

الممارسات الإدارية لتخطيط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية ”دراسة استشرافية باستخدام أسلوب الحكم عن بُعد ”دلفاي“

Administrative practices for succession planning for women academic
leaders in Saudi universities.
A prospective study using the Remote Governance Method "Delphi"

إعداد

د. منيرة بنت نايف بن ناصر العتيبي

أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك - كلية التربية - جامعة شقراء

Dr. Muneerah Naif Alotaibi
Associate Professor of Educational Administration of shaqra University

الممارسات الإدارية لتخطيط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية

دراسة استشرافية باستخدام أسلوب الحكم عن بُعد "دلفاي"

إعداد

د. منيرة بنت نايف العتيبي

أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك بكلية التربية، جامعة شقراء

المستخلص: هدفت الدراسة لمعرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، ومعوقاته من وجهة نظر عينة الدراسة وخبراء القيادة التربوية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، بالإضافة إلى أسلوب دلفاي. وبلغت العينة (363) من أعضاء هيئة التدريس (نساء) و(52) خبيراً، وتوصلت الدراسة إلى: أن واقع الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة (1.82 من 3.00)، وبموافقة متوسطة، وكانت أهم الممارسات المتبعة، يتم إحلال القيادات الإدارية البديلة بناء على تركية القيادات الحالية، ويؤخذ بعين الاعتبار نزاهة المرشحات عند التعيين في الوظائف القيادية. أما جاهزية الجامعات لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات النسائية فجاءت بدرجة (1.85 من 3.00) وبموافقة متوسطة، وكانت أهم العبارات: توفر كفاءات وخبرات قادرة على وضع اللوائح والقواعد التنظيمية لخطط التعاقب القيادي، وامتلاك الجامعات عددًا كبيرًا من القيادات يمكن إعدادهنّ لتولي وظائف قيادية في المستقبل. وكانت أبرز المعوقات، ضعف التكامل بين عمادة تطوير الموارد البشرية والعمادات الأخرى لبناء قيادات المستقبل، وعدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط للتعاقب القيادي داخل الجامعة، كذلك ضعف الحوافز المالية المحفزة للقيادات المستهدفة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق برامج للتعاقب الإداري للقيادات النسائية بالجامعات السعودية، والعمل على إعداد برامج تدريب وتطوير القائدات، وإعلان شروط التعيين للجميع، وأن تكون واضحة ومحددة بما يحقق الشفافية الإدارية، والأخذ بمقترحات الخبراء لتسهيل عملية تطبيق خطط التعاقب.

الكلمات المفتاحية: التعاقب القيادي - التخطيط للتعاقب - التعاقب الإداري، القيادات الأكاديمية

Administrative practices for succession planning for women academic leaders in Saudi universities.

A prospective study using the Remote Governance Method "Delphi

DR. Muneerah Naif Alotaibi

Associate Professor of Educational Administration of shaqra University

Abstract: The study aimed to identify the planning aspects for the administrative succession of women academic leaders in Saudi universities, covering its obstacles from the study sample and educational leadership experts' perspectives, the descriptive survey method, in addition to the Delphi method was adopted in this study. The sample size consists of (363) faculty members (women) and (52) experts. The study concluded, that the aspects of the practices followed in the process of women's academic leaders' replacement in Saudi universities scored (1.82 out of 3.00), with average approval, and the whereas the best practice followed are, the replacement of the alternative administrative leaders is based on the recommendation of the current leaders, and the integrity of the female candidates is taken into consideration when appointing to leadership positions. As for the readiness of universities to adopt and implement administrative succession plans for women leaders, scored of (1.85 out of 3.00) with average approval. The most prominent expected obstacles were the weak integration between the Deanship of Human Resources Development and other deanships to build future leaders, the lack of a department specialized in planning leadership succession within the university, as well as the weak financial incentives for the targeted leaders. The study recommended the necessity of implementing administrative succession programs for women leaders in Saudi universities, working on preparing training and development programs for leaders, announcing the terms of appointment for all, and making them clear and specific in order to achieve administrative transparency, and taking into account the suggestions of experts to facilitate the process of implementing succession plans.

Keywords: Leadership succession - succession planning - administrative succession, academic leaders

المقدمة:

تعمل المؤسسات التربوية المعاصرة في ظل ظروف معقدة ومتغيرة تفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة، لم تشهدها من قبل؛ ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات التربوية مواجهة مثل هذه التحديات بكفاءة وفي ذات الوقت بسرعة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات قيادية إبداعية حتى تستطيع تطوير أفكار وحلول وآراء مبتكرة تساعد المؤسسات التربوية على الاستمرار والتطور.

ولا تقتصر حاجة المؤسسات التربوية للقادة الأكفاء، بل تحتاج هذه المؤسسات التربوية إلى إحلال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد منها بإدارة تتحلى بالإبداع والابتكار وتنشره في المنظمة، وقد أصبح ضرورياً ومهماً في جميع المؤسسات التربوية لتحسين الخدمة وتطويرها. (Sohmen, 2015).

ويُدرِك الجميع أهمية تطوير القيادات في جميع المجالات داخل مجتمعنا؛ لذلك أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية تطوير مهارات الشباب وتمكينهم في كافة النواحي والأصعدة، انطلاقاً من أهداف رؤية 2030 ورهانها الدائم على القادة الواعدين باعتبارهم أكبر وأهم الفئات الرئيسية في الوطن، فهناك العديد من المؤشرات التي تؤكد حرص المملكة على القيادات، منها إطلاق مبادرات تمكين الشباب والتأهيل إلى القوى العاملة، مثل: برنامج «المحفزات الوظيفية للقطاع غير الربحي» الذي يدخل ضمن جهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

(المالكي، 2021، <https://www.alahyaa.org.sa/articles/view/18>)

كذلك برنامج تطوير قيادات المستقبل لمواكبة متطلبات رؤية المملكة 2030 الذي يعمل عليه مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، الذي يسعى لتقديم مجموعة من الحلول والبرامج القيادية لبناء وتطوير كافة مستويات القيادات الإدارية لتتولى قيادة مسارات التنمية الشاملة والانطلاق بها نحو المستقبل الواعد. (معهد الإدارة العامة، <https://www.ipa.edu.sa/ar/leaderships>). كما أطلقت المملكة أكاديمية تطوير القيادات الإدارية، لتطوير أداء المؤسسات الحكومية، حتى تستطيع تقديم أفضل ما لديها من الإنجازات. فحجم الطموح والرغبة في الصدارة والتميز الذي خلقته رؤية المملكة 2030 وما صاحب ذلك من تحديات فرضتها متطلبات الرؤية، يؤكد ضرورة وجود قيادات فاعلة يمكنها التطوير وقيادة التغيير والوصول به إلى أقصى درجات الأداء والنجاح. (باداود، 2019).

وانطلاقاً من رؤية المملكة 2030 وبرامجها حظي ملف المرأة باهتمام كبير من حكومة المملكة العربية السعودية، و من الجهات ذات العلاقة ومنها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وذلك بتخصيص أحد أهداف الرؤية لضمان زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، ومن هذا المنطلق تسارعت خطوات المرأة السعودية نحو التمكين بفضل صدور العديد من القرارات والتشريعات والأنظمة التي تعزز مكانتها في المجتمع، وبذلك أصبحت شريكاً فعالاً في التنمية الوطنية في جميع المجالات: ومن أبرز جهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتمكين المرأة:

- مبادرة تمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي: تُسهم هذه المبادرة في زيادة المشاركة للمرأة في جميع القطاعات الحكومية وعلى جميع المستويات الوظيفية، وتقلدها للمناصب القيادية العليا في الأجهزة

الحكومية عن طريق عدد من المشروعات الداعمة؛ فنجد المنصة الوطنية للقيادات النسائية تعمل كأداة تساعد في التواصل وترشيح القيادات للمناصب القيادية أو المجالس أو الوفود الرسمية في المحافل الدولية.

- مشروع تحقيق التوازن بين الجنسين في الخدمة المدنية: لتحديد الفجوات التي تحد من تكافؤ الفرص بين الجنسين، وتقييم الاحتياجات التدريبية، وتقديم التوصيات في إجراءات وممارسات الموارد البشرية التي تحقق تكافؤ الفرص بين الجنسين. (وزارة الموارد البشرية، <https://hrsd.gov.sa/ar/services/768464>).

وبالنظر إلى تمكين قيادة المرأة ضمن رؤية المملكة 2030 م نجد أنها قد نجحت بعطائها فكرياً وعملاً بالإسهام في الدفع بعجلة التنمية الوطنية، متبوته مناصب قيادية في المجالات الحقوقية والأمنية والأكاديمية؛ مما جعلها تدخل مراحل تاريخية جديدة في حياتها؛ حيث استطاعت سياسياً المشاركة في المجالس البلدية كناخبة ومرشحة، كذلك صدر الأمر الملكي بتعيين أول امرأة سعودية في منصب مساعد رئيس مجلس الشورى كتشريف وتبوية ودعم للمرأة السعودية وتعزيزاً لمشاركتها في التنمية الشاملة التي تعيشها المملكة. (العضاض، 2021).

وفي مجال التعليم كانت المرأة قائدة ومديرة لعدد من الجامعات السعودية، مثل: جامعة الأميرة نورة بنت

عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية، وجامعة الملك عبد العزيز، كما تم تعيين عدد من النساء سفيرات للوطن وفي وظائف ملحق ثقافي، وتعيين عدد من وكيلات وزارة التعليم وغيرهن كثير، ولم تكتفِ الوزارة بمنح المرأة الفرصة لمواجهة الجمهور الداخلي، بل إن الوزارة تؤمن بالقدرات والكفاءات النسائية في مواجهة الجمهور الخارجي أيضاً، ومن ذلك تم تكليف متحدثة رسمية باسم وزارة التعليم للتعليم العام، كأول امرأة تشغل هذا المنصب على مستوى وزارة في المملكة. (وزارة التعليم، 2022).

فلمتبع لمسيرة المرأة السعودية في السنوات الأخيرة يجد بدون أدنى شك أنها أثبتت وبقوة قدرتها على تولي المناصب القيادية، واحتلت الصدارة في العديد من القوائم العالمية مثل قائمة «فوربس» لأقوى 200 امرأة عربية. (الشرعي، 2022).

وتسعى إدارة الكفاءات والمواهب ضمن المنظومة الإدارية الجديدة في برامج الرؤية إلى تحديد الأفراد ذوي الإمكانيات والقدرات العالية وتطويرهم واستثمارهم، ووضع الخطط للاحتفاظ بهم، وتمكينهم من تولي المناصب القيادية وشغل الوظائف الحرجة، وتحديد القدرات والكفايات المطلوبة، وهذا ما يحققه تخطيط التعاقب القيادي للمؤسسات والذي يضمن استمرار كفاءات المؤسسة وهذا من أهم ركائز تحقيق التميز وفق رؤية 2030، (عسيري، 2021). كما أكدت الدراسات السابقة العملية والنظرية أن بعض مؤسسات التعليم العالي تواجه عدداً من التحديات التي تؤثر في أهدافها الاستراتيجية، ومنها عدم وجود البديل القيادي المناسب في المكان والوقت المناسبين؛ حيث يُعدُّ تعاقب القيادات عملية ضرورية ومطلوبة لوضع خارطة الخطط الاستراتيجية للجامعات؛ نظراً لأن القيادات الأكاديمية هي المسؤولة عن تحقيق ذلك (البواردي، 2017).

يتضح مما سبق أن نجاح المؤسسات التربوية يرتبط بدرجة كبيرة بنجاح قياداتها وما أن رحلت تلك القيادات، فلا بد أن يخلفها قيادات أخرى تسير على نفس النهج التطويري؛ لذا لا بد أن تتوافر إجراءات وخطط لعملية التعاقب القيادي، يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسات التربوية الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التربوية وبخاصة في الأقسام النسائية تحديات كبيرة في مجال اختيار القيادات الأكاديمية النسائية، والتخطيط لإعداد جيل قائد مناسب مؤهل ومدرب، ولأهمية الكليات الجامعية والأقسام النسائية في تحقيق ونشر المعرفة وتنميتها، فإنها تحتاج إلى إعداد قيادات يَمْتَلِكُن الخبرات والمهارات الإدارية التي تُؤَهِّلُهُنَّ للدور المناط بهنَّ، وإعداد البديل المناسب في حال خلو منصب عمادة كلية، أو وكالة، أو رئاسة قسم، والتي بغياب الإعداد المناسب للبديل المؤهل لمثل هذه الأماكن ينتج عنه مشاكل عدة، منها كما يذكر الشريف (2011) الوقوع تحت سيطرة النمط الإداري السابق والثقافة السائدة، وسيطرة المنتفعين من أصحاب الخبرات السابقة في المجال الإداري، وهو ما قد يؤدي إلى تفشي الفساد الإداري داخل المنظومة الإدارية.

كما أظهرت الدراسات أن المؤسسات بكافة أحجامها ومختلف أنشطتها ومجالاتها تواجه تحديات كبيرة في إعداد قيادي الصف الثاني المهتمين لتولي المناصب القيادية، وضعف دعم القيادات العليا، وندرة المتخصصين للقيام بعملية التخطيط للتعاقب، وضعف نظم الحوافز. فقد أكد عبد العزيز (2019) أن غياب تخطيط التعاقب القيادي أحد أهم مشكلات تدني أداء المؤسسات وتراجعها، وأشار الداوود (2020) في دراسة أجراها حول أهمية تخطيط تعاقب القيادات أنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بإعداد الأفراد تدريبهم وتطويرهم بشكل يؤهلهم لشغل المناصب القيادية المستقبلية، وأكدت الشهراني (2017) على أهمية إعداد صف ثانٍ من الكفاءات الأكاديمية والمهياة للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية، والتخطيط للوظائف القيادية والتعيين فيها. ويرى صالح (2015) وغنيم (2016) والبواردي (2017) أن التعاقب القيادي أداة فعالة نحو تطوير العمل يستلزم التدريب والتأهيل والممارسة؛ ويخلق صفًا قياديًا يمكن الاستفادة منه في أي وقت ولا يُعَرِّضُ المؤسسة للخلل أو انخفاض الإنتاجية، ويجنب المؤسسة الترهل وتغلغل المحسوبيات فيها. وأشارت دراسة الراشد (2022) إلى أن إجراءات تطبيق التعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة غير واضحة، وأن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التعاقب القيادي هي: تأثير العوامل الشخصية في عملية اختيار القيادات بالجامعة، وأن قنوات الترشيح غير واضحة. كما جاءت توصية المنصور (2016) في مؤتمر التميز المؤسسي حول ضرورة مشاركة الإدارة العليا بدعم وتطوير خطط التعاقب، وتوليها مسؤولية ترشيح المؤهلين للمناصب القيادية مع أهمية إدارة برنامج التخطيط لتعاقب القيادات كأحد العمليات الرئيسية وليس كحدث لأول مرة، وتحديد المتميزين ضمن آلية واضحة وتطويرها بشكل مستمر، وأوصى البيشي (2014) في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية على أهمية بناء القيادات والتخطيط الأمثل لتعاقبها.

وقد جاء في توصيات المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير المنعقد في جامعة الأميرة نورة (محرم، 1437هـ) - التأكيد على أهمية إدارة الكفاءات الأكاديمية النسائية في الجامعات، وبناء استراتيجيات خاصة بها، تشمل:

الاستقطاب، والتدريب والتطوير والتحفيز والإبقاء، والتعاقب الوظيفي؛ وذلك لضمان استقطاب الكفاءات المتميزة بالجامعات، وضرورة استبقائها، والمحافظة عليها؛ مما يُسهم في إضافة أبعاد نوعية للمنظمات التعليمية وللجامعات، والتكامل مع خطط التنمية من خلال تعزيز الريادة والفاعلية للمخرجات التعليمية، و الاهتمام بالعنصر البشري (موقع جامعة الأميرة نورة، 2022).

وقد رأت الباحثة في ظل التوجه نحو تمكين المرأة في المناصب القيادية، وتعيين قيادات نسائية في أماكن وظيفية كانت حكرًا على الرجال، حيث تتبوأ العديد من القيادات النسائية في ظل هذا التوجه أماكن قيادية مثل: رئاسة الجامعات والوكالات الجامعية، وعمادة الكليات لشطري البنين والبنات، مما فرض الحاجة إلى تمكين قيادات نسائية والإعداد لصف كافٍ من القيادات للتعاقب على هذه الوظائف القيادية، والحاجة إلى تزويدهنَّ بمهارات قيادية تعينهنَّ على القيام بالمتطلبات الوظيفية التي فرضها التحول نحو التمكين، وأهمية دراسة واقع عملية إحلال وتعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؛ حيث يمكن أن يشكل تطبيق التعاقب الإداري للقيادات النسائية بالجامعات السعودية نقلة كبيرة في أسلوب تنظيمها وطريقة إدارتها؛ من خلال الاستشراف المستقبلي للتغيرات المتوقعة، وما يمكن أن تسفر عنه من نتائج، بمنهجية علمية تكشف أبرز الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية، والتعرف على جاهزيتها لتبني وتطبيق خطط التعاقب القيادي ومعوقات ذلك من وجهة نظر الخبراء. وفي ضوء ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع الممارسات الإدارية لتخطيط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أبرز الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات الحكومية السعودية؟
2. ما مدى جاهزية الجامعات الحكومية السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية؟
3. ما أبرز المعوقات المتوقعة في حال تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟
4. ما المقترحات لتسهيل عملية تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على أبرز الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات الحكومية السعودية.
2. التعرف على جاهزية الجامعات الحكومية السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية؛ من خلال استقصاء وجهة نظر الخبراء.

3. التعرف على أبرز المعوقات المتوقعة في حال تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات الحكومية السعودية؛ من خلال استقصاء وجهة نظر الخبراء.
4. تقديم مقترحات لتسهيل عملية تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؛ من خلال استقصاء وجهة نظر الخبراء.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

1. يعد التخطيط للتعاقب الإداري أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة، بما يسهم به من حماية المؤسسات من الفراغ الإداري.
2. يُؤمّل أن تُسهم الدراسة الحالية بتقديم قيمة مضافة للإطار النظري؛ من خلال تزويد المكتبة العربية بإحدى الدراسات التي تناولت موضوع واقع التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية وخاصة النسائية.

الأهمية التطبيقية:

1. يساعد التخطيط للتعاقب الإداري الجهات المعنية بالتدريب في الجامعات على تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس.
2. مساعدة الجامعات في بيان أهمية الإعداد للوظائف القيادية، واختيار الكفاءات والبدائل في أي وقت وأي مركز.
3. تمكين القيادات النسائية من وظائف جديدة تتطلب العناية بتخطيط القيادات النسائية، وتوفير مهارات قيادية تتناسب مع متطلبات هذه الوظائف.

حدود الدراسة: الحدود الموضوعية

1. اقتصرَت هذه الدراسة على معرفة أبرز الممارسات المتبعة في إحلال التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية.
2. استشراف جاهزية الجامعات السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري ومعوقاته من وجهة نظر خبراء الدراسة، واستقصاء وجهة نظر الخبراء في مقترحات تسهيل عملية تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1443 هـ.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في جامعات (الملك سعود، الإمام محمد بن سعود، الأميرة نورة)، لتنوع بيئاتها التعليمية، والأكاديمية. ووفرة الخبرات والقيادات النسائية فيها.

- **الحدود البشرية:** - أعضاء هيئة التدريس (نساء) في جامعات (الملك سعود، الإمام محمد بن سعود، الأميرة نورة بنت عبد الرحمن).

- خبراء القيادة التربوية (مجموعة خبراء القيادة: مجموعة من أساتذة القيادة التربوية بالجامعات السعودية، وقيادات وزارة التعليم، تهدف إلى خدمة البحث العلمي وطلبة الدراسات العليا، والمشاركة في كل ما يخص مجال التخصص على المستويات المحلية والدولية).

مصطلحات الدراسة:

تخطيط التعاقب: Succession Planning

يعرف زيادة (2015، 12) التعاقب الإداري بأنه "العملية المستمرة في إمداد الوظائف القيادية بالقادة المدربين والمؤهلين والقادرين على شغل هذه المناصب وإدارتها في الوقت الحالي أو المستقبلي" ويعرفه Rothwell (2010، 23) بأنه "عملية مستمرة ديناميكية لتعريف وتطوير المواهب القيادية، وتقييم وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسية؛ لتحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية" ويُراد به في هذه الدراسة ما تقوم به إدارة الجامعات الحكومية السعودية من تهيئة وتدريب وتأهيل وإعداد للمرشحات للوظائف القيادية النسائية المستقبلية؛ من أجل الاستفادة منه في الوقت والمكان المناسبين؛ لتحقيق أهداف الجامعات.

القيادات الأكاديمية: "هي تلك القيادات التي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي، فهم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي" (الرقب، 2018، 299). كما عرف الرويلي (2019، 59) القيادات الأكاديمية بأنهم "هم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة؛ لتسيير الأعمال بالكليات."

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التعاقب الإداري

تعددت مفاهيم التعاقب الإداري في الدراسات الأدبية وتنوعت بين مفهوم التمكين الإداري كما يراه البعض ومن يراه إعداد بديل مناسب مدرب ومؤهل لسد الفجوة في حال شغرت وظيفة قيادية، ومن هذا المفهوم أشار البواردي (1437، 195) إلى أن التعاقب الإداري "عملية بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق استراتيجيات المؤسسة وتطلعات المستفيدين من خدماتها". وكذلك يعرف التعاقب القيادي بأنه تحضير وإعداد قيادات الصف الثاني في المنظمات، وهم الوكلاء والإداريين، بتطوير مهاراتهم، وتزويدهم بالقدرات القيادية وتدريبهم لتولي المناصب القيادية مستقبلاً". (دخيل الله، 2018، 288). ويرى زيادة (2015، 12) بأن "التعاقب الإداري يمكن وصفه بالعملية المستمرة في إمداد المؤسسات بالقادة المؤهلين القادرين على شغل المناصب وإدارتها حالياً أو مستقبلاً، فالتعاقب الإداري إعداد كوادر بشرية مؤهلة وتدريبها لتولي الوظائف القيادية متى ما لزمته الحاجة لذلك".

التخطيط للتعاقب الإداري

استخدم مصطلح التخطيط للتعاقب لأول مرة لحل مشكلة التوريث في الشركات العائلية، وتم استخدام هذا المفهوم في التخطيط لتغيير الرؤساء التنفيذيين (زيادة، 2015، 14)، وتعد عملية التخطيط التعاقبي من الأمور المهمة للحفاظ على مستوى النجاح في المؤسسات وعدم وجود مشاكل في التغييرات القيادية، ويساعد التخطيط للتعاقب على تنمية الالتزام والولاء لدى العاملين وبقائهم داخل المنظمات، ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد لإنجاز الأهداف، والتغلب على التحديات (الداوود، 2020)، ويضمن التخطيط للتعاقب توفيراً مستمراً من القيادات المتميزة، ممن تتوفر لديهم المهارات في حال التقاعد أو الترقية، فهو العملية التي تحدد التوجه المستقبلي للمنظمة في ضوء المهارات القيادية التي تمتلكها، ومن ثمَّ فهو نشاط طويل المدى، يشمل تحديد العمليات، وتقييم المؤسسة والأنظمة والسياسات، وتحديد القيادات الذين يستحقون الاستثمار بهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (الحارثي والشمري، 2014، 7) وهو عملية منظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في الوظائف المهمة من خلال تطوير القيادات الحالية للأفراد بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة في المستقبل والحفاظ عليها. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2019، 12).

أهمية تخطيط التعاقب القيادي.

تظهر أهمية تخطيط التعاقب القيادي في توفير القيادات الإدارية البديلة للحفاظ على استمرارية المنظمة وعدم تعطل العمل، وهو جزء هام من أنشطة المنظمات التي تُسهم في تحقيق الأداء العالي، وزيادة الإنتاجية والتحسين الدائم، وكذلك فإن التخطيط للتعاقب يساعد على فهم الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وتحديد حاجات القادة والإداريين من التطوير الوظيفي، وتحديد اتجاهاتهم المستقبلية، وهذا يؤدي إلى تعزيز الأداء في المؤسسة والتكيف مع المستجدات. (الحارثي والشمري، 2014، 7-8). كما ذكر العبيدي (2015) أن تخطيط التعاقب القيادي يُسهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديد احتياجات الموظفين من التعليم والتدريب والتطوير، وتحديد الكفاءات من الأفراد، والعمل على تطويرهم، ومنح الفرص الوظيفية المناسبة لهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، والحفاظة على رأس المال البشري والمعرفي واستثماره للمستقل، والحفاظة على القيادات المتميزة الذين يتم اختيارهم، وضمان لها من المشاكل التي تحدث عند ترك شاغل منصب مهم لمنصبه بشكل مفاجئ، وكذلك صنع ميزة تنافسية للمؤسسة. وتبرز أهمية التخطيط للتعاقب الإداري لدى القيادات النسائية في ظل ندرة هذه القيادات، والحاجة إلى أساليب علمية لإعداد قيادات نسائية مستقبلية في ظل التوجه لتمكين المرأة لتسلم مهام قيادية، وقدرتها على إدارة المؤسسات التعليمية باقتدار؛ مما يبرهن على الحاجة إلى صف ثانٍ من القيادات قادر على القيام بالمهام المناطة به مستقبلاً.

نماذج التخطيط للتعاقب الإداري: هناك عدة نماذج للتخطيط للتعاقب الإداري منها:

- أ - نموذج التعاقب الوظيفي من (وزارة الخدمة المدنية، 2015، 11) الذي يتكون من ثلاث خطوات هي:
 - تحديد الوظائف الحرجة: وهي الوظائف التي قد يؤدي تركها بصورة مفاجئة أو شغلها بشخص غير مناسب لمطلباتها إلى تعطل للمؤسسة والإضرار بها.

- تحديد أفضل المرشحين للتعاقب في شغل كل وظيفة: بحصر المرشحين، وتحديد مستواهم، وتدريبهم.
- تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي: باستخدام النتائج التي توصلت إليها من الخطوة الثانية

ب - نموذج النجمة السباعي (Rothwell,2010)، وقد تم بناء النموذج وتطويره ما بين عامي 2001 إلى عام 2010م، ويتكون من سبع مراحل هي: تقييم متطلبات العمل الحالية، وصنع الالتزام لدى القيادات، وتقييم الأداء الفردي، وتقييم قدرات الأفراد المستقبلية وتقييم متطلبات العمل المستقبلية، وسد فجوة التنمية، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب.

ج - نموذج مجموعة المواهب المتنافسة والمقترح من (Byham,2002) ويرتكز هذا النموذج على تطوير مجموعة من المرشحين ليكونوا قيادات مستقبلية في مواقع مختلفة، وتحديد مهام وواجبات الوظائف. (عبد العزيز، 2019، 51).

العوامل الداعمة لنجاح تخطيط التعاقب القيادي:

في المنظمات الفعالة ينظر إلى تخطيط التعاقب على أنه عملية دائمة بدلاً من كونه إجراءً للتوظيف، ويُعدُّ توفير المواهب القيادية أحد مداخل تخطيط التعاقب؛ من خلال تحديد مجموعة من الأفراد وتطوير مهاراتهم، بدلاً من تحديد شخص واحد لشغل منصب قيادي. (Rothwell, 2010).

ويشير (Rothwell,2010,23) إلى مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسات التي تريد النجاح في التخطيط للتعاقب القيادي منها: تطوير ثقافة داعمة لتخطيط التعاقب القيادي، تشكيل مجالس قوية وشاملة، تشكيل لجان تنفيذية من القياديين في المنظمة لتيسير التطوير القيادي، النظر إلى التخطيط للتعاقب القيادي على أنه عملية دائمة، تشجيع قادة المؤسسات على وضع خطط للتعاقب القيادات، التزام مجلس الأمناء بالتخطيط للتعاقب القيادي.

وترى الباحثة أن عملية التخطيط للتعاقب ستكون أكثر فعالية عندما يكون جهداً منهجياً يُحطُّ له تخطيطاً هادفاً، ويصبح ضمن سياسة المؤسسات وأهدافها.

الدراسات السابقة:

دراسة الراشد (2022) هدفت الدراسة إلى تفعيل تطبيق التعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وذلك من خلال التعرف على واقع تفعيل التعاقب القيادي في الجامعة، و رصد الإجراءات المتبعة عند تطبيق التعاقب القيادي، والصعوبات التي تواجه تفعيله، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة (120) من عضوات هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة، وأظهرت النتائج أن إجراءات تطبيق التعاقب القيادي بالجامعة غير واضحة، وجود كفاءات قيادية لم يتم اكتشافها، وأبرز التحديات هي: تأثير العوامل الشخصية في عملية اختيار القيادات بالجامعة، قنوات الترشيح للمناصب القيادية غير واضحة.

دراسة السليحات (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين، اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما باستخدام الاستبانة كأداة: وزعت على عينة بلغت (352) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط للتعاقب

الوظيفي الفعّال لدى القادة التربويين جاء بمستوى متوسط، في حين جاء الأداء الوظيفي للمعلمين بمستوى عالٍ، كذلك وجود فروق تعزى لمتغيري: سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة التخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة الشريف (2021) وقد هدفت إلى معرفة واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية ومعوقاته من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة؛ و استخدم المنهج الوصفي المسحي، وصمم استبانة لمعرفة الواقع، وتم التطبيق على كامل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (199) قائدًا، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تخطيط التعاقب القيادي جاء بدرجة قليلة، وجاءت معوقاته بدرجة كبيرة، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة.

دراسة الشهراني، وعسيري (2021) هدفت الدراسة إلى دراسة تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وفق رؤية 2030، وأستخدم المنهج الوثائقي، وقد توصل البحث إلى مجموعة نتائج من أبرزها: أن تخطيط التعاقب القيادي ضرورة ملحة للمؤسسات تضمن الميزة التنافسية لها، وكذلك فالتخطيط للتعاقب القيادي يُسهم في تحسين الأداء ورفع معدلات الإنتاجية والسعي المستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

دراسة المرقتن (2021). هدفت الدراسة إلى التعرف على تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت العينة من (864) مديرًا ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج أن درجة تخطيط تعاقب القيادات جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين جاء بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تخطيط تعاقب القيادات والأداء الوظيفي للإداريين.

دراسة الداوود (2020) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثنيل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على (21) عميدًا من جامعة شقراء، و(38) عميدًا من جامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة، وأن تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلي الاحتياج من القيادات من أهم المتطلبات.

دراسة عبد العزيز (2019) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر على ضوء الاستفادة من ملامح الخبرة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استمارة لاستطلاع رأي عدد (٨٣) عضو هيئة تدريس، وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر - اعتمادًا على الخبرة الأمريكية واستطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في التخطيط التربوي.

وكشفت دراسة آقنز وآخرون (Agnes & El, 2018) أهم ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي في عدد من الجامعات الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، كما استخدم المقابلة والاستبانة مع عينة من القادة والمديرين في الجامعات الاستراتيجية، وكشفت الدراسة أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي أحد أهم ممارسات التنمية المستدامة للقوى العاملة؛ وذلك من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية لتخطيط التعاقب الوظيفي وتوفير فرص التطوير للقادة المحتملين.

وأجرى البواردي (2017) دراسة هدفت للتعرف على تحديات تخطيط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (36) مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى: ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي الحالي في بناء قيادات المستقبل، وعدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء القيادات، وعدم وجود آلية واضحة لتطوير المرشحين لشغل الوظائف القيادية، وندرة المتخصصين في إعداد خطط التعاقب، وضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء قيادات المستقبل.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية التعرف على واقع التخطيط للتعاقب الإداري وأثره في استقرار المؤسسات والمنظمات التعليمية؛ حيث أشارت دراسة الراشد (2022)، ودراسة السليحات (2021)، ودراسة الشهراني، وعسيري (2021)، ودراسة البواردي (2017) إلى أهمية التعرف على واقع التخطيط للتعاقب الإداري مع الاختلاف في مجتمع الدراسة ومكان تطبيقها؛ حيث كان المجتمع الأكاديمي بالجامعات، مجتمع دراسة كلٍّ من: الراشد (2022)، الشريف (2021)، الداوود (2021)، عبد العزيز (2021)، ودراسة أفتروا وآخرين (2018)، بينما كان مجتمع المؤسسات التجارية مثل: البنوك ومؤسسات الاتصال مجتمعًا لدراسة الشهراني، وعسيري (2021)، أما دراسة السليحات (2021)، والمرقطن (2021)، فكان مجتمعهم مدارس التعليم العام. كما اتفقت بأداة الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة مثل: دراسة الراشد (2022)، السليحات (2021)، الشريف (2021)، الداوود (2021)، والبواردي (2017). واستخدمت دراسة عبد العزيز (2019) استمارة استطلاع الرأي، كذلك استخدمت دراسة أفتروا وآخرين المقابلة بالإضافة للاستبانة. وتختلف الدراسة الحالية في مجتمع البحث؛ حيث تكوّن من عضوات هيئة التدريس بالإضافة إلى خبراء القيادة والإدارة التربوية بالجامعات السعودية الحكومية، ومكان التطبيق، كما تختلف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في استخدام أسلوب دلفاي من خلال ثلاث جولات تمت مع مجموعة خبراء القيادة، وكانت معظم الدراسات السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وقد استفادت الباحثة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في التأكيد على نتائج الدراسة وتفسيرها، وصياغة أسئلة الدراسة وأهدافها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: بسبب طبيعة الدراسة الاستشرافية تم استخدام الأساليب التالية:

- المنهج الوصفي المسحي وهو أحد أنواع المنهج الوصفي؛ لتحقيق أهداف البحث، والأسلوب الوصفي هو الذي يدرس الظاهرة ويصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا، ويفسرهما بطريقة رقمية (عبيدات وآخرون، 2014م).

- أسلوب دلفاي Delphi؛ لكونه وسيلة بحثية فعالة في الحصول على آراء وتصورات الخبراء عن المستقبل، بالنسبة لموضوع أو قضية معينة بطريقة علمية منظمة (عامر، 2008) وأكثرها فعالية للحصول على النتائج المطلوبة عن الموضوعات المستقبلية؛ لأن فكرته في التنبؤ تقوم على أخذ تصورات عدد من الخبراء (بحيث لا يقل عدد المشاركين عن 10 ولا يزيد على 100) لتكوين نوع من الحكم الجماعي للخبراء، وتحديد التغيرات التي ينتظر أن تحدث في المستقبل من واقع خبراتهم ورؤاهم المستقبلية (الساعدي، 2013).

مجتمع الدراسة: انقسم مجتمع الدراسة إلى قسمين، حيث تكون من:

- جميع أعضاء هيئة التدريس (نساء) بجامعة (الأميرة نورة، الملك سعود، الإمام محمد بن سعود) ممن يحملون درجة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة، وعددهم (5801) أستاذة (عمادات الموارد البشرية بالجامعات الثلاث، 1443).

- خبراء الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ضمن معايير معينة مثل: (التخصص، والخبرة الإدارية، والاهتمامات)، وقامت الباحثة في البداية بمراجعة (قوائم أعضاء مجموعة خبراء القيادة، واختارت (52 خبيرًا) بناء على: معطيات مجتمع الدراسة، وخصائص الخبراء، وتوفر عناوين البريد الإلكتروني للتواصل معهم.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بناءً على أسلوب الرابطة الأمريكية

لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (الصياد، 1989، ص137):

$$s = \frac{X NP (1-P)}{d^2 (N-1) + X (P(1-P))}$$

ثم حددت الباحثة حجم عينة الدراسة بعد التعويض في المعادلة السابقة

$$(3.841) (5801) (0.5) (1-0.5)$$

S =

$$\frac{(0.05)^2 (5801-1) + 3.841 (0.5)(1-0.5)}{360}$$

S =

360

وقامت الباحثة بإرسال الاستبانة الإلكترونية إلى مجتمع الدراسة، حتى حصلت على (363)

من الردود الإلكترونية، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة:

خصائص عينة الدراسة من عضوات هيئة التدريس:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (نساء) بالجامعات الثلاث وفقاً للرتبة العلمية

النسبة	التكرار	الرتبة العلمية
19.8	72	أستاذ
27.7	101	استاذ مشارك
52.3	190	استاذ مساعد
%100	363	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن (190) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (52.3%) من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكبر، في حين أن (72) يمثلون ما نسبته (19.8%) من الأساتذة وهم الفئة الأقل.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (نساء) وفقاً للخبرة العملية

النسبة	التكرار	الخبرة العملية	م
22.3	81	من 1- أقل من 5 سنوات	1
38.0	138	من 5- 10 سنوات	2
39.7	144	أكثر من 10 سنوات	3
%100	363	المجموع	م

يتبين من الجدول أن (144) من أفراد الدراسة يمثلون (39.7%) من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وهم الفئة الأكبر، في حين أن (81) يمثلون (22.3%) من ذوي الخبرة من 1-5 سنوات وهم الفئة الأقل.

جدول (3) توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (نساء) حسب الجامعة

النسبة	التكرار	الجامعة	ت
31.1	113	الملك سعود	1
26.7	97	الإمام محمد بن سعود	2
42.2	153	جامعة الأميرة نورة	3
%100	363	المجموع	

يتبين من الجدول أن (153) من العينة يمثلون ما نسبته (42.2%) من منسوبي جامعة الأميرة نورة، وهم الفئة الأكبر، في حين أن (97) يمثلون ما نسبته (26.7%) من منسوبي جامعة الإمام وهم الفئة الأقل.

خصائص عينة الدراسة من الخبراء:

جدول (4) توزيع خبراء الدراسة وفقاً للرتبة العلمية

النسبة	التكرار	الرتبة العلمية
%24.3	12	أستاذ دكتور
%51.3	20	استاذ مشارك
%18.9	7	استاذ مساعد
%100	39	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة من الخبراء في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، وهذا التوزيع في الجملة يأتي منسجماً مع توزيع رتب أعضاء هيئة التدريس في الواقع في الجامعات السعودية

جدول (5) توزيع خبراء الدراسة وفقاً للعمل الحالي

النسبة	التكرار	العمل الإداري	م
%27	13	عضو هيئة تدريس	1
%7.8	3	وكيل جامعة	2
%8.1	3	مساعد وكيل الجامعة	3

م	العمل الإداري	التكرار	النسبة
4	عميد	6	16,2%
5	وكيل عمادة	3	8,1%
6	رئيس قسم	10	27%
7	عضو مجلس شورى	1	2,7%
م	المجموع	39	100%

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة من الخبراء وفقاً لمتغير العمل، ويتبين أن (13) من الخبراء يمثلون (27%) من الأعضاء، وهم الفئة الأكبر، في حين أن (1) من الخبراء يمثل (2,7%) من أعضاء مجلس الشورى.

جدول (6) توزيع خبراء الدراسة وفقاً للجنس

ت	الجامعة	التكرار	النسبة
1	ذكر	17	43,5%
2	أنثى	22	56,4%
	المجموع	39	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة من الخبراء وفقاً لمتغير النوع، وهذا التوزيع يأتي منسجماً مع أهداف الدراسة وتوجهها نحو التخطيط للتعاقب لدى القيادات النسائية، حيث تمثل عدد الخبراء من النساء (22) بنسبة بلغت (56,4%) وهذا يساعد بتكامل ما يتوصل له الخبراء من معوقات ومقترحات للتعاقب الأكاديمي للقيادات النسائية. أداة الدراسة:

بناء أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتين لجمع بيانات الدراسة الميدانية؛ لكونها تتفق مع مشكلة البحث وأهدافه باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات والبيانات:

الاستبانة الأولى: استبانة موجهة لعينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس (نساء) بجامعة (الأميرة نورة، الملك سعود، الإمام محمد بن سعود الإسلامية). وتشتمل على عبارات المحور الأول، والثاني من محاور الدراسة:

- أبرز الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات الحكومية السعودية (19) عبارة.
- جاهزية الجامعات الحكومية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية. (20) عبارة.

الاستبانة الثانية (أسلوب دلفاي): استبانة موجهة لخبراء الإدارة التربوية، وهي:

استبانة الجولة الأولى في صورة استقرائية، حيث أرسل للخبراء استبانة مفتوحة تحتوي على أسئلة مباشرة مفتوحة تمثل المحور الثالث والرابع للدراسة.

الاستبانات المغلقة: (الجولة الثانية) استخدمت هذه الاستبانة في الجولة الثانية، وتم بناؤها من الأفكار والرؤى التي أسفرت عنها الجولة الأولى، وشملت: المعوقات المتوقعة في حال تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية. مقترحات لتسهيل عملية تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.

وتمت الإجابة وفق المقياس الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، مع الأخذ بالاعتبار أن العبارات التي ستحظى بنسبة اتفاق بين الخبراء تصل إلى 80% فأكثر، لا تحتاج إلى إعادة التصويت عليها، بينما العبارات التي تصل درجة الاتفاق عليها بين الخبراء على 60% فأقل سيتم استبعادها، أما العبارات التي حظيت بنسبة ما بين 60% وأقل من 80%

فسيتم إعادة تقييمها بالجولة الثالثة من الخبراء، بالإضافة للعبارات التي عدلها وأعاد صياغتها الخبراء المشاركون في الجولة الثانية.

الاستبانة المغلقة (الجولة الثالثة) اشتملت على العبارات التي حظيت بنسبة ما بين 60% وأقل من 80% بالإضافة إلى العبارات التي عدلها وأعاد صياغتها الخبراء المشاركون في الجولة الثانية.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أدوات الدراسة، بطريقتين، هما:

صدق المحكمين: تم عرضها على عدد من الأساتذة في الجامعات السعودية، (8) محكمين؛ لإبداء آرائهم وملحوظاتهم من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، وعلى ضوءها تم تدارك الملحوظات الواردة من المحكمين وتطبيق الأداة.

– الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (7) معاملات ارتباط بنود محور الدراسة والدرجة الكلية له

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط بالمحور
المحور الأول		
1.	لدى الجامعة قائمة بالوظائف القيادية المستهدفة المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل	**0.738
2.	يتم الإعلان عادة عن الوظائف القيادية الشاغرة داخل الجامعة	**0.503
3.	يتم اختيار القيادات الإدارية بطرق موضوعية بمنأى عن العلاقات الشخصية	**0.790
4.	يتم إحلال القيادات الإدارية البديلة بناء على تركيبة القيادات الحالية	**0.611
5.	يتم تقييم القدرات القيادية للعضو قبل تعيينها في الوظائف القيادية	**0.629
6.	يتم التعيين في الوظائف القيادية على أساس الأقدمية	**0.877
7.	يتم التعيين في الوظائف القيادية على أساس الكفاءة (تقييم الأداء – إنجازات العضو)	**0.823
8.	يتم التعيين في الوظائف القيادية على أساس الأقدمية والكفاءة في نفس الوقت	**0.695
9.	يتم تكليف المستهدفات في خطط التعاقب الإداري بلجان عليا في الجامعة	**0.570
10.	يتم البحث عن المواهب القيادية واكتشافها بهدف إعدادها للمستقبل	**0.687
11.	تركز الجامعة على الخبرة العملية في استراتيجية تطوير القيادات المستهدفة	**0.731
12.	يتم إعداد وتدريب بعض الأعضاء ليكونوا قائداً بديلات قبل شعور أي وظيفة قيادية	**0.733
13.	تتم الاستعانة بكفاءات من خارج الجامعة لتولي وظائف قيادية فيها	**0.555
14.	يؤخذ بعين الاعتبار نزاهة المرشحات عند التعيين في الوظائف القيادية	**0.806
15.	يتم إعلان شروط التعيين على الوظائف القيادية للجميع	**0.624
16.	تنفذ الجامعة الاختبارات والمقابلات اللازمة للقيادات المستهدفة	**0.669
17.	يتم تحديد الوظائف الحرجة التي تحتاج إلى تخطيط في التعاقب الإداري	**0.813
18.	تراجع الجامعة قوائم المرشحات ذوات الأداء المتميز بشكل دوري	**0.792
19.	برامج التطوير للقيادات مرتبطة برؤية الجامعة وتطلعاتها المستقبلية	**0.684
المحور الثاني		
1.	توفر كفاءات وخبرات قادرة على وضع اللوائح والقواعد التنظيمية لخطط التعاقب القيادي	**0.655

0.523**	يتم تضمين خطط التعاقب الإداري ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة	2.
0.648**	تدعم القيادة العليا للجامعة تبني وتطبيق خطة للتعاقب القيادي	3.
0.632**	تتوفر في الجامعة آلية للتعرف على الوظائف القيادية المحتملة شعورها في المستقبل	4.
0.577**	تمتلك الجامعة أقسامًا متخصصة في إدارة المواهب لاكتشاف المواهب القيادية	5.
0.593**	تمتلك الجامعة سياسة استقطاب واضحة للعضوات ذوات القدرات القيادية	6.
0.519**	تمتلك الجامعة خطة لاستقطاب كفاءات من الخارج لشغل وظائف قيادية فيها	7.
0.661**	يوجد لدى الجامعة نظام معلومات للموارد البشرية لدعم تخطيط التعاقب القيادي	8.
0.430**	تمتلك الجامعة عددًا كبيرًا من الموظفين يمكن إعدادهم لتولي وظائف قيادية في المستقبل	9.
0.711**	توجد معايير واضحة للترقية في الوظائف القيادية بالجامعة	10.
0.624**	يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يوفر فرصًا مناسبة للترقية في الوظائف القيادية	11.
0.715**	يوجد لدى الجامعة برنامج للإرشاد والتوجيه القيادي لإعداد صف ثانٍ من القيادات	12.
0.729**	تشجع الثقافة التنظيمية للجامعة عملية استقطاب وإعداد قيادات إدارية للمستقبل	13.
0.659**	لدى القيادات الإدارية الحالية في الجامعة الاستعداد لتوجيه وإرشاد الرؤوسات ليكونوا قيادات بديلة	14.
0.706**	لدى الجامعة خطط عملية لتحليل الاحتياجات المستقبلية للمراكز القيادية	15.
0.672**	تمت إجراءات العمل في الجامعة وفق مبادئ الحوكمة الإدارية	16.
0.721**	يتم إقامة برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملات باستمرار	17.
0.642**	مواصفات قائمات المستقبل واضحة لجميع العاملات بالجامعة	18.
0.633**	لدى الجامعة وصف وظيفي للوظائف القيادية المستهدفة	19.
0.644**	لدى الجامعة دليل الجدارة الفنية والسلوكية للقيادات المستهدفة	20.

** عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة: للتحقق من الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما التالي:

جدول (8) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور الدراسة
0.942	19	المحور الأول: أبرز الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية.
0.922	20	المحور الثاني: جاهزية الجامعات لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات.
0.954	39	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محاور الدراسة مرتفع؛ حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (0.922 و0.942)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.954)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

تصحيح أداة الدراسة: لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة؛ حيث تم إعطاء وزن للبدايات الموضحة في الجدول التالي ليمت معالجتها إحصائيًا على النحو التالي:

جدول (9) تصحيح أداة الدراسة

درجة الموافقة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $3 - 1 = 2$ ÷ 3 = 0.67
لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (10) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة	من 3.00-2.34
متوسطة	من 2.33-1.68
ضعيفة	من 1.67-1.00

أساليب تحليل البيانات:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.
 - المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة، وكذلك لترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
 - حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- تطبيق إجراءات أسلوب دلفاي في هذه الدراسة: تنقسم خطوات تطبيق هذا الأسلوب إلى:

- 1- بناء الاستبانة الخاصة بالجولة الأولى: والتأكد من وضوحها وسلامتها اللغوية، وهي عبارة عن استبانة مفتوحة تحتوي على أسئلة مباشرة مفتوحة، وروعي في تصميم استبانة الجولة الأولى المفتوحة أن تحوي رسالة تعرف الخبراء المشاركين بموضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية والمتمثلة في: نتائج السؤال الأول، ونتائج السؤال الثاني، من أسئلة الدراسة، حتى يمكن البناء عليها في معرفة المعوقات والمقترحات من وجهة نظر الخبراء، والتأكيد على أن أسلوب دلفاي من أساليب الدراسات الاستشرافية، و أن نجاحه يعتمد على مشاركتهم بصفتهم الخبراء بأرائهم واقتراحاتهم حول أسئلة مفتوحة، وطلب من الخبراء الإجابة عنها بأرائهم ومقترحاتهم
- 2- الاستعانة بمجموعة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية ضمن معايير معينة مثل: (التخصص، والخبرة الإدارية، والاهتمامات)، وقامت الباحثة بمراجعة (قوائم أعضاء مجموعة خبراء القيادة، واختارت (52 خبيراً) بناء على: معطيات مجتمع الدراسة، وخصائص الخبراء، وتوفر عناوين البريد الإلكتروني للتواصل معهم.
3. توزيع الاستبانة المفتوحة على الخبراء المشاركين؛ حيث تم إرسالها إلى الـ (52) خبيراً اللذين تم اختيارهم، وبلغ عدد المشاركين من الخبراء بعد مرور 4 أسابيع (41) خبيراً، بنسبة 78% من العدد الكلي.

4. جمع استبانات الجولة الأولى وتحليلها: عملت الباحثة على تفرغ البيانات التي تصلها من الخبراء واقتراحاتهم، وعلى تفكيك الفقرات والمقاطع التي تحوي أكثر من فكرة، وتجزئتها إلى مجموعة من الجمل، مع الحفاظ على المصطلحات نفسها التي استخدمها الخبراء، وقد بلغ إجمالي عدد العبارات المستخلصة، والمثلة لآراء الخبراء ومقترحاتهم في المحورين (34) عبارة حكمت العبارات المستخلصة من قبل المحكمين للتأكد من ملاءمتها ووضوحها، ونتيجة للتحكيم تم تعديل صياغة بعض العبارات أو اختصارها، ونتيجة لذلك بلغ عدد العبارات (29) موزعة على محورين: المحور الأول 12 عبارة، والمحور الثاني 17 عبارة.

5. بناء استبانة الجولة الثانية، وهي عبارة عن استبانة مغلقة، حيث استخدمت الباحثة العبارات المستخلصة من التحليل النوعي لإجابات الخبراء عن الأسئلة المفتوحة في بناء الاستبانة المغلقة للجولة الثانية؛ حيث وجهت إلى خبراء الدراسة (المحور الثالث، 12 عبارة، والمحور الرابع، 17 عبارة)، وقد رُوعي في بداية الاستبانة تعريف الخبراء وعينة الدراسة بأن العبارات المعروضة تمثل آراء ومقترحات جميع الخبراء المشاركين في الدراسة، والتأكيد على أهمية الحاجة إلى تحديد مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات.

6. توزيع استبانات الجولة الثانية: تم إرسال الاستبانات الرقمية على إيميلات الخبراء ومن خلال روابط على برنامج (الواتساب WhatsApp)، والبريد الإلكتروني، واستغرقت الجولة الثانية (4 أسابيع) وعدد الخبراء 39 خبيراً، بنسبة 95% من إجمالي عدد الخبراء المشاركين بالجولة الأولى.

7. جمع استبانات الجولة الثانية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وتحدد بناء على درجة توافق الخبراء، الانتقال إلى إجراء جولة إضافية (الثالثة) واستغرقت الجولة الثالثة (6 أسابيع) وعدد الخبراء 34 خبيراً، بنسبة 82% من إجمالي عدد الخبراء المشاركين

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما أبرز الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات الحكومية السعودية؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11): استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أبرز الممارسات المتبعة في إحلال القيادات

الأكاديمية النسائية بالجامعات الحكومية السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			كبيرة	متوسط	ضعيفة				
4	يتم إحلال القيادات الأكاديمية البديلة بتزكية القيادات الحالية	ك	99	98	166	0.835	محاييد	1	
		%	27.3	27.0	45.7				
1		ك	118	117	128	0.824	محاييد	2	

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الموافقة			التكرار %	العبارة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
				35.3	32.2	32.5	%	لدى الجامعة قائمة بالوظائف القيادية المستهدفة المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل	
3	محايد	0.886	2.01	143	79	141	ك	يؤخذ بعين الاعتبار نزاهة المرشحات عند التعيين في الوظائف القيادية	14
				39.4	21.8	38.8	%		
4	محايد	0.831	1.99	124	113	126	ك	تنفذ الجامعة الاختبارات والمقابلات اللازمة للقيادات المستهدفة	16
				34.2	31.1	34.7	%		
5	محايد	0.803	1.93	105	128	130	ك	يتم تقييم القدرات القيادية للعضو قبل تعيينها في الوظائف القيادية	5
				28.9	35.3	35.8	%		
6	محايد	0.877	1.89	121	80	162	ك	تركز الجامعة على الخبرة العملية في استراتيجية تطوير القيادات المستهدفة	11
				33.3	22.0	44.6	%		
7	محايد	0.839	1.88	108	103	152	ك	يتم اختيار القيادات الأكاديمية بطرق موضوعية بمنأى عن العلاقات الشخصية	3
				29.8	28.4	41.9	%		
8	محايد	0.845	1.88	110	99	154	ك	يتم التعيين في الوظائف القيادية على أساس الأقدمية	6
				30.3	27.3	42.4	%		
9	محايد	0.837	1.86	105	102	156	ك	يتم التعيين في الوظائف القيادية على أساس الأقدمية والكفاءة في نفس الوقت	8
				28.9	28.1	43.0	%		
10	محايد	0.822	1.84	98	109	156	ك	برامج التطوير للقيادات مرتبطة برؤية الجامعة وتطلعاتها المستقبلية	19
				27.0	30.0	43.0	%		
11	محايد	0.897	1.80	117	58	188	ك	يتم التعيين في الوظائف القيادية على أساس الكفاءة (تقييم الأداء - إنجازات العضو)	7
				32.2	16.0	51.8	%		
12	محايد	0.819	1.77	89	100	174	ك	تتم الاستعانة بكفاءات من خارج الجامعة لتولي وظائف قيادية فيها	13
				24.5	27.5	47.9	%		
13	محايد	0.813	1.74	85	100	178	ك	يتم الإعلان عادة عن الوظائف القيادية الشاغرة داخل الجامعة	2
				23.4	27.5	49.0	%		
14	محايد	0.737	1.72	62	139	162	ك	يتم تكليف المستهدفات في خطط التعاقب القيادي بلجان عليا في الجامعة	9
				17.1	38.3	44.6	%		
15	غير موافق	0.733	1.67	57	128	178	ك	ترجع الجامعة قوائم المرشحات ذوات الأداء المتميز بشكل دوري	18
				15.7	35.3	49.0	%		
16	غير موافق	0.743	1.64	58	115	190	ك	يتم تحديد الوظائف الحرجة التي تحتاج إلى تخطيط في التعاقب القيادي.	17
				16.0	31.7	52.3	%		
17	غير موافق	0.773	1.63	66	98	199	ك	يتم إعلان شروط التعيين على الوظائف القيادية للجميع	15
				18.2	27.0	54.8	%		
18	غير موافق	0.721	1.61	51	121	191	ك	يتم البحث عن المواهب القيادية واكتشافها بهدف إعدادها للمستقبل	10
				14.0	33.3	52.6	%		
19	غير موافق	0.758	1.54	59	79	225	ك	يتم إعداد وتدريب بعض الأعضاء ليكونوا قائداً بديلات قبل شعور أي وظيفة قيادية	12
				16.3	21.8	62.0	%		
	محايد	0.526	1.82	المتوسط العام					

*المتوسط الحسابي من (3.00).

بتحليل نتائج الجدول السابق يتضح الآتي:

أن واقع الممارسات المتبعة في إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام؛ حيث بلغ متوسط الموافقة (1.82 من 3.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي وتشير إلى موافقة (متوسطة) في أداة الدراسة.

يتبين من الجدول السابق أن هناك تبايناً في آراء أفراد الدراسة نحو أبرز الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، بمتوسطات تراوحت ما بين (1.54 و2.18)، وهي متوسطات تقع في الفئة الأولى والثانية من فئات الدراسة، والتي تشير إلى (ضعيفة/ متوسطة).

تبين أن أهم الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، جاءت على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (4) وهي (يتم إحلال القيادات الأكاديمية البديلة بناء على تركية القيادات الحالية)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي مقداره (2.18 من 3.00)، وبدرجة استجابة تشير إلى (متوسطة)، ويتضح من تلك النتيجة ضعف الاهتمام بضرورة إحلال القيادات الأكاديمية البديلة؛ حتى يمكن الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في تطوير بيئة العمل. جاءت العبارة رقم (1) وهي (لدى الجامعة قائمة بالوظائف القيادية المستهدفة المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي مقداره (2.03 من 3.00) وبدرجة استجابة تشير إلى (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف وجود دليل بمتطلبات الوظائف المستهدفة ومدى ملاءمة المرشحين لها. جاءت العبارة رقم (14) وهي (يؤخذ بعين الاعتبار نزاهة المرشحات عند التعيين في الوظائف القيادية)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي مقداره (2.01 من 3.00) وبدرجة استجابة تشير إلى (متوسطة)، وتشير تلك النتائج إلى وجود بعض الإجراءات التي تتبع أثناء التعيين لا تراعي الخبرة والكفاءة، وقد تركز على العلاقات الشخصية أو المحسوبية، وقد أوصى (زيادة، 2015) بأهمية إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط التعاقبي مستقلة عن الموارد البشرية، وأكد ذلك الخطيب (2014) بأهمية إبراز تطبيق تخطيط التعاقب على المؤسسة والعاملين بها مع إعداد فريق عمل لجعل منهجية تخطيط التعاقب جزءاً من فلسفة وثقافة المؤسسة. كما تبين أن أقل الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية كانت العبارة رقم (10) وهي (يتم البحث عن المواهب القيادية واكتشافها بهدف إعدادها للمستقبل)، في المرتبة (الثامنة عشرة) من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي مقداره (1.61 من 3.00)، وبدرجة استجابة تشير إلى (ضعيف)، ويتضح من تلك النتيجة ضعف مستوى الوعي بأهمية الكفاءات البشرية، والاقتران على الأساليب التقليدية في شغل الوظائف، وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف عمليات التعيين والاختيار والاستقطاب للموارد البشرية، وضعف برامج التأهيل والتطوير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الواردي، 2017)، ودراسة (Agnese & Ie, 2018). وجاءت العبارة رقم (12) وهي (يتم إعداد وتدريب بعض الأعضاء ليكونوا قائداً بديلات قبل شغور أي وظيفة قيادية)، في المرتبة (التاسعة عشرة والأخيرة) من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي مقداره (1.54 من 3.00) وبدرجة استجابة تشير إلى (ضعيفة)، ويتضح من تلك النتيجة ضعف مستوى

الاهتمام بالتدريب وإعداد بعض الأعضاء ليتولوا المناصب القيادية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الخطط المرصودة لتدريب وتطوير العاملات؛ وذلك لأن تدريب وتنمية العاملات لا تتم وفق اختيارهن، ووفق الحاجات الفعلية، أو إعدادهن لمهام مستقبلية، حسب ما اطلعت عليه الباحثة في آلية الترشيح للدورات التدريبية في بعض الجامعات السعودية، وكذلك لا توجد برامج زيارات بين الكليات المتناظرة لزيادة الخبرات وتنوع آليات تنمية العاملات وتطويرهن، وتوحيد الجهود في الإعداد والتدريب، وأكدت ذلك دراسة الشهراني (2017) ودراسة البواردي (2017)، التي أوصت بعدم الاعتماد على التدريب وحده، بل يجب عمل استراتيجيات متعددة ومتكاملة فيما بينها لتطوير العاملين، كما أوصت دراسة المرقطن (2021)، ودراسة الشهراني وعسيري (2021) بالعمل على إعداد صفٍ ثانٍ من القيادات من خلال تطوير أدائهم وتدريبهم واستثمار قدراتهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، 2021) التي توصلت إلى أن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين كان بدرجة قليلة. وكذلك اتفقت مع دراسة (المرقطن، 2021) التي توصلت إلى أن درجة تخطيط تعاقب القيادات جاءت بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (الداوود، 2020) التي توصلت إلى أن التخطيط للتعاقب الإداري بجامعتي شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما مدى جاهزية الجامعات الحكومية السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (12): استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مدى جاهزية الجامعات الحكومية السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	توفر كفاءات وخبرات قادرة على وضع اللوائح والقواعد التنظيمية لخطط التعاقب القيادي	ك	53	110	200	0.731	موافق	1	
		%	14.6	30.3	55.1				
9	تمتلك الجامعة عددًا كبيرًا من القيادات يمكن إعدادهن لتولي وظائف قيادية في المستقبل	ك	64	100	199	0.767	موافق	2	
		%	17.6	27.5	54.8				
17	يتم إقامة برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملات باستمرار	ك	112	119	132	0.819	محايد	3	
		%	30.9	32.8	36.4				
10	توجد معايير واضحة للترقية في الوظائف القيادية بالجامعة	ك	138	73	152	0.894	محايد	4	
		%	38.0	20.1	41.9				
16	تتم إجراءات العمل في الجامعة وفق مبادئ الحوكمة الإدارية	ك	118	132	113	0.799	محايد	5	
		%	32.5	36.4	31.1				
8	يوجد لدى الجامعة نظام معلومات للموارد البشرية لدعم تخطيط التعاقب القيادي	ك	126	138	99	0.785	محايد	6	
		%	34.7	38.0	27.3				

م	العبارة	التكرار %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
14	لدى القيادات الإدارية الحالية في الجامعة الاستعداد لتوجيه وإرشاد الرؤوسات ليكونوا قيادات بديلة	ك	142	114	107	1.90	0.824	محايد	
		%	40.0	32.1	30.1				
18	مواصفات قائمات المستقبل واضحة لجميع العاملات بالجامعة	ك	167	71	125	1.88	0.891	محايد	
		%	46.0	19.6	34.4				
3	تدعم القيادة العليا للجامعة تبني وتطبيق خطة للتعاقب القيادي	ك	121	169	73	1.87	0.720	محايد	
		%	33.3	46.6	20.1				
2	يتم تضمين خطط التعاقب الإداري ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة	ك	140	148	75	1.82	0.750	محايد	
		%	38.6	40.8	20.7				
11	يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يوفر فرصاً مناسبة للترقية في الوظائف القيادية	ك	172	96	95	1.79	0.832	محايد	
		%	47.4	26.4	26.2				
19	لدى الجامعة وصف وظيفي للوظائف القيادية المستهدفة	ك	166	114	83	1.77	0.797	محايد	
		%	45.7	31.4	22.9				
7	تمتلك الجامعة خطة لاستقطاب كفاءات من الخارج لشغل وظائف قيادية فيها	ك	146	147	62	1.76	0.729	محايد	
		%	40.2	40.5	17.1				
6	تمتلك الجامعة سياسة استقطاب واضحة للعضوات ذوات القدرات القيادية	ك	185	100	78	1.71	0.800	محايد	
		%	51.0	27.5	21.5				
15	لدى الجامعة خطط عملية لتحليل الاحتياجات المستقبلية للمراكز القيادية	ك	173	127	63	1.70	0.748	محايد	
		%	47.7	35.0	17.4				
20	لدى الجامعة دليل الجدارة الفنية والسلوكية للقيادات المستهدفة	ك	175	129	59	1.68	0.738	محايد	
		%	48.2	35.5	16.3				
4	تتوفر في الجامعة آلية للتعرف على الوظائف القيادية المحتمل شغورها في المستقبل	ك	160	178	25	1.63	0.610	غير موافق	
		%	44.1	49.0	6.9				
13	تشجع الثقافة التنظيمية للجامعة عملية استقطاب وإعداد قيادات إدارية للمستقبل	ك	203	101	59	1.60	0.752	غير موافق	
		%	55.9	27.8	16.3				
12	يوجد لدى الجامعة برنامج للإرشاد والتوجيه القيادي لإعداد صف ثانٍ من القيادات	ك	210	97	56	1.58	0.745	غير موافق	
		%	57.9	26.7	15.4				
5	تمتلك الجامعة أقسامًا متخصصة في إدارة المواهب لاكتشاف المواهب القيادية	ك	188	142	33	1.57	0.654	غير موافق	
		%	51.8	39.1	9.1				
المتوسط العام						1.85	0.458	محايد	

*المتوسط الحسابي من (3.00).

بتحليل نتائج الجدول السابق يتضح الآتي: أن مدى جاهزية الجامعات الحكومية السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم (1.85 من 3.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي التي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة.

يتبين من الجدول أن هناك تبايناً في آراء أفراد الدراسة نحو محور جاهزية الجامعات لتبني خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، بمتوسطات تراوحت ما بين (1.57 و 2.40)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الأولى والثانية والثالثة) من فئات الدراسة، والتي تشير إلى (ضعيفة/ متوسطة/ كبيرة)، وتعزوا الباحثة هذا إلى تنوع البيئة الأكاديمية التي ينتمي إليها أفراد العينة، من خلال الجامعات الثلاث

تبين أن أهم عبارات مدى جاهزية الجامعات الحكومية السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، جاءت على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (1) وهي (توفر كفاءات وخبرات قادرة على وضع اللوائح والقواعد التنظيمية لخطط التعاقب القيادي)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي مقداره (2.40 من 3.00)، وبدرجة استجابة تشير إلى (كبيرة)، وقد يرجع ذلك إلى وجود العديد من الكفاءات البشرية والخبرات التي تتوفر لديها القدرة على التخطيط الجيد، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الراشد (2022) التي أوضحت أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على وجود كفاءات قيادية تستطيع قيادة عملية التخطيط للتعاقب الإداري بنجاح، كما تتعارض مع نتيجة دراسة الشريف (2021) التي أشارت إلى أن أبرز المعوقات الشخصية كانت ندرة المتخصصين في التخطيط للتعاقب الإداري. وجاءت العبارة رقم (9) وهي (تمتلك الجامعة عددًا كبيرًا من الموظفين يُمكن إعدادهم لتولي وظائف قيادية في المستقبل)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي مقداره (2.37 من 3.00) وبدرجة استجابة تشير إلى (كبيرة)، ويرجع ذلك إلى حرص الجامعة على استقطاب الكفاءات ذات المهارة القيادية التي تتوفر لديها العديد من الصفات القيادية لتولي المناصب القيادية وإدارة فريق العمل بكفاءة.

تبيّن أن أقل العبارات في مدى جاهزية الجامعات الحكومية السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، جاءت على النحو التالي: العبارة رقم (12) وهي (يوجد لدى الجامعة برنامج للإرشاد والتوجيه القيادي لإعداد صفٍّ ثانٍ من القيادات)، في المرتبة (التاسعة عشرة) من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي مقداره (1.58 من 3.00) وبدرجة استجابة تشير إلى (ضعيف)، وتشير تلك النتيجة إلى قلة البرامج الإرشادية التي تعزز مفاهيم التعاقب الإداري وضرورة تجهيز صفٍّ ثانٍ من القيادات. وجاءت العبارة رقم (5) وهي (تمتلك الجامعة أقسامًا متخصصة في إدارة المواهب لاكتشاف المواهب القيادية)، في المرتبة (العشرين والأخيرة) من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي مقداره (1.57 من 3.00) وبدرجة استجابة تشير إلى (ضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود برامج اكتشاف المواهب القيادية، وقلة وجود الخطط الاستراتيجية لتأهيل هذه المواهب لتنصيبها في أماكن القيادة مستقبلاً.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السليحات، 2021) التي توصلت إلى أن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان جاء بمستوى متوسط، واتفقت مع دراسة (الراشد، 2022) التي توصلت إلى أن إجراءات تطبيق التعاقب القيادي بالجامعة غير واضحة، وكذلك اتفقت مع دراسة (الداوود، 2021)، و(البواردي، 2017) التي توصلت إلى ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي في بناء قيادات المستقبل، وعدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، وعدم الإلمام بالتجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: ما أبرز المعوقات المتوقعة في حال تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟ قامت الباحثة بتطبيق أسلوب دلفاي للوصول إلى اتفاق بين الخبراء المشاركين في هذه الدراسة، وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات خبراء الدراسة فجاءت النتائج الآتية:

جدول رقم (13): استجابات خبراء الدراسة على عبارات الجولة الثانية المتعلقة بمحور أبرز المعوقات المتوقعة في حال تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات.

م	العبارة	درجة الموافقة		النسبة الاتفاق	النسبة الاختلاف	الترتيب
		موافق	غير موافق			
1	ضعف التكامل بين عمادة تطوير الموارد البشرية والعمادات الأخرى لبناء القيادات	36	3	92.3	7.7	1
2	ندرة المتخصصين في الجامعة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات.	25	14	64.1	35.9	7
3	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل.	31	8	79.5	20.5	4
4	ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل.	30	9	76.9	23.1	5
5	عدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط للتعاقب القيادي داخل الجامعة.	36	3	92.3	7.7	1
6	صعوبة الاستفادة من التجارب السابقة في خطط التعاقب الإداري لدى الجامعات	24	15	61.5	38.5	8
7	عدم وجود خطة استراتيجية للتعاقب الإداري في الجامعة.	29	10	74.4	25.6	6
8	عدم تحليل الفجوة بين الكفاءات المتاحة والكفايات المطلوبة.	29	10	74.4	25.6	6
9	غياب المعايير الموضوعية لاختيار القيادات النسائية المستهدفة.	33	6	84.6	15.4	3
10	غياب مؤشرات قياس برامج تطوير القيادات المستهدفة.	34	5	87.2	12.8	2
11	ضعف الحوافز المالية المحفزة للقيادات المستهدفة.	36	3	92.3	7.7	1
12	عدم ربط خطط التطوير الشخصي للقيادات بخطط التعاقب الإداري.	31	8	79.5	20.5	4

يتبين من نتيجة الجدول السابق أن أبرز المعوقات من وجهة نظر خبراء القيادة تمثلت في: ضعف التكامل بين عمادة تطوير الموارد البشرية والعمادات الأخرى لبناء قيادات المستقبل، عدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط للتعاقب القيادي داخل الجامعة، ضعف الحوافز المالية المحفزة للقيادات المستهدفة، حيث بلغت نسبة الاتفاق عليها (92.3%)، وجاءت في المرتبة الأولى، يليها غياب مؤشرات قياس برامج تطوير القيادات المستهدفة بنسبة اتفاق بلغت (87.2%)، ويتضح من هذه النتيجة ضعف التزام متخذي القرار في الجامعات، بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج؛ وذلك لأن متخذي القرار من القيادات يركزون على الجانب الإداري في العمل وسد الفجوة بالمتاح ممن يعرفونه أو يرونه مؤهلاً لشغل المناصب أو ما يرشحه المدير، أو العميد، وعدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، ووجود هذا التحدي يتفق مع ما توصلت إليه أغلب الدراسات ومنها (الشريف، 2021)، و(البواردي، 2017)، كما تتفق مع دراسة الشريف (عبد العزيز، 2019) التي توصلت إلى وجود ضعف في التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى وتبعاً لهذه النتائج أوصت الدراسات بأهمية التخطيط للتعاقب كدراسة البواردي (2017) التي أوصت بإنشاء وحدة التخطيط للتعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية، وبناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط للتعاقب القيادات في المملكة العربية السعودية يركز فيها على متطلبات التعيين والترقية

للقائدات وربطها بأهداف الأجهزة الحكومية، والتأكيد على دعم القيادات العليا لخطط التعاقب في الأجهزة الحكومية، ودراسة الشهراني (2017) التي أكدت على أهمية إعداد صفٍ ثانٍ من الكفاءات الأكاديمية المهية للأدوار المستقبلية المحتملة، في حين أن أقل هذه المعوقات هو ندرة المتخصصين في الجامعة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات؛ حيث بلغ نسبة الاتفاق عليها (64.1%)، وجاءت في المرتبة السابعة، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت صعوبة الاستفادة من التجارب السابقة لدى الجامعات الأخرى بنسبة اتفاق بلغت (61.5%)، وهذا يدل على أن خبراء الدراسة يرون توفر الخبرات الأكاديمية المؤهلة في الجامعات السعودية، وهذا يتعارض مع دراسة (الشريف، 2021)، ودراسة (البواردي، 2017)، ويتفق مع دراسة (الراشد، 2021). كما تبين أن هناك بعض العبارات التي تراوحت نسبة الاتفاق عليها بين (60 و80%)، وهذه العبارات قامت الباحثة بإرجاعها مرة أخرى للخبراء في جولة جديدة، لقياس نسبة الاتفاق عليها. وهي العبارات التالية:

- ندرة المتخصصين في الجامعة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات.
- ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل.
- ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل.
- صعوبة الاستفادة من التجارب السابقة في خطط التعاقب الإداري لدى الجامعات الأخرى.
- عدم وجود خطة استراتيجية للتعاقب الإداري في الجامعة.
- عدم تحليل الفجوة بين الكفاءات المتاحة والكفايات المطلوبة.
- عدم ربط خطط التطوير الشخصي للقيادات بخطط التعاقب الإداري

رابعاً: إجابة السؤال الرابع: ما المقترحات لتسهيل عملية تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية؟ قامت الباحثة بتطبيق أسلوب دلفاي للوصول إلى اتفاق بين الخبراء المشاركين في هذه الدراسة، وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات خبراء الدراسة؛ فجاءت النتائج الآتية:

جدول رقم (14): استجابات خبراء الدراسة على عبارات الجولة الثانية المتعلقة بمحور مقترحات تسهيل عملية تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات.

م	العبارة	درجة الموافقة		نسبة الاتفاق	نسبة الاختلاف	الترتيب
		موافق	غير موافق			
1	التوجه نحو بناء خطط التعاقب القيادي ضمن المخطط الإستراتيجية للجامعة.	31	8	79.5	20.5	6
2	إعداد إدارة خاصة تهتم بتخطيط التعاقب القيادي تحت مظلة إدارة المواد البشرية، تتكون من متخصصين في مجال التخطيط والتعاقب.	36	3	92.3	7.7	4
3	بناء قاعدة بيانات متجددة ومحدثة باستمرار تشمل المتميزات والكفاءات من الموظفين والقيادات، واحتياجاتهم الوظيفية والتدريبية.	39	0	100.0	0.0	1
4	وضع النماذج والأدلة المدروسة وفق معايير محددة لتخطيط التعاقب القيادي.	34	5	87.2	12.8	5
5	إعداد دليل للجدارات الفنية والسلوكية للقيادات الأكاديمية في الجامعة.	37	2	94.9	5.1	3

م	العبارة	درجة الموافقة		نسبة الاتفاق	نسبة الاختلاف	الترتيب
		موافق	غير موافق			
6	بناء معايير موضوعية لاختيار القيادات الأكاديمية المستهدفة.	37	2	94.9	5.1	3
7	بناء مؤشرات لقياس أداء القيادات المستهدفة في برامج نقل المعرفة والمهارة.	36	3	92.3	7.7	4
8	بناء نظام للحوافز للقيادات الأكاديمية النسائية الفاعلة في الجامعة.	37	2	94.9	5.1	3
9	تهيئة صفٍّ ثابِّ من القيادات النسائية في كل المستويات الإدارية على استعداد لشغل المناصب القيادية في حال خلوها من شاغليها.	30	9	76.9	23.1	7
10	توافر الإمكانيات المادية المطلوبة لتخطيط التعاقب القيادي ووجود جهة مسؤولة ومتخصصة به.	36	3	92.3	7.7	4
11	تحديد المرشحات للتعاقب القيادي، وذلك من خلال التقييد بمعايير الاختيار الموضوعية في استراتيجية التعاقب القيادي.	39	0	100.0	0.0	1
12	مراجعة قواعد البيانات، وتقويم الأداء الوظيفي، وتحديد قائمة المرشحات، ثم تحديد أفضل المرشحات المتوفرات لكل وظيفة.	39	0	100.0	0.0	1
13	تحديد مسار المرشحات المؤهلات للأدوار القيادية المختلفة، في كافة المستويات.	39	0	100.0	0.0	1
14	تصميم البرامج التدريبية، ووضع الخطط التطويرية للمرشحات.	39	0	100.0	0.0	1
15	تقرير احتياجات التطوير لكل وظيفة حرجة، وتصميم برنامج تدريب وخطة تطوير للمرشحات للتعاقب القيادي.	37	2	94.9	5.1	3
16	وجود جدول زمني واضح ومحدد للتعاقب القيادي يشتمل على توزيع زمني مناسب لمراحل تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطة التطوير والتحول.	31	8	79.5	20.5	6
17	- دمج الصف الثاني من القيادات ضمن المؤسسة، وحثهم على ممارسة العمل بشكل جزئي، والمساعدة في العمل القيادي مع القيادات الحالية، من خلال التمكين والتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات.	38	1	97.4	2.6	2

يتبين من الجدول السابق أن أكثر المقترحات التي نالت موافقة الخبراء هي المقترحات التي حصلت على نسبة موافقة (100%)، وهي المقترحات التالية:

- بناء قاعدة بيانات متجددة تشمل المتميزات والكفاءات من القيادات، واحتياجاتهنّ الوظيفية والتدريبية.
 - تحديد المرشحات للتعاقب القيادي، وذلك من خلال التقييد بمعايير الاختيار الموضوعية في استراتيجية التعاقب القيادي.
 - مراجعة قواعد البيانات، وتقويم الأداء الوظيفي، وتحديد قائمة المرشحات، لتحديد أفضل المرشحات.
 - تحديد مسار المرشحات المؤهلات للأدوار القيادية المختلفة، في كافة المستويات.
 - تصميم البرامج التدريبية، ووضع الخطط التطويرية للمرشحات.
- بينما نجد أن أقل المقترحات الذي حصل على نسبة اتفاق (76.9%) هو مقترح التوجه نحو تهيئة صفٍّ ثابِّ من القيادات النسائية في كل المستويات الإدارية على استعداد لشغل المناصب القيادية في حال خلوها من شاغليها؛ حيث جاء في المرتبة السادسة. كما نجد أن هناك ثلاثة من المقترحات التي نالت درجة موافقة تراوحت بين (60 و80%)، وهي المقترحات التي قامت الباحثة بإرجاعها إلى جولة ثالثة، وهي العبارات التالية: التوجه نحو بناء خطط

التعاقب القيادي ضمن الخطط الإستراتيجية للجامعة، تهيئة صف ثانٍ من القيادات النسائية في كل المستويات الإدارية على استعداد لشغل المناصب القيادية في حال خلوها من شاغليها، وجود جدول زمني واضح ومحدد للتعاقب القيادي يشتمل على توزيع زمني مناسب لمراحل تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطة التطوير والتحول.

نتيجة الجولة الثالثة:

في هذه الجولة انسحب عدد (5) من الخبراء، وعلى ذلك أصبح عدد الخبراء (34) خبيراً، قاموا بإبداء آرائهم حول العبارات التي نالت نسبة اتفاق تراوحت بين (60 و80%)، وبعض العبارات التي قام الخبراء بالتعديل عليها خلال الجولة الثانية: وفيما يلي نتيجة هذه الجولة:

جدول (15) أبرز المعوقات المتوقعة في حال تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات

م	العبارة	درجة الموافقة		نسبة الاتفاق	نسبة الاختلاف	الترتيب
		موافق	غير موافق			
1	ندرة المتخصصين في الجامعة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات.	30	4	88.2	11.8	2
2	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل القيادية.	28	6	82.4	17.6	3
3	ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل.	32	2	94.1	5.9	1
4	صعوبة الاستفادة من التجارب السابقة في خطط التعاقب الإداري لدى الجامعات الأخرى.	20	14	58.8	41.2	4
5	. عدم وجود خطة استراتيجية للتعاقب الإداري في الجامعة.	30	4	88.2	11.8	2
6	عدم تحليل الفجوة بين الكفاءات المتاحة والكفايات المطلوبة.	32	2	94.1	5.9	1
7	عدم ربط خطط التطوير الشخصي للقيادات بخطط التعاقب الإداري.	32	2	94.1	5.9	1

يتبين من الجدول أن أبرز المعوقات في (الجولة الثالثة) تتمثل في: ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم..، عدم تحليل الفجوة بين الكفاءات المتاحة والكفايات المطلوبة، عدم ربط خطط التطوير الشخصي للقيادات..، حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذه المعوقات (91.1%)، وجاءت في المرتبة الأولى. في حين أن أقل العبارات كانت صعوبة الاستفادة من التجارب في خطط التعاقب ...، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة، وبلغت نسبة الاتفاق (58.8%)، وبما أنها أقل من 80% تم حذفها.

جدول (16) عبارات تم التعديل عليها من الخبراء:

م	العبارة	درجة الموافقة		نسبة الاتفاق	نسبة الاختلاف	الترتيب
		موافق	غير موافق			
1	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل	30	4	88.2	11.8	1
2	ضعف التكامل بين عمادة تطوير الموارد البشرية والعمادات الأخرى.	28	6	82.4	17.6	2

تشير النتائج إلى وجود عدد (2) من العبارات التي أشار الخبراء بضرورة تعديلها وهي (ضعف البرامج التدريبية التي تقدم..) بنسبة اتفاق بلغت (88.2%)، يليها (ضعف التكامل بين عمادة تطوير الموارد..) بنسبة اتفاق بلغت (82.4%). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الراشد، 2022) التي توصلت إلى أن من أبرز التحديات هي تأثير العوامل الشخصية في عملية اختيار القيادات بالجامعة، وأن قنوات الترشيح للمناصب القيادية غير واضحة.

جدول (17) مقترحات لتسهيل عملية تطبيق خطط التعاقب للقيادات النسائية بالجامعات:

م	العبارة	درجة الموافقة		نسبة الاتفاق	نسبة الاختلاف	الترتيب
		موافق	غير موافق			
1	التوجه نحو بناء خطط التعاقب القيادي ضمن الخطط الإستراتيجية للجامعة.	32	2	94.1	5.9	1
2	تهيئة صفّ ثانٍ من القيادات النسائية في كل المستويات الإدارية على استعداد لشغل المناصب القيادية في حال خلوها من شاغليها.	32	2	94.1	5.9	1
3	وجود جدول زمني واضح ومحدد للتعاقب القيادي يشتمل على توزيع زمني مناسب لمراحل تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطة التطوير والتحول.	30	4	88.2	11.8	2

يتبين أن جميع المقترحات الثلاثة التي تم إرجاعها في الجولة الثالثة نالت درجة موافقة أعلى من (80%)، ومن ثمّ تمّ اعتمادها، وجاءت مقترحات التوجه نحو بناء خطط التعاقب ضمن الخطط الإستراتيجية للجامعة، وتهيئة صفّ ثانٍ من القيادات النسائية في في المرتبة الأولى بنسبة اتفاق بلغت (94.1%)، يليها مقترح (وجود جدول زمني واضح ومحدد للتعاقب القيادي ...) بنسبة اتفاق بلغت (88.2%).

جدول (18) عبارات تم التعديل عليها:

م	العبارة	درجة الموافقة		نسبة الاتفاق	الاختلاف	الترتيب
		موافق	غير موافق			
1	إعداد إدارة خاصة تهتم بتخطيط التعاقب القيادي تحت مظلة الجامعة..	29	5	85.3	14.7	3
2	تبنى خطط التعاقب القيادي ضمن الخطط الإستراتيجية للجامعة.	32	2	94.1	5.9	1
3	إعداد أدلة ومعايير ونماذج تساهم في اختيار القيادات بشكل موضوعي.	32	2	94.1	5.9	1
4	تحديد المرشحات للتعاقب القيادي بمراجعة قواعد البيانات...	32	2	94.1	5.9	1
5	تمكين الصف الثاني من القيادات من ممارسة بعض المسؤوليات ..	32	2	94.1	5.9	1
6	وجود جدول زمني واضح ومحدد للتعاقب القيادي يشتمل على ..	30	4	88.2	11.8	2
7	بناء قاعدة بيانات متجددة ومحدّثة باستمرار، تشمل المتميزات ..	30	4	88.2	11.8	2

يتبين من الجدول السابق أن جميع المقترحات الثلاثة التي تم إرجاعها في الجولة الثالثة نالت درجة موافقة أعلى من (80%)، ومن ثمّ قد تمّ اعتمادها، وجاءت مقترحات التوجه نحو بناء خطط التعاقب القيادي ضمن الخطط الإستراتيجية للجامعة، وتهيئة صفّ ثانٍ من القيادات النسائية في كل المستويات الإدارية على استعداد لشغل المناصب القيادية..، في المرتبة الأولى، بنسبة اتفاق بلغت (94.1%)، يليها مقترح (وجود جدول زمني واضح ومحدد للتعاقب القيادي..) بنسبة اتفاق بلغت (88.2%).

ومن خلال نتائج الجولات السابقة يتبين أهمية وجود قاعدة بيانات محدثة ومتطورة تتضمن المعلومات والبيانات اللازمة حول الكفاءات النسائية، وكذلك ضرورة مراجعة تلك القاعدة وتطويرها بشكل مستمر بما يتماشى مع المستجدات والتطورات في مجال القيادة، ومتطلباتها، بالإضافة إلى ضرورة تبني البرامج التدريبية التي تُسهم في صقل خبرات ومهارات القيادات وتأهيلهن بشكل مناسب لتولي المناصب القيادية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الراشد، 2022) كما اتفقت مع دراسة (المرقطن، 2021) التي أوصت بضرورة إيلاء وزارة التعليم المزيد من الاهتمام لخطط تعاقب القيادات؛ من خلال تشكيل فرق عمل وكذلك اتفقت مع دراسة (الداوود، 2020) التي أوصت بضرورة تطبيق برنامج للتعاقب الإداري بالجامعة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن واقع الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر العينة جاءت بدرجة (1.82 من 3.00)، وتشير إلى موافقة (متوسطة) وأهم الممارسات المتبعة كانت:
 - يتم إحلال القيادات الإدارية البديلة بناء على تركية القيادات الحالية.
 - لدى الجامعات قائمة بالوظائف القيادية المستهدفة المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل.
 - يؤخذ بعين الاعتبار نزاهة المرشحات عند التعيين في الوظائف القيادية.
- أقل الممارسات المتبعة في عملية إحلال القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، كانت:
 - يتم إعلان شروط التعيين على الوظائف القيادية للجميع.
 - يتم البحث عن المواهب القيادية واكتشافها؛ بهدف إعدادها للمستقبل.
 - يتم إعداد وتدريب بعض الأعضاء؛ ليكونوا قائمات بديلات قبل شعور أي وظيفة قيادية،
- اتضح أن مدى جاهزية الجامعات الحكومية السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية جاءت بدرجة (1.85 من 3.00)، وتشير إلى درجة (متوسطة)
 - أهم عبارات مدى جاهزية الجامعات الحكومية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية:
 - توفر كفاءات وخبرات قادرة على وضع اللوائح والقواعد التنظيمية لخطط التعاقب القيادي.
 - تمتلك الجامعات عددًا كبيرًا من الأعضاء يُمكن إعدادهم لتولي وظائف قيادية في المستقبل.
- أقل العبارات في مدى جاهزية الجامعات الحكومية السعودية لتبني وتطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، كانت:
 - تشجع الثقافة التنظيمية للجامعة عملية استقطاب وإعداد قيادات إدارية للمستقبل.
 - يوجد لدى الجامعة برنامج للإرشاد والتوجيه القيادي لإعداد صفٍّ ثانٍ من القيادات.
 - تمتلك الجامعة أقسامًا متخصصة في إدارة المواهب لاكتشاف المواهب القيادية.
- جاءت أبرز المعوقات المتوقعة في حال تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء القيادة، كالتالي:

- ضعف التكامل بين عمادة تطوير الموارد البشرية والعمادات الأخرى لبناء قيادات المستقبل.
- عدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط للتعاقب القيادي داخل الجامعة.
- ضعف الحوافز المالية المحفزة للقيادات المستهدفة.
- وأبرز المقترحات التي نالت موافقة الخبراء هي المقترحات التي حصلت على نسبة موافقة (100%)، هي:
 - بناء قاعدة بيانات متجددة ومحدثة باستمرار تشمل المتميزات والكفاءات من الموظفين والقيادات، واحتياجاتهنّ الوظيفية والتدريبية.
 - تحديد المرشحات للتعاقب القيادي، وذلك من خلال التقيد بمعايير الاختيار الموضوعية في استراتيجية التعاقب القيادي.
 - مراجعة قواعد البيانات، وتقاوم الأداء الوظيفي، وتحديد قائمة المرشحات، ثم تحديد أفضل المرشحات المتوفرات لكل وظيفة.

توصيات الدراسة:

- إعلان شروط التعيين على الوظائف القيادية للجميع، وأن تكون هذه الشروط واضحة ومحددة بما يحقق الشفافية الإدارية.
- استقطاب المواهب القيادية واكتشافها؛ بهدف إعدادها للمستقبل.
- تبني برامج التدريب اللازمة لعضوات هيئة التدريس في مجال التأهيل القيادي.
- إيجاد برنامج للإرشاد والتوجيه القيادي في الجامعة يهدف إلى إعداد صف ثانٍ من القيادات.
- العمل من قبل الجامعات على مراجعة قوائم المرشحات ذوات الأداء المتميز بشكل دوري، حتى يتم التأكد من مدى مناسبتهنّ للوظائف القيادية.
- الأخذ بمقترحات الخبراء لتسهيل عملية تطبيق خطط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية، والتي من أهمها:
 - بناء قاعدة بيانات متجددة ومحدثة باستمرار تشمل المتميزات والكفاءات من الموظفين والقيادات، واحتياجاتهنّ الوظيفية والتدريبية.
 - مراجعة قواعد البيانات، وتقاوم الأداء الوظيفي، وتحديد قائمة المرشحات، ثم تحديد أفضل المرشحات المتوفرات لكل وظيفة.
 - تحديد المرشحات للتعاقب القيادي، وذلك من خلال التقيد بمعايير الاختيار الموضوعية في استراتيجية التعاقب القيادي.
 - تحديد مسار المرشحات المؤهلات للأدوار القيادية المختلفة، في كافة المستويات.
 - تصميم البرامج التدريبية، ووضع الخطط التطويرية للمرشحات.

المراجع

- باداود، إبراهيم. (2019). رؤية 2030م ومستقبل القيادات، العربية: البث المباشر. بتاريخ: 1441/7/15.
- البواردي، فيصل (2017) تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*. 37(2) 195 - 217.
- الحارثي، دلال، والشمري، عبد الرحمن. (2-ابريل،2014). 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.
- دخيل الله، مها. (2018). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي [دراسة نظرية]. *مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي ألمانيا-برلين*، 7، 322-325.
- الراشد، منار بنت خالد محمد. (2022). التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة القراءة والمعرفة*، 24(5)، 199 - 232. مسترجع من [http:// Search. mandumah. com/Record/1270603](http://Search.mandumah.com/Record/1270603)
- الرقب، توفيق زايد. (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الرسمية للحرية الأكاديمية. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، (1)، 285-354.
- الرويلي، سعود بن عبد الله. (2019). الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية كما يراها أساتذة الجامعات السعودية الناشئة، الحكومية - الأهلية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، 136 (3)، 801-838.
- الخطيب، محمود. (2014). تطبيق نموذج تخطيط التعاقب في بيئة الأعمال المصرية: دراسة على قطاع الاتصالات المصري، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 28 (1)، 369-395، مصر.
- الداود، حسن بن عبد العزيز. (2020). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثيل للتعاقب الوظيفي، *مجلة جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية*، 13، 13_ 164.
- زيادة، محمد رشيد. (2015). التخطيط التعاقبي وأثره التطور الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- السليحات، رائدة يوسف. (2021). مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين، *مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن*، 57، 259-289.
- الشريف، طلال عبد الله. (2021). استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 32(1)، 109-150.
- الشريف، علي بن فهد. (2011). التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 5 (3)، 147-163، السعودية.
- الشريمي، علي. (26/ فبراير/ 2019). موقع العربية، ماذا يعني تعيين أول سفيرة سعودية

- <https://www.alarabiya.net/saudi9>
- الشهراني، نورة، والعسيري، زهرة. (2021). تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية 2030، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، 267-276. مكة
- الصياد، عبد العاطي. (1989م). جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي، القاهرة: رابطة التربية الحديثة.
- عبد العزيز، خميس فهم. (2019). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 6(24)، 13-162.
- العبيدي، محمد بن أحمد بن محمد. (2015). تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية – استراتيجية مقترحة. [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العضاض، ميعاد. (2021). تقرير المرأة ركيزة أساسية في رؤية 2030، وكالة الأنباء السعودية، 8/3/2021م (وأس).
- <https://www.spa.gov.sa/2197982>
- المالكي، 26/ مايو/ 2021 / القيادات الشابة في المملكة.. مستقبل واعد وعطاء مستمر، <https://www.alahyaa.org.sa/articles/view/18>
- المرقطن، محمد موسى. (2021). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، 29(3)، 383-402.
- معهد الإدارة العامة، <https://www.ipa.edu.sa/ar/leaderships>
- المنصور، عدنان (2016). تخطيط التعاقب واستدامة القيادة، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التميز المؤسسي، الرياض: المملكة العربية السعودية، تم استرجاعه من الإنترنت بتاريخ <https://www.slideshare.net/ExDayz/2016-58893692> 2022/8/22
- المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير المنعقد في جامعة الأميرة نورة. (6-7، محرم، 1437). جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن <https://www.pnu.edu.sa/ar/NewsActivities/Pages/News68.aspx>
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2019). الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية. الإمارات العربية المتحدة.
- وزارة الخدمة المدنية (2015) تخطيط التعاقب الوظيفي – دليل إرشادي، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية، <https://hrsd.gov.sa/ar/services/768464>
- وزارة التعليم، الوزارة والمرأة.. حقوق وتمكين ومشاركة من أجل التنمية الوطنية <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/nationaltransformation/Pages/WomenAndTheMinistry.aspx>
- Al-Bawardi, Faisal. (2017). tahadiyat khutat taeaqub alqiadat al'iidariat fi al'ajhizat alhukumiat fi almamlakat alearabiat alsaaudiati, almajalat alearabiat lil'idarati. mujalad 37. eadad 2 s sa195 - 217.

- AL daawd, hasan bin eabd aleaziza. (2020). altakhtit liltaeaqub al'iidarii lilqiadat al'akadimiati bijamieatay shaqra' walqasim fi daw' manuadhaj ruthil liltaeaqub alwazifi, majalat jamieat shaqra'i, almamlakat alearabiat alsaaudiati, 13 ,13_ 164.
- Al-Harthy, Dalal, and Al-Shammari, Abdel-Rahman. (2-April 2014). takhtit taeaqub alqiadat al'iidariati alhukumiat fi almalikat alearabiat alsaaudiati. waraqat eamal muqadimat limutamar alqiadat al'iidariati alhukumiat bialmamlakat alearabiat alsaaudiati: alwaqie waltatalueati, maehad al'iidarati aleamati, alriyad.
- AL Khatib, Mahmoud. (2014). atbiq namudhaj takhtit altaequb fi biyat al'aamal almisriati: dirasatan ealaa qitae alaitisalat almisrii, almajalat aleilmiati lilbuhuth waldirasat altijariati, 28 (1), 369-395, masr.
- Al-Obeidi, Muhammad bin Ahmed bin Muhammad. (2015). tueaqib alqiadat al'akadimiati fi muasasat altaelim aleali fi almamlakat alearabiat alsaaudiati- astiratiijiati muqtarihatan. [risalat dukkurat ghayr manshurtin] kuliyat altarbiati, jamieat almalik saeud, alriyad.
- Al-Rashed, Manar bint Khaled Mohammed. (2022). altaequb alqiadiu fi jamieat al'amirat nurat bint eabd alrahman min wijhat nazar 'aeda' hayyat altadrisi. majalat alqira'at walmaerifati, 24(5) ,199 - 232. mustarjae min [http:// Search. mandumah. com/Record/1270603](http://Search.mandumah.com/Record/1270603).
- alraqb tawfiq zayid. (2019). darajat mumarasat alqiadat al'akadimiati bialjamieat alsaaudiati alrasmiati lilhuriyat al'akadimiati. majalat kuliyat altarbiati, jamieat kafr alshaykh, (1),285-354.
- Al-Ruwaili, Saud bin Abdullah. (2019). alhuriyat al'akadimiati fi aljamieat alsaaudiati kama yaraha 'asatidhat aljamieat alsaaudiatialnaashia "al'hukumiat - al'ahliatu. majalat altarbiati, jamieat al'azhar, 136 (3),801-838.
- AL Suleihat, Raeda Yousef. (2021). mustawaa altakhtit liltaeaqub alwazifii alfaeaaal ladaa alqadat altarbawiiyn fi aleasimat eamaan waealaqatih bial'ada' alwazifii lilmuealimin , majalat ramah lilbuhuth waldirasati, al'urduni,57, 259-289.
- AL Sharif, Talal Abdullah. (2021). astiratiijiati muqtarihat litakhtit altaequb alqiadii lil'akadimiati fi jamieat shaqra' fi almamlakat alearabiat alsaaudiati. majalat jamieat almalik Khalid lileulum altarbawiiati, 32(1), 109-150.

- Al-Shahrani, Noura, and Al-Asiri, Zahra. (2021). takhtit altaequb alqiadii wifq ruyat 2030, kitab 'abhath almutamar alduwalii litahil watamkin alqiadat altarbawiat litahqiq altamayuz almuasisi, 'iithra' almaerifat lilmutamarat wal'abhathi, 267-276. makat almukaramati.
- Abdul-Aziz, Khamis Fahim. (2019). khamis fahim. (2019). alkhibrat al'amrikiat fi takhtit altaequb alqiadii bimadaris altaelim aleami wa'imkaniat al'iifadat minha fi masr, majalat al'iidarar altarbawiat, aljameiat almisriat liltarbiat almuqaranat wal'iidarar altaelimiati, 6(24), 13-162.
- Badawood, Ibrahim. (2019). ruyat 2030m wamustaqbal alqiadati, alearabiati: albathi almubashiru. bitarikhi: 15/7/1441.
- Agnes, B, Alison., C. Stephen, M, &, Janice, O, (2018). Ensuring Sustainable Leadership for Quality Learning and. Teaching Paper presented at AARE International Education Conference, Brisbane, Australia,30 November.
- Rothwell William (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within. New York ، AMACOM.
- Byham, W (2002). Grow your Own Leaders How to Ldentify, Develop, and Retain Leadership Talent. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Van Amburgh, Jenny; Surrat, Christopher; Green, James; Gallucci, Randle; Zatopek, Shara & Blouin, Robert (2010): Succession Planning in US Pharmacy Schools, American Journal
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). The leadership pipeline: How to build the leadership powered company. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.