

التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

اعداد

أ / منار بنت خالد محمد الراشد

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تفعيل تطبيق التعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وذلك من خلال التعرف على واقع تفعيل التعاقب القيادي في الجامعة، وذلك من خلال رصد الإجراءات المُتبعة عند تطبيق التعاقب القيادي، والتحديات التي تواجه تفعيله، ومن ثمّ تقديم مقترحات تُسهم في إنجاح تطبيق التعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة، تُعزى لمُتغيرات: (الدرجة العلمية- سنوات الخدمة- المناصب القيادية التي تولّاها عضو هيئة التدريس)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وبتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، خلال الفصل الدراسي الثاني (١٤٤١هـ)، حصلت الباحثة على (١٢٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن أفراد الدراسة، يرون ان إجراءات تطبيق التعاقب القيادي بالجامعة غير واضحة بالنسبة لهم، وأنهم موافقون بشدة على أنه توجد بالجامعة كفاءات قيادية لم يتم اكتشافها لشغل المناصب القيادية، وأن الجامعة تقوم بالاستعانة بكفاءات من خارجها لتولي مناصب قيادية فيها.
 - أن أفراد الدراسة موافقون على كل ما أوردته الدراسة من تحديات لتطبيق التعاقب القيادي، وأن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التعاقب القيادي هي تأثير العوامل الشخصية في عملية اختيار القيادات بالجامعة، وأن قنوات الترشيح للمناصب القيادية بالجامعة غير واضحة.
 - أن أفراد الدراسة وافقوا بدرجة عالية جدا على تسعة مقترحات من أصل خمسة عشر مقترحا لإنجاح عملية التعاقب القيادي بالجامعة، كان أبرزها: ضرورة تحديد معايير واضحة لشغل المناصب القيادية، والعمل على تصميم لوائح تنفيذية لأنظمة عملية التّعاقب القيادي، واستحداث برامج خاصة لإعداد صفّ ثانٍ من القيادات؛ ليكون جاهزاً عند الحاجة إليه. وهي مقترحات تتسق مع ما جاء من نتائج تتعلق بواقع تطبيق التعاقب القيادي بالجامعة، حيث جاء أبرز المقترحات ردا على أبرز نقاط الضعف في واقع تطبيق التعاقب القيادي
- الكلمات المفتاحية:** التعاقب القيادي - أعضاء هيئة التدريس - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

Abstract

The study aimed to identify the reality of activating the process of leadership succession at Princess Norah bint Abdul Rahman University, and to know the procedures followed at Princess Norah bint Abdulrahman University when applying the leadership succession, as well as knowing the challenges facing the process of implementing the leadership succession, and to discover if there are differences Statistical significance among the group of answers of the members of the study sample facing the application of the leadership sequence, attributed to the variables: (degree, Years of service, leadership positions assumed by the faculty member), and then submitting proposals that contribute to the success of the process of leadership succession at Princess Norah bint Abdulrahman university , The researcher followed the descriptive survey approach, and the study population consisted of Saudi faculty members at Princess Norah bint Abdul Rahman University, through the application of the questionnaire, where a random sample was taken from the study community, and after the field application, (120) questionnaire valid for statistical analysis was obtained And this study was applied during the second semester (1441 AH).

The results of the study showed the following:

–That the study members see that the procedures for implementing leadership succession at the university are not clear to them, and they strongly agree that there are leadership competencies that have not been discovered in the university to fill leadership positions, and that

the university is using competencies from outside it to assume leadership positions in it.

–The study individuals agree with all the challenges presented by the study to implement leadership succession, and that the most prominent challenges facing the application of leadership succession are the influence of personal factors in the university leadership selection process, and that the nomination channels for leadership positions at the university are unclear.

–That the study members agreed to a very high degree of nine out of fifteen proposals for the success of the leadership succession process at the university, the most prominent of which was: the need to define clear criteria for occupying leadership positions, work on designing executive regulations for the systems of the leadership succession process, and the development of special programs to prepare a second row of Leaderships; To be ready when you need it. These proposals are consistent with the results of the implementation of leadership succession at the university, where the most prominent proposals came in response to the most prominent weaknesses in the reality of the implementation of leadership succession.

Key Words: Leadership Succession – faculty members – Princess Nourah bint Abdul Rahman University.

المقدمة:

تعد القيادة أحد أهم موارد المجتمعات النامية؛ لما تقوم به من دفع لعجلة التنمية والتطوير، وما للقادة من صلاحيات في رسم سياسات المؤسسات ووضع الاستراتيجيات المناسبة؛ والوقوف والمتابعة على تنفيذها؛ لذا فإن اختيار القيادات المستقبلية والعمل على تدريبهم؛ يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد بصفة خاصة، وأداء المؤسسة بصفة عامة، ويكفل تحقيق أهدافها (سالم، ٢٠٠٩م).

إن المجال التعليمي أكثر مجالات الحياة تأثراً بمجال القيادة؛ لأهمية الدور الذي تلعبه القيادات الجامعية في التطوير الذي لا يرتبط بالجانب الإداري فحسب، بل يتجاوزه ليشمل الجانب الأكاديمي، حيث يؤكد (الصيرفي، ٢٠٠٣م) على أنه يجب على القيادات الجامعية توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، فقد تطورت مهام القائد لتصبح قائمة على تطوير للاستراتيجيات القائمة لتحديد الرؤى المستقبلية، ومن بانٍ للأنظمة إلى محرك للعاملين على التفكير بالمستقبل والاستعداد له.

ويتضح مما سبق أن نجاح الإدارة الجامعية يرتبط بدرجة كبيرة بنجاح قياداتها الجامعية، و ما أن رحلت تلك القيادات فلا بد وأن يخلفها قيادات أخرى تسير على نفس النهج التطويري، لذا لا بد أن تتوفر في الجامعات خطة وإجراءات عملية التعاقب القيادي، يتم من خلالها تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.

وقد حظي موضوع القيادة بالمملكة العربية السعودية في رؤية ٢٠٣٠م باهتمام بالغ، فقد عُدَّت القيادة ركيزة أساسية في المؤسسات، تعمل على إحداث حالة من التقدم والتنمية، كما رأت أن للقيادات دوراً مهماً في إحداث حالة من التغيير والتأثير، ولأهمية التي يكتسبها التعاقب القيادي، فقد أنشأت المملكة العديد من المراكز التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية، التي أنشأتها "وزارة الخدمة المدنية"، و"معهد الإدارة العامة"، كما أطلقت المملكة "أكاديمية تطوير القيادات الإدارية"؛ لتطوير أداء المؤسسات الحكومية؛ حتى تستطيع تقديم أفضل ما لديها من الإنجازات (باداود، ٢٠١٩م).

وتعمل دراسة موضوع التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على الكشف عن واقع التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ لإنجاح تفعيل عملية التعاقب القيادي، والاعتراف بدور هذه العملية الفعالة في تحسين عملية التوظيف والتخطيط للموارد البشرية، واستحداث برامج من شأنها أن تعمل على تطوير ذوي القدرات القيادية المميزة، وتجهيز صفٍ ثانٍ من القيادات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الجهود التي تبذلها المملكة والتي تدعمها سياسات وزارة التعليم في إعداد القيادات التربوية المتميزة على المستوى المدرسي والجامعي، إلا أن الكثير من المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات تتعلق بصعوبة إيجاد شخص مناسب قد سبق تأهيله في برامج إعداد الصف الثاني؛ ليكون بديلاً عن القائد الحالي، لوضعه في المكان المناسب؛ من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، (البوادي، ٢٠١٧م) وبالرغم من هذه الأهمية إلا أن الضعف في التخطيط للتعاقب القيادي من أبرز التحديات التي تواجهه عملية التعاقب القيادي في المؤسسة، وهذا ما أكدته الكثير من نتائج الدراسات التي بحثت في موضوع التعاقب القيادي. وتواجه مؤسسات التعليم العالي ما تواجهه باقي المؤسسات الأخرى من تحديات تطبيق عملية التعاقب القيادي فيها، إذ تعاني من صعوبة في إيجاد أعضاء هيئة تعليمية مؤهلة للقيام بأدوار قيادية داخلها، والأهم صعوبة إيجاد أشخاص خبراء ومتخصصين لتصميم خطة تعاقب قيادي ناجحة للجامعة، وقلة وجود موارد بشرية أو مالية، وقد يكون السبب راجعاً إلى الأنظمة واللوائح الإدارية، التي ساهمت في ضعف الاهتمام بوضع خطة لتعاقب القيادات بالجامعات (البوادي، ٢٠١٧م)، وهذا ما ظهرت به نتائج دراسة (قوانزالس، ٢٠١٠) من أنه هناك إغفالاً لتطوير القيادات للتعاقب القيادي، ودراسة (العبيدي، ٢٠١٥م) التي أكدت على أنه يوجد هناك انخفاض بين واقع التعيين على المواقع القيادية ومفهوم التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي.

وفي ضوء ما سبق؛ تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تفعيل التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وينتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما إجراءات تطبيق عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. ما التحدّيات التي تواجه تفعيل عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن،

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣. ما أبرز النماذج والتجارب في مجال التعاقب القيادي ؟

٤. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مجموع إجابات أفراد الدراسة التي ستواجه تفعيل التعاقب القيادي، تُعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية- سنوات الخدمة- المناصب القيادية التي تولّاها عضو هيئة التدريس)؟

٥. ما الآليات المقترحة لتفعيل التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة منها في الجانبين العلمي والعملية من خلال:
- المشاركة في إثراء حقل الدراسات العلمية بمجال القيادة، والقيادات المستقبلية على وجه الخصوص.
- التوصل إلى نتائج وتوصيات قد تُسهم في تجنب مشكلة الفجوة القيادية بتخطيط منظّم للتعاقب القيادي، وإعداد صفٍّ ثانٍ جاهز لممارسة دوره القيادي عند الحاجة إليه.
- أن مفهوم التعاقب القيادي مفهوم حديث لم يتطرق إليه الكثير من الباحثين؛ مما أدى إلى عدم وضوح دوره وأهميته لكثير من المنظّمات، وقد تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية.
- لقاء الضوء على عملية التعاقب القيادي ونماذجها يساعد على فهمها وعلى تطبيق إجراءات عملية التعاقب القيادي.
- يساعد موضوع التعاقب القيادي الإدارة العليا على إعداد مراكز لتدريب قادة الصف الثاني؛ ليكونوا على استعداد لمباشرة عملهم عند الحاجة إليهم.
- توفير مقترحات تسهم في تطبيق تعاقب القيادات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التّعرّف على واقع تعاقب القيادات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال:
- ١. التّعرّف على الإجراءات المُتبعة لتطبيق التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢. التَّعَرُّف على التَّحْدِيَّات التي تواجه تفعيل التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والعمل على حلها وفقًا للنتائج التي تصل إليها هذه الدراسة.
٣. تقديم نماذج وتجارب لعملية التعاقب القيادي .
٤. تقديم مُقْتَرَحَات تُسَهِّم في تطبيق عملية التعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

مصطلحات الدراسة:

- **التعاقب القيادي Leading succession**: عملية منهجية يتم من خلالها التخطيط لإعداد قادة المستقبل، على أن يكون هؤلاء القادة قادرين على شغل المناصب القيادية في المُنْظَمة (Lailawati & Abdul Rahman, 2017).
- التعريف الإجرائي لمصطلح التعاقب القيادي: بأنه تلك العمليات والإجراءات التي تتخذها جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لانتقال السلطة من قائد لآخر دون خلل بتحقيق أهدافها .
- **جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن**: هي جامعة حكومية تقع في مدينة الرياض، تم افتتاحها في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود - رحمه الله- تعد أول جامعة في المملكة العربية السعودية خاصة للبنات (جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، ٢٠٢٠م).

حدود الدراسة:

- أُجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية:** التعرف على واقع تفعيل عملية التعاقب القيادي في جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .
- الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- الحدود المكانية:** جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- الحدود الزمانية:** جرى تطبيق الدراسة الميدانية للبحث خلال العام الدراسي ١٤٤١.

الدراسات السابقة:

- دراسة (عسيري، ٢٠١٧م)، بعنوان: تعاقب القيادات التعليمية في وزارة التعليم في ضوء مدخل الكفايات "نموذج مقترح":

هدفت الدراسة إلى استعراض أبرز النماذج العالمية لتعاقب القيادات التعليمية، والتعرّف على واقع تعاقب القيادات التعليمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ومعوّقات تطبيق نظام التعاقب القيادي في وزارة التعليم بالمملكة، إضافة إلى أنه حدّد المُتطلّبات اللازمة لتطبيق نظام التعاقب القيادي في وزارة التعليم بالمملكة، وتقديم نموذج مُقترح لتعاقب القيادات التعليمية فيها.

دراسة (القحطاني، ٢٠١٧م)، بعنوان: مُتطلّبات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى: تحديد المُتطلّبات التنظيمية، والبشرية، والمادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب تعليم البنات بمدينة الرياض. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى: أن هناك حاجة كبيرة لإعداد قيادات الصف الثاني، وأن المُتطلّبات التنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني كانت: دعم الإدارة لجميع المستويات، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنويع أدوات قياس أداء قيادات الصف الثاني، ووضع مسار وظيفي متفق عليه لكل وظيفه قيادية، وتوفير جهة تنظيمية معينة بمتابعة إعداد قيادات الصف الثاني، وتطبيق سياسة الاختبارات المهنية للقيادات.

دراسة (العرفي، ٢٠١٩م)، بعنوان: تنمية مهارات قيادات الصف الثاني و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك سعود:

تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة الملك سعود بعمادة أعضاء هيئة التدريس و الموظفين (الصف الثاني من القيادات) وعددهم ٤٩٥. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: موافقة أفراد الدراسة على واقع تنمية مهارات قيادات الصف الثاني بجامعة الملك سعود، تفاوت اجابات افراد الدراسة حول أبعاد مستوى الولاء التنظيم، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد الدراسة حول واقع تنمية مهارات قيادات الصف الثاني باختلاف المتغيرات الشخصية.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي المسحي (Method Descriptive Survey)؛ لملاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ومن درجة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد، نظراً لطبيعة موضوع الدراسة، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفقاً لإحصائيات الجامعة لعام ١٤٤١ هـ (٧٠٤) عضواً من الأساتذة والأساتذة المشاركين والمساعدين السعوديين.

➤ القسم الأول: الإطار النظري

ينقسم الإطار النظري للدراسة إلى ثلاثة مباحث، يتناول الأول منها التعاقب القيادي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأسس/الضوابط، والنماذج المختلفة لتطبيق التعاقب القيادي ، و استعراض بعض التجارب العالمية في توجهات القدرات القيادية وتنميتها. بينما يعرض الثاني ماهية قيادات الصف الثاني وأهميتها بالمنظمات التعليمية وأهدافها وأسس اختيار تلك القيادات وإعدادهم والتحديات التي تواجه القادة عند اختيارهم، والثالث عن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجهودها في عملية التعاقب القيادي.

المبحث الأول: التعاقب القيادي:

تمهيد:

إن الحديث عن التعاقب القيادي يقتضي الحديث أولاً عن ماهية القيادة وأهميتها للمؤسسات التربوية ، فقد عرّف الجنابي (٢٠١٩م) القيادة بأنها: "عملية إقناع وإلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم برضا تام، وهي تمثل القدوة لهم بتحقيق مُتطلّبات رئيسة يقوم بها القائد، وهي: (التأثير: القدرة على إحداث تغير أو إيجاد قناعة)، و(النفوذ: هو القدرة على إحداث أمر أو منعه)، و(السلطة: هي الحق المُعطى للقائد في أن يتصرّف ويُطاع)". وتركز القيادة على تحديد الرؤية وجمع القوى لتحقيق هذه الرؤية، عن طريق تحفيز تلك القوى.

ونظراً لما للقيادة من دور في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية؛ وأنها تنمو بالممارسة والخبرة، وإن القادة من الممكن أن يرحلوا لأي ظرف كالتقاعد أو الاستقالة أو الموت، فإن إعداد جيل من القيادات المؤهلة في ضوء معايير محددة وتنميتهم أمر ضروري لتحقيق الانتقال السلس والمرن للقيادة

من شخص لآخر، وهو ما يُعرف بالتعاقب القيادي، ويعدّ اتجاه تعاقب القيادات من أبرز الاتجاهات الحديثة التي توفر القيادات المستقبلية وفق منهجية علمية (عسيري، ٢٠١٧م).

١. مفهوم التعاقب القيادي:

عرّف فالون (Fallon, 2007) التعاقب القيادي بأنه: عملية ديناميكية مستمرة، يتم من خلالها اكتشاف المواهب القيادية الشابة في المنظمات، وتقييمها وتطويرها على نحو يمكنها من تحمل مسؤولية قيادة المنظمة في المستقبل وسدّ احتياجاتها التشغيلية.

كما عرّف التعاقب القيادي بأنه محاولة استباقية استعدادية من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات؛ للتأكد من أن قيادة المنظمة ستظل مستمرة، من خلال وضع برامج توضّح كيفية شغل المواقع القيادية في المنظمة في المستقبل، سواء بشكل مخطط أو غير مخطط؛ أي أن الهدف الأساسي من التعاقب القيادي هو عدم توقّف المنظمة في تحقيق أهدافها بالكفاءة نفسها بسبب عدم وجود قيادات من الصف الثاني (Kimbal, 2005).

ويرى فرويلش، مكي وراثج (Froelich, Mckee & Rathge, 2011) أن تعاقب القيادات هو الجهود المنهجية لعملية تحديد انتقال القيادة وتطويرها وتخطيطها؛ لضمان استمرارية القيادة في المواقع الرئيسة بالمنظمة.

وتُعرّف وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية (٢٠١٥م) تعاقب القيادات بأنه: وضع وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية الاحتياجات المستمرة للقادة في جميع أنحاء المنظمات الحكومية السعودية.

وعليه فإن عملية التعاقب القيادي تضمن المرونة عند إجراء التقلّات الإدارية في قيادة المنظمات التربوية، فضلاً عن توسيع قاعدة المهارات الإدارية القيادية، وتوفير الكفاءات العامة التي تُلائم تحقيق أهداف المنظمة التربوية ككل، وليس أهداف أقسام محددة بها.

ويُلاحظ أن جميع التعريفات السابقة اتفقت على أن التعاقب القيادي جهد منظم، يتم عن طريق وضع خطط لشغل المناصب القيادية من خلال الاستثمار الأمثل للقيادات المتميزة.

٢. أهمية التعاقب القيادي:

يساعد العمل على برامج التعاقب القيادي على تعزيز قدرة المنظمة على اختيار الأفراد المتميزين لتحقيق أهداف المنظمة، ويوفّر مراكز ومسارات لتنشئة قادة المستقبل وإعدادهم وتنميتهم،

حيث تعمل هذه المراكز والمسارات على الاحتفاظ بالقادة المتميزين لشغل المواقع القيادية بالمستقبل، وتهيئة المنظمة للتعامل مع الخسارة المفاجئة للقيادات من مناصبهم الحالية.

كما يساعد تطبيق التعاقب القيادي على تحقيق عدد من المزايا للمؤسسات، فالقيام به بشكل فعلي؛ يساعد على تحقيق الولاء والتزام العاملين بالأداء داخل المنظمة، واستمرار القيادة الفعالة بها، من خلال تقليل التكاليف المالية المرتبطة بفقدان المؤسسة لمعارف مهمة تتوافر في القيادات القديمة، وتوفير البديل لسد الفجوة المتوقعة في إطار قيادة المنظمة في المستقبل (البواردي، ٢٠١٧م)، ويمكن تلخيص أهمية التعاقب القيادي للمؤسسات التربوية كما ذكرها الخطيب (٢٠١٤م) في النقاط الآتية:

- بقاء قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أهدافها بكفاءة على المدى الطويل، خاصة مع إدراك كبار المديرين أن بقاء المنظمة يعتمد بصورة كبيرة على تطوير القادة الشباب وإعدادهم للمناصب الرئيسية.

- إنشاء مخزون من المرشحين المحتملين للمناصب القيادية العليا في المؤسسات التربوية؛ وبالتالي القضاء على مخاطر قلة الكفاءات التي قد تتعرض إليها المؤسسة في المستقبل.

- يفسح التعاقب القيادي المجال أمام إدخال روح جديدة إلى المؤسسات التربوية، وسد ثغرات العملية الانتقالية، من خلال تنمية المهارات القيادية لدى الأجيال الجديدة، وإتاحة الفرصة أمامهم للتزود بالمعرفة التنظيمية.

لذلك فعملية التعاقب القيادي من العمليات المهمة في الكيان الإداري، والمرتبطة مباشرة بإدارة الموارد البشرية، والقيام بها يحتاج إلى وضع خطة وتصوّر واضح؛ للمحافظة على سير المنظمة في الاتجاه الصحيح دون حدوث طوارئ قد تؤدي إلى عرقلة في المنظمة وإداراتها، سواء عند تسرب ذوي القدرات المتميزة، أو عند تقاعدهم، وعلى القيادات العليا من هذا المنطلق أن تهتم بوضع خطط لعملية التعاقب القيادي في المنظمة، وبناء مراكز لقادة المستقبل، وإعداد برامج لتنمية هؤلاء القادة وتهيئتهم للقيام بعملهم القيادي فور حاجة المنظمة إليهم.

٣. نماذج التعاقب القيادي:

عمل الباحثون على بناء عدة نماذج لمساعدة المؤسسات على تطبيق عملية التعاقب القيادي لتحقيق التنظيم والفاعلية في العمل الإداري، ويمكن استعراض بعض منها كالآتي:

أ- نموذج بايهام (Byham, 2002)

يُعد نموذج بايهام أحد نماذج التعاقب القيادي، وتقوم فكرته على أن يقوم المجلس التنفيذي للمنظمة بترشيح مجموعة من أفراد المنظمة، وتكليفهم بمسؤوليات إضافية إلى جانب مسؤولياتهم المعتادة، وإدراجهم في برامج لرفع كفاءتهم القيادية، بهدف إكسابهم الخبرة في مجالاتهم، ومن يجتاز البرامج يتم وضعهم ضمن قائمة المرشحين لتولي المناصب القيادية فيما بعد، أما الذين أخفقوا فيتم تكثيف العمل عليهم عبر وضعهم في برامج تنموية إضافية.

ب- نموذج بورك (Burke,2003)

تقوم فكرة النموذج على دعم القيادة لعملية التَّعاقب القيادي، من خلال ربط خطة التَّعاقب القيادي بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتنفيذه عبر خمس مراحل تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على استمرارية القيادة فيها.

ج- نموذج تان وماثيني (Tan & Matheny,2005).

أطلق على هذا النموذج مسمى تعاقب القيادات المثالي، ويقوم فكرته على أن تختار المنظمة مجموعة من المرشحين لشغل المناصب القيادية، لتقوم بتمتيتهم على المستوى الشخصي والقيادي، ويمكن أن يبقى المرشح لعدة سنوات في المرحلة المبدئية لتطوير كفاياته حتى يصبح قائدًا؛ حتى وإن لم يتولى منصبًا قياديًا في المستويات الدنيا، ويمكن أن يساعده هذا على جعله الأفضل من بين المرشحين ليحصل على تدريب في مستويات أعلى بمجال عمل المنظمة.

د- نموذج بروكس وهندرسون (Brook & Henderson,2005)

تقوم فكرة نموذج بروكس وهندرسون على نظام الجدارة بالمنظمات الحكومية، وأطلق عليه نموذج التَّعاقب القيادي المرن،

هـ- نموذج جارمان وتايلر (Garman & Tyler,2007):

تقوم فكرة النموذج على ملاحظة جوانب ثلاث أساسية عند تطبيق التعاقب القيادي وهي:

- القيادة والعوامل الحاكمة: ويُقصد بهذا الجانب أن يتم وضع خطط التَّعاقب القيادي بقرار من القيادات العليا ومجلس إدارة المنظمة.
- ممارسات برامج التَّعاقب القيادي: بالرغم من اختلاف ممارسات التَّعاقب القيادي من منظمة إلى منظمة أخرى؛ إلا أن نموذج جارمان وتايلر يحصر ممارسات التَّعاقب القيادي في كونها عملية دورية تتحرك من تحديد القائد المستقبلي والدور المفروض عليه القيام به.

- **النتائج التنظيمية:** من الفوائد المرتبطة بوضع خطط التَّعاقب القيادي: إيجاد قوة لمقاعد البدلاء من ذوي القدرات المتميزة من داخل المُنظمة مقارنة بمن هم خارجها؛ إذ إن استقطاب قادة من خارج المُنظمة يؤدي إلى وجود انطباع بأن القادة الحاليين ومن هم داخل المُنظمة يعملون دون المستوى المأمول منهم، أو قد يعطي انطباعاً بوجود تعارض بين القائد ومجلس الإدارة حيال أهداف المُنظمة.

و- نموذج قروفس (Groves,2007)

تقوم فكرة نموذج قروفس على دمج بين الممارسات الأفضل في تطوير القيادات المستقبلية والممارسات الأفضل في ممارسات تخطيط التَّعاقب القيادي، وتناول النموذج ثقافة تطوير القيادات عبر إلزام المدير التنفيذي ببرامج تطوير القادة، وتحديد القادة المتميزين، والمشاركة في عمليات وبرامج التنمية، وتقييم خطط برامج التَّعاقب القيادي؛ للحكم على مدى تحقيق البرنامج للأهداف المرجوة منه.

ز- نموذج تان (Tan,2009):

تقوم فكرة نموذج تان على نفس المبدأ الذي قامت عليه الكثير من النماذج السابقة، إذ يعمل على تطوير مسار لتعاقب القيادات يتضمن سلسلة من الأنشطة التي تحتوي على التدريب، والتقييم، واستبعاد غير المناسبين للمنصب القيادي، وتطوير المرشحين، بدءاً بتحديد المرشحين المحتملين من المتميزين، ومن ثم تقديم برامج تنمية لهم؛ بهدف تطوير مهاراتهم وكفاياتهم القيادية، ثم تقييمهم وبعدها ينتقلون إلى مجموعة ذوي القدرات المتميزة.

ح- نموذج ماتسو (Mateso,2010):

تقوم فكرة نموذج ماتسو على الدمج بين جوانب تخطيط التَّعاقب وإدارة المتميزين قيادياً؛ نظراً لكونهما المكونان الرئيسان لمفهوم تعاقب القيادات، كما عمل على تحليل الممارسات التي تشملها الأساليب المختلفة لإدارة تخطيط التَّعاقب القيادي.

ط- نموذج سنقر وجريفيث (Singer & Griffith,2010)

يتكوّن هذا النموذج من ثلاث مراحل، تعمل على زيادة قوة المُنظمة، عبر ضمان التخطيط لعملية الترقية لذوي القدرات القيادية المتميزة، وتكون مصممة لتطوير القيادة وشغل المواقع الرئيسة على المدى الطويل والقصير.

ي- نموذج روثويل (Rothwell,2010)

أُطلق على نموذج روثويل "النجمة السباعية" لأنه يتكون من سبع مراحل، وقد بُني النموذج على أساس أن المنظمات تختلف في الثقافات والمبادئ المتمثلة لدى القيادة العليا، ووضع روثويل عدة مراحل لتطبيق برامج تخطيط تعاقب القيادات وإدارتها.

ك- نموذج (داوود، ٢٠١٤م)

اعتمد هذا النموذج على نموذج روثويل لتخطيط تعاقب القيادات وإدارتها، حيث أضاف داود إليه المبررات والظروف التي تدفع المنظمة إلى تبني نموذج لتخطيط تعاقب القيادات وإدارتها، ويتكوّن من مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها.

ل- نموذج وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٥م)

قدّمت وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية نموذجها لتخطيط التعاقب القيادي ضمن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.

م- نموذج سنويليبا (Seniwoliba, 2015)

قدّم هذا النموذج في مؤسسات التعليم العالي ويتكون من سبعة عناصر رئيسة نُظّمت تلك العناصر كالتالي:

- العنصر الأول: دعم القيادة العليا.
- العنصر الثاني: تخصيص المسؤولية.
- العنصر الثالث: تقييم الاحتياجات الموجهة.
- العنصر الرابع: فرص التنمية المهنية.
- العنصر الخامس: تركيز الاهتمام على الفرد.
- العنصر السادس: شمول جميع مستويات المنظمة.
- العنصر السابع: تضمينه في الخطة الاستراتيجية.

٤. تجارب عالمية في توجهات القدرات القيادية وتنميتها في مجال التعاقب القيادي:

تطرق (عوض، ٢٠٠٩م) لتجارب العالمية في توجهات القدرات القيادية و تنميتها في مجال التعاقب القيادي وتم إيجازها كالتالي:

- مشروع تطوير برنامج التدريب على القيادة؛ لتعزيز مهارات القيادة لدى قادة الأعمال لشباب في دول الاتحاد الأوروبي في العام ٢٠١٤م.

- تعزيز الجيل القادم: برنامج متعدّد الأوجه لتطوير القدرات القيادية في القادة الناشئين غير الربحيين في عام ٢٠١٣م.
 - المشاركة الفعّالة لأصحاب الاختصاص: هناك العديد من أصحاب الاختصاص، ممن يساهمون في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، ويستدعي هذا تضافر جهودهم جميعاً؛ لتحديد الكفاءات ضمن الإطار الزمني المناسب.
 - تحديد معايير النجاح: التأكد من أن عمليات إدارة نخبة الكفاءات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بتخطيط التعاقب الوظيفي، وأن تكون مقاييس النجاح محدّدة بشكل واضح.
٥. تحديات التعاقب القيادي:

- هناك العديد من التّحدّيات التي تواجه المؤسسات التربوية لتطبيق التعاقب القيادي بشكل فعال، ومن أبرز هذه التّحدّيات التي أوردتها دراسات عديدة في مؤسسات تربوية وعامة، ما يلي:
- قلة المتخصّصين في المؤسسات التربوية بتخطيط التعاقب القيادي.
 - ضعف اهتمام الإدارات العليا بتخطيط التعاقب القيادي.
 - ضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات الشابة "الصف الثاني".
 - ضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب القيادي
 - ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في دعم خطط التعاقب القيادي.
 - ضعف اهتمام المؤسسة بالتدريب على رأس العمل لبناء القيادات.

المبحث الثاني: الصف القيادي الثاني

تمهيد:

يُعدّ بناء الصف القيادي الثاني من أهم مُتطلّبات الفكر الإداري الحديث؛ لما لهذه الفئة من أهمية في تطوير الأداء والاستمرارية للمنظمة، وما له أيضاً من أهمية في تفوّق المؤسسة التربوية وتميزها؛ لذا على القيادات العليا أن تعمل جاهدة وتستشعر أهمية الصف الثاني من القيادات (وادي، ٢٠١٨م)؛ لما لعملية اختيار القادة من أهمية بالغة ومؤثرة في حياة المؤسسات.

١. مفهوم الصف القيادي الثاني

يُعرف اعداد الصف القيادي الثاني بأنه : "جهود مخططة ومستمرة؛ لضمان استمرارية القيادة في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة، والحفاظ على رأس المال المعرفي، وتطويره من أجل المستقبل؛ لتشجيع التقدم الفردي" (Rothwell,2005).

ويُعرّف كذلك بأنه : "تأهيل وتهيئة العاملين، من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتوسيع معارفهم، وإكسابهم الخبرة اللازمة من خلال تدريبهم التدريب اللازم، وتفويضهم، وتمكينهم، ولا مركزية الإدارة اعتمادًا على هيكل تنظيمي ملائم؛ من أجل تولي المناصب القيادية" (أبو شعر، ٢٠١٧م).

٢. أسس اختيار الصف القيادي الثاني

ترى العريفي (٢٠١٩م) أن نجاح المنظمات في إعداد قيادات الصف الثاني واختيارهم، يتطلب أن تهتم بتشجيع الإبداع والابتكار، وإتاحة فرص التعلم والتدريب المستمر لقيادة المستقبل، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، والتعاون بشكل دائم بين قيادات الصف الثاني، والعمل على تغذيتهم بالمعرفة عن المنظمة؛ للتعرف بشكل أكبر عن المؤسسة، ويمكن إجمال أسس اختيار قيادات الصف الثاني كما ذكرها (العثمني، ٢٠١٧م) فيما يلي:

- **الكفاءة:** تعني أن يكون الشخص الذي تم اختياره أهلاً لمستوى العمل المراد تنفيذه.
- **المؤهل:** أن يكون مؤهل الشخص متناسباً مع وظيفته، ويلزم المنظمة أن وضع كل شخص في المكان الذي يناسب مؤهله ومهاراته ليستطيع تأدية عمله بأعلى كفاءة وجودة.
- **الخبرة:** من المهم إكساب قيادات الصف الثاني الخبرة الكافية؛ للقيام بأعمالهم ومهامهم التي يؤديونها في المنظمة بأفضل وجه.
- **المشاركة:** أن يكون لقيادات الصف الثاني دور في الاختيار؛ حتى يكون هناك تكاتف في الجهود بين أعضاء المنظمة وانسجام تحقيق أهداف المنظمة.

٣. أهمية إعداد الصف القيادي الثاني.

يعدّ إعداد الصف القيادي الثاني مهماً للتطوير والتغيير، وسدّ الفراغ الوظيفي المفاجئ عند تغيب القادة عن مناصبهم، ويعدّ غياب الصف القيادي الثاني من التحدّيات التي تواجه المنظمات وتؤثر في استقرارها وتطورها، ومن ذلك تظهر أهمية اختيار القيادات المستقبلية، ووضع أهداف لتنميتهم وتطويرهم.

كما تظهر أهمية إعداد الصف القيادي الثاني من خلال المساعدة على فهم الأهداف التنظيمية طويلة وقصيرة الأمد، وتحديد احتياجات الموظفين من التطوير الوظيفي، وتحديد اتجاهاتهم المستقبلية (الشمري والحارثي، ٢٠١٤م).

٤. أهداف إعداد الصف القيادي الثاني.

يتمثل الهدف الرئيس من إعداد الصف الثاني القيادي في الارتقاء بالقدرات الفنية والإدارية والقيادية لمجموعة من الأفراد ليكونوا جاهزين لتبوء المراكز القيادية في إطار خطة معلنة و ممنهجة ضمن المفهوم الشامل للتنمية. ومن أهداف إعداد قيادات الصف الثاني، وضع إطار مؤسسي متكامل فيه الأنشطة المبذولة والمتعلقة بإعداد قادة المستقبل، مع تأكيد أهمية توافر رؤية موحدة حول استراتيجية وسياسة إعداد قادة المستقبل، واتباع سياسات علمية للتقييم والمتابعة (قرملة، ٢٠١٦م).

٥. تحديات إعداد الصف القيادي الثاني.

تُعاني الكثير من المنظمات من عدم وجود صفٍّ ثانٍ من القيادات يكون جاهزاً لمباشرة عمله عند الحاجة إليه، وتسيير العمل بكفاءة؛ وهو ما يتسبب في إحداث الفوضى في أجزاء المنظمة، وتري العريفي (٢٠١٩م) أن للقيادة العليا دوراً أساسياً في تنمية الصف القيادي الثاني وإعداده، وكلما كانت القيادة ناجحة في أداء ما هو مطلوب منها؛ كان لذلك أثر كبير في تنمية مهارات قيادات الصف الثاني، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وإيجاد روح العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

➤ القسم الثاني: الجانب النظري

- أفراد الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية، ووُزعت الاستبانات على أفراد الدراسة في الفصل الثاني، من العام الدراسي (١٤٤١هـ)، وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (١٢٠) رداً، وبذلك يكون نسبة أفراد الدراسة (١٧%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

خصائص أفراد الدراسة:

حرصت الباحثة على تنوع أفراد الدراسة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، بحيث تشمل أكبر عدد ممكن من الأقسام داخل الكليات، وفيما يأتي وصف العينة وفقاً لمُتغيّرات الدراسة:

١. وصف أفراد الدراسة وفقاً لمُتغيّر الدرجة العلمية:

الجدول (١): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	
12.5	15	أستاذ
25.0	30	أستاذ مشارك
62.5	75	أستاذ مساعد
100%	120	المجموع

يتضح من الجدول (١)، أن (٧٥) من أفراد الدراسة، يمثلن ما نسبته ٦٢.٥٪ من إجمالي أفراد الدراسة؛ درجتهم العلمية (أستاذ مساعد)، وهن الفئة الأكثر، بينما (٣٠) منهن يمثلن ما نسبته ٢٥.٠٪؛ درجتهم العلمية (أستاذ مشارك)، مقابل (١٥) منهن يمثلن ما نسبته ١٢.٥٪؛ درجتهم العلمية (أستاذ). وترى الباحثة أن هذا التوزيع لأفراد الدراسة جاء مواءم للواقع من حيث توزيع أفراد الدراسة وفقاً للدرجة العلمية.

٢. وصف أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة:

الجدول (٢): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

النسبة	التكرار	
5.8	7	أقل من ٥ سنوات
11.7	14	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
7.5	9	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
75.0	90	من ١٥ سنة فأكثر
100%	120	المجموع

يتضح من الجدول (٢) أن (٩٠) من أفراد الدراسة، ويمثلن ما نسبته ٧٥.٠٪ من إجمالي أفراد الدراسة؛ سنوات خدمتهن من (١٥) سنة فأكثر، وهن الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١٤) منهن يمثلن ١١.٧٪؛ سنوات خدمتهن من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات، في حين أن (٩) منهن يمثلن ٧.٥٪؛ سنوات خدمتهن من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة، مقابل (٧) منهن يمثلن ٥.٨٪؛ سنوات خدمتهن أقل من (٥) سنوات، ويدل ذلك على أن النصيب الأكبر من أفراد الدراسة لمن لهن سنوات خدمة طويلة في الجامعة؛ وهذا من شأنه أن يساعد على إعطاء إجابات واقعية عن أسئلة الاستبانة.

٣. وصف أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الكلية.

الجدول (٣): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الكلية التابعة لها.

النسبة	التكرار	
75.8	91	الكليات الإنسانية
14.2	17	الكليات العلمية
7.5	9	الكليات الصحية
2.5	3	العمادات المساندة
٪١٠٠	١٢٠	المجموع

يتبين من الجدول (٣) أن (٩١) من أفراد الدراسة، يمثلن ما نسبته ٧٥.٨٪ من إجمالي أفراد الدراسة؛ بالكليات الإنسانية، وهن الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، وترجع تلك النتيجة إلى أن الكليات الإنسانية أُسست منذ زمن قديم، وأن كثيراً من أقسام الكليات الإنسانية من أوائل الكليات في المملكة العربية السعودية، ومنها كلية التربية، بينما (١٧) منهن يمثلن ١٤.٢٪ بالكليات العلمية؛ في حين أن (٩) منهن يمثلن ٧.٥٪ بالكليات الصحية، و(٣) منهن يمثلن ٢.٥٪ بالعمادات المساندة.

٤. وصف أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب القيادي

الجدول (٤): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير تولي المنصب القيادي.

النسبة	التكرار	الإجابة
81.7	98	نعم
18.3	22	لا
٪١٠٠	١٢٠	المجموع

يتضح من الجدول (٤) أن (٩٨) من أفراد الدراسة، يمثلن ما نسبته ٨١.٧٪ من إجمالي أفراد الدراسة؛ سبق لهن أن تولين مناصب قيادية، وهن الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (٢٢) منهن يمثلن ١٨.٣٪؛ لم يسبق لهن أن تولين مناصب قيادية، وتدلل هذه النتيجة على أن تولي أفراد الدراسة المناصب القيادية؛ قد يساعد على تقديم مقترحات أكثر إيجابية، ويكن على دراية أكثر بموضوع الدراسة.

٥. وصف أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري الحالي أو السابق

الجدول (٥): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري الحالي أو السابق.

النسبة	التكرار	
49.0	48	رئيسة قسم أكاديمي
38.8	38	رئيسة وحدة إدارية
9.2	9	وكيلة
3.1	3	عميدة
100%	98	المجموع

يتبين من الجدول (٥) أن (٤٨) من اللاتي تقلدن منصبًا قياديًا، ويمثلن ٤٩٪؛ منصبهن الإداري الحالي أو السابق رئيسة قسم أكاديمي، وهن الفئة الأكثر، بينما (٣٨) منهن يمثلن ٣٨.٨٪؛ منصبهن الإداري الحالي أو السابق رئيسة قسم أكاديمي رئيسة وحدة إدارية، وأن (٩) منهن يمثلن ٩.٢٪؛ منصبهن الإداري الحالي أو السابق وكيلة، و(٣) منهن يمثلن ٣.١٪؛ منصبهن الإداري الحالي أو السابق عميدة.

رابعًا: أداة الدراسة وإجراءات بنائها

يُقصد بأداة الدراسة الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات؛ بهدف الإجابة عن تساؤلاتها (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م)، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة؛ للتعرّف على واقع تفعيل التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وسبب اختيار الاستبانة سرعة الحصول على البيانات المطلوبة، كما أنها تعطي أفراد العينة الفرصة الكافية للإجابة على محاورها . والاستبانة وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد، عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين، دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره في أثناء إجاباته عنها.

وقد بُنيت الاستبانة في صورتها الأولية - كما هي موضحة في الملحق رقم (٣) ومن ثم وُزعت على عدد من المحكمين (ملحق رقم ٤)، وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة من قبلهم؛ إلى أن خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم ٥)، وتكوّنت في صورتها النهائية من قسمين كالتالي :

القسم الأول: البيانات العامة: وتتعلق بالمتغيرات المستقلة، وتضمنت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وهي: (الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة، ونوع الكلية، وتولي منصب قيادي، والمنصب الإداري الحالي أو السابق).

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

تكونت عبارات الاستبانة (٤١) عبارة مصنفة لثلاثة محاور:

المحور الأول: إجراءات تطبيق عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ويحتوي على (١٢) عبارة.

المحور الثاني: التّحدّيات التي تواجه تفعيل عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ويحتوي على (١٤) عبارة.

المحور الثالث: مُتَمَرَّحات تحسين تطبيق عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ويحتوي على (١٥) عبارة.

خامسا: مقياس الاستبانة:

لتسهيل تفسير النتائج أُستخدم الأسلوب التالي؛ لتحديد مستوى الإجابة عن بدائل المقياس، وذلك بإعطاء وزن للبدايل: (موافق بشدة = ٥، وموافق = ٤، ومحايد = ٣، وغير موافق = ٢، وغير موافق بشدة = ١)، كما يتضح من الجدول (٦)، ثم صُنِّفت تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠.٨٠.$$

جدول (٦): مؤشّر إجابات الاستبانة ودرجتها، ومعيّار الحكم وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	مؤشّر الإجابة	فئة المتوسط		مستوى الموافقة
		من	إلى	
١	موافق بشدة	٤.٢١	٥.٠٠	عالية جدا
٢	موافق	٣.٤١	٤.٢٠	عالية
٣	محايد	٢.٦١	٣.٤٠	متوسطة
٤	غير موافق	١.٨١	٢.٦٠	ضعيفة
٥	غير موافق بشدة	١.٠٠	١.٨٠	ضعيفة جدا

يبين الجدول (٦) مؤشّر إجابات الاستبانة ودرجتها، ومعيّار الحكم عليها، وسيُعتمد هذا التقسيم في تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

سادساً: الخصائص السيكومترية (Properties Psychometric) لأداة الدراسة

يُقصد بالخصائص السيكومترية لأداة الدراسة صدقها وثباتها وقد قامت الباحثة بالتحقق من كليهما وذلك على النحو التالي:

أ- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين كما يلي:

▪ الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) (Validity External)

للتَّعَرُّف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وُضعت لقياسه، عُرضت على المشرف ومجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص، وتم إرفاق خطاب يتضمن موجزاً لأهداف الدراسة ومُتغيّراتها، ومحاورها، وطُلب منهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث: وضوح الفقرات (واضحة- غير واضحة)، والانتماء (منتمية- غير منتمية)، والأهمية (مهمة- غير مهمة)، ومدى ملاءمتها للمحاور (ملحق رقم ٣) وفي ضوء تلك الملحوظات عُدلت عبارات الاستبانة، وأُستبعدت العبارات غير المناسبة أو عُدل موقعها، وتم اجراء التعديلات المُقترحة؛ لتصبح في صورتها النهائية التي طُبقت بها (ملحق رقم 5).

▪ صدق الاتساق الداخلي (Validity consistently Internal):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة طُبقت ميدانيًا على (٢٠) من افراد عينة الدراسة؛ ومن ثم حُسب مُعَامِل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث حُسب مُعَامِل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يتبيّن من الجداول (٧-٩) الآتية:

الجدول (٧): مُعاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: إجراءات تطبيق عملية التعاقب

القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط	رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط
١	**.٢٥٠	٧	**٠.٥٩٠
٢	**.٨١٠	٨	٠.١٥٧
٣	**.٧٩١	٩	**٠.٦١٣

**٠.٦٩١	١٠	**٠.٦٠٦	٤
**٠.٧٠٤	١١	**٠.٧٦٤	٥
**٠.٧٨٥	١٢	**٠.٣٧٠	٦

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل.

الجدول (٨): مُعاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط
١	**٠.٥٧١	٨	**٠.٧٤٧
٢	**٠.٥٠٥	٩	**٠.٤٤٤
٣	**٠.٦٠٧	١٠	**٠.٣٥٤
٤	**٠.٧٠٠	١١	**٠.٦٩٧
٥	**٠.٧٣٨	١٢	**٠.٧٠٥
٦	**٠.٧٥٨	١٣	**٠.٥٣٣
٧	**٠.٧٨٦	١٤	**٠.٦٨٧

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل.

الجدول (٩): مُعاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث: مقترحات تحسين تطبيق عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط
١	**٠.٧٥٦	٩	**٠.٧٨٤
٢	**٠.٧٣٢	١٠	**٠.٦٣٤
٣	**٠.٦٤٠	١١	**٠.٧٢٤
٤	**٠.٧٦٧	١٢	**٠.٧٧٧
٥	**٠.٨٤٧	١٣	**٠.٧١٢
٦	**٠.٨٣٨	١٤	**٠.٦٥٦
٧	**٠.٦٩٠	١٥	**٠.٧٣١
٨	**٠.٧٧٣		

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل.

تبيّن من الجداول أرقام (٧، ٨، و٩) أن كل العبارات بالاستبانة ارتبطت بدرجة موجبة دالة إحصائية، ومقبولة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ مما يشير إلى صدق محتوى الاستبانة واتساق بنودها وإنها صالحة للتطبيق.

ب- ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) (Alpha Cronbach's α) لكل محور، والجدول (١٠) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (١٠): مُعامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

ثبات المحور	عدد العبارات	محاوِر الاستبانة
٠.٨١٨	١٢	إجراءات تطبيق عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٠.٨٨٠	١٤	التَّحْدِيَّات التي تواجهه تطبيق عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٠.٩٣٤	١٥	مُقْتَرَحَات تحسين تطبيق عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٠.٨٩٦	٤١	الثبات العام

يتبين من الجدول (١٠)؛ أن قيم مُعاملات الثبات لمحاوِر الدراسة تتراوح بين (٠.٨٢) و(٠.٩٣)، وأن معامل الثبات العام للاستبانة عالٍ، حيث بلغ (٠.٩٠)؛ ويدلّ هذا على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الوثوق بها في التطبيق الميداني للدراسة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي حُصل عليها في أثناء تطبيق "الاستبانة"، باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، التي يُرمز إليها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentage)، والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Mean Weighted)، والمتوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ لتحديد استجابات الأفراد في العينة على كل بند ومحور.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

٣. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha cronbach,s)؛ لحساب مُعامل ثبات أداة الدراسة.
٤. اختبار ت (T-test Sample Independent)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المتغيرات التي تنقسم إلى فئتين.
٥. تحليل التباين الأحادي (ANOVA Way One)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

➤ ملخص نتائج الدراسة.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفعيل التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك بالوقوف على
- واقع إجراءات تطبيق عملية التَّعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
 - أبرز التَّحدّيات التي تواجه تفعيل عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
 - الأليات المُقترحات لتفعيل عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- فيما يتعلق بواقع إجراءات تطبيق عملية التَّعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، يرون إجراءات تطبيق التعاقب القيادي بالجامعة غير واضحة بالنسبة لهم، حيث جاء متوسط استجابات عينة الدراسة بقيمة (٢.٩٦) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات الاستبانة والتي تشير إلى خيار الحياد .
- أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أعضاء هيئة التدريس على أنه: "توجد كفاءات في الجامعة لم يتم اكتشافها لشغل المناصب القيادية"، وأن الجامعة "تقوم بالاستعانة بكفاءات من خارجها لتولي مناصب قيادية فيها".
- نتيجة لأن الجامعة لا تتبع سياسات واضحة ومحددة للتعيين في الوظائف القيادية، وأن مُتطلّبات شغل المناصب القيادية غير محددة أو وواضحة للجميع، جاء تنافس أعضاء هيئة

التدريس بالجامعة على شغل المناصب القيادية في المرتبة الأخيرة لقناعتهم الشديدة بأن إجراءات التعاقب القيادي غير واضحة وغير محددة وغير معلنة.

- فيما يتعلق بأبرز التَّحَدِّيات التي تواجه تفعيل عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن موافقون بدرجة عالية على كل ما أوردته الدراسة من تحديات، حيث جاء المتوسط العام لاستجاباتهم بقيمة (٣.٨٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات الاستبانة والتي تشير إلى خيار الموافقة.

- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدا بين أعضاء هيئة التدريس على أن العوامل الشخصية تؤثر في عملية اختيار القيادات في الجامعة، وأن قنوات الترشيح للمناصب القيادية بالجامعة غير واضحة.

- أنه في حال تطبيق إجراءات التعاقب القيادي بالجامعة بشكل صحيح فلن يكون هناك من تسرب قيادات الصف الثاني التي يتم تأهيلها.

- فيما يتعلق بالاستفسار عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، تُعزى لمتغيرات الدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والمنصب القيادي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مجموع إجابات أفراد الدراسة، تُعزى لمتغيرات الدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والمنصب القيادي.

- فيما يتعلق بالآليات المقترحة لتفعيل عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

- أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية جدا على المقترحات التي طرحتها الدراسة لتحسين تطبيق عملية التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ حيث جاء المتوسط العام لاستجاباتهم بقيمة (٤.٣٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات الاستبانة والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة.

- أن أفراد الدراسة وافقوا بشدة على تسعة مقترحات من أصل خمسة عشر مقترحا لإنجاح عملية التعاقب القيادي بالجامعة.

- أن موافقة أفراد الدراسة على مقترحي: عقد شراكات دولية ومحلية للتدريب على القيادة، واستقطاب خبراء للمساهمة في تصميم خطط لعملية التَّعاقب القيادي، جاء في المرتبتين قبل الأخيرة والأخيرة، وهو ما يتفق مع ما جاء من نتائج من أفراد الدراسة ترى أن الجامعة بها من الكفاءات القيادية، ما يغنيها عن الاستعانة بالآخرين سواء بالشراكات أو الاستقطاب لتصميم خطط التعاقب القيادي لديها أو حتى تدريب القيادات بها.

ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، التي يمكن أن تُسهم في تحسين التَّعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، بالاعتماد على الإطار النظري وتطبيق الدراسة الميداني على أفراد الدراسة كما يلي:

١. انشاء إدارة للتعاقب القيادي وتكون مرتبطة وظيفياً بالإدارة العامة للموارد البشرية في الجامعة؛ لما فيه من قدرة على إبراز الشفافية والوضوح في اختيار القيادات، وهذا ما سيدفع الجامعة إلى التميز والجودة.

٢. انشاء مركز لإعداد القيادات، يوكل له مهمة اكتشاف المواهب القيادية، وتنميتها وتصميم البرامج الخاصة في بناء الصف الثاني من القيادات ، وتطوير القيادات الحالية.

٣. أن تقوم الجامعة بإشراك جميع شاغلات المواقع القيادية الرئيسة في عملية صنع القرار؛ لكونهن جزءاً لا يتجزأ من كيان جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ووضع معايير موضوعية محددة لاختيار القيادات وتحديثها باستمرار، وفق مُتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٤. تطبيق أحد نماذج التَّعاقب القيادي الموجودة في العالم؛ لأنها سُسَّهَل تطبيق عملية التَّعاقب القيادي بناء على أسس ثابتة ، مع التعديل عليه بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية والظروف الداخلية للجامعة.

٥. استثمار الأعضاء ذوي القدرات القيادية المتميزة لشغل المواقع القيادية الرئيسة في المستقبل، من خلال العمل على تخطيط استراتيجي لمسارهم الوظيفي، والعمل على تنمية مهاراتهم، ويتضمن ذلك التخطيط لبرامج تطوير القيادة، ويتضمن مجموعة واسعة من المهارات القيادية، كالذكاء

الاجتماعي، ومهارات صنع واتخاذ القرار، والاستخدام الفعّال للإلهام والتأثير، وينبغي للتدريب أن يساعد القادة على تطبيق المهارات التي تعلموها في عملهم.

٦. تصميم نظام تقييم خاص بالقيادات يشارك فيه المرؤوسين والزملاء والإدارة العليا .

ثالثاً: مُقْتَرَحَات الدراسة المستقبلية

١. التعاقب القيادي والجودة المؤسسية: دراسة تطبيقية على إحدى الجامعات السعودية.

٢. إجراء دراسة مماثلة في جامعة أخرى بالمملكة العربية السعودية.

٣. إجراء دراسة تهدف إلى بناء نموذج مُقترح للتعاقب القيادي، يتم تطبيقه في جامعة الأميرة بنت عبدالرحمن.

٤. إجراء دراسة تعمل على بناء معايير محددة، استناداً لأحد النماذج الموجودة في العالم، وتطبيقها في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو شعر، أيوب (٢٠١٧م). دور الإدارة العليا في إعداد الصف القيادي الثاني في جهاز الشرطة الفلسطيني. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
- باداود، إبراهيم (٢٠١٩م). رؤية ٢٠٣٠ ومستقبل القيادات. العربية: البث المباشر، بتاريخ: ١٥-٧-١٤٤١هـ.
- البوادي، فيصل (٢٠١٧م). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٧ (٢)، ١٩٥-٢١٧.
- الجنابي، صاحب مرزوك (٢٠١٩م). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان- الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحارثي، دلال؛ والشمري، عبدالرحمن (٢٠١٤م). تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية بالمملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢-٤/١٢/٢٠١٤م.
- الخطيب، محمود (٢٠١٤)، دراسة تحليلية لاتجاهات المديرين نحو نظام تخطيط التعاقب بقطاع الاتصالات المصري، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد ٢٨، العدد ١.
- سالم، عطية (٢٠٠٩م). اختيار واعداد وتنمية القيادات الإدارية البلدية في ليبيا: الواقع والرؤى المستقبلية. ورقة بحث قدمت في ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات. تونس.

- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣م). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- العثماني، محمد (٢٠١٧م). الاتجاهات الحديثة في إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية وتأهيله. مجلة الفكر الشرطي. مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، م ٢٦ (١٠٠).
- العريفي، عبير (٢٠١٩م). تنمية مهارات قيادات الصف الثاني ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية. الرياض.
- عسيري، خالد عطا (٢٠١٧). تعاقب القيادات التعليمية في وزارة التعليم في ضوء مدخل الكفايات (نموذج مقترح). رسالة دكتوراه (منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. الرياض.
- عوض، ابتسام؛ وأبو سن، أحمد (٢٠٠٩م). القيادة الإدارية وإثرها في الأداء. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- القحطاني، ابتسام (٢٠١٧م). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.
- القحطاني، سالم؛ والعامري، أحمد؛ وآل مذهب، معدي (٢٠٠٤م). منهج الدراسة في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان.

- قرملة، نجلاء (٢٠١٦م). معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- وادي، سلمان؛ ومنصور، اسماعيل (٢٠١٨م). دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة. م ٢٦ (١).
- وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٥). تخطيط التعاقب الوظيفي. دليل إرشادي. الرياض.

المراجع الأجنبية:

- Fallon. F. L (2007), Succession Planning for Local Health Department top Executives; Reducing Risk to Communities, Journal of Community Health, 32(2).
- Froelich, K. & McKee, G. & Rethge, R (2011). Succession planning in nonprofit organizations. Nonprofit Management and
- Gonzalez, Cristina (2010). Leadership, Diversity and Succession Planning in Academia. University of California, Davis, U.S.A.
- Kimbal, s (2005) , Succession Planning Presentation Management and Corp Training (www.lct.uk.com).
- Lailawati, S. M., & Abdul Rahman, M. F (2017). A Comparative Study of Leadership Succession Models. Sci.Int.(Lahore), 29 (4), p.p. 791- 792.
- Leadership, 22(1), p.p. 3-20. doi: 10.1002/nml.20037
- Rothwell, J. William (2005). Effective Succession Planning: Insuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. (3th Ed.). New York: AMACOM, U.S.A.
- Rothwell, J. William. (2005). Effective Succession Planning: Insuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. (4th Ed.). New York: AMACOM, U.S.A