩١

ويتضح من جدول (٥) أن جميع قيم معاملات الثبات للاستبيان ما بين (٠,٧٩١) - (٠,٩٣٥) وفقاً لارتباط بيرسون Coefficient Person مما يدل على ثبات الاستبيان .

جدول (٦)

قيم معامل ألفا لثبات المقياس

م	المحاور	قيمة معامل الارتباط
١	أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	٠,٩٣٣
٢	مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية .	٠,٨٩٩
٣	معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية .	٠,٨٩٧
٤	تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية .	٠,٧٩٤
٥	دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية .	٠,٩٤٢
	الاستبيان ككل	٠,٩٠٥

ويتضح من جدول (٦) أن جميع قيم معاملات الثبات بطريقة إلفا تتراوح ما بين (٠,٧٩٤ - ٠,٩٤٢) وهى قيم عالية مما يدل على الاتساق الداخلي للاستبيان , حيث أن اعتماد الاستبيانات والمقاييس النفسية على قيم معاملات الارتباط لما لها من أهمية قصوى في الصياغة العلمية لعبارات الاستبيان , والتحليل الإحصائي لاستجابتها والتجانس الداخلي لها والقياس العلمي لمدى اتصالها بالمجموع الكلى الذي يشتمل عليها ويحتويها , وكذلك في قياس ثبات وصدق الاستبيان .
(٥ : ١٩٧)

- تطبيق الدراسة :

قام الباحثون بتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة من بعض العاملين بوزارة الشباب والرياضة (موظفين - مدراء) , وبلغ عددهم (٨٥) فرد , وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٩/٢٢م حتى ٢٠٢٠/١٠/٢٩م , كما قام الباحثون بإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) المناسبة لطبيعة هذه الدراسة .

- عرض وتفسير ومناقشة النتائج :-

توضح الجداول من (٧) إلى (١١) عرض وتفسير ومناقشة النتائج الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة في الاستبيان الخاص بالتفويض الإداري ودوره في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية .

جدول (٧)

النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة في المحور الأول
" أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية "

ن = ٨٥

الترتيب	%	المجموع	معارض تماما		معارض		متردد		موافق		موافق تماما		ع	م	العبارة	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٨	٧٥,٨٨	٢٥٨	٨,٢٤	٧	٨,٢٤	٧	١٢,٩٤	١١	١٢,٩٤	١١	٥٧,٦٥	٤٩	١.٣٤	٣.٠٣	١	تأمين احتياجات الإدارات المختلفة من أجل بناء قيادات المستقبل .
٧	٧٨,٢٤	٢٦٦	٥,٨٨	٥	٧,٠٦	٦	١٤,١٢	١٢	١٤,١٢	١٢	٥٨,٨٢	٥٠	١.٢٤	٣.١٢	٢	التعرف على اتجاهات المسئولية نحو تخطيط التعاقب القيادي .
١	٨٦,٤٧	٢٩٤	٣,٥٣	٣	٤,٧١	٤	٧,٠٦	٦	١١,٧٦	١٠	٧٢,٩٤	٦٢	٠.٩٨	٣.٤٠	٣	تحقيق القيادة الرشيدة وإدارة المواهب القيادية .
٢	٨٥,٨٨	٢٩٢	٤,٧١	٤	١,١٨	١	١٠,٥٩	٩	١٢,٩٤	١١	٧٠,٥٩	٦٠	١.٠٥	٣.٤٣	٤	الحفاظ على المواهب القيادية والاستفادة من الخبرات الإدارية .
٥	٨٢,٦٥	٢٨١	٤,٧١	٤	٣,٥٣	٣	١١,٧٦	١٠	١٦,٤٧	١٤	٦٣,٥٣	٥٤	١.١١	٣.٣٢	٥	تطوير القادة الجدد وما يترتب عليه من تحقيق عائد مادي .
٣	٨٣,٨٢	٢٨٥	٣,٥٣	٣	٥,٨٨	٥	٩,٤١	٨	١٤,١٢	١٢	٦٧,٠٦	٥٧	١.٠٩	٣.٣٥	٦	تحقيق التطوير وتقديم الدعم المستمر من خلال توجيه المواهب القيادية .
٦	٨٠,٥٩	٢٧٤	٢,٣٥	٢	١٠,٥٩	٩	١٠,٥٩	٩	١٥,٢٩	١٣	٦١,١٨	٥٢	١.١٤	٣.٢٢	٧	تحقيق التغيير واستمرار العمل بالقضاء على الفساد الإداري والمحسوبية .
٣ م	٨٣,٨٢	٢٨٥	٥,٨٨	٥	٣,٥٣	٣	٩,٤١	٨	١١,٧٦	١٠	٦٩,٤١	٥٩	١.٢١	٣.٣٠	٨	تنمية الفريق القيادي والمساهمة في تحقيق استراتيجيات العمل .
٩	٧٢,٠٦	٢٤٥	٥,٨٨	٥	٩,٤١	٨	٢١,١٨	١٨	١٧,٦٥	١٥	٤٥,٨٨	٣٩	١.٢٩	٢.٨٤	٩	تنمية مهارات الصف الثاني من القيادات الإدارية للعاملين .
١٠	٦٧,٩٤	٢٣١	٨,٢٤	٧	١٥,٢٩	١٣	١٦,٤٧	١٤	١٦,٤٧	١٤	٤٣,٥٣	٣٧	١.٣٧	٢.٧١	١٠	اختيار الكفاءات من العاملين لشغل المناصب الإدارية رفيعة المستوى .

أ. رض وتفسير ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الأول / أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية ؟

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة تتراوح ما بين (٨٦,٤٧٪) , (٦٧,٩٤٪) وأن العبارات الأعلى من (٨٠٪) تتمثل في تحقيق القيادة الرشيدة وإدارة المواهب القيادية , الحفاظ علي المواهب القيادية والاستفادة من الخبرات الإدارية , تحقيق التطوير وتقديم الدعم المستمر من خلال توجيه المواهب القيادية , تنمية الفريق القيادي والمساهمة في تحقيق استراتيجيات العمل , تطوير القادة الجدد وما يترتب عليه من تحقيق عائد مادي , تحقيق التغيير واستمرار العمل بالقضاء علي الفساد الإداري والمحسوبية .

ويرى الباحثون أن التعاقب القيادي Leadership Succession عملية توجد في كل مؤسسة تتمثل في ترك أحد القادة الإداريين لمنصبه وتعيين آخر خلفاً له , فإن التخطيط لهذا التعاقب يمثل ضرورة لا غنى عنها , حيث إنه يوفر الظروف المناسبة لاستمرار المؤسسات في العمل والنجاح باعتباره توجه طويل الأمد للتعرف على المواهب الحالية والمستقبلية ويساعد في الإبقاء على خط الإمداد بالمواهب القيادية فضلاً عن أنه يوفر للعاملين من أصحاب الكفاءات الفرصة للتدريب على القيام بمهام الوظائف القيادية , وبهذا فهو يلبي أهداف العاملين بالمؤسسة في التخطيط لمسارهم الوظيفي المستقبلي , ويساعد علي تزايد درجة الانتماء الوظيفي والدافعية لدى العاملين بها .

ويتفق ذلك ما أوضحه أودن odden (٢٠١١م) (٢١) في أن إدارة الموارد الاستراتيجية تتطلب المواءمة مع جميع أنظمة إدارة الموارد البشرية وهي أوسع بكثير من إدارة شئون العاملين , وتتضمن الاستقطاب , والتقييم , والاختيار , والاستبدال , والتوظيف , والتطوير المهني , وإدارة الأداء , والترقية إلى وظيفة قيادية , كذلك فإن التخطيط قبل التغيير في القيادات ممارسة يوصي بها أيضاً وينصح المؤسسات أن تتبنى برامج تخطيط التعاقب القيادي .

ويشير كلاً من هارجريفز , فينك Hargreaves, A. & Fink, D. (٢٠٠٤م) (٢٠) إلي أن عملية التخطيط للتعاقب القيادي تساعد في الحصول على الشخص المناسب , وينبغي أن يكون هذا التخطيط طويل المدى جزءاً أساسياً من أي عملية استقطاب الأفراد العاملين بالمؤسسات المختلفة .

ويؤكد كلاً من بيترز ، ريد ، كينجسبيري F. Kingsberry, L.; Reed, A.; Peters, (٢٣) م (٢٠١٨) على أهمية التعاقب القيادي في تبني استراتيجيات تسعى إلى الحفاظ على القيادات الحالية في مواقعها لأطول فترة ممكنة ، من أجل إعداد قيادات مستقبلية على استعداد لممارسة أدوارها القيادية في حالة الحاجة الطارئة في الوقت الحاضر ، أو توفير شواغر في المناصب القيادية مستقبلاً .

جدول (٨)

النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة في المحور الثاني
" مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية "

ن = ٨٥

الترتيب	%	المجموع	معارض تماما		معارض		متردد		موافق		موافق تماما		ع	م	العبارة	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١٤	٧١,١٨	٢٤٢	١٦,٤٧	١٤	٥,٨٨	٥	١٠,٥٩	٩	١٠,٥٩	٩	٥٦,٤٧	٤٨	١٠,٥٤	٢٠,٨٤	١	التعرف على امكانات المرشحين لشغل المناصب القيادية والاحتفاظ بهم .
٨	٨٢,٩٤	٢٨٢	٧,٠٦	٦	٥,٨٨	٥	٤,٧١	٤	١٢,٩٤	١١	٦٩,٤١	٥٩	١٠,٢٣	٣٠,٣١	٢	الموائمة بين تخطيط التعاقب القيادي واستراتيجيات الأعمال .
٦	٨٣,٥٣	٢٨٤	٢,٣٥	٢	٩,٤١	٨	٧,٠٦	٦	١٤,١٢	١٢	٦٧,٠٦	٥٧	١٠,١٠	٣٠,٣٤	٣	دعم الإدارة العليا في الربط بين أنشطة تخطيط التعاقب القيادي واستراتيجية المؤسسة .
١٢	٧٢,٣٥	٢٤٦	١٤,١٢	١٢	٨,٢٤	٧	٩,٤١	٨	١٠,٥٩	٩	٥٧,٦٥	٤٩	١٠,٥١	٢٠,٨٩	٤	التعرف على اتجاهات المسؤولين بالدولة نحو تخطيط التعاقب القيادي .
٦ م	٨٣,٥٣	٢٨٤	١,١٨	١	٨,٢٤	٧	١٠,٥٩	٩	١٥,٢٩	١٣	٦٤,٧١	٥٥	١٠,١٢	٢٠,٢٢	٥	تأمين احتياجات المؤسسات من الكوادر القيادية المؤهلة لشغل المناصب في المستقبل .
١٣	٧١,٤٧	٢٤٣	١٢,٩٤	١١	٩,٤١	٨	١٠,٥٩	٩	١٢,٩٤	١١	٥٤,١٢	٤٦	١٠,٤٨	٢٠,٨٥	٦	توفير العناصر الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي .
٤	٨٦,١٨	٢٩٣	٤,٧١	٤	٢,٣٥	٢	٨,٢٤	٧	١٢,٩٤	١١	٧١,٧٦	٦١	١٠,٠٦	٣٠,٤٤	٧	الاهتمام بزيادة قنوات الاتصال والمعلومات الخاصة بصنع القرارات المتعلقة بشغل المناصب القيادية .
١٦	٦٩,٧١	٢٣٧	١٢,٩٤	١١	١٢,٩٤	١١	٩,٤١	٨	١١,٧٦	١٠	٥٢,٩٤	٤٥	١٠,٥٠	٢٠,٨٠	٨	التحليل التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بشغل المناصب القيادية .
٣	٨٧,٣٥	٢٩٧	٤,٧١	٤	٠,٠٠	٠	٩,٤١	٨	١٢,٩٤	١١	٧٢,٩٤	٦٢	١٠,٠٠	٣٠,٤٩	٩	تحقيق الاستقرار الوظيفي لدي العاملين .

الترتيب	%	المجموع	معارض تماما		معارض		متردد		موافق		موافق تماما		ع	م	العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٢	٩٠,٢٩	٣٠٧	٠,٠٠	٠	١,١٨	١	١٠,٥٩	٩	١٤,١٢	١٢	٧٤,١٢	٦٣	٠.٧٢	٣.٦١	تحقيق التوازن بين الاحتياجات الوظيفية القيادية والاستراتيجيات الوظيفية التنظيمية .
١	٩٠,٨٨	٣٠٩	٠,٠٠	٠	٥,٨٨	٥	١,١٨	١	١٦,٤٧	١٤	٧٦,٤٧	٦٥	٠.٧٨٥	٣.٦٣	منح السلطة اللازمة للعاملين واستثمار مهاراتهم لخدمة التنظيم الإداري بالمؤسسة .
٩	٨٠,٨٨	٢٧٥	٤,٧١	٤	٣,٥٣	٣	١٧,٦٥	١٥	١١,٧٦	١٠	٦٢,٣٥	٥٣	١.١٥	٣.٢٣	دعم وتمكين القادة المتميزين لضمان بقائهم في العمل القيادي لأطول فترة ممكنة .
١٥	٧٠,٠٠	٢٣٨	١١,٧٦	١٠	١٠,٥٩	٩	١٤,١٢	١٢	١٢,٩٤	١١	٥٠,٥٩	٤٣	١.٤٥	٢.٨٠	توفير الظروف المناسبة لاستمرار المؤسسات في العمل والتعرف علي المواهب الحالية والمستقبلية .
٥	٨٥,٠٠	٢٨٩	٥,٨٨	٥	١,١٨	١	١٠,٥٩	٩	١١,٧٦	١٠	٧٠,٥٩	٦٠	١.١١	٣.٤٠	تنوع قدرات العاملين وتزايد درجة الانتماء الوظيفي لديهم .
١٠	٧٨,٢٤	٢٦٦	٥,٨٨	٥	٩,٤١	٨	١١,٧٦	١٠	١١,٧٦	١٠	٦١,١٨	٥٢	١.٢٧	٣.١٢	تعدد مسارات تطوير المهارات القيادية للعاملين .
١١	٧٥,٥٩	٢٥٧	٩,٤١	٨	٩,٤١	٨	١٠,٥٩	٩	١٠,٥٩	٩	٦٠,٠٠	٥١	١.٣٩	٣.٠٢	معايشة القادة المحتملين لمواقف وخبرات قيادية متنوعة .

ب. عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الثاني / ما مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية ؟

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة تتراوح ما بين (٩٠,٨٨٪) ، (٦٩,٧١٪) وأن العبارات الأعلى من (٨٠٪) تتمثل في منح السلطة اللازمة للعاملين واستثمار مهاراتهم لخدمة التنظيم الإداري بالمؤسسة ، تحقيق التوازن بين الاحتياجات الوظيفية القيادية والاستراتيجيات الوظيفية التنظيمية ، تحقيق الاستقرار الوظيفي لدي العاملين ، الاهتمام بزيادة قنوات الاتصال والمعلومات الخاصة بصنع القرارات المتعلقة بشغل المناصب القيادية ، تنوع قدرات العاملين وتزايد درجة الانتماء الوظيفي لديهم ، دعم الإدارة العليا في الربط بين أنشطة تخطيط التعاقب القيادي واستراتيجية المؤسسة ، تأمين احتياجات المؤسسات من الكوادر القيادية المؤهلة لشغل المناصب في المستقبل ، الموائمة بين تخطيط التعاقب القيادي واستراتيجيات الأعمال ، دعم وتمكين القادة المتميزين لضمان بقائهم في العمل القيادي لأطول فترة ممكنة .

ويرى الباحثون أن تطبيق التفويض الإداري يعمل علي تنمية صف ثان من القيادات الإدارية حيث يشعر المرؤوسون بأهميتهم كعنصر فعال في المؤسسة ، الأمر الذي يدفعهم نحو التنمية الذاتية ، كما أن مشاركتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل يهيئهم لشغل المناصب القيادية ، فلا تقتصر مهام القيادة على الإشراف وتوجيه المرؤوسين فقط بل تتضمن أيضاً تطوير مهاراتهم من خلال عملية التفويض ، إذ يجل على القائد أن يتعرف على القدرات الخاصة لمرؤوسيه وتوظيفها .

وينفق ذلك مع محمد ربيع ، ياسر القصرأوى (٢٠٠٦م) حيث أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يسوده جو من الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه وبذلك تنمو روح المبادرة والابتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة ويؤدي المناخ الديموقراطي في القيادة في إحساس المرؤوسين بأهميتهم وكيانهم كما يعطى فرصة لتكوين جيل ثان من القادة يخلف الصف الأول في حالة غيابه لأي سبب ، ويرجع السبب في تكوين هذا الجيل إلى إتاحة الفرص له في التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد إلا أن الديمقراطية الإدارية لا يجب أن تؤدي إلى فقدان القائد لمركزه أو سلطاته فيجب أن تشعر المجموعة أن لها رئيساً يوجه دفة أمورها وأنه هو المنسق العام لهذه الأمور . (١٢ : ٣٠٨)

ويشير أحمد غنيم (٢٠٠٤م) إلي أن من ضمن إيجابيات تطبيق التفويض الإداري تنمية صف ثان من القيادات الإدارية حيث يشعر المرؤوسون بأهميتهم في المؤسسة وأنهم قد أصبحوا عنصراً فعالاً

فيها ، الأمر الذي يدفعهم نحو التنمية الذاتية ، كما أن مشاركتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل بالمؤسسة يجعلهم ملمين بأساليب العمل الإداري فيها مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية بهذه المؤسسة .

(٢ : ٩)

ويؤكد كلاً من مصطفى محمود (٢٠٠٣م) ، عبد الغني بسيوني (د . ت) أن التفويض الإداري في الواقع يتكامل مع التنظيم الجيد والمبادئ العلمية للإدارة ويساعد على النهوض بالكفاءة الإدارية في الجامعات المصرية أو غيرها من المؤسسات الإدارية ، وأصبح لزاماً على كل قائد إداري يريد لمؤسسته النجاح ولمؤسسته الازدهار أن يأخذ بالأسلوب الديموقراطي في قيادته ، وتعتمد القيادة الديموقراطية على ركائز متعددة منها إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه ، وهذا يتحقق عن طريق اهتمام القائد الإداري بالتنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة ، وبإشعار العاملين برعايته واهتمامه بحل مشاكلهم والقضاء على العوامل المثبطة لهمهم وبزيادة الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة لديهم .

(١٥ : ٩١) (٧ : ٤٤)

جدول (٩)

النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة في المحور الثالث
" معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية "

ن = ٨٥

الترتيب	%	المجموع	معارض تماما		معارض		متردد		موافق		موافق تماما		ع	م	العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٥	٨١,١٨	٢٧٦	٨,٢٤	٧	٥,٨٨	٥	٨,٢٤	٧	٨,٢٤	٧	٦٩,٤١	٥٩	١,١٨	٣,٢١	١ الكفاءة والالتزام بقواعد وأداب المهنة .
٨	٧٧,٠٦	٢٦٢	١٢,٩٤	١١	٢,٣٥	٢	١٠,٥٩	٩	١١,٧٦	١٠	٦٢,٣٥	٥٣	١,٤١	٣,٠٨	٢ التمتع بالقدرة الإدارية والقيادية .
٢	٨٥,٠٠	٢٨٩	٥,٨٨	٥	٤,٧١	٤	٥,٨٨	٥	١٠,٥٩	٩	٧٢,٩٤	٦٢	١,١٣	٣,٤١	٣ التمتع بالنزاهة والشفافية والعدل .
١	٨٦,٤٧	٢٩٤	٤,٧١	٤	٣,٥٣	٣	٧,٠٦	٦	١٠,٥٩	٩	٧٤,١٢	٦٣	١,٠٨	٣,٤٥	٤ المشاركة في تنظيم الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة
٧	٧٨,٥٣	٢٦٧	٩,٤١	٨	٩,٤١	٨	٣,٥٣	٣	١٢,٩٤	١١	٦٤,٧١	٥٥	٠,٧٨١	٣,٥٩	٥ المساهمة في مجالات التطوير والدعم المستمر وتقديم خدمات .
٣	٨٣,٨٢	٢٨٥	٧,٠٦	٦	٣,٥٣	٣	٨,٢٤	٧	٩,٤١	٨	٧١,٧٦	٦١	١,٢١	٣,٣٥	٦ التعاون والعلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين .
٤	٨٢,٣٥	٢٨٠	٨,٢٤	٧	٤,٧١	٤	٧,٠٦	٦	٩,٤١	٨	٧٠,٥٩	٦٠	١,٢٨	٣,٢٩	٧ لم يوقع أي إشارات شخصية أو إجراءات عمل وظيفية .
١١	٧٣,٥٣	٢٥٠	١١,٧٦	١٠	٨,٢٤	٧	٩,٤١	٨	١٥,٢٩	١٣	٥٥,٢٩	٤٧	١,٤٣	٢,٩٤	٨ اجتياز برامج تدريبية مؤهلة لاكتساب مهارات القيادة الإدارية .
٥ م	٨١,١٨	٢٧٦	٥,٨٨	٥	٨,٢٤	٧	٨,٢٤	٧	١٠,٥٩	٩	٦٧,٠٦	٥٧	١,٢٥	٣,٢٤	٩ السجل الوظيفي يشهد بالنزاهة والالتزام بالعمل .
١٣	٦٨,٥٣	٢٣٣	١٤,١٢	١٢	٩,٤١	٨	١١,٧٦	١٠	١٧,٦٥	١٥	٤٧,٠٦	٤٠	١,٤٧	٢,٧٢	١٠ القدرة على التخطيط الاستراتيجي .
١٠	٧٤,١٢	٢٥٢	١٥,٢٩	١٣	٤,٧١	٤	٨,٢٤	٧	١١,٧٦	١٠	٦٠,٠٠	٥١	١,٥٠	٢,٩٦	١١ القدرة على التواصل مع الآخرين والعمل ضمن فريق .
١١ م	٧٣,٥٣	٢٥٠	١٤,١٢	١٢	٥,٨٨	٥	٩,٤١	٨	١٢,٩٤	١١	٥٧,٦٥	٤٩	١,٤٨	٢,٩٤	١٢ القدرة على إدارة الوقت والعمل تحت ضغط .
٩	٧٥,٢٩	٢٥٦	٣,٥٣	٣	١٤,١٢	١٢	١٢,٩٤	١١	١٦,٤٧	١٤	٥٢,٩٤	٤٥	١,٢٤	٣,٠١	١٣ القدرة على حل المشكلات وصنع القرار .

ج. عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تجيب على التساؤل الثالث / ما معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية ؟

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة تتراوح ما بين (٨٦,٤٧ %) ، (٦٨,٥٣%) وأن العبارات الأعلى من (٨٠%) تتمثل في المشاركة في تنظيم الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة ، التمتع بالنزاهة والشفافية والعدل ، التعاون والعلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين ، لم يوقع أي إداناة شخصية أو جزاءات عمل وظيفية ، الكفاءة والالتزام بقواعد وأداب المهنة ، السجل الوظيفي يشهد بالنزاهة والالتزام بالعمل .

ويرى الباحثون أن ذلك قد يرجع إلى أن معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية لا تعتمد على قاعدة علمية تضمن تحقيق معايير التمهين ، وتمثل أساساً منهجياً يمكن من خلاله التخطيط بشكل شامل ومتوازن للمهنة واستشراف مستقبلها ، وأن تعيين الكثير من القيادات يتم بصورة مؤقتة وعشوائية لسد فراغ إداري مؤقت فقط ، وهو ما يشير إلى وجود خلل في معايير اختيار وتعيين القيادات الإدارية ، وهذا الاختيار العشوائي يؤدي إلى الكثير من السلبيات في العمل والمشكلات التي ينعكس أثرها على نظام العمل ، حيث ارتفاع تكلفة التعيين والتدريب ، وتدني مستوى أداء المديرين لافتقارهم إلى الكفايات اللازمة لهذه الوظيفة ، وقد تحدث اضطرابات في العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين ومديري الإدارات ، ويسود جو من المشاحنات والمشكلات وعدم الاستقرار.

وينفق ذلك مع ما ذكره كولينز Collins (٢٠٠١م) (١٧) حول المزايا المرتبطة بوضع معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية حيث يكون المرشح للمنصب القيادي داخل المؤسسة والتي من بينها أنه يعرف ويفهم الثقافة التنظيمية لها ، وعلى اطلاع بالسياسات والإجراءات ومختلف التوقعات المرتبطة بعملها ، فضلا عن أن هذا النهج في التخطيط للتعاقب القيادي يبني الثقة ويمنح الخبرة والشعور بالكفاءة الذاتية ويخدم هدف تحقيق استدامة القيادة .

وتؤكد دراسة جروفز Groves (٢٠٠٧م) (١٩) على أهمية المؤسسات التي تستخدم أساليب مستحدثة لتطوير معايير اختيار القادة المحتملين ضمن أنظمة تخطيط التعاقب القيادي ، حيث يظل القادة الحاليون هم العامل المؤثر في تخطيط التعاقب ، وتنفيذ البرامج التي تعزز جهود تخطيط التعاقب ، كما أنه دور حيوي في تحديد العاملين ذوي القدرات المتميزة ، وخلق ثقافة داعمة ، وتوفير تدريب ميداني ، ونشر المعلومات المرتبطة بذوي القدرات المتميزة لدى المستفيدين من عمل المؤسسة .

جدول (١٠)
النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة في المحور الرابع
" تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية "

ن = ٨٥

الترتيب	%	المجموع	معارض تماما		معارض		متعدد		موافق		موافق تماما		ع	م	العبارة	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٤	٨٠,٠٠	٢٧٢	٨,٢٤	٧	٧,٠٦	٦	٨,٢٤	٧	٩,٤١	٨	٦٧,٠٦	٥٧	١,٣٢	٣,٢٠	١	ندرة المتخصصين في المجال الرياضي للقيام بعملية تخطيط التعاقب القيادي .
٣	٨٢,٩٤	٢٨٢	٤,٧١	٤	٨,٢٤	٧	٧,٠٦	٦	١٠,٥٩	٩	٦٩,٤١	٥٩	١,١٩	٣,٣١	٢	ضعف الاهتمام بتدريب القيادات علي رأس العمل .
١١	٧٠,٨٨	٢٤١	٩,٤١	٨	١٥,٢٩	١٣	٩,٤١	٨	١٤,١٢	١٢	٥١,٧٦	٤٤	١,٤٣	٢,٨٣	٣	ضعف التكامل بين الإدارات المختلفة من أجل بناء قيادات المستقبل .
٥	٧٨,٢٤	٢٦٦	١٠,٥٩	٩	٧,٠٦	٦	٧,٠٦	٦	٩,٤١	٨	٦٥,٨٨	٥٦	١,٤٠	٣,١٢	٤	عدم التشجيع علي تطبيق التجارب القيادية الناجحه .
٢	٨٣,٥٣	٢٨٤	٥,٨٨	٥	٧,٠٦	٦	٤,٧١	٤	١١,٧٦	١٠	٧٠,٥٩	٦٠	١,٢١	٣,٣٤	٥	عدم تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء القيادات
١	٨٨,٢٤	٣٠٠	٠,٠٠	٠	٧,٠٦	٦	٥,٨٨	٥	١٤,١٢	١٢	٧٢,٩٤	٦٢	٠,٨٩	٣,٥٢	٦	ضعف البرامج التدريبية المستخدمة لبناء القيادات
١٢	٧٠,٥٩	٢٤٠	١٠,٥٩	٩	١٥,٢٩	١٣	٨,٢٤	٧	١٢,٩٤	١١	٥٢,٩٤	٤٥	١,٥٢	٢,٧٨	٧	ضعف لوائح الاختيار والتعيين لشغل الوظائف الشاغرة
١٠	٧١,١٨	٢٤٢	١٠,٥٩	٩	١٤,١٢	١٢	٩,٤١	٨	١١,٧٦	١٠	٥٤,١٢	٤٦	١,٤٦	٢,٨٤	٨	عدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة لبناء القيادات المستقبلية .
٦	٧٦,٤٧	٢٦٠	١٠,٥٩	٩	٨,٢٤	٧	٨,٢٤	٧	١٠,٥٩	٩	٦٢,٣٥	٥٣	١,٤١	٣,٠٥	٩	عدم توافر آليات لتطوير أداء العاملين المرشحين لشغل الوظائف القيادية في المستقبل
٨	٧٣,٨٢	٢٥١	٧,٠٦	٦	١٥,٢٩	١٣	٩,٤١	٨	١١,٧٦	١٠	٥٦,٤٧	٤٨	١,٣٨	٢,٩٥	١٠	عدم توافر التمويل اللازم لتنمية المهارات القيادية .
٩	٧٣,٢٤	٢٤٩	١١,٧٦	١٠	٩,٤١	٨	١٠,٥٩	٩	١٠,٥٩	٩	٥٧,٦٥	٤٩	١,٤٦	٢,٩٢	١١	عدم توافر آليات تقييم الأداء الإداري للعاملين .
٧	٧٥,٠٠	٢٥٥	١٠,٥٩	٩	٩,٤١	٨	٩,٤١	٨	١٠,٥٩	٩	٦٠,٠٠	٥١	١,٤٣	٣,٠٠	١٢	عدم اهتمام المؤسسات بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية .
١٣	٦٩,٤١	٢٣٦	٩,٤١	٨	١٤,١٢	١٢	١٢,٩٤	١١	١٦,٤٧	١٤	٤٧,٠٦	٤٠	١,٤٠	٢,٧٧	١٣	الصراع بين الإدارات المختلفة المرتبطة بالعمل .

د. عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الرابع / ما تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية ؟

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة تتراوح ما بين (٨٨,٢٤٪) , (٦٩,٤١٪) وأن العبارات الأعلى من (٨٠٪) تتمثل في ضعف البرامج التدريبية المستخدمة لبناء القيادات , عدم تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء القيادات , ضعف الاهتمام بتدريب القيادات علي رأس العمل , ندرة المتخصصين في المجال الرياضي للقيام بعملية تخطيط التعاقب القيادي .

ويرى الباحثون أنه من هذا المنطلق وفي ظل التغير الحادث في أدوار القيادات ، وتعدد التحديات التي تواجهها وتعقد مهامها ، وتمشياً مع التوجه السائد في معظم دول العالم بتبني طرق واستراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي ، والتأكيد بضرورة مراجعة عملية التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية ، فإن مذاكرة الأفكار الإدارية والقيادية المعاصرة مثل إدارة المعرفة وإدارة الهندسة وإدارة التغيير والإدارة الذاتية والقيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية لن يحدث بمفرده وبشكل تلقائي تحولاً في الممارسات القيادية مع وجود بعض الأفراد غير المؤهلين على رأس الهيكل الإداري للمؤسسة الرياضية أنت بهم أساليب اختيار تقليدية مثل الأقدمية أو التدرج الوظيفي فقط ، الأمر الذي قد يكون السبب الحقيقي في هذه الفجوة الكبيرة بين التوجهات الفكرية المتطورة والممارسات الواقعية داخل المؤسسات الرياضية .

ويشير ريديك Riddick, F. (٢٠٠٩م) (٢٤) إلى أن تخطيط التعاقب القيادي يقدم حلاً قابلاً لتطبيق هذه الإشكالية ومما يدعم الأهمية الكبيرة لتنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات ، كما أن هذه الخطط يمكن أن تساعد السلطة المركزية أن تكون استباقية ولديها "احتياطي قوي" من المرشحين للوظائف القيادية .

وينفق ذلك مع دراسة كلاً من Fink & Brayman فينك دي ، وبرايمان (٢٠٠٤م) (١٨) حيث يعد الاستقرار في إدارة المؤسسة عامل بالغ الأهمية عند تطبيق الإصلاحات المؤسسية ، وعندما يفشل المدير الجديد في تبني القيم والمعايير التنظيمية الموجودة بالمؤسسة فإن هذا سيؤدي إلى نشوب الصراع مع الأفراد العاملين ، ولكن هذا لن يحدث عند نجاح المدير الجديد في تحقيق الاستمرارية بناءً على التخطيط الجيد للتعاقب القيادي وذلك لأن هذا المدير كانت لديه فرصة التعرف على المؤسسة ولديه شعور مشترك مع أعضائها بأهمية أهدافها ورؤيتها .

جدول (١١)
النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة في المحور الخامس
"دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية"

ن = ٨٥

الترتيب	%	المجموع	معارض تماما		معارض		متردد		موافق		موافق تماما		ع	م	العبارة	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٢	٨٥,٨٨	٢٩٢	٢,٣٥	٢	٥,٨٨	٥	٨,٢٤	٧	١٢,٩٤	١١	٧٠,٥٩	٦٠	١.٠٢	٣.٤٣	١	تطبيق منهجية تخطيط التعاقب القيادي لتوفير احتياجات المؤسسات دون اللجوء إلي من هم بالخارج
١	٨٧,٣٥	٢٩٧	١,١٨	١	٤,٧١	٤	٩,٤١	٨	١٢,٩٤	١١	٧١,٧٦	٦١	٠.٩٣	٣.٤٩	٢	التطوير المستمر للأفراد العاملين من خلال تحديد أفضل الآليات لاكتساب المهارات المختلفة .
٣	٨٣,٥٣	٢٨٤	٤,٧١	٤	٤,٧١	٤	١٠,٥٩	٩	١١,٧٦	١٠	٦٨,٢٤	٥٨	١.١٣	٣.٣٤	٣	تدريب الكفاءات من العاملين لشغل المناصب الإدارية
١١	٧٤,١٢	٢٥٢	٧,٠٦	٦	٨,٢٤	٧	١٧,٦٥	١٥	١٥,٢٩	١٣	٥١,٧٦	٤٤	١.٢٩	٢.٩٦	٤	تحديد مسار العاملين المؤهلين لشغل المناصب
١٢	٦٧,٦٥	٢٣٠	٩,٤١	٨	١٢,٩٤	١١	١٦,٤٧	١٤	٢٠,٠٠	١٧	٤١,١٨	٣٥	١.٣٦	٢.٧٠	٥	تقييم عملية التعاقب القيادي بشكل مستمر
٤	٨٢,٩٤	٢٨٢	٣,٥٣	٣	٥,٨٨	٥	١١,٧٦	١٠	١٢,٩٤	١١	٦٥,٨٨	٥٦	١.١١	٣.٣١	٦	مواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بشغل المناصب.
١٢ م	٦٧,٦٥	٢٣٠	١١,٧٦	١٠	١٥,٢٩	١٣	٩,٤١	٨	١٧,٦٥	١٥	٤٥,٨٨	٣٩	١.٤٧	٢.٧٠	٧	تطوير الأداء المتعلق بتخطيط التعاقب القيادي
٥	٨٢,٣٥	٢٨٠	٢,٣٥	٢	٨,٢٤	٧	١٠,٥٩	٩	١٥,٢٩	١٣	٦٣,٥٣	٥٤	١.١٠	٣.٢٩	٨	الاهتمام الكافي بوضع الخطط اللازمة لتنمية الأداء.
١٠	٧٤,٤١	٢٥٣	٨,٢٤	٧	٨,٢٤	٧	١٥,٢٩	١٣	١٤,١٢	١٢	٥٤,١٢	٤٦	١.٣٣	٢.٩٧	٩	التخطيط لتنمية الامكانيات الفردية المطلوبة للأفراد العاملين من أجل الترشيح للمناصب القيادية المستقبلية
٩	٧٥,٢٩	٢٥٦	٧,٠٦	٦	٩,٤١	٨	١٤,١٢	١٢	١٤,١٢	١٢	٥٥,٢٩	٤٧	١.٣١	٣.٠١	١٠	تحفيز الأفراد العاملين علي تطوير الأداء الوظيفي .
٦	٨١,١٨	٢٧٦	٣,٥٣	٣	٥,٨٨	٥	١٥,٢٩	١٣	١٢,٩٤	١١	٦٢,٣٥	٥٣	١.١٣	٣.٢٤	١١	توفير مستوى عالي من الولاء لدي العاملين
٨	٧٩,٤١	٢٧٠	٢,٣٥	٢	٨,٢٤	٧	١٦,٤٧	١٤	١٥,٢٩	١٣	٥٧,٦٥	٤٩	١.١٢	٣.١٧	١٢	الاهتمام بطبيعة العلاقة بين تخطيط التعاقب القادي والانتماء العاطفي للعمل .
٧	٧٩,٧١	٢٧١	٤,٧١	٤	٥,٨٨	٥	١٥,٢٩	١٣	١٤,١٢	١٢	٦٠,٠٠	٥١	١.١٨	٣.١٧	١٣	تحسين مناخ العمل بالشكل الذي يساعد علي بذل أقصى جهد يؤدي إلي تطوير الأداء الوظيفي للعاملين

هـ . عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الخامس / ما دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية ؟

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة تتراوح ما بين (٨٧,٣٥) % , (٦٧,٦٥) % وأن العبارات الأعلى من (٨٠) % تتمثل في التطوير المستمر للأفراد العاملين من خلال تحديد أفضل الآليات لاكتساب المهارات المختلفة , تطبيق منهجية تخطيط التعاقب القيادي لتوفير احتياجات المؤسسات دون اللجوء إلي من هم بالخارج , تدريب الكفاءات من العاملين لشغل المناصب الإدارية رفيعة المستوى تحت إشراف متخصص , مواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بشغل المناصب القيادية , الاهتمام الكافي بوضع الخطط اللازمة لتنمية أداء العاملين , توفير مستوى عالي من الولاء لدي الأفراد العاملين نحو التمسك بالعمل .

ويرى الباحثون أن ذلك قد يرجع إلى أن الممارسات المتميزة في تخطيط التعاقب القيادي تعمل على الدمج بين تنمية المهارات القيادية للأفراد العاملين ، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فهي لا تقتصر على اختيار وتطوير المرشحين الداخليين الذين لديهم القدرة على تولي المناصب القيادية ولكنها تساعد على الاستقرار القيادي ، والتأكد من المؤسسات التي لديها عدد كاف من القادة الموهوبين المؤهلين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، كما تساعد القيادات الوسطى على حسن الاختيار بين الكفاءات .

ويشير روثنيل Rothwell, W. J. (٢٠١٠م) (٢٥) إلى أنه في المؤسسات الفعالة يُنظر إلى تخطيط التعاقب على أنه عملية مستمرة بدلاً من كونه إجراء للتوظيف ويُعد توفير منجم المواهب القيادية أحد مداخل تخطيط التعاقب حيث يتم تحديد مجموعة من الأفراد العاملين وتطويرهم بدلاً من تحديد شخص واحد لشغل منصب القائد الحالي , وبذلك تتم خدمة المؤسسات بشكل أفضل من خلال إعداد وتطوير عدة قادة محتملين مرتفعي القدرات بدلاً من تحديد أو تطوير وريث واحد للمنصب .

ويتفق ذلك مع ما ذكره بيترز Peters, A (٢٠١١م) (٢٢) حيث أن فرص فشل القائد الذي يتم تعيينه من خارج المؤسسة أكثر من فرص نجاحه بسبب استياء العاملين الحاليين وشبكة العلاقات الموجودة داخل المؤسسة ، ولهذا الأسباب بدأ قطاع الأعمال في التركيز بشكل أكبر على

إيجاد إطار لتكوين وتطوير المواهب القيادية الموجودة داخل المؤسسة لتوفير المزيد من المرشحين الداخليين لتولي المناصب القيادية .

الاستخلاصات : في ضوء استجابات عينة الدراسة توصل الباحثون إلى الاستخلاصات التالية :

أ. أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية :

- تحقيق القيادة الرشيدة وإدارة المواهب القيادية .
- الحفاظ علي المواهب القيادية والاستفادة من الخبرات الإدارية .
- تحقيق التطوير وتقديم الدعم المستمر من خلال توجيه المواهب القيادية .
- تنمية الفريق القيادي والمساهمة في تحقيق استراتيجيات العمل .

ب. مقومات تطبيق التفويض الإداري بالمؤسسات الرياضية :

- منح السلطة اللازمة للعاملين واستثمار مهاراتهم لخدمة التنظيم الإداري بالمؤسسة .
- تحقيق التوازن بين الاحتياجات الوظيفية القيادية والاستراتيجيات الوظيفية التنظيمية .
- تحقيق الاستقرار الوظيفي لدي العاملين .
- الاهتمام بزيادة قنوات الاتصال الخاصة بصنع القرارات المتعلقة بشغل المناصب القيادية.

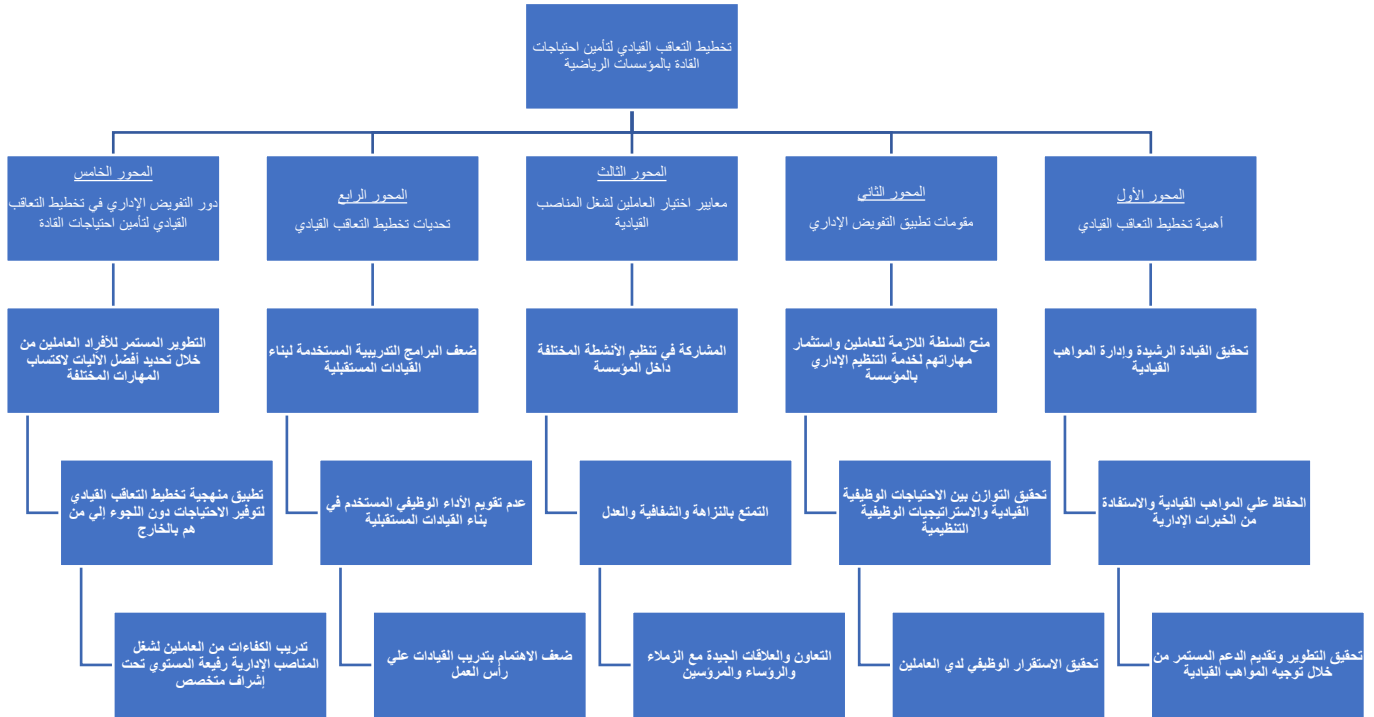
ج. معايير اختيار العاملين لشغل المناصب القيادية بالمؤسسات الرياضية ؟

- المشاركة في تنظيم الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة .
- التمتع بالنزاهة والشفافية والعدل .
- التعاون والعلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين .
- لم يوقع أي إدانات شخصية أو جزاءات عمل وظيفية .

د. تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الرياضية :

- ضعف البرامج التدريبية المستخدمة لبناء القيادات المستقبلية .
- عدم تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء القيادات المستقبلية .

- ضعف الاهتمام بتدريب القيادات علي رأس العمل .
- ندرة المتخصصين في المجال الرياضي للقيام بعملية تخطيط التعاقب القيادي .
- هـ . دور التفويض الإداري في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية :
- التطوير المستمر للأفراد العاملين من خلال تحديد أفضل الآليات لاكتساب المهارات المختلفة .
- تطبيق منهجية تخطيط التعاقب القيادي لتوفير الاحتياجات دون اللجوء إلي من هم بالخارج .
- تدريب الكفاءات من العاملين لشغل المناصب الإدارية رفيعة المستوى تحت إشراف متخصص .
- مواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بشغل المناصب القيادية .
- التوصيات :** من خلال عرض ومناقشة واستخلاصات الدراسة يوصى الباحثون بما يلي :
- نشر ثقافة تأهيل وتمكين ذوي المواهب القيادية وفق خطة متكاملة للتعاقب القيادي الفعال .
- إعداد صف ثان من القيادات بطريقة منهجية تدعم استمرارية العمل وفق أفضل الممارسات .
- اتخاذ التدابير اللازمة لدعم القادة المتميزين بعد تعيينهم لضمان بقائهم لأطول فترة ممكنة .
- تطبيق الممارسات العالمية الناجحة في استقطاب القادة المتميزين للعمل بالوظائف القيادية .
- تطبيق النموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية بالنسبة للمسؤولين (مديري الإدارات بوزارة الشباب والرياضة , ومديريات الشباب والرياضة , والأخصائيين الرياضيين بالمدن الشبابية ومراكز الشباب) , ويوضحه شكل رقم (١) كالتالي:



شكل (١)

لتطبيق النموذج المقترح ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور الاستبيان مرفق (٣)

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

١. إبراهيم محمود عبد المقصود : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، الفنية للطباعة والنشر ، ط٣ ، الإسكندرية ، ١٩٨٩ م .
٢. أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٤ م .
٣. بسيوني محمد البرادعي : صديقي المدير والتفويض ، الناشر بيمك ، الدقي ، مصر ، ١٩٩٩ م

٤. جمال محمد على : تصميم برامج للتنمية الإدارية في المجال الرياضي ، مقال منشور ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٨ م .
٥. سعد احمد عبد الرحمن : القياس النفسي النظرية والتطبيق ط ٤ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
٦. سعود محمد النمر : الإدارة العامة - الأسس الوظائف ، الرياض ، مكتبة الشفري ، ٢٠٠١ م .
٧. عبد الغني بسيوني عبد الله : أصول علم الإدارة العامة ، مكتبة كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، (د . ت) .
٨. عصام السيد بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١ م .
٩. على السلمي : دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيب الإداري ، مجلة الإدارة ، المجلد الثامن ، يوليو ١٩٩١ م .
١٠. كمال الدين عبد الرحمن درويش ، إسماعيل حامد عثمان : التنظيمات في المجال الرياضي ، دار السعادة للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
١١. محمد حسن علاوى ، محمد نصر رضوان : " القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي " ط ٥ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٥ م .
١٢. محمد ربيع زناتى ، ياسر فاروق القصاروى : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٦ م .
١٣. محمود زكى هاشم : أساسيات الإدارة ، ذات السلاسل ، الكويت ، ٢٠٠١ م .
١٤. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) : استراتيجيات الاستثمار البشرى ، الإشراف العلمي د / عبد الرحمن توفيق ، القاهرة ، ١٩٩٦ م .
١٥. مصطفى محمود ابوبكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ م .
١٦. يوسف محمد القبلان : مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري ، الطبعة الثانية ، العبيكان للطباعة والنشر ، (د . ت) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 17.Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap and others don't. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- 18.Fink, D., & Brayman, C. (2004). Principals' succession and educational change. Journal of Educational Administration, 42(4/5), 431-449.
- 19.Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development, 26(3), 239-260.
- 20.Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. Educational leadership, 61 (7), 8-13.
- 21.Odden, A. (2011). Strategic management of human capital in education: Improving instructional practice and student learning in schools. New York, New York: Routledge.
- 22.Peters, A. (2011). (Un)planned failure: Unsuccessful succession planning in an urban district. Journal of School Leadership, 21, 64-86.
- 23.Peters, A.; Reed, L.; Kingsberry, F. (2018). Dynamic Leadership

Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning. Urban Education, 53(1) 26 –54.

24.Riddick, F. (2009). What is your bench strength? An exploration of succession planning in three large school districts in a southeastern state. Published Doctor of Education dissertation University of Houston.

25.Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th ed.). New York, NY: AMACOM.