

Altowairqi, S, Al-Osamy, k. (2024). The Role of Taif University in Preparing Second-Line Leaders, *Journal of Educational Science*, 10(3), 214 - 246

---

## The Role of Taif University in Preparing Second-Line Leaders

**Sharifah Hameed Ali Altowairqi**

Supervisor in Taif Education  
Sh.altowergi@gmail.com

**Dr. Khaled Mohammed Al-Osamy**

Professor of Educational Administration and  
Planning - Taif University

### Abstract:

The purpose of the present study was to investigate the role of Taif University in preparing prospect leaders through the following axis (leadership approach, leadership talent management, building leadership competencies, coaching) from the point of view of its academic leaders. The study sample included (110) academic leaders at Taif University (dean, vice dean, head of department and vice of head department), and the study relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire was used as the research instrument. The study reached many results, the most important of which were: the role of Taif University in preparing prospect leaders was of a moderate degree, with a mean of (2.14); the descending order of the roles' axes was as follows: adoption of a leadership approach, leadership talent management, building leadership competencies, and coaching, all of which were of a moderate degree; there are statistically significant differences at (0.05) level in the opinions of the sample members about the questionnaire axes as a whole, according to the variable of academic rank in favor of assistant professor, the variable of gender in favor of female respondents, and the variable of job description in favor of deans. The study provided recommendations, the most important of which are: developing personnel affairs departments into human resource management, and building a center for preparing prospect leaders with the following sections: leadership talent management, building leadership competencies, coaching and adopting leadership approach.

**Keywords:** prospect leaders preparation, leadership approach, leadership talent management, building leadership competencies, coaching.

الطويرقي، شريفة، العصيمي، خالد. (٢٠٢٤). دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني. مجلة العلوم التربوية، ١٠ (٣)، ٢١٤ - ٢٤٦

## دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني

أ.د / خالد بن محمد العصيمي<sup>(٢)</sup>

أ. شريفة حميد على الطويرقي<sup>(١)</sup>

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني من خلال المحاور التالية: المنهجية القيادية، إدارة المواهب القيادية، بناء جدارات القيادة، التوجيه والتمكين الذاتي coaching. وذلك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، واشتملت عينة الدراسة بأسلوب الحصر الكلي على (١١٠) من القادة الأكاديميين بجامعة الطائف (عميد، وكيل عمادة، رئيس قسم، نائب رئيس قسم)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٢، ١٤)، وجاء ترتيب محاوره الأربعة تنازلياً: تبني المنهجية القيادية، بناء الجدارات القيادية، التوجيه والتمكين الذاتي coaching، إدارة المواهب القيادية، وجميعها كانت بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة ككل وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد، ووفق متغير الجنس لصالح الإناث، ووفق متغير العمل الحالي لصالح عميد/ة.

وتوصي الدراسة: بتوفير جامعة الطائف لخدمات التوجيه والتمكين الذاتي Coaching ومعالجة نقاط الضعف وتحرير الطاقات واستثمار الإمكانيات القيادية، وتوجيه الجامعة للمزيد من الاهتمام لإدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين وخدمة احتياجاتهم، وإنشاء مركز لإعداد قادة المستقبل بالجامعة يتبنى المنهجية القيادية وفق المحاور والجدارات الواردة في الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إعداد قادة المستقبل، المنهجية القيادية، إدارة المواهب القيادية، بناء الجدارات القيادية، التوجيه والتمكين الذاتي (coaching).

(١) مشرفة تربوية في إدارة تعليم الطائف، Sh.altowergi@gmail.com

(٢) أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة الطائف.

## مقدمة:

تُعد الجامعات من أهم المؤسسات المجتمعية التي يتطلع إليها المجتمع كما أنها تساهم في إعداد الكوادر البشرية القادرة على مواكبة التطور المتسارع لتتحول إلى مؤسسات تتسم بالديناميكية وتقوم التغيير ، وازدادت أهمية الأدوار التي تؤديها الجامعات في ضوء التحديات الناجمة عن الثورة التكنولوجية المعاصرة ، والتي تتطلب تغييراً شاملاً في أدوار كافة المؤسسات التعليمية في المجتمع .

وفي سياق هذه التحديات ينبغي على الجامعات أن تتجاوز أدوارها التقليدية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وأن تكون ذات حضور واضح في جميع النشاطات والفعاليات الهادفة إلى خدمة المجتمع وتأهيله لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية (Al-Shamany) (الشاماني ، ٢٠١٤ ، ٢٤٨) ، ومنذ مطلع القرن الحادي والعشرين ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في أدوار الجامعات كأحد أهم المؤسسات العلمية في المجتمع (Christensen , 2019 , 5).

وقد استطاعت العديد من دول العالم تحقيق أهداف برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاهتمام بالتعليم عامة ، والتعليم الجامعي خاصة باعتباره أداة فاعلة لتحقيق التنمية الوطنية ، وفي إعداد الإنسان الذي هو هدف التنمية ووسيلتها (Al-Zanfaly) (الزنفلي ، ٢٠١٣ ، ٢٨٦) ، وفي ضوء الاهتمام بإعادة صياغة أدوار المؤسسة الجامعية في المجتمع ظهرت لها أدوار جديدة ، كإضافة لدور الجامعة في التعليم والبحث العلمي ، وذلك تبعاً لما يشهده عالم اليوم من تحديات علمية واقتصادية واجتماعية وثقافية (وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٣ ، ٨).

وعلى الرغم من أن الجامعات تقوم بتدريس علوم الإدارة ، فإن إعداد القادة يتطلب برامج خاصة يختلف محتواها عن الأفكار المتضمنة في مقررات علوم الإدارة التقليدية (Manother et. al. , 2020). ويؤكد هذا الأمر ما أشارت إليه نتائج دراسة (Little , 2016 , 1) وهي إحدى الدراسات المسحية التي أجريت في الولايات المتحدة ، والتي شملت نحو ١٠٥٠ شخصية قيادية في عدد من المؤسسات الأمريكية ، وأظهرت الدراسة إلى أن ١٠٪ فقط من أفراد العينة قد تلقوا إعداداً أكاديمياً لأداء المهام القيادية ، وأن نحو ٦٥٪ منهم قد تعلموا القيادة من خلال الممارسة .

كما أبدت بعض الجامعات السعودية اهتماماً بإعداد القادة المستقبليين ، ومنها جامعة الملك عبد العزيز التي أنشأت مركز إعداد قيادات المستقبل ، الذي يهتم بوضع معايير وأسس علمية وفنية للبرامج المتخصصة في تنمية وتطوير القيادات المستقبلية وبناء قيادات الصف الثاني (Future Leaders Preparation Center) (مركز إعداد قيادات المستقبل ، ٢٠٢١).

ويتضح مما سبق الاهتمام المتزايد بدور الجامعات في إعداد الطلبة الجامعيين كقادة للمستقبل ، إلا أن طبيعة التحديات المعاصرة أصبحت تتطلب إكساب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع الجامعي والمحلي المهارات القيادية ، ومهارات العمل الجماعي ، وعلى الرغم من أهمية هذا الأمر فإنه لم ينل القدر الكاف من اهتمام الباحثين ، ويلاحظ قلة الدراسات العربية بشكل عام والدراسات التي أجريت في البيئة السعودية والتي تناولت دور الجامعات في إعداد قادة المستقبل ، الأمر الذي يبرر لهذه الدراسة إبراز دور جامعة الطائف في هذا المجال.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى الجامعات السعودية إلى التقدم في التصنيف العالمي للجامعات ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠ ، ويرتبط تصنيف الجامعات بثلاثة عوامل متصلة هي: تركيز الموهبة ، وتوفير التمويل ، والحوكمة. إضافة إلى غيرها من السمات الحاسمة للحوكمة ومن أهمها: القادة الملهمون ، وفلسفة النجاح ، والتميز ، والتطوير والتغيير التنظيمي (Al-Naif) (النايف ، ٢٠٢٠ ، ٢٤٣).

وفي ضوء الحاجة إلى إعداد قادة ملهمين يتولون القيادة في عالم الغد ، فقد تم تأسيس برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ، حيث يقدم دورات تدريبية لتطوير المواهب والمهارات ، ورفع إنتاجية الموظف وكفاءته إلى أعلى مستوى ، عبر تطبيق معايير إدارة الأداء والتأهيل المستمر ، وبناء منصات رقمية للمهام الأساسية المشتركة . ووضع سياسات لقادة المستقبل وتمكينهم ، وصنع بيئة محفزة تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (Saudi Vision ٢٠٣٠ ، ٢٠٢١).

وبالنظر إلى دور الجامعات السعودية في إعداد وتأهيل قادة المستقبل فقد أكدت دراسة (Al-Loqan) (اللوقان ، ٢٠٢٠ ، ٦٨) أن تطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية يتطلب تبني قياداتها مدخل إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية كمدخل حديثة للتطوير ، وضرورة نشر ثقافة إدارة المواهب والتركيز على تحقيق متطلبات هذا المدخل والتغلب على معيقاته ، ويتطلب ذلك تضافر جهود الجامعات والمؤسسات الحكومية للعمل معاً من أجل بناء جيل من القادة المقتدرين والمبدعين ، ويبرر ذلك (اللهيبي ، ٢٠١٧ ، ٤٧٧) بأن من أجل إحداث ثورة في العمل الحكومي والتخلص من الثقافة البيروقراطية وغرس ثقافة الإبداع والمبادرة.

وفي سياق الاهتمام بدور الجامعات في إعداد الطلبة كقادة للمستقبل ، فقد دعت بعض الدراسات إلى ضرورة إعادة النظر في أدوار الجامعات السعودية ، ومنها دراسة (Al-Ruwaili) (الرويلي ، ٢٠١٧ ، ٧٩-١١٢) والتي أكدت أن الجامعات السعودية تعاني من ضعف في توفير البيئة الخصبة للتفكير الإبداعي ، وكذلك الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص لا سيما ما يتعلق بتطوير المهارات وأكدت الدراسة على أهمية دور الجامعات في إعداد خريج يلبي مواصفات سوق العمل. كما استنتجت دراسة (Al-Arfaj) (العرفج ، ٢٠١٩) أن هناك العديد من العوقات التي تحد من إسهام الجامعات السعودية في تلبية مطالب التنمية الاقتصادية ، من خلال وظائفها في إعداد القوى البشرية المؤهلة والكافية لسوق العمل.

كذلك أظهرت نتائج دراسة (Al-Amri) (العامري ، ٢٠١٨) أن واقع ممارسة تنمية المواهب الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف جاء بدرجة متوسطة وأن الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنمية المواهب دون المأمول ولا يحقق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والأهداف الحالية والمستقبلية للجامعة ، وخلص إلى الحاجة لبناء استراتيجية تنظيمية متكاملة لتنمية المواهب مع ضعف الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني وجمود أنظمة وإجراءات اختيار وتعيين الموارد البشرية المؤهوبة.

وعلى الرغم مما سبق من أهمية إعداد قادة المستقبل في الجامعات ، فقد لاحظت الباحثة من خلال البحث في مصادر المعرفة وقواعد المعلومات قلة الدراسات العربية التي تبحث في دور الجامعات في إعداد قادة المستقبل ، وخاصة جامعة الطائف وهي من الجامعات التي تعمل على توثيق علاقتها بالمجتمع والشراكة الفعالة في مختلف مجالات التنمية ، وتعمل الجامعة على تحمل مسؤولياتها المباشرة تجاه التنمية المستدامة للمجتمع (Al-Asemi) (العصيمي ، ٢٠٢٠ ، ٤٥١).

لذا جاءت الدراسة الحالية محاولة سد تلك الفجوة ، وهي ناجمة عن استمرار تطبيق الممارسات التقليدية في إدارة شؤون الموظفين وندرة الدراسات في مجال إعداد قادة المستقبل تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: «ما دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟» ، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما دور جامعة الطائف في تبني المنهجية القيادية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
٢. ما دور جامعة الطائف في إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
٣. ما دور جامعة الطائف في بناء الجدارات القيادية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
٤. ما دور جامعة الطائف في التوجيه والتمكين الذاتي coaching من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني من خلال المحاور التالية:  
المنهجية القيادية ، إدارة المواهب القيادية ، بناء جدارات القيادة ، التوجيه والتمكين الذاتي coaching؛ وذلك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
2. الكشف عن صحة الفروض الصفرية بعدم دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني والتي قد تعزى لمتغيرات: (الجنس ، الرتبة الأكاديمية ، العمل الحالي).

### أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى عدة نقاط نظرية يمكن إيجازها كالآتي:

1. تناغم الدراسة مع رؤية ٢٠٣٠ حيث إن برامج التحول مرتبطة باستثمار الموارد البشرية.
2. تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بمجال ربط إعداد قادة المستقبل وفق الأبعاد التالية: المنهجية القيادية ، إدارة المواهب القيادية ، بناء الجدارات القيادية والتوجيه والتمكين الذاتي coaching.
3. قد تقدم نتائج الدراسة استنتاجات يمكن في ضوئها تأسيس مركز متخصص لإعداد قادة المستقبل في جامعة الطائف يهتم وآلياتها ببناء الجدارات القيادية المطلوبة مستقبلا ، وإدارة المواهب القيادية بجذبها وتأهيلها وتعزيز استدامتها ، وتقديم خدمات التوجيه والتمكين الذاتي coaching لتحرير الطاقات واستثمار الإمكانيات القيادية داخل وخارج الجامعة.

### مصطلحات الدراسة:

#### إعداد قادة المستقبل Preparing Prospect Leaders

يعرف إعداد القادة على أنه عملية يتم فيها تعليم وتنمية المهارات والقدرات القيادية الضرورية من أجل التمكن من الأداء بفاعلية في المواقع القيادية (Machida & Schaubroek, 2011, 459). وأنه عملية تحقق حاجات المنظمة المستقبلية من الوظائف وحاجات الأفراد للتدرج في السلم الوظيفي بوضع الأفراد في وظائف تتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم بالتدريب والترقية في المناصب القيادية بناء على برنامج مخطط من قبل الإدارة (أحمد ، ٢٠١٨ ، ١٨٠).

وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه: عملية تتضمن إعداد وتأهيل أفراد المنظمة وبناء الجدارات القيادية لديهم وتوفير التوجيه والتمكين القيادي لهم في تخصصاتهم لكي يتمكنوا من تحمل المسؤوليات القيادية في المستقبل.

### المنهجية القيادية Leadership Approach

هي النمط الذي يتخذه المسئول أو القائد في المؤسسة للتأثير على الآخرين للوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (معمرى ، ٢٠١٥ ، ٤). وتعرف المنهجية القيادية على أنها مجموع سلوكيات القائد (ما يفعله القائد) وأساليبه (كيفية أداء القائد لسلوكياته) ، والذي يشكل الطريقة التي يقوم من خلالها القائد بتحفيز الأتباع وتقديم التوجيه لهم (Gray & Rhodes, 2018, 4).

ويقصد بتبني المنهجية القيادية إجرائياً: وضع أساس مادي أو فكري في الجامعة لمجموعة من الممارسات والأساليب والوسائل والكفايات القيادية والإدارية والتقنية وفقاً لأحدث النظريات والممارسات العالمية في مجال عمل الكلية أو القسم أو الوحدات والمراكز المختلفة فيها.

### إدارة المواهب القيادية Leadership Talent Management

تعرف إدارة المواهب القيادية على أنها شراكة بين كل من جهود فرق إدارة الموارد البشرية (وهي المسؤولة عن التنفيذ الفعلي لعمليات إدارة المواهب) وجهود فرق العمل التنفيذية (والتي تعمل على استدامة واستمرارية تلك العمليات) ، وذلك مع كون فئة المواهب المستهدفة هي القادة (Piip & Harris, 2014, 229). وهي نهج استراتيجي لزيادة كفاءة وفعالية المواهب القيادية ، ضمن إطار متكامل يتضمن إدارة الكفاءات القيادية ، تخطيط المواهب القيادية ، الاستقطاب ، الاختيار ، إدارة الأداء ، تخطيط المسار الوظيفي ، التدريب والتطوير ، التعاقب القيادي ، الاحتفاظ بالمواهب القيادية ، تحفيزها لشغل الوظائف القيادية ، بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة (طبيلة ، ٢٠٢٠ ، ٤١٧).

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها: جذب الأعضاء الذين يمتلكون سمات أو قدرات أو مواقف قيادية ، وتأهيلهم واستدامتهم وتقديم الإمكانيات اللازمة لهم بصورة تدعم استراتيجية الموارد البشرية والفكرية في الجامعة.

## المجدارات القيادية Leadership Competencies

وتعرف الجدارات القيادية على أنها السمات الشخصية، والمهارات، والقيم، والمعرفة، والقدرات التي تيسر قيام الفرد بأداء المهام القيادية (Wisittigars & Siengthai, 2012, 883). وهي مجموعة من القدرات والسمات والدوافع والمهارات التي يتمتع بها القائد والتي تؤهله لتحقيق أفضل معدل للأداء وبما يحقق أهداف المؤسسة التي يعمل بها (محمد وعباس، ٢٠٢٠، ١١٧).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: صقل مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات الأساسية لدى الأعضاء، والتي تجعل العضو يفوق غيره في قيادة ذاته والآخرين وقيادة المنظمة وقيادة المستقبل بكفاءة وفعالية.

### التمكين الذاتي coaching

ويعرف التمكين الذاتي على أنه علاقة مهنية تمكن أفراد المنظمة من تحقيق نتائج متفوقة للأداء، وهي تستهدف وصولهم إلى المستوى الحقيقي لإمكاناتهم، وتمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأيضاً أهداف المنظمة (Yirci et al., 2016, 24). وهو حوار يجري ما بين الموجه والمستفيد، هدفه مساعدة المستفيد الوصول لأهدافه من خلال طرح الأسئلة وتزويده بالتغذية الرجعية المتعلقة بهذه الأهداف بطريقة خاصة، كل ذلك يتم من خلال إجابة المستفيد نفسه حيث لا يقوم الموجه بإعطاء معلومات أو مقترحات (حسن، ٢٠١٩، ١٣).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: تحرير الطاقات القيادية الكامنة لدى العاملين للوصول لأقصى أداء ممكن، واستثمار إمكاناتهم وتعزيز نقاط القوة لديهم إيجابياً ليصبحوا أكثر فعالية وإنتاجية، وذلك باستخدام الإرشاد والتوجيه أو التمكين الذاتي.

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: إعداد قادة لمستقبل

تمثل القيادة محورا مهما في العملية الإدارية، إذ تلعب دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة (السعود وحسنين، ٢٠١٦، ١٣٩)؛ وفي ضوء ذلك تعد عملية إعداد قادة المستقبل في الجامعات ذات أهمية كبيرة في إعداد وبناء جيل واع مثقف وقادر على شغل المناصب الإدارية بكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها

وذلك نتيجة إعداده وتأهيله مسبقاً في الجامعة عن طريق التدريب وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة لتنمية السلوكيات والصفات القيادية لديه.

#### أهداف إعداد قادة للمستقبل:

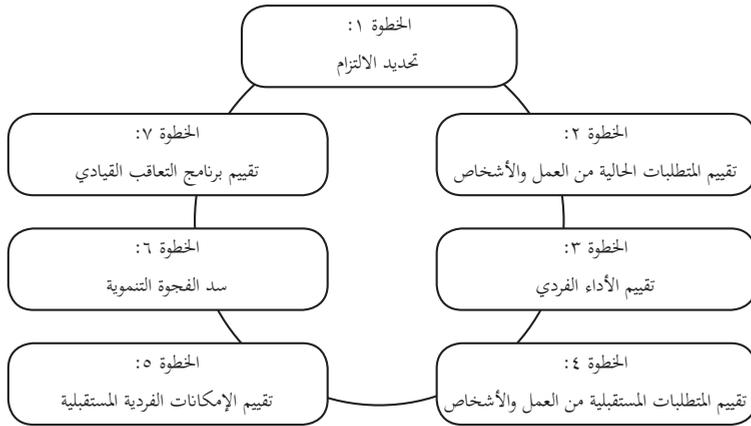
تؤكد الاتجاهات التربوية والإدارية المعاصرة على ضرورة الإعداد والتأهيل للقادة وفق متغيرات العصر المتسارعة ، وتتضمن أهم أهداف إعداد قادة المستقبل تأهيلهم بما يتناسب مع حاجات المنظمات وذلك تماشياً مع متغيرات العصر المتسارعة (الشريف ، ٢٠١٦ ، ١٣٢). وتتمثل أهداف إعداد قادة المستقبل في:

- إعداد صف ثاني من القيادات لتخفيف الأعباء عن القيادات الحالية وتجنب الإرباك الذي يحدث عند ترك العمل لأي سبب من الأسباب سواء كان طارئاً أو طبيعياً.
- رفع القيمة السوقية للمنظمة عن طريق الاستثمار في رأس المال الفكري أو البشري من خلال تعزيز قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع المتجدد (احمد ، ٢٠١٨ ، ١٨٤).
- تطوير الأداء التنظيمي في الجامعات وفق مضامين الرؤية السعودية وتحقيقاً لمتطلباتها.
- تطوير ممارسات الموارد البشرية من خلال التركيز على إدارة المواهب.
- مواجهة التحديات وتطوير الممارسات التنظيمية والأكاديمية بالجامعات السعودية والتحول بها من المستوى التقليدي إلى مستوى الجامعات الريادية المنافسة (Al-Loqan) (اللوقان ، ٢٠٢٠ ، ١٢٣).

#### العلاقة بين التعاقب القيادي إعداد قادة المستقبل:

يعرف التعاقب القيادي على أنه التغيير المخطط أو غير المخطط للقائد الرسمي لمجموعة ما في المنظمة أو للمنظمة بأكملها (Pratelli , 2017 , 28).

نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة لروثويل Rothwells Seven-Pointed Star Model. يعد نموذج النجمة ذات الأذرع السبعة لروثويل من أكثر نماذج التعاقب القيادي قبولاً وتطبيقاً؛ وقد حظي هذا النموذج بإقبال واسع بشكل خاص لدى مؤسسات القطاع الخاص (Armugam et al. , 2019 , 205-206)؛ ويتم تطبيق التعاقب القيادي وفقاً لهذا النموذج عبر سبع خطوات ، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل (١):



شكل (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الرابع،  
المصدر: (Ahmad et al., 2020, 204).

ويمكن توضيح تلك الخطوات على نحو أكثر تفصيلاً كالتالي (Carmichael, 2016, 24-25):

١. تحديد الالتزام: يتم تحديد التزام جديد للمنظمة ، وذلك من خلال وضع برنامج ممنهج يتضمن قائمة من المتطلبات المحددة؛ قد تكون تلك المتطلبات مهمات محددة ، أو خططاً استراتيجية ، أو مستويات منشودة محددة من الأداء.
٢. تقييم المتطلبات الحالية من العمل والأشخاص: تحديد المواقع القيادية المطلوب شغلها وأيضاً الكفايات الضرورية لدى من سيشغلون تلك المواقع.
٣. تقييم الأداء الفردي: يقوم المشرفون ومسؤولو إدارة الموارد البشرية بالتعاون لقياس مستويات أداء الموظفين من أجل تحديد المواهب الموجودة بالفعل لدى المنظمة وتلك التي تحتاج إلى التطوير والتنمية.
٤. تقييم المتطلبات المستقبلية من العمل والأشخاص: يتم تقييم وتوثيق المتطلبات المستقبلية للعمل وأيضاً الكفايات التي يجب إعدادها وتطويرها من أجل التكيف مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأيضاً متطلبات التغيير المنشود.
٥. تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية: يتم تقييم وتوثيق الإمكانيات الفردية المستقبلية من أجل تحديد مدى استعداد وجاهزية المنظمة للتطوير والتغيير.
٦. سد الفجوة التنموية: تحديد فرص التنمية المستمرة للقيادات من أجل التمكن من تأهيل القيادات المستقبلية داخلياً؛ وقد يتم توفير فرص التنمية في تلك الخطوة إما من خلال التدريب أثناء العمل أو المحاضرات والندوات عبر الإنترنت.

٧. تقييم برنامج التعاقب القيادي: تقييم برنامج التعاقب القيادي بصورة دورية (بمعدل لا يقل عن مرة واحدة سنويًا) ، وذلك من أجل تحديد ما إذا كانت نتائج البرنامج قد نجحت بالفعل في تلبية التوقعات أو التغييرات المطلوب إحداثها من خلال البرنامج.

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Othman) عثمان (٢٠٢٠) التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام من وجهة نظر المشرفات التربويات بمدينة جدة ، واشتملت عينة الدراسة على عدد (٢٣٩) مشرفة تربوية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ، واستعانت الدراسة بالاستبيان كأداة للدراسة ، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج ومن أهمها: جاء في المرتبة الأولى عند تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام من وجهة نظر المشرفات التربويات بمدينة جدة مجال تنمية المواهب القيادية.

واستقتصت دراسة الروقي والشريف (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية في ضوء معايير السلطات والإدارة كميّار من معايير الهيئة الوطنية للتقويم ، واشتملت عينة الدراسة على عدد (٦٤٠) قائداً وعضو هيئة تدريس ، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي كمنهج للدراسة ، واستعانت الدراسة بالاستبيان ومعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي كأدوات للدراسة ، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج ومن أهمها: ممارسة محور المجلس الإداري الأعلى للجامعة للقيادة التخطيط بدرجة كبيرة ، و ممارسة محور بيئة العمل بدرجة متوسطة ، ومن أهم المقترحات المناسبة لتحسين الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات هي الحرص على اختيار قيادات جامعية مؤهلة تربوياً وإدارياً.

وسعت دراسة "فراجولي" (Fargouli, 2017) إلى مدى مساعدة التعليم العالي لتنمية الجدارات القيادية وتأثير التعليم العالي على الجدارات القيادية من منظور الطلاب ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب الحاصلين على منحة دراسية من وزارة التربية الوطنية في تركيا للحصول على تعليمهم العالي في الخارج ، واشتملت العينة على (٢٨١) طالباً ، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة ، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج ، كان أهمها ما يلي: توجد علاقة قوية بين التعليم العالي وتنمية الجدارات القيادية ، ولا توجد فروق دالة إحصائية في آراء عينة الدراسة ، وفقاً لتغيرات النوع والعمر ومستوى التعليم وبلد التعليم.

وتناولت دراسة حسن (٢٠١٨) التعرف على مدى فعالية برنامج قائم على مهارات التمكين النفسي في تحسين الكمالية التكيفية لدى طالبات الجامعة، واشتملت عينة الدراسة على عدد (٣١) طالبة واعتمدت الدراسة على المنهج شبه التجريبي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بمقياس الكمالية التكيفية ومقياس التوجه نحو الحياة وبرنامج قائم على مهارات التمكين النفسي كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج ومن أهمها: توجد فعالية للبرنامج القائم على مهارات التمكين النفسي في تحسين الكمالية التكيفية بدرجة كبيرة لدى طالبات الجامعة، وتوجد فعالية للبرنامج القائم على مهارات التمكين النفسي في تحسين التوجه نحو الحياة بدرجة كبيرة لدى طالبات الجامعة.

وأجرى العتيبي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واشتملت عينة الدراسة على عدد (٥٠) قائدة ومشرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة واستعانت الدراسة بالاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج ومن أهمها: ضعف تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة من قبل القيادات النسائية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز، وقيام القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بمسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة ولا يتم اختيارها وفقا لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة، ومن أهم المقترحات لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية هو نشر الناتج الفكري والعلمي لأساتذة كليات الجامعة مما يثري المجتمع بخلاصة المعرفة.

وأقام سميث (Smith, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد ما إذا كان تخطيط التعاقب الوظيفي يستخدم في قيادة التعاقب كأداة لتحديد القادة المحتملين في الكليات المجتمعية؛ واشتملت العينة على مجموعة من القيادات؛ واستخدمت الدراسة المنهج متعدد الأساليب (كمي وكيفي) كما استخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: توفر الكليات برامج تنمية القادة للموظفين بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة إيجابية بين توفير فرص التدريب وبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وإعداد قادة المستقبل.

## إجراءات الدراسة الميدانية

## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي إذ أنه "يختص بجمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ، بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة" (Saber & Khafaga) (صابر وخفاجة ، ٢٠٠٢ ، ٨٧).

## مجتمع الدراسة وعينته

تناولت الدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة الحالي وهم القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للعام الجامعي ١٤٤١/١٤٤٢هـ وعددهم ١٨٣ قائداً ، ووصلت لهم الاستبانة برابط عبر البريد الإلكتروني الرسمي لكل منهم خلال الفترة من ١٤٤٠/٥/٥هـ إلى ١٤٤٢/٨/١٧ ، وخلال تلك الفترة استجاب ١١٠ قائداً أكاديمياً فقط ، ونظراً لضيق الوقت تم اعتبارهم عينة ممثلة للمجتمع وقد حصلت الباحثة على إحصائية تُفيد بعدد أفراد العينة من شؤون الموظفين بجامعة الطائف.

## خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس - الكلية - العمل - الحالي - الرتبة الأكاديمية) وجاءت خصائصهم كما في الجدول رقم (١) التالي.

## جدول (١)

خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس- الكلية- العمل الحالي- الرتبة الأكاديمية)

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكر	٥٠	٪٤٥,٥
		انثى	٦٠	٪٥٤,٥
٢	الكلية	إنسانية	٧٧	٪٧٠,٠
		علمية	٢٧	٪٢٤,٥
		طبية وصحية	٦	٪٥,٥
٣	العمل الحالي	عميد/ة	٢٢	٪٢٠,٠
		وكيل/ة/ عمادة	١٩	٪١٧,٣
		رئيس/ة قسم	٤٢	٪٣٨,٢
		نائب/ة رئيس قسم	٢٧	٪٢٤,٥

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
٤	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	١٣	٪١١,٨
		أستاذ مشارك	٣٧	٪٣٣,٦
		أستاذ مساعد	٦٠	٪٥٤,٥
	المجموع		١١٠	٪ ١٠٠

يتضح من الجدول (١) أن أكثر أفراد العينة من الكليات الإنسانية ورتبة أستاذ مساعد والذين قد يدعمون البحث بحكم كونهم معنيون بعملية إعداد القادة في جوانب المهارات الإنسانية المختلفة بينما جاء توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس ونوع العمل الحالي على نحو متوازن ، الأمر الذي يجعل من نتائج الدراسة غير متحيزة.

#### أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري ، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، قامت الباحثة بإعداد استبانة بهدف التعرف على دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني والتي تكونت في صورتها الأولية من جزأين: الأول: يشتمل على البيانات الأولية للمستجيبين وهي (الجنس ، نوع الكلية ، عدد سنوات الخبرة ، الرتبة الأكاديمية). واشتمل الثاني: على محاور الاستبانة وعباراتها التي تكونت في نسختها الاولية من (٦٠) عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسية وهي كالآتي:

- المحور الأول: "تبني المنهجية القيادية" ويتكون من (١٣) عبارة.
- المحور الثاني: "إدارة المواهب القيادية" ويتكون من (١٠) عبارات.
- المحور الثالث: "بناء الجدارات القيادية" ويتكون من (١٤) عبارة.
- المحور الرابع: "التوجيه والتمكين الذاتي" ويتكون من (١٢) عبارة.

#### أولاً: صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة كالتالي:

١. الصدق الظاهري للاستبانة: عُرِضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم ٢٠ محكماً وتم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم ، وقد أخذت الباحثة بآراء المحكمين وعدلت وحذفت بعض العبارات التي اتفق عليها أكثر من ٨٠ ٪ من المحكمين

على تعديلها أو حذفها ، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٤٩) عبارة مقسمة على المحاور الأربعة السالف ذكرها.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (أوافق - إلى حد ما - غير موافق)؛ للتعرف على دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

٢. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: تم إيجاد معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بعد تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (٣٠) عضوا من هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف ، وجاءت نتائج حساب معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في الجدول رقم (٢) التالي:

#### جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجات العبارة المحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول: تبني المنهجية القيادية		المحور الثاني: إدارة المواهب القيادية		المحور الثالث: بناء الجدارات القيادية		المحور الرابع: التوجيه والتمكين الذاتي	
**٠,٨٥٤	١	**٠,٧٣٠	١	**٠,٨٣٣	١	**٠,٧٨٩	١
**٠,٨٨٥	٢	**٠,٨١١	٢	**٠,٨٦٣	٢	**٠,٧٥٠	٢
**٠,٨٢٠	٣	**٠,٨١٩	٣	**٠,٨٤٨	٣	**٠,٧٩٣	٣
**٠,٦٦٤	٤	**٠,٨٦٣	٤	**٠,٦٤٩	٤	**٠,٦٩٤	٤
**٠,٧٤٢	٥	**٠,٩١١	٥	**٠,٨٢٢	٥	**٠,٨٢٤	٥
*٠,٥٥٥	٦	*٠,٥٩٠	٦	**٠,٨٣٥	٦	**٠,٧٥٠	٦
**٠,٧١٨	٧	**٠,٨٤٠	٧	*٠,٦٠١	٧	**٠,٧٠١	٧
*٠,٦١١	٨	**٠,٧٨٦	٨	**٠,٨٤٥	٨	**٠,٨٠٦	٨
**٠,٧٦٢	٩	**٠,٧٩٦	٩	**٠,٧٣١	٩	**٠,٨١٢	٩
**٠,٧٥٤	١٠	**٠,٨٧٥	١٠	**٠,٨٣٣	١٠	*٠,٦٢١	١٠
**٠,٧٩٤	١١			**٠,٨٤١	١١	**٠,٧٨٣	١١
**٠,٨٢٢	١٢			**٠,٥٩٥	١٢	*٠,٦٠٠	١٢
*٠,٥٧٣	١٣			**٠,٧٥٩	١٣		
	١٤			**٠,٥٩٥	١٤		

\* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة

\*\* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط جاءت جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، ما عدا خمسة منها عند ٠,٠٥، وتراوحت قيم معامل الارتباط (٠,٥٥٥-٠,٩١١) وتعتبر معاملات ارتباط بدرجة عالية مما يدل على قوة الارتباط الداخلي لعبارات أداة الدراسة.

٣. الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة: تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول رقم (٣) التالي جدول (٣) معاملات الارتباط بن الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة.

### جدول (٣)

معاملات الارتباط بن الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	"المحور الأول: "تبنى المنهجية القيادية"	**٠,٩٣٦
٢	"المحور الثاني: "إدارة المواهب القيادية"	**٠,٩٢٦
٣	"المحور الثالث: "بناء الجدارات القيادية"	**٠,٩٤٠
٤	"المحور الرابع: "التوجيه والتمكين الذاتي"	**٠,٨٨٥

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتبين من الجدول (٣) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٨٨٥-٠,٩٤٠) ، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

### ثانياً) ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم التحقق من ثبات الاستبانة الكلي بحساب معامل الثبات الفاكرونباخ وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (٤) التالي:

## جدول (٤)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	" المحور الأول: تبني المنهجية القيادية	١٣	٠,٩٥٣
٢	"المحور الثاني: إدارة المواهب القيادية	١٠	٠,٩٥٥
٣	"المحور الثالث: بناء الجدارات القيادية	١٤	٠,٩٥٢
٤	"المحور الرابع: التمكين والتوجيه الذاتي	١٢	٠,٩٦٦
	المجموع	٤٩	٠,٩٦٢

يتبين من الجدول (٤) السابق أن قيم معاملات الفاكرونباخ لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية تراوحت بين (٠,٩٥٢ - ٠,٩٦٦) وبلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٦٢) وتشير هذه القيم إلى درجة عالية من الثبات للاستبانة ومحاورها مما يعني الوثوق في الأداة والنتائج.

عرض ومناقشة أسئلة الدراسة: ما دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ وللتعرف على إجابة هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبانة كما يوضح الجدول رقم (٥) التالي:

## جدول (٥)

دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	المحور الأول: تبني المنهجية القيادية	٢,٢٥	٠,٥٩٤	متوسطة
٤	المحور الثاني: إدارة المواهب القيادية	٢,٠١	٠,٦٣٣	متوسطة
٢	المحور الثالث: بناء الجدارات القيادية	٢,٢٢	٠,٦٠٠	متوسطة
٣	المحور الرابع: التمكين والتوجيه الذاتي	٢,٠٥	٠,٦١٧	متوسطة
	المتوسط العام لدور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني	٢,١٤	٠,٥٥١	متوسطة

يتبين من الجدول (٥) أن دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني متوسط (٢,١٤) ، وجاء ترتيب أدوار محاوره الأربعة تنازلياً: تبني المنهجية القيادية ، بناء الجدارات القيادية ، التوجيه والتمكين الذاتي ، إدارة المواهب القيادية ، وجميعها بدرجة متوسطة.

أي أن دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني ليس بالمستوى المأمول ، إذ تركز الجامعة على تبني المنهجية القيادية وذلك كونها استهدفت الاعتماد المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد طوال سنوات مضت وذلك سعياً منها لتعزيز سمعة الجامعة واكسابها مصداقية في جودة تعليمها ، وقد شمل تقييم الاعتماد على الرؤية والرسالة والأهداف والتخطيط الإستراتيجي والحوكمة والقيادة والشراكة المجتمعية والموارد وغيرها ، فنجد أن الجامعة تحرص على وضع الخطة الإستراتيجية وتشارك المستويات المختلفة في إعدادها وتهتم بمواكبة التطور التكنولوجي وتعزيز التنمية المستدامة ، كما تتبنى قيم الشفافية والقدوة والإتقان والعمل الجماعي بل وعملت على توقيع مذكرة تفاهم في مجال الاعتماد ضمن إطار التعاون بين الجامعات السعودية لتبادل الخبرات ، ولدى الجامعة دور ملحوظ في بناء الجدارات القيادية فرؤيتها ذات دور متميز لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في بناء الفرد وتنمية المجتمع ورسالتها تطوير كفاءات متخصصة منافسة محلياً تسهم في إنتاج وتحويل المعرفة إلى محرك للتنمية ، وفي خطتها الاستراتيجية تستهدف استثمار كوادرها البشرية ، كما أنها دشنت برامج لتطوير القادة بالتعاون مع عدة جهات: أكاديمية Advance HE بالمملكة المتحدة ( من خلال تنظيم برنامج للزمالة ) ، وجامعة Maxwell Syracuse University (من خلال تطبيق الحوكمة التعاونية) ، والشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وجامعة الملك عبد العزيز (من خلال برنامج القائد الفعال) ، كما اتخذت الجامعة سبع جدارات كأبعاد لتقييم القيادة الفعالة ، وهذه الجدارات هي: حس المسؤولية ، التعاون ، التواصل ، تحقيق النتائج ، تطوير الموظفين ، التواصل ، الارتباط الوظيفي والقيادة. وتبنت الجامعة أبعاداً أخرى لتقييم الأكاديميين وهي: القيادة الإستراتيجية والقيادة لتحقيق النتائج وقيادة الآخرين وقيادة النفس.

وتفسير هذه النتيجة المتوسطة لدور الجامعة ومحاورها ، قد يكون أن جامعة الطائف تعتبر نفسها جامعة تدريسية ، وذلك إلى جانب اعتمادها على الأسلوب المؤسسي كمنهجية للعمل مما أسبغ عليها جانب الجدية وأبعدها عن رعاية التوجيه والتمكين الذاتي في الاهتمام بمواطن الشغف وما يثير الحماس ، ولعل ذلك إلى قلة المدربين الذين يقدمون هذه الخدمة وبالتالي عدم تقديم جلسات توجيه والتمكين الذاتي coaching لتحفيز الإلهام والإبداع عدا ممارسات بعض القادة في التدريب من خلال تبادل الأدوار وتمكين موظفيهم ممارسة بعض الأعمال القيادية ، وقد يكون مما أضعف دور الجامعة أيضاً هو القصور في إدارة المواهب القيادية حيث يقل إعداد قيادات الصف الثاني فتفتقد الجامعة وجود نظام للتعاقب الوظيفي فيها مما يقلل أهمية استقطاب المواهب المتميزة من خارج الجامعة والذي قد يسهل اكتشافه لو وظفت الجامعة المقارنات المرجعية في إدارة

المواهب القيادية مع مؤسسات أخرى ، لكن ربما يكون هناك معوقات ناجمة عن عدم كفاية الإمكانيات المتاحة لتبني ذلك ، وقد يعزى ذلك إلى أن جامعة الطائف جامعة تعاني من أوجه قصور في هياكلها التنظيمية وكوادرها البشرية وقد يكون إشارة لمحدودية التوجه الاستراتيجي في الجامعة نحو تنمية المواهب القيادية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Smith , 2011) في أن الكليات توفر برامج تنمية القادة بدرجة متوسطة ، وتتفق مع نتيجة دراسة (Al-Rouqi & Al-Sharif) (الروقي والشريف ، ٢٠١٩) التي أكدت على أنه يتم ممارسة محور المجلس الإداري الأعلى للجامعة القيادة والتخطيط بدرجة كبيرة ، وتتفق مع دراسة (Al-Otaibi) (العتيبي ، ٢٠١٧) في عدم قيام القيادات الإدارية بكليات البنات بجامعة الملك عبد العزيز بمسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة وتختلف مع دراسة (Othman) (عثمان ، ٢٠٢٠) حيث جاء تنمية المواهب القيادية في المرتبة الأولى عند تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بالتعليم العام بجدة.

#### عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

**الفرض الأول:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد الدراسة حول دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني ومحاورها تبعاً لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بتطبيق اختبار (ت) "Independent Samples Test" لتوضيح دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة ، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (٦).

#### جدول (٦)

نتائج " اختبار ت " (Independent Samples Test) تبعاً لمتغير الجنس

الدرجة	قيمة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	الجنس	المحور
٠,٠٠٠	٣,٧٧٠-	١٠٨	٠,٦١٣٤٧	٢,٠٣٦٩	٥٠	ذكور	المحور الأول: تبني المنهجية القيادية
			٠,٥١٤٤٨	٢,٤٤٢٣	٦٠	إناث	
٠,٠٠١	٣,٤١٠-	١٠٨	٠,٥٩٠٤٠	١,٨٠٠٠	٥٠	ذكور	المحور الثاني: إدارة المواهب القيادية
			٠,٦١٦٨٣	٢,١٩٥٠	٦٠	إناث	
٠,٠٠٠	٤,٢٩٧-	١٠٨	٠,٥٨١٨٦	١,٩٧٤٣	٥٠	ذكور	المحور الثالث: بناء الجدارات القيادية
			٠,٥٣٧٢٤	٢,٤٣٣٣	٦٠	إناث	

المحور	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة	الدرجة
المحور الرابع: توجيه والتمكين الذاتي	ذكور	٥٠	١,٨٨٦٧	٠,٦٣٥٠٤	١٠٨	٢,٥٩٩-	٠,٠١١
	إناث	٦٠	٢,١٨٦١	٠,٥٧٢٧٢			
الدرجة الكلية لدور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني	ذكور	٥٠	١,٩٣٣٩	٠,٥٤٤٨٢	١٠٨	٣,٩٦٢-	٠,٠٠٠
	إناث	٦٠	٢,٣٢٦٥	٠,٤٩٣٨٧			

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (٦) ما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني في جميع المحاور وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وقد ترجع تلك النتيجة إلى حرص القيادات الأكاديمية من الإناث بجامعة الطائف على القيام بدورهن العملي واتجاهاتهن نحو ما توفره لهن الجامعة من إمكانات ودورات لإعداد قادة المستقبل لإثبات أن المرأة قادرة على القيادة مثل الرجل وهذا نابع من دور المرأة في المجتمع وفق رؤية ٢٠٣٠. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة فراغولي (Fargouli, 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء عينة الدراسة، وفقاً لمتغير النوع.

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني ومحاورها تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية)؛ للتأكد من صحة الفرض الصفري تم تطبيق اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) وفقاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية)؛ ولتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis Test وكانت نتيجة الاختبار كما في الجدول رقم (٧) التالي:

جدول (٧)

نتائج "تحليل" (Kruskal-Wallis Test) وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المحور	الرتبة الأكاديمية	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: تبني المنهجية القيادية	أستاذ	١٣	٤١,٥٠	١٤,٥٩٨	٢	٠,٠٠١
	أستاذ مساعد	٦٠	٦٦,٠٦			
	أستاذ مشارك	٣٧	٤٣,٣٠			
	المجموع		١١٠			

المحور	الرتبة الأكاديمية	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوي الدلالة
المحور الثاني: إدارة المواهب القيادية	أستاذ	١٣	٥٣,٣٨	٦,٢٧٠	٢	٠,٠٤٤
	أستاذ مساعد	٦٠	٦٢,١٠			
	أستاذ مشارك	٣٧	٤٥,٥٤			
	المجموع	١١٠				
المحور الثالث: بناء الجدارات القيادية	أستاذ	١٣	٤١,٧٧	٦,٧٥١	٢	٠,٠٣٤
	أستاذ مساعد	٦٠	٦٢,٣٩			
	أستاذ مشارك	٣٧	٤٩,١٥			
	المجموع	١١٠				
المحور الرابع: التوجيه والتمكين الذاتي	أستاذ	١٣	٣٧,٣٥	١٦,٢٨٣	٢	٠,٠٠٠
	أستاذ مساعد	٦٠	٦٦,٥٢			
	أستاذ مشارك	٣٧	٤٤,٠١			
	المجموع	١١٠				
الدرجة الكلية لدور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني	أستاذ	١٣	٤١,١٥	١٢,٧٢٩	٢	٠,٠٠٢
	أستاذ مساعد	٦٠	٦٥,٣٦			
	أستاذ مشارك	٣٧	٤٤,٥٥			
	المجموع	١١٠				

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه من الجدول (٧) أن اتجاه الفروق حول دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني وحول محاورها وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية جاء لصالح أستاذ مساعد. وترى الباحثة أن تلك النتيجة قد تعزى إلى أن الأستاذ المساعد ربما يكون لديه الاهتمام بحضور برامج تدريبية خاصة بإعداد القادة.

الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني تبعاً لمتغير (العمل الحالي).

وللتأكد من صحة الفرض تم تطبيق اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) وفقا لمتغير (العمل الحالي)؛ ولتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقا لمتغير العمل الحالي تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis Test وكانت نتيجة الاختبار كما في الجدول رقم (٨) التالي:

جدول (٨)

نتائج " تحليل " (Kruskal-Wallis Test) وفقا لمتغير العمل الحالي

المحور	العمل الحالي	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوي الدلالة
المحور الأول: تبني المنهجية القيادية	عميد/ة	٢٢	٦٣,١٤	٧,٦٠١	٣	٠,٠٥٥
	وكيل/ة عمادة	١٩	٣٧,٨٤			
	رئيس/ة قسم	٤٢	٥٨,٧٠			
	نائب/ة رئيس قسم	٢٧	٥٦,٧٢			
المحور الثاني: إدارة المواهب القيادية	عميد/ة	٢٢	٧٢,٨٠	١٩,٠٤٧	٣	٠,٠٠٠
	وكيل/ة عمادة	١٩	٣٠,٧٤			
	رئيس/ة قسم	٤٢	٥٣,٨٨			
	نائب/ة رئيس قسم	٢٧	٦١,٣٥			
المحور الثالث: بناء الجدارات القيادية	عميد/ة	٢٢	٦٨,٠٩	١٩,٠٤٣	٣	٠,٠٠٠
	وكيل/ة عمادة	١٩	٣٠,٢٦			
	رئيس/ة قسم	٤٢	٥٣,١٨			
	نائب/ة رئيس قسم	٢٧	٦٦,٢٧			
المحور الرابع: التوجيه والتمكين الذاتي	عميد/ة	٢٢	٦٧,٥٧	٢٦,٢٨٦	٣	٠,٠٠٠
	وكيل/ة عمادة	١٩	٢٢,٥٠			
	رئيس/ة قسم	٤٢	٥٨,٠٧			
	نائب/ة رئيس قسم	٢٧	٦٤,٨٩			
الدرجة الكلية لدور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني	عميد/ة	٢٢	٦٩,٢٥	٢٢,٠٥٨	٣	٠,٠٠٠
	وكيل/ة عمادة	١٩	٢٦,٢١			
	رئيس/ة قسم	٤٢	٥٦,٠٨			
	نائب/ة رئيس قسم	٢٧	٦٤,٠٠			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه من الجدول (٨) اتجاه الفروق حول دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني وحول محاورها وفقا لمتغير العمل الحالي جاء لصالح عميد.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعزى إلى أنه من الطبيعي أن يكون عميد أو عميدة الكلية هو الأكثر حرصاً على تحقيق أهداف الجامعة فيما يتعلق بإعداد القادة وذلك نظراً لدوره القيادي بالجامعة والمسؤولية الملقاة على عاتقه لتحسين مخرجات العملية التعليمية بالجامعة من ناحية

وتعزيز الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية والإداريين من ناحية أخرى ، ولعل ذلك ما أدى إلى وجود فروق بين إجابات العمداء وإجابات الفئات الأخرى من أفراد عينة الدراسة.

### ملخص النتائج

- أن دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٢,١٤) وقد جاءت نتائج محاور دور جامعة الطائف بدرجة متوسطة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي: جاء أولا: دور جامعة الطائف في المنهجية القيادية بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٥) ، وجاء ثانيا دور جامعة الطائف في بناء الجدارات القيادية بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٢) ، وجاء ثالثا دور جامعة الطائف في التوجيه والتمكين الذاتي (Coaching) بمتوسط قدره (٢,٠٥) وجاء رابعا دور جامعة الطائف في إدارة المواهب القيادية بمتوسط حسابي قدره (٢,٠١)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني ومحاورها وفقا لمتغير الجنس لصالح الإناث ، ووفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد ، ووفقا لمتغير العمل الحالي لصالح عميد/ة.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات ، وهي كالآتي:
- العمل على بناء الجدارات القيادية الواجب توافرها بصورة تدعم الجدارات الأساسية وجدارات قيادة الآخرين وقيادة المنظمة وقيادة المستقبل بأداء متفوق والحرص على تنفيذ برامج تدريبية وتعليمية لإكساب المعارف الإدارية والخبرات التنظيمية.
- التخطيط السليم لإدارة الموارد البشرية ، وعمل نظام هدفه التخطيط للتعاقب القيادي والعمل على سد العجز في القيادات بالاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني.
- عمل مقارنات مرجعية في مجال إدارة المواهب القيادية.
- تدريب القيادات بأكثر من وسيلة للتأهيل من خلال المواقف الفعلية وتبادل الأدوار.
- الاستعانة بالخبرات القيادية في الميدان التربوي لتقديم خدمات التوجيه والإرشاد Coaching

- لنظرائهم بحيث يعمل المركز كعامل وسيط للجمع بينهم خدمة للمجتمع وتلبية لمتطلباته.
- دعم ممارسة عمليات الإبداع والابتكار لدى القيادات الأكاديمية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين منهم.

#### المقترحات والدراسات المستقبلية:

- أُجريت الدراسة بجامعة الطائف، ويقترح توسيع دائرة الدراسة لتشمل جميع الجامعات السعودية.
- إجراء دراسات تتناول دور التعاقب الوظيفي في إعداد القيادات.
- إجراء دراسات دور التوجيه والتمكين الذاتي Coaching في رفع مستويات الأداء.

## قائمة المصادر و المراجع

### المراجع العربية:

- أحمد ، أحمد إبراهيم؛ السليمان ، سالم علي؛ عبد البر ، نسمة عبد الرسول (٢٠١٨). محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة المعرفة التربوية*، ٦ (١١) ، ١٥٤-١٢٠.
- حسن ، أماني عبد التواب (٢٠١٨). فعالية برنامج قائم على مهارات التمكين النفسي في تحسين الكمالية التكيفية والتوجه نحو الحياة لدى طالبات الجامعة. *مجلة التربية*، ٢ (١٨٠) ، ١٢-٧٢.
- حسن ، الطاف حسن إسماعيل (٢٠١٩). *درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وعلاقته بأداء المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت.
- الروقي ، مطلق معقد؛ الشريف ، طلال عبد الله (٢٠١٩). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة* ، ٨ (٨) ، ١٥١-١٨٣.
- الرويلي ، نواف عبد الله (٢٠١٧). مجالات تطوير التعليم الجامعي في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي* ، ١٠ (٢٩) ، ٧٩-١١٢.
- الزنفلي ، أحمد محمود (٢٠١٣). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- السعود ، راتب سلامة؛ حسنين ، إبراهيم علي (٢٠١٦). *التنمية المهنية للقائدات الإداريات التربوية اتجاهات معاصرة*. دار صفاء للنشر.
- السكران ، بدرية عبد الله (٢٠١٩). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، ٣ (١٥) ، ٢٨-٥٠.
- الشاماني ، سند لاي (٢٠١٤). دور الجامعة في بناء شخصية الطالب (جامعة طيبة أنموذجاً). *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية* ، ٩ (٢) ، ٢٤٧-٢٦٤.

الشريف ، على فهيد (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف.  
مجلة التربية جامعة الأزهر ، ٤ (١٦٩) ، ١٢٤-١٦١.

صابر ، فاطمة عوض ، خفاجة ، ميرفت علي (٢٠٠٢). أسس ومبادئ البحث العلمي. مكتبة ومطبعة  
الشعاع الفنية.

الصباغ ، شوقي محمد؛ شيخ السوق ، سمر محمود (٢٠٢٠). مدى ممارسة القيادة الخادمة في  
الجامعات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية ، ٧ (١) ، ٩-٣٨.

طبييلة ، عايدة (٢٠٢٠). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية  
والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. مجلة دراسات-  
العلوم التربوية ، ٤٧ (٤) ، ٤١٤-٤٣٢.

العامري ، عبد الله محمد (٢٠١٨). تنمية المواهب القيادية الأكاديمية في جامعة الطائف. مجلة  
كلية التربية ، ١٣٤ ، ٥٣-١٨٤.

العتيبي ، عالية محمد (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد  
العزیز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية ، ١١ ، ٣٧٩-٤٧٤.

عثمان ، أمينة هادي (٢٠٢٠). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام من  
وجهة نظر المشرفات التربويات بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم  
الصحية والسلوكية والتعليم ، جامعة دار الحكمة الأهلية.

العرفج ، نوره عبد اللطيف (٢٠١٩). معوقات إسهام الجامعات السعودية في التنمية الاقتصادية.  
دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، ١١٠ ، ١٤٣-١٨٠.

العصيمي ، خالد محمد (٢٠٢٠). واقع الشراكة المجتمعية وممارسة مجالاتها في جامعة الطائف  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية ، ٦٩ ، ٤٣٧-٤٩٣.

قريشي ، محمد الطاهر؛ السبتي ، لطيفة أحمد (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا  
الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ١١ (١) ،  
٨٩-٥٠.

اللوغان ، محمد فهاد (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية ، ١١٥ (١) ، ٦٧-١٣٤*.

المجالي ، مصلح مسلم (٢٠١٧). فاعلية برنامج إرشادي قائم على التدريب التوكيدي في تحسين مهارات السلوك القيادي لدى طلبة الفرق والأنشطة الطلابية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، ٦ (١١) ، ١-١٢*.

محمد ، عبد الناصر محمد؛ عباس ، هشام سيد (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية ، ٧ (٢٥) ، ١٠٥-٢٠٧*.

معمري ، زهية (٢٠١٥). *علاقة الرقابة الإدارية بالأنماط القيادية: دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي*. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي.

النايف ، سعود عيسى (٢٠٢٠). تصور مقترح لأداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. كلية الإمارات للعلوم التربوية ، ٥٨ ، ٢٤١-٢٨٠*.

وزارة التعليم العالي (٢٠١٣). *الوظيفة الثالثة للجامعات*. وزارة التعليم العالي السعودية: وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.

اللهيبي ، منصور حمود. (٢٠١٧). *مستقبل الشراكة البحثية بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ دراسة استكشافية على الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في المدينة المنورة*. منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

١٧-١٨ أكتوبر ٢٠١٧ ، ٤٦٢\_٤٩٢. مسترجع بتاريخ ٩ أبريل ٢٠٢١. <http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2017/10/D8%A7:D9:84-pdf>

جامعة الطائف (٢٠٢١). *نشأة كلية إدارة الأعمال*. مسترجع بتاريخ ٢٦ أبريل ٢٠٢١. <https://www.tu.edu.sa/Ar/D9:83:D9:84:D9:8A:D8:A9->

مركز إعداد قيادات المستقبل في جامعة الملك عبد العزيز (٢٠٢١). *الرؤية والرسالة*. <https://flc.kau.edu.sa/Default-836888-AR>. مسترجع بتاريخ ٢٢ مارس ٢٠٢١.

(Arabic references in English): المراجع العربية المترجمة:

- Ahmed, Ahmed Ibrahim; Al-Sulayman, Salem Ali; Abdelbar, Nesma Abdul Rasul (2018). Determinants of educational institution employees: an analytic study. *Journal of Educational Knowledge*, 6(11), 120-154.
- Hassan, Altaf Hassan Ismael (2019). *The degree of personal empowerment practice by principals in Kuwait in their supervision roles, and its relationship to teachers' performance*. Unpublished Master thesis, Faculty of Educational Sciences, Al Albayt University.
- Hassan, Amany Abdul Tawab (2018). The effectiveness of a psychological empowerment-based program improving adaptive perfectionism and life-orientation among university students. *Journal of Education*, 2(180), 12-72.
- Al-Ruqi, Motlaq Moaqad; Al-Sharif, Talal Abdullah (2019). The reality of leadership and administrative practices in emerging Saudi universities. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 8(8), 151-183.
- Al-Ruwaili, Nawaf Abdullah (2017). Areas of university education development from the viewpoint of faculty members: a field study. *Arabic Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 10(29), 79-112.
- Al-Zanfali, Ahmed Mahmoud (2013). *Strategic planning for higher education*. Cairo: The Anglo Egyptian Bookshop.
- Al-Saoud, Rateb Salama; Hasanen, Ibrahim Ali (2016). *Professional development of educational administrative leaders: contemporary trends*. Dar Safa for Printing, Publishing & Distribution.
- Al-Sakran, Badria Abdullah (2019). The effectiveness of talent management strategies in the development of teaching human resources from the viewpoint of faculty leaders and members in Taibah University. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(15), 28-50.
- Al-Shamani, Sanad Lafi (2014). The university's role in building the student's personality (Taiba University as a model). *Taibah University Journal of Educational Sciences*, 9(2), 247-264.

- Al-Shamy, Naglaa Abdel Fattah; Al-Khamesy, El-Sayed Salama; Ashour, Nelly El-Sayed (2019). Preparing educational change leaders in light of Egypt's 2030 vision: a futuristic study. *Journal of Arab Studies in Education & Psychology*, (109), 273-288.
- Al-Sharif, Ali Fahed (2016). A proposed scenario for developing the educational leadership program at Taif University. *Al-Azhar Journal of Education*, 4 (169), 124-161.
- Saber, Fatma Awad; Khafaga, Mervat Ali (2002). *Foundations and principles of scientific research*. Al Shuaa Art Library and Press.
- Al-Sabbagh, Shawky Mohammed; Sheikh El-souq, Samar Mahmoud (2020). The extent of servant leadership practice in Egyptian university. *Scientific Journal of Business Research*, 7(1), 9-38.
- Tabilah, Ayda (2020). The degree of application of talent management strategies in Jordanian Ministry of Education from the viewpoint of government school principals in Lewaa Al-Jame'a. *Dirasat: Educational Sciences, the University of Jordan*, 47(4), 414-432.
- Al-Amri, Abdullah Mohammed (2018). Development of academic leadership talents in Taif University. *Journal of Education, Sohag University*, (134), 53-184.
- Al-Otaibi, Alia Mohammed (2017). Developing the performance of administrative leaders in the faculties of the female branch of King Abdulaziz University in light of the strategic management approach. *Journal of Educational Sciences*, (11), 379-474.
- Othman, Amnah Hadi (2020). *The degree of application of leadership talent management strategies in public education from the viewpoint of female educational supervisors in Jeddah. Unpublished Master thesis*, The School of Health, Behavioral Sciences and Education, Dar Al-Hekma University.
- Al-Arfaj, Norah Abdul Latif (2019). Obstacles to the contribution of Saudi universities to economic development. *Journal of Arab Studies in Education & Psychology*, (110), 143-180.

- Al-Osaimi, Khaled Mohammed (2020). The reality of community partnership and the practice of its fields at Taif University from the viewpoint of faculty members. *Journal of Education, Sohag University*, (69), 437-493.
- Quraishi, Mohammed Al-Taher; Al-Sabti; Latifah Ahmed (2015). Impact of administrative empowerment in achieving job satisfaction among employees in University Mohamed Khider. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1), 50-89.
- Al-Loqan, Mohammed Fahad (2020). Talent management in Saudi universities as an approach to achieve strategic entrepreneurship: a proposed scenario. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 185(1), 67-134.
- Al-Majali, Mosleh Muslim (2017). The effectiveness of a counseling program based on assertive training in improving the leadership behavior skills among students of teams and student activities. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 6(11), 1-12.
- Mohammed, Abdul Naser Mohammed; Abbas, Hesham Sayed (2020). Job competencies required for academic leaders in Egyptian universities: a proposed scenario. *Education Administration Journal*, 7(25), 105-207.
- Maamari, Zahia (2015). *The relationship of administrative control with leadership patterns: a field study of the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Ouargla*. Unpublished Master thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Ouragla.
- Al-Nayef, Saud Issa (2020). A proposed scenario for the performance of university leaders in light of the university system. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, Emirates College for Educational Sciences*, (58), 241-280.
- Ministry of Higher Education (2013). *The third job for universities*. Saudi Ministry of Higher Education: Agency for Planning and Information.

المراجع الأجنبية: References

- Ahmad, A. R.; Ming, T. Z.; Sapry, H. R. M. (2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(2), 203-208.
- Armugam, B.; Arshad, M. M.; Ismail, I. A.; Hamzah, S. R. (2019). Investigating the Link between Transformational Leadership Style on Succession Planning Program in National Secondary Schools in Seremban District, Malaysia. *Development*, 8(4), 201-241. <https://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v8-i4/6389>
- Bawany, S. (2018). *Development and Coaching of NextGen Leaders*. Business Expert Press.
- Black, S. A. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-57. <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>
- Carmichael, L. R. (2016). *Implementation of Succession Planning and Management Programs in Academic Libraries: A Mixed-Method Study about Leadership and Other Factors That Contribute to Deans' Decisions* [Unpublished Doctoral dissertation]. Florida State University.
- Christensen, M. (2019). Preparing students for leadership: the role of universities. *Theory and methodology of continuing professional education*, 1(58), 5-10.
- Gray, S. M.; Rhodes, R. E. (2018). Leadership approaches in group physical activity: a systematic review. *Leisure/Loisir*, 42(4), 1-23. <https://doi.org/10.1080/14927713.2019.1581993>
- Hassan, S., Park, J.; Raadschelders, J. C. (2019). Taking a Closer Look at the Empowerment-Performance Relationship: Evidence from Law Enforcement Organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 427-438. <https://doi.org/10.1111/puar.12978>.

- Little, E. (2016). *Preparing future leaders in higher education: excellence practices from staff to mid-level management role transition*. Unpublished doctoral thesis. Pepperdine University: school of education and psychology.
- Machida, M.; Schaubroeck, J. (2011). The role of self-efficacy beliefs in leader development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 459-468. <https://doi.org/10.1177/1548051811404419>
- Manother, M.; Taurseenm D.; Sayantan, K. (2020). Is management education preparing leaders for sustainable business? Opening minds but not hearts. *International journal of sustainability in higher education*, 21(2), 372-392.
- O'Keefe, S. (2018). *The Development and Initial Validation of a Self-Assessment for Global Leadership Competencies* (Unpublished Doctoral dissertation). Florida International University.
- Petrie, N. (2014). *Future Trends in Leadership Development*. Center for Creative Leadership.
- Piip, J.; Harris, R. (2014). Leadership Talent Identification and Management. In R. Harris, & T. Short (eds.), *Workforce Development* (pp. 213-231). Springer Science Business Media Singapore.
- Pratelli, C. (2017). *CEO Succession, Leadership, and (Dis)similarity: A Mixed Methods Approach*. Springer Gabler.
- Saudi Vision 2030. (2021). *Thriving Economy*. Saudi Vision. <https://www.vision2030.gov.sa/en/node/382>
- Smith, E. F. (2011). *Community College Leadership Crisis: Identifying and Preparing Future Leaders Through Succession Planning in Selected North Carolina Community Colleges* (Unpublished Doctoral dissertation). Capella University.
- Temelkova, M. (2018). Skills for digital leadership-Prerequisite for developing high-tech economy. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(12), 50-74.

Vanichvasin, P. (2010). A Development Model of Innovative Leadership Competenices As Part of Informal Education to Enhance Learning of Selected Leaders in Thailand. *Scholar*, 2(1), 16-21.

Yirci, R., Karakose, T.; Kocabas, I. (2016). Coaching as a Performance Improvement Tool at School. *Journal of Education and Practice*, 7(13), 24-29.