



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.1, Issue 27 (2024), 13067- 13089

USRIJ Pvt. Ltd

التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة جدة: دراسة نوعية

إعداد

أشواق حمدي السفيري

جامعة جدة

د. فايزة بنت عادل غنيم

أستاذ القيادة التربوية المشارك

التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة جدة: دراسة نوعية

أشواق بنت حمدي السفيري

المُستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة، بالإضافة إلى التعرف على متطلبات التعاقب القيادي ومعوقاته، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واعتمدت المقابلة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية، بلغ عددها (٩) من رؤساء ونواب الأقسام الأكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة التعاقب القيادي تمثلت في أربعة محاور رئيسة، وهي: الانطباع عن آلية التعاقب، التجربة الشخصية، الترشيح للمنصب، الجهود المبذولة. كما توصلت الدراسة إلى أن متطلبات التعاقب القيادي بالقسم ظهرت في خمسة محاور رئيسة، هي: رفع الوعي بأهمية التعاقب القيادي، الدورات التدريبية، اللوائح والأدلة، نقل الخبرات، آلية التطبيق. كما توصلت الدراسة إلى أن معوقات التعاقب القيادي بالقسم ظهرت من خلال ثلاثة محاور رئيسة، هي: غياب ثقافة التعاقب القيادي، عوائق شخصية، غياب اللوائح والأدلة الإجرائية. وأوصت الباحثة بضرورة وضع لوائح ومعايير واضحة للتعاقب القيادي لرئاسة الأقسام الأكاديمية بالجامعة، ووضع آليات لتقويم القيادات في المناصب القيادية، ووضع آليات إجرائية تسمح بنقل خبرات القادة السابقين إلى القادة الجدد.

الكلمات المفتاحية: التعاقب القيادي، رؤساء الأقسام الأكاديمية، متطلبات التعاقب القيادي، معوقات

التعاقب القيادي.



Leadership Succession Among Academic Department Chairs at University of Jeddah: A Qualitative Study

Abstract

The study aimed to identify the nature of leadership succession among the heads of academic departments at the University of Jeddah, in addition to identifying the requirements and obstacles of leadership succession. The study relied on qualitative approach using interviews as the main tool to collect the data, and the study was applied to an intentional sample of (9) heads and deputies of academic departments. The study found that the nature of the leadership succession was represented in four main axes, namely: the impression of the nomination mechanism, personal experience, candidacy for the position, and the efforts made. The study also found that the requirements of leadership succession in the department appeared in five main axes: raising awareness of the importance of leadership succession, training courses, regulations and manuals, transfer of experiences, and application mechanism.

The study also found that the obstacles to leadership succession in departments appeared through three main axes: the absence of a culture of leadership succession, personal obstacles, and the absence of regulations and procedural manuals. The researcher recommends the need to develop clear regulations and standards for the leadership succession of the head of the academic departments at the university. Develop mechanisms to evaluate leaders in leadership positions and develop procedural mechanisms that allow the transfer of the experiences of



former leaders to new leaders.

Keywords: leadership succession, heads of academic departments, leadership succession requirements, obstacles to leadership succession.

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

تُعد عملية القيادة التربوية حجرَ الأساس في النهوض بالمؤسسات التعليمية وتطويرها، إذ تُشكّل القيادة أمرًا جوهريًا لتنظيم طاقات العاملين وجهودهم، وفقًا لإطار خطط المؤسسة التعليمية، بهدف تحقيق أهدافها المستقبلية وضمان نجاحها (المقرطن، ٢٠٢١).

كما يسعى القائد التربوي -وبشكل مستمر- إلى إدارة التغيير، وتطوير المؤسسة التعليمية نحو الأفضل، حيث تزايدت حاجة المنظمات الماسة إلى الاستثمار الفاعل لمواردها البشرية، لا سيما الكوادر التي تتولى قيادة تلك المنظمات، وذلك من خلال البحث عن نظم جديدة لتنمية تلك الموارد وتطويرها، حيث تُسهم في تحقيق الإبداع والتميز للمنظمات التي تعمل بها، إضافةً إلى تطوير البيئة التعليمية وتزويدها بطابع مناسب، يلائم احتياجات المجتمع، ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط تعاقب القيادات، وتهيئة العاملين للقيام بهذه الأدوار بالشكل المناسب (الغامدي، ٢٠١٣).

ويُعد التعاقب القيادي Succession Leadership أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومنهجية دقيقة لبناء وإعداد الصف الثاني من القيادات، وتعزيز القدرات

والخبرات الإدارية للأفراد العاملين، الذين لديهم المقدرة على تَوَلِّي المناصب القيادية في البيئة التعليمية (مندور وآخرون، ٢٠١٧).

ويأخذ التعاقب القيادي عدة مسميات، منها: التعاقب الإداري والتعاقب الوظيفي. وقد ظهر مصطلح التَعاقب الوظيفي مَطْلَع القرن الحادي والعشرين، في الشركات العائلية، لمعالجة مسألة توريث ملكيتها، ثم توسَّع ليشمل المؤسسات الخاصة المهتمة بتغيير الرؤساء التنفيذيين، كمدخل لتحقيق إستراتيجياتها، ليصبح موضوعاً مركزياً في حياة المؤسسات، واليوم أصبح اتجاهاً إدارياً في تطوير وتنمية الموارد البشرية عامة، وتطوير القيادات وتأهيلهم للمستقبل (Christee, 2007).

ويُعدُّ تعاقب القيادات فلسفة إدارية ونهجاً دقيقاً لتحديد وتعزيز كفاءات وخبرات الموظفين الإدارية، القادرين على تَوَلِّي الأدوار القيادية في المؤسسات التعليمية. ويتأثر الأداء المؤسسي بشكلٍ طبيعي بالتغيرات في عملية الاتصال واتخاذ القرار بين الرئيس والمرؤوسين، بالإضافة إلى أن الاختلافات في الشخصية وخبرة العمل، والمعرفة المؤسسية بين المديرين القُدامى والجُدد، قد يؤثر على الأداء العام والتميز والتقدم للمؤسسة (Keller, 2018).

إذ أن التعاقب القيادي يعد أداة فعالة لضمان شغل الوظائف القيادية الشاغرة، بقيادات متميزة ذات كفاءة عالية، من خلال تحديد وتطوير وتقديم التوجيه الداخلي المناسب على مدى فترة طويلة من الزمن، لتولي منصب قيادي في المؤسسة؛ بهدف تحقيق الاستمرارية في توظيف وتعليم وتدريب وتوجيه القادة المحتملين، لضمان استدامة المؤسسة (Thomas, 2019).

ويؤكد البواردي (٢٠١٦) أن أهمية التخطيط للتعاقب القيادي تأتي عند مواجهة المنظمات مشكلة إيجاد البديل في حال ترك العمل. ويذكر البواردي (٢٠١٧) أنه خلال العشرين سنة

الماضية ازداد اهتمام المؤسسات بالتخطيط للتعاقب القيادي، بهدف إيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب. ويُشير آل حفيظ (٢٠١٨) أن تعاقب القيادات إحدى الأولويات المطلوبة لتحقيق الخطط الإستراتيجية للمنظمات؛ نظراً لأن القيادات الإدارية هي المسؤولة الأولى عن تحقيق ذلك. وقد أكدت الكثير من الدراسات السابقة، كدراسة البواردي (٢٠١٧)، التي توصلت إلى أن بعض المنظمات تواجه عدداً من التحديات التي تؤثر على تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية، ومنها: عدم توفر الأشخاص ذوي الكفاءات المتميزة لشغل المناصب القيادية، في حال غياب القيادات ذات القيمة للمؤسسة. ويُضيف (Fusarelli, et., 2018) أن التخطيط للتعاقب القيادي يُعد ممارسة يجب استخدامها- بشكلٍ أو بآخر- في المؤسسات التعليمية الكبيرة، والنظر إلى إيجاد المؤهلين المرشحين، ممن تتوفر فيهم المهارات والخبرات اللازمة لتولي المناصب القيادية.

وإذا كان التعاقب القيادي يتمثل في ضمان توافر القيادات ذات الكفاءات العالية، في حال وجود وظائف قيادية شاغرة، فإن وجود التعاقب يُمثل ضرورة لا غنى عنها، حيث إنه يوفر الظروف المناسبة لاستمرار المؤسسات في العمل والنجاح، بوصفه توجهاً طويل الأمد للتعرف على المواهب الحالية والمستقبلية، ويساعد في البقاء على خط الإمداد بالمواهب القيادية (عبد العزيز، ٢٠١٩).

وقد حظي جانب اعداد القيادات وتطويرهم اهتماماً واضحاً في رؤية المملكة ٢٠٣٠م التي رأت أنّ للقيادات دوراً مهماً في إحداث حالة من التغيير والتأثير. وإحداث حالة من التقدم والتنمية وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات. وللأهمية التي يكتسبها التعاقب القيادي، فقد أنشأت المملكة العديد من المراكز التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية، لتطوير أداء المؤسسات

الحكومية وتقديم أفضل ما لديها. كما أطلقت العديد من المبادرات التي تسعى إلى اعداد قادة المستقبل.

وفي ظل التغييرات السريعة التي تشهدها الميادين، فقد أثرت تلك التغييرات على المنظمات المختلفة، ما جعلها في حالة من الديناميكية والتطور السريع؛ وبالتالي فإنها بحاجة ماسة إلى إدارة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد، والتعامل مع تلك التغييرات بكفاءة وفاعلية، ومن ثم ضرورة التوجُّه نحو تَبَيُّ مدخل التَعاقُب القيادي، بما يُحقق لها الاستمرارية والتميز، في ظل كثرة التحديات والتغييرات المستمرة (آل مداوي، ٢٠١٨).

مشكلة الدراسة

إن تجاهل بناء قاعدة بديلة من القيادات -وخاصة في ظل عالمٍ سريعٍ التغييرات- قد يُحدث خللاً في المنظومة الإدارية ككل، ما قد يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. وهنا تبرز أهمية الدور الذي يلعبه التَعاقُب القيادي في الحفاظ على استقرار المؤسسة واستمراريتها في تحقيق أهدافها. ويتفق هذا مع ما أشار إليه Rothwell (٢٠٠٥)، حيث تعتمد المؤسسات على القيادات في تطوير أدائها الإستراتيجي، وتحقيق تميزها، والمحافظة على تنافسيتها واستمراريتها، وهو ما دفعها إلى الاهتمام بخطط التَعاقُب القيادي، وهي التي تتجاوز إعداد الأفراد لأدوار مستقبلية أو إحلال وظيفي، إلى نقل المعلومات والمعارف والمهارات من القائد السلف إلى القائد الخلف. ويتمشى ذلك مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تستهدف تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، اعتماداً على الكوادر الإدارية المدربة، ولذلك فقد تم إطلاق مبادرة تطوير القيادات في الجهات الحكومية التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي، والتي تُعد أحد أبعاد برنامج التحوُّل الوطني ٢٠٢٠.

وتسعى المبادرة إلى اكتشاف وإعداد وتطوير القيادات الإدارية، وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، وتطوير كفاءات الموظفين لتحسين الفاعلية الحكومية، بما يتماشى مع احتياجات

التعليم والتطوير في الجهات الحكومية، ووضع برامج تدريبية لرفع كفاءة رأس المال البشري (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

وحتى تتمكن الأقسام الأكاديمية بالجامعات من القيام بوظيفتها بشكل فاعل، يجب على رؤساء الأقسام أن يمتلكوا الكفايات الإدارية والقيادية والأكاديمية ذات الكفاءة العالية، ما يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة للأقسام الأكاديمية. وقد انطلقت هذه الدراسة من تأكيد الواقع، والكثير من الدراسات السابقة في مجال القيادة، من قصور في إعداد قيادات الصف الثاني، وغياب الإطار الذي يُساعد في تطبيق خطط التَعاقُب القيادي بشكلٍ صحيح، فقد توصلت دراسة الشريف (٢٠٢٠) إلى أن واقع تخطيط التَعاقُب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء جاء بدرجة (قليلة)، وأن معوّقاته جاءت بدرجة (كبيرة).

وخلصت نتائج دراسة الداود (٢٠٢٠) إلى أن واقع التخطيط للتَعاقُب القيادي لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي: شقراء، والقصيم، جاء بدرجة (ضعيفة)، وأن المتطلبات المقترح توفرها جاءت بدرجة (كبيرة)، فيما أشارت الكثير من الدراسات، كدراسة مصطفى (٢٠٢٠)، التي هدفت إلى معرفة أثر تخطيط التَعاقُب القيادي في تطوير القيادة الجامعية، وكانت أبرز النتائج هي: وجود تأثير لتخطيط التَعاقُب في تطوير القيادة الجامعية في عينة الكليات الحكومية، كما ظهر هذا التأثير ضعيفًا في الكليات الأهلية.

كما اقترحت دراسة البواردي (٢٠١٧) عمل دراسة على الموظفين لمعرفة واقع المنظمات في خطط التَعاقُب القيادي، والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، باستخدام المنهج النوعي. فيما اقترحت دراسة آل حفيظ (٢٠١٨) إجراء دراسة لمعرفة تحديات خطط التَعاقُب في الأجهزة الحكومية، من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية ورئيس الجهاز ومجلس الإدارة، حول هذه التحديات وسُبل التغلُّب عليها.

وبمراجعة الأدبيات السابقة؛ وجدت الباحثة قلَّةً في البحوث العربية -مقارنةً بالبحوث الأجنبية- التي تناولت مدخل التَّعاقب القيادي في الجامعات، وعدم وجود دراسات عربية -على حد بحث واطِّلاع الباحثة- تناولت موضوع الدراسة الحالية باستخدام المنهج النوعي. وتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال التالي:

ما متطلبات تطبيق التَّعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة؟

أهداف الدراسة

١- تحديد متطلبات التَّعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على معرفة متطلبات التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة جدة.

الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة جدة.

الحدود الزمانية: طُبِّقت هذه الدراسة من الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (١٤٤٣هـ).

مصطلحات الدراسة

التَّعاقب القيادي اصطلاحًا Leadership Succession

"عملية منظمة ودقيقة، يتم فيها تعيين المرشحين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم؛ بهدف شغل دورٍ رئيسٍ وقياديٍّ داخل المنظمة، بحيث تهدف إلى ضمان استدامة القيادات ذات الكفاءة والخبرة المتميزة في الوظائف القيادية، والحفاظ على رأس المال المعرفي والفكري لاستبدال القادة القدامى أثناء مغادرتهم أو تقاعدهم أو موتهم" (Keller,2018).



وُعرِّف الباحثة التَّعاقبُ القيادي إجرائيًا بأنه: تأهيل وإعداد المرشحين المتميزين من أعضاء هيئة التدريس لشغل منصب رئاسة القسم.

الإطار النظري

استعرضت الباحثة أهم الموضوعات التي تطرقت لها الأدبيات السابقة لموضوع الدراسة الحالية. و انحصر الإطار النظري في مبحثين، تمثلت فيما يلي:

المبحث الأول: التعاقب القيادي، حيث تضمن مفهوم التعاقب القيادي، أهمية وأهداف التعاقب القيادي، نماذج التعاقب القيادي، متطلبات التعاقب القيادي، تحديات التعاقب القيادي. المبحث الثاني: قيادة الأقسام الأكاديمية، وقد تم التركيز فيها على: مفهوم رؤساء الأقسام، وأهمية الدور القيادي لديهم، وأهم المهارات القيادية اللازمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

التعاقب القيادي

أولاً: مفهوم التَّعاقبُ القيادي

ويعرِّف التعاقب القيادي بأنه: جهد منظم ومدروس من قِبَل منظمة؛ لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والمحافظة على تنمية رأس المال الفكري والمعرفي للمستقبل، وتشجيع الافراد على التقدم (Rothwell, 2010).

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن التَعاقُب القيادي هو خطة محددة، تهدف إلى توفير الكفاءات من الموظفين، لشغل المراكز القيادية في حال خلوّها لأي ظرفٍ كان، والمحافظة على رأس المال البشري، من خلال التدريب والتطوير؛ الأمر الذي يُسهم في استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها.

أهمية التَعاقُب القيادي

إن تطبيق التَعاقُب القيادي خطوة مهمة وفاعلة في الحفاظ على استقرار المؤسسات التعليمية وبقائها، والحفاظ على رأس المال البشري والمعرفي بالاستثمار الأمثل للكوادر البشرية، وهنا لا بد أن تُدرك المؤسسات التعليمية أهمية تطبيق التَعاقُب القيادي في ظل التغيرات المستمرة، بما يضمن تحقيق أهدافها. وهذا يتفق مع ما ذكره Rothwell (٢٠١٠) أن تخطيط التَعاقُب القيادي يُساعد في تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وتحديد المرشحين من أفراد المنظمة، والعمل على استثمارهم وتأهيلهم.

وتؤكد غنيم (٢٠١٦) أن أهمية التَعاقُب القيادي للمؤسسات تكمن في تحقيق المرونة عند إجراء التنقلات الإدارية كما في الترقيات، وأيضًا استثمار الكفاءات المتميزة؛ ما يُساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ككل - وليس أهداف أقسام محددة، وتذكر Buckway (٢٠٢٠) أن أهمية التَعاقُب القيادي في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في المحافظة على رأس المال المعرفي، في الوقت الذي يزداد فيه التعقيد والمنافسة على تَوَلّي المناصب القيادية.

أهداف التَعاقُب القيادي

يذكر المطيري (٢٠١٤) أن للتَعاقُب القيادي أهدافا تتمثل في: الحفاظ على رأس المال البشري والمعرفي وضمان بقائه، زيادة الكفاءات المؤهلة لتَوَلّي المناصب الشاغرة، وتحقيق غاية

ورسالة المؤسسة. بالإضافة إلى أن عملية التَعاقب القيادي تهدف إلى توفير القادة المؤهلين لشغل المراكز القيادية في المنظمة؛ ما يسهم في جودة الأداء الوظيفي -بشكلٍ فاعل- في حال خلو المناصب القيادية لأي ظرفٍ كان، وذلك بإيجاد المرشحين ممن يملكون مهارات قيادية، وتأهيلهم لتوليّ المناصب القيادية في المنظمة (Donner et al.,2017).

نماذج التَعاقب القيادي

هناك الكثير من النماذج المستخدمة في تطبيق التَعاقب القيادي التي تُساعد في تنظيم وفعالية العمل الإداري، ومنها:

- نموذج روثنيل (Rothwell(2010)

أطلق على نموذج روثنيل (النجمة السباعية)؛ لأنه يتكون من سبع مراحل أساسية، وقد بُني النموذج على الاختلافات في ثقافة ومبادئ المؤسسات التي تمثلها القيادة العُليا، وقد تم بناء هذا النموذج وتطويره ما بين عامي ٢٠٠١ و ٢٠١٠ وتمثّلت مراحل النموذج في: بناء برنامج التَعاقب القيادي، تقييم متطلبات العمل الحالية للأفراد والمنظمة، تقييم أداء العاملين، تقييم المتطلبات المستقبلية للأفراد والمؤسسة، تقييم قدرات العاملين المستقبلية، سد فجوات التنمية، تقييم برامج تخطيط التَعاقب القيادي.

متطلبات التَعاقب القيادي

إن تحديد متطلبات تطبيق التَعاقب القيادي تُعد الخطوة الأولى في اهتمام المؤسسات بتطبيق التَعاقب القيادي؛ لذلك من الضروري تحديد المتطلبات اللازمة لعملية التَعاقب القيادي؛ الأمر الذي يُسهم في نجاحه، وبالتالي نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها. وبمراجعة الدراسات السابقة ظهرت الكثير من متطلبات التَعاقب القيادي، وكان من أبرزها ما ذكره هاشم

وأخرون (٢٠١٦) أن أحد المتطلبات الهامة لتطبيق التّعاقب القيادي هو وجود تنظيم هرمي للمنظمة، بحيث يضمن وجود الأفراد المرشحين، وما لديهم من مهارات قيادية، في المكان والوقت المناسبين، بما يحقق احتياجات المنظمة، ويضيف الداوود (٢٠٢٠) أن من متطلبات التّعاقب القيادي تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، والعمل على إيجاد الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب القيادية.

تحديات التّعاقب القيادي

تواجه المؤسسات عامة -باختلاف نشاطاتها- الكثير من التحديات أثناء تطبيق التّعاقب القيادي، منها ما ذكره Peters (٢٠١٨) أن عدم وجود برامج تقييم للسلوك القيادي تُعد إحدى التحديات التي تواجه تطبيق التّعاقب القيادي، حيث إنه لا يتم تقييم قادة المؤسسات التعليمية بشكل صحيح، وأن نسبة كبيرة من الموظفين لا يتم تقييمهم بشكل جيد. وتؤكد بوراس (٢٠١٩) أن عدم اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق التّعاقب القيادي، وعدم قدرة المنظمة على تحديد أهدافها، وغياب اللوائح والآليات المحددة بتطبيق التّعاقب القيادي، تُعد إحدى التحديات التي تواجه عملية التّعاقب القيادي في المؤسسات.

قيادة الأقسام الأكاديمية

أولاً: أهمية الدور القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية

يستمد رئيس القسم الأكاديمي أهميته من كونه المسؤول الأول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، وترجمة الأهداف والسياسات إلى ممارسات أكاديمية، وإدارة شؤون القسم العلمية والإدارية والمالية، وعن انتظام سير المحاضرات والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية والبحثية، وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة (أحمد، ٢٠١٨).

ثانياً: المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية

إن رئيس القسم الأكاديمي الذي يتحمّل هذه المسؤوليات الهامة والمتنوعة كلها، لابد من أن يكون لديه تصوّر واضح وشامل لطبيعة عمله ومهامه وواجباته، وأن تتوفر فيه مهارات قيادية وأكاديمية، وصفات شخصية تؤهله للعمل بكفاءة وفاعلية؛ حتى يتم تحقيق الأهداف الموضوعية (الحجيلي، ٢٠١٠).

وقد صنّفت المهارات القيادية إلى ثلاث مهارات أساسية، كما ذكرها إسماعيل (٢٠٢١)، وهي:

- ١- المهارات الفنية: تتمثل المهارات الفنية بالجانب العلمي، وامتلاك المعرفة ذات الصلة بمجال العمل، ومن الأمثلة على المهارات الفنية: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وكتابة التقارير، وتنظيم الاجتماعات، وإعداد الميزانية، وتقدير التكلفة، واختيار العاملين والإشراف عليهم).
- ٢- المهارات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين، وفهم سلوك الأفراد، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، والتواصل بفاعلية مع الآخرين، واستشعار احتياجاتهم الشخصية، وإظهار الرغبة في تمكين المرؤوسين، والقدرة على تكوين فرق العمل، وتشجيع العمل الجماعي بين العاملين، والإيجابية والشغف تجاه العمل.
- ٣- المهارات الفكرية: وتعني المهارات الفكرية القدرة على النظرة الشمولية للأمور، وتقييم علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية المحيطة، والقدرة على تفسير الأمور، وتحليل البيانات، وحل المشكلات.

الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وصُيِّفت الدراسات إلى محوريين رئيسيين، وهي: محور التَعاقُب القيادي في المؤسسات التعليمية، محور التَعاقُب القيادي في مؤسسات التعليم العالي. وتم عرضها وفقًا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث التالي:

التَعاقُب القيادي في المؤسسات التعليمية

جاءت دراسة العسيري (٢٠١٧) لاستعراض أبرز النماذج العالمية لتَعاقُب القيادات التعليمية، والتعرُّف على واقع تَعاقُب القيادات التعليمية، وتحديد أبرز المعوقات، وأهم المتطلبات في نظام التعليم العام بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، في ضوء مدخل الكفايات، وتقديم نموذج مقترح لتَعاقُب القيادات التعليمية في نظام التعليم العام بوزارة التعليم، في ضوء مدخل الكفايات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بعددٍ من النتائج، منها: عدم وجود منهجية علمية لتَعاقُب القيادات التعليمية في نظام التعليم العام في وزارة التعليم، عدم وجود الأدلة الإجرائية للمناصب القيادية بما يصفها ويُحدد الكفايات اللازمة لشغلها، وقدمت الدراسة نموذجًا مقترحًا لتَعاقُب القيادات التعليمية في وزارة التعليم، في ضوء مدخل الكفايات. وأوصت الدراسة بالاستثمار في المواهب القيادية المتميزة داخل وزارة التعليم، وتحديد الأفراد ذوي المهارات القيادية المتميزة، والتخطيط الإستراتيجي لمساراتهم المهنية وتطوير قدراتهم.

أما دراسة الدويج (٢٠٢٠)، فقد هدفت إلى التعرُّف إلى درجة ممارسة تخطيط التَعاقُب الوظيفي للقيادات في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، ومعوقاته، من وجهة نظر القيادات، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة. وخلصت

الدراسة إلى عددٍ من النتائج، منها: عدم وجود برامج لتخطيط التعاقب القيادي في وزارة التعليم، وعدم وجود برامج لتقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، وأن معوقات تخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية حيث جاءت المعوقات المادية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات البشرية ومن ثم المعوقات التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج لخطط التعاقب الوظيفي، قائمة على أساس علمي سليم، والعمل على وضع خطط تأهيل وتدريب القيادات المستقبلية.

التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي

أجرى العبيدي (٢٠١٥) دراسة بعنوان: "تعاقب القيادات الأكاديمية في منظمات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" إستراتيجية مقترحة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تعاقب القيادات على المناصب القيادية، ووضع إستراتيجية لتعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس من أربع جامعات، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات لتعاقب القيادات، من أبرزها: تمسك القيادات الأكاديمية بالوضع الحالي، وأن واقع التعيين على المناصب القيادية لا يتوافق مع مفهوم تعاقب القيادات، وعدم إعداد صفٍّ ثانٍ من القيادات، وأن أفراد العينة يتفوقون بدرجة عالية على أهمية وجود استراتيجية لتعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

وأجرى Keller (٢٠١٨) دراسة بعنوان: "تخطيط التعاقب في التعليم العالي في ولاية مينيسوتا"، هدفت إلى التعرف على دور التخطيط التعاقبي للقيادات في كليات وجامعات ولاية مينيسوتا (MnSCU) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديد التحديات التي تمنع الجامعات من

التخطيط للتعاقب القيادي، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، من خلال استكشاف مشاركة الجامعات في برنامج تجريبي للنظام، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود خطط لتعاقب القيادات بالجامعة، ساهمت بوجود صف ثانٍ من القيادات لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

وبمراجعة الأدبيات السابقة؛ وجدت الباحثة قلّة في البحوث العربية -مقارنةً بالبحوث الأجنبية- التي تناولت مدخل التعاقب القيادي في الجامعات، وعدم وجود دراسات عربية -على حد بحث وإطلاع الباحثة- تناولت موضوع الدراسة الحالية باستخدام المنهج النوعي. إن هذه الدراسة هي امتداد للدراسات السابقة في مجال التعاقب القيادي؛ إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في أنها دراسة لإحدى الجامعات السعودية الناشئة؛ لتوفير صورة واضحة ومعلومات تفصيلية ومعمقة عن الظاهرة، وذلك بتناولها لمعرفة طبيعة التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة جدة.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج النوعي الأساسي العام؛ لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة، والذي يُقدّم وصفًا لمشكلة الدراسة الحالية. حيث أشار العبد الكريم (٢٠٢٠) إلى أن البحث النوعي الأساسي هو أبسط أنواع البحوث النوعية، وسُمي بحثًا أساسيًا؛ لأن نتائجه مباشرة، وتستهدف الإجابة عن أسئلة البحث. وترى Meriam (٢٠٠٩) أن البحث النوعي الأساسي قد يكون أكثر الأنواع استخدامًا في المجال التربوي.

أداة الدراسة وجمع البيانات

جمعت بيانات الدراسة الحالية من قبَل الباحثة بشكلٍ رئيس عن طريق إجراء المقابلات الفردية شبه المقتنّة. وتم استخدام التسجيل الصوتي بعد موافقة المشاركين بالدراسة.

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الذي نص على: ما متطلبات التعاقب القيادي

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الخاص بمتطلبات التعاقب القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة جدة، تم تحليل مقابلات رؤساء ونواب الأقسام العلمية تحليلًا كميًا، وظهر من خلاله خمس محاور رئيسية هي: رفع الوعي بأهمية التعاقب القيادي، الدورات التدريبية، اللوائح والأدلة الإجرائية، نقل الخبرات، آلية التطبيق.

-رفع الوعي بأهمية التعاقب القيادي

أشاد جميع المشاركين بالدراسة بأهمية وجود التعاقب القيادي في تولي رئاسة الأقسام الأكاديمية، للأسباب التالية: أن وجود التعاقب القيادي يقلل الوقت والجهد للمرشح الجديد؛ بسبب معرفته المسبقة بالمهام الموكلة له وإعداده لتولي هذا المنصب، وبالتالي فهو على دراية بكيفية البدء بالأعمال والنتائج التي سوف يتوصل إليها. أشارت م^١ "يعني يأتي الشخص ليتولى المنصب وهو يعلم من أين يبدأ وأين ينتهي، يعني يبذل مثلًا مجهودًا أقل في وقت أقل".

كما ذكر عدد من المشاركين أن تطبيق التعاقب القيادي يعمل على تجديد الكوادر القيادية، مما يسهم في خلق قادة جدد مبدعين، والاستفادة من خبرات القادة الحاليين، التي تم اكتسابها في مناصب أخرى، وأكدت ذلك م^٦ "أنا أتفق بشدة، يعني جدًا مهم التعاقب هذا في القيادات، أول شيء أنه يضخ دماءً جديدة للقسم، أفكارًا جديدة، يكون هناك توزيع للمسؤوليات، أتفق جدًا على أهمية وجود التعاقب".

كما أكد جميع المشاركين على أن وجود التعاقب القيادي يوفر العدالة في الترشيح، واختيار الشخص المناسب للمكان المناسب، كما ذكرته م^٨ "أمر جدًّا جدًّا ضروري لنجاح أي مؤسسة تعليمية؛ لأن وجود هذا الإجراءات المقننة سوف يساعد على اختيار الكفاءات، هذا أولاً، ثانيًا: سوف تكون هناك العدالة في الترشيح والفرص متاحة للجميع، بالتالي سنستخرج من أي مؤسسة تعليمية أفضل العناصر فيها، لأن الكل عنده الفرصة".

-الدورات التدريبية

ذكر جميع المشاركين أن هناك متطلبات أساسية من شأنها أن تسهم في تفعيل التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام، ومن بينها الدورات التدريبية، فقد أكدوا على أهمية وجود الدورات التدريبية التي تسهم في رفع الوعي بأهمية التعاقب القيادي، إذ لا بد من ضرورة تدريب المرشحين قبل توليهم المناصب الإدارية. من خلال التحاق المرشحين بدورات تدريبية تمكنهم من اكتساب الخبرات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وغيره، إضافة إلى الندوات والمؤتمرات والورش التي تساعد في التعرف على المهام الخاصة بالمنصب القيادي التي من شأنها أن تسهم في أدائها بشكل جيد وفعال، مما يقلل الوقت والجهد أثناء ممارسة الدور القيادي ومهامه.

ذكرت م^١: "المفروض في البداية أن ندرب المرشحين لأي منصب قيادي على الأمور القيادية، الأمور القيادية طبعًا جميعها، مثل ما خبرتك في التخطيط، التنظيم، الرقابة، أيضًا جانب العلاقات الإنسانية، هذه الأمور كلها أرى أنها مهمة، يأتي بعدها الأمور الإجرائية، مثلًا كتابة الخطابات، النماذج، وغيرها".

كما أشارت إحدى المشاركات م^٢ إلى أهمية الورش التدريبية لتولي المناصب القيادية، قائلة: "الدورات التدريبية جدًّا ممتازة للقادة، جدًّا ممتازة أن يكون هنالك على الأقل ندوة في كل فصل دراسي

للقادة الحاليين، يتحدثون فيها عن ماذا قدموا وماذا ممكن أن يقدموا، ويكون هناك حوار بينهم، ويكون فيه نقل لخبراتهم... مشكلة البعض يعامل الكرسي والمنصب وكأنه ملك خاص". وذكرت (م ٣): "مهم التعاقب الإداري، من وجهة نظري اختلاف المهام، اختلاف الخبرات جداً مهمة، كل إنسان يستطيع وحده، كل إنسان يستطيع أن يعطي ويبدع، في الدورة الأولى أتعلم، وفي الدورة الثانية له أعطى ما تعلمه وفق معايير الجودة، فيكفي أن يكون هناك دورتان للإنسان في الممكن".

في حين أكدت مجموعة من المشاركين أن إقامة الدورات التأهيلية والتدريبية تساعد في بناء القدرات القيادية، واكتساب المهارات الإدارية للقيام بمهام رئاسة القسم، إلا أن غياب الدورات التدريبية في التعاقب القيادي يمكن أن يكون تحدياً حقيقياً، فمن خلال الدورات التدريبية، يمكن للقادة المحتملين تطوير المهارات والمعرفة اللازمة للتعاقب بنجاح، ولكن يمكن أن يكون هناك عدة أسباب لغياب الدورات التدريبية في هذا المجال، مثل: قلة الوعي أو الاهتمام بأهمية التعاقب القيادي أو قلة الموارد المالية لتنظيم هذه الدورات. لذا، قد يكون من المهم التوعية بأهمية التعاقب القيادي وتشجيع المؤسسات على توفير الدورات التدريبية المناسبة لتطوير القادة المحتملين.

- اللوائح والأدلة الإجرائية

في حين أشار معظم المشاركين إلى أهمية وجود اللوائح والأدلة الإجرائية لرئاسة القسم الأكاديمي ضمن متطلبات التعاقب القيادي، حيث إن وضوح اللوائح والأدلة يعمل على تيسير عملية التدريب للموظفين وتوفير المعلومات الضرورية لهم للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية بشكل صحيح. من جانب آخر ذكر معظم المشاركين أن غياب هذه اللوائح وعدم وضوحها قد يكلف الكثير من الوقت والجهد في ممارسة الدور القيادي للقسم. وأبدت م ٢ انزعاجها من غياب مثل هذه اللوائح، حيث ذكرت: "نحتاج أن تكون هناك لائحة واضحة، تحدد: متى يحق للشخص

الاعتذار، بنود واضحة متى يحق له الانسحاب من هذا المنصب، ومتى يعد الاعتذار أو الانسحاب مجرد نوع من اللامسؤولية، وجود بنود واضحة تشجع الكثير على الإقبال، لأنه يشعر أنه في بر الأمان".

- نقل الخبرات

رأى معظم المشاركين أنه لا بد من ضرورة توفر الخبرة لدى المرشحين للمناصب، حيث يرون أن الخبرة تكتسب من خلال التدريب والتأهيل ونقلها من القيادات السابقة للمرشحين، وذلك عن طريق عمل المرشح مع القيادي السابق لفترة من الزمن يتعلم فيها كيفية القيام بالمهام الموكلة إليه. وهذا ينطبق على جميع المرشحين، حتى لو تولى منصبًا سابقًا، فالمهام تختلف من منصب إلى منصب.

وذكر المشاركون أهمية هذا الأمر في تقليل الوقت والجهد على المرشح الجديد، لما قد يواجه من صعوبات في الأيام الأولى من توليه المنصب، وأن التعاون مطلوب من جميع الأطراف، بما يساهم في تحقيق ونجاح أهداف القسم. قالت م^٢: "من المفترض أن يكون هناك تعاون بين المرشحين الجدد وممن سبقهم في هذه المناصب، خاصة في الشهور الأولى يكون فيها صعوبة أكثر، لا بد أن يكون هناك نوع من التعاون والتبادل والتشارك في بعض الأمور، حتى لا يكون هناك فجوة بين فترة شخص وفترة شخص آخر، الفجوة والفراغ هذا يؤثر على عملية سير الجهاز".

وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة توفر الرغبة لدى القيادات السابقة في نقل الخبرة إلى المرشحين، حيث ذكر بعض المشاركين أنه لا بد من وضع لائحة تجبر القيادات السابقة على نقل خبراتهم إلى المرشحين المحتملين لتولى هذه المناصب.

" هذا راجع للشخص القيادي نفسه، هل هو عنده رغبة أن يعلم أشخاصًا آخرين يتولون القيادة مثلًا مستقبلًا أو ما عنده رغبة، يعني ليس الكل يقول لك تعال أنا أعلمك ربما توليت بعدي، أبدًا ليس الكل يفعل".

ويرى بعض المشاركين ضرورة الأخذ برأي رئيس القسم الحالي فيما يتعلق بالشخص الذي يمتلك القدرة على تولي المنصب من بعده، حيث يبني رأيه بناءً على الفترة التدريبية التي قضاها عدد من المرشحين معه في أعمال القسم، كنوع من التقييم للمرشحين.

-آلية تطبيق التعاقب القيادي

ذكر بعض المشاركين عددًا من المقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطبيق التعاقب القيادي لرئاسة الأقسام الأكاديمية، ومنها:

- تدريب أعضاء جدد على المهام الإدارية وإجراء اختبارات قياس لمدى كفاءة القياديين وتحديد مستوى كل مرشح وفقًا لمعايير محددة، كما ذكرته م^ه "ولا يعني أنك خريج بتقدير ممتاز أنك أفضل في العمل القيادي، ولذلك لا بد يكون هناك اختبارات قياس وأشياء كثيرة، لا يعني لشخص أنه متميز أنه سيستمر تميزه في العمل القيادي".
- تقييم العمل الإداري لدى القادة الحاليين في تمكين القيادات المرشحة لتولي المنصب، حيث أشارت م^ه "أيضًا في التعاقب الإداري أن يكون من تقييمك كعملك كقيادي أن يكون هناك جزء من التقييم على ما فعلته للآخرين من تمكينهم من العمل الإداري".
- الفحص السلوكي للمرشحين إلى جانب الفحص الإداري، حيث لا بد أن يتوافر في المرشح المعايير التي تمكنه من التواصل الإنساني الفعال، ويتم ذلك من خلال إجراء المقابلات مع المرشحين. ذكر م^ه أهمية ذلك قائلاً "التواصل الإنساني الفعال يعني أو الذكاء

الاجتماعي يفترض أن تكون هذه المعايير موجودة في المرشح، يعني لو أردت أشرح لي واحدًا لا بد أن يكون عنده تواصل إنساني مقبول، كلامه خلوق. فالتواصل الإنساني الفعال مهم جدًا، لكن الشخصيات الغليظة القاسية تسبب إحباطًا".

- ترشيح الأشخاص الملتحقين ببرامج التهيئة والورش التدريبية واللقاءات التعريفية، حيث يتم من خلالها جمع المرشحين مع القادة الحاليين، بحيث يتعرف المرشحين على كل ما يخص المنصب ويجدون إجابة عن أسئلتهم. ذكرت م ٦ أهمية ذلك في قولها "يفترض أن يوجد مثلًا لقاءات تعريفية بكل منصب يعلن عنه، نستضيف أشخاصًا تولوا المنصب سابقًا ... بحيث إن كل الراغبين في الترشيح يحضرون هذا اللقاء ويستفسرون ويحصلون على إجابات عن أسئلتهم".

وأن يكون هناك لائحة لتسليم المهام التي ستقع على عاتق المرشح في حال توليه المنصب، من خلال تدريبه من قبل رئيس القسم الحالي بحيث لا يتسلم المرشح المنصب، قبل أن يكون على دراية كافية بالمهام الموكلة إليه، وقدرته على تسيير العمل، وبالتالي تجاوز مرحلة التشتت والضياع.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة: ما متطلبات التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة؟

من خلال تحليل إجابات المشاركين بالدراسة، وجدت الباحثة أن هناك متطلبات لتطبيق التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم، تمثلت هذه المتطلبات في رفع الوعي بأهمية التعاقب القيادي بالجامعة، حيث ظهر كمحور أول لهذه المتطلبات.

ويشيد جميع المشاركين بالدراسة بأهمية وجود التعاقب القيادي في تولي رئاسة الأقسام الأكاديمية، لعدة أسباب من وجهة نظرهم: أن وجود التعاقب القيادي يقلل الوقت والجهد

للمرشح الجديد بسبب إعداده لتولي هذا المنصب وتدريبه على المهام المطلوبة منه، بالإضافة إلى أن تطبيق التعاقب القيادي يعمل على تجديد الكوادر القيادية مما يساهم في خلق قادة مبدعين، ويسعى لتوفير العدالة في الترشيح واختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.

وعليه تستنتج الباحثة أهمية التعاقب القيادي في تجهيز أعضاء هيئة التدريس ليكونوا على كفاءة عالية في العمل الإداري، وعلى دراية كاملة بالمهام والآليات العملية الموكلة إليهم عند رئاستهم للأقسام الأكاديمية المختلفة. وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة غنيم (٢٠١٦) توصلت إلى ضرورة وضع خطط للتعاقب القيادي، الأمر الذي يساهم في الحفاظ على استمرارية المنظمة وبقيائها، والعمل على وضع خطط لتنمية المهارات القيادية من الأجيال القادمة، بما يساهم في تطويرهم وترشيحهم لشغل المناصب القيادية، كما ظهر من خلال إجابات المشاركين حول متطلبات التعاقب القيادي من وجهة نظرهم، أن هناك متطلبات أساسية من شأنها أن تساهم في تفعيل التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام ومن بينها الدورات التدريبية، حيث ظهرت كمحور ثانٍ لمتطلبات التعاقب القيادي.

حيث أكدوا على أهمية وجود الدورات التدريبية، والتحاق المرشحين بها قبل توليهم المناصب الإدارية. وعليه ترى الباحثة أن وجود الدورات التدريبية يعمل على صقل قدرات وخبرات المرشحين بالعديد من عناصر العمل الإداري، كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وغيره. بالإضافة إلى الندوات والمؤتمرات والورش التي تساعد في التعرف على المهام الخاصة بالمنصب القيادي التي من شأنها أن تساهم في أدائها بشكل جيد وفعال، مما يقلل الوقت والجهد أثناء ممارسة الدور القيادي ومهامه. وهذا يتوافق مع نتيجة دراسة الشهراني وعسيري (٢٠٢١) من حيث أهمية وجود

الدورات التدريبية واستثمار قدرات الأفراد وتأهيلهم لتوليّ مناصب قيادية، وتعزيز فرق العمل، وتوظيف التمكين والتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا لن يأتي إلا بالتدريب.

وعليه ترى الباحثة أن الدورات التدريبية تلعب دوراً هاماً في تطوير مهارات العاملين، وتعزيز قدراتهم وتحسن أداءهم في مجال العمل، مما يساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات ويعزز فرص التطور والنمو المستدام، حيث يعد ذلك أحد أوجه الاستثمار في رأس المال البشري وذلك بما يتواءم مع برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

ومن خلال نتائج الدراسة الحالية حول التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ظهرت اللوائح والأدلة الإجرائية كمحور ثالث ضمن متطلبات التعاقب القيادي، حيث وجدت الباحثة من خلال استجابات المشاركين أن وجود اللوائح والأدلة الإجرائية مطلب مهم لتسيير العمل وتنظيمه وفق القواعد والسياسات التي يجب الالتزام بها، وذلك يساهم في تعزيز ممارسة الأدوار القيادية، بالإضافة إلى أنه يساعد في توفير بيئة منظمة للجميع.

وأشار المشاركون بالدراسة إلى أهمية وجود اللوائح والأدلة الإجرائية لرئاسة القسم الأكاديمي ضمن متطلبات التعاقب القيادي، وأكدوا على أن وضوح اللوائح التنظيمية والأدلة الإجرائية يعمل على تيسير عملية التدريب للموظفين وتوفير المعلومات الضرورية لهم، للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية بشكل صحيح. وترى الباحثة أن هذا دليل على وعي رؤساء الأقسام المشاركين بالدراسة بالدور الفعال للوائح والقوانين لوضع معايير محددة ورسم إطار تنظيمي عام يحكم رئاسة القسم وييسر عمله.

وعلى الرغم من أهمية وجود اللوائح والأدلة الإجرائية، إلا أن غياب هذه اللوائح وعدم وضوحها قد يكلف الكثير من الوقت والجهد في ممارسة الدور القيادي للقسم، وقد تكون إحدى

المعوقات في تطبيق التعاقب القيادي في رئاسة الأقسام الأكاديمية، وربطت الباحثة تلك النتيجة مع نتيجة دراسة البواردي (٢٠١٧) بأن ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحددة من قِبَل وزارة الخدمة المدنية، هي إحدى التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تطبيق التعاقب القيادي، حيث أوصت الدراسة بضرورة العمل على بناء أنظمة ولوائح لتعاقب القيادات في المملكة العربية السعودية، وإنشاء وحدة لتعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

كما ظهر من خلال تحليل نتائج المشاركين بالدراسة أهمية نقل الخبرات كمحور رابع ضمن متطلبات التعاقب القيادي لرئاسة القسم الأكاديمي. واستنتجت الباحثة من خلال إجابات المشاركين بالدراسة أنه لا بد من وجود الخبرة لدى المرشحين للمناصب القيادية، حيث تلعب الخبرة دوراً هاماً في تسهيل العمل وتذليل الصعوبات والتحديات المحتملة وكيفية التعامل معها بشكل أفضل، وأن نقل الخبرات يكون من القيادات السابقة للمرشحين المحتملين، ويكون ذلك عن طريق التدريب والتأهيل كعمل المرشح مع القيادي السابق لفترة من الزمن يتعلم فيها كيفية القيام بالمهام الموكلة إليه.

كما استنتجت الباحثة من خلال إجابات المشاركين بالدراسة أن التعاون مطلوب من جميع الأطراف، بما يسهم في تحقيق ونجاح أهداف القسم، إذ لا بد من تشجيع الأفراد على مشاركة خبراتهم والاستفادة منها، وذلك عن طريق ورش العمل أو إنشاء منصات للتواصل والتبادل المعرفي بما يحقق الأهداف المنشودة.

وعلى ضوء أهمية الخبرة، تستنتج الباحثة أن الخبرة تمثل أحد أهم دعائم العمل الإداري والنجاح فيه، وأن الاختيار لا بد من أن يكون على أسس جيدة ورؤية متكاملة لمهاراته وقدراته وتقييمه من القيادات السابقة والحالية. وترى الباحثة أن هذا يتوافق مع نتيجة دراسة الشهراني

وعسيري (٢٠٢١) في ضرورة تعزيز فرق العمل واستثمار قدرات الأفراد وتأهيلهم لتوليّ مناصب قيادية، وتوظيف التمكين والتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يسهم في تطبيق التعاقب القيادي بشكل فعال.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية من خلال استجابات المشاركين ضرورة وجود آلية لتطبيق التعاقب القيادي لرئاسة الأقسام الأكاديمية. فقد وجدت الباحثة أن هناك العديد من المقترحات لتطبيق التعاقب القيادي في رئاسة الأقسام الأكاديمية، منها: التدريب الفعال بعد إجراء اختبار قياس لكفاءته القيادية وفق معايير محددة، لما له من أهمية في صقل المرشحين لرئاسة الأقسام بالعديد من المهارات التي تكفل لهم القيام بالعديد من المهام الإدارية بصورة مبسطة. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عسيري (٢٠١٧) في أهمية وجود الدورات التدريبية لتأهيل المرشحين لتولي المناصب القيادية، وإقامة الدورات التدريبية والتأهيلية الداعمة لذلك. كما كشفت نتائج الدراسة الحالية عن عدم رضا المشاركين بالدارسة عن آلية الترشيح المتبعة، حيث قدم بعضهم اقتراحات حول الآلية التي يمكن من خلالها ترشيح الأعضاء، واكتشاف الخبرات والقدرات الإدارية القادرة على الإبداع والإنتاج، منها: ترشيح الأشخاص الملتحقين ببرامج التهيئة والورش التدريبية واللقاءات التعريفية، حيث يتم من خلالها جمع المرشحين مع القياديين الحاليين، بحيث يتعرف المرشحون على كل ما يخص المنصب ويجدون إجابة عن أسئلتهم. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء أهمية الدورات التدريبية المتعلقة برفع الوعي بأهمية التعاقب القيادي؛ أن إدراك المشاركين بالدارسة لأهمية الدورات التدريبية ونقل الخبرات يسهم في تحسين قدرات القادة في الجانب التعليمي وتحقيق تحسين مستدام للمؤسسة. وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة غنيم (٢٠١٦) التي توصلت إلى ضرورة وضع خطط للتعاقب

القيادي، الأمر الذي يُسهم في الحفاظ على استمرارية المنظمة وبقائها، والعمل على وضع خطط لتنمية المهارات القيادية من الأجيال القادمة، بما يسهم في تطويرهم وترشيحهم لشغل المناصب القيادية.

كما وجدت الباحثة من وجهة نظر المشاركين أن الفحص السلوكي للمرشح مطلب مهم لنجاح العمل، إذ يمكنه من التواصل الإنساني الفعال، الذي يساعد على تبادل المعلومات، والأفكار بشكل واضح وسلس، ويتم ذلك من خلال إجراء المقابلات المباشرة معه. وهذا يتوافق مع نتيجة دراسة عسيري (٢٠١٧) في ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية بين المرشحين والقيادات الحالية، بما يخلق بيئة إيجابية داعمة، بالإضافة إلى ضرورة نقل الخبرات من القادة الحاليين إلى القادة المحتملين. وهذا يتسق مع نتيجة دراسة الشهراني وعسيري (٢٠٢١) التي أوصت بضرورة 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 وغيرها.

التوصيات

في ضوء ما سبق من نتائج توصي الدراسة الحالية بالآتي:

- ١- ضرورة رفع ثقافة التعاقب القيادي عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ٢- بناء برامج تدريبية لتدريب أعضاء هيئة التدريس على العمل الإداري بالجامعة.
- ٣- وضع مجموعة من ورش العمل لتهيئة أعضاء هيئة التدريس نفسياً وإدارياً للعمل الإداري ورئاسة الأقسام.



٤- وضع آليات إجرائية تسمح بنقل خبرات القادة السابقين إلى القادة الجدد عبر برامج تدريبية معدة لذلك.

مقترحات للدراسات المستقبلية

- ١- إجراء دراسة حول آليات الحد من معوقات التعاقب القيادي بالكليات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على جامعات أخرى بالمملكة العربية السعودية.



المراجع العربية

- أبو شلحة، عائشة علي. (٢٠١٩). مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وعلاقته بالتنوير المهني لدى أعضاء هيئات التدريس. *المجلة التربوية الأردنية*.
- أحمد، أمل محمود. (٢٠١٨). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *دار المنظومة*.
- إسماعيل، مجد. (٢٠٢١). *المهارات الإدارية الواجب توفرها في المدير والاتجاهات الحديثة للإدارة*
<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/>
[729/](https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/729/)
- آل حفيظ، تريحيب عمّاش. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لواقع تخطيط التّعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية.
- آل مداوي، عبير محفوظ. (٢٠١٨). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*.
- البدوي، أمل. (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*.
- البواردي، فيصل عبد الله. (٢٠١٧). تحديات خطط تَعاقب القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*.
- الحجيلي، نصر. (٢٠١٠). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. *مجلة جامعة دمشق*، ٢٦، ٢٣٥-٢٠٥.
- حسن، نهي نظمي. (٢٠٢١). إثر تخطيط التّعاقب القيادي على إدارة المواهب دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظة الإسمايلية والدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات*.
- الداوود، حسن عبد العزيز. (٢٠٢٠). *التخطيط للتّعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتّعاقب الوظيفي*.

الدويج، مي عبد العزيز. (٢٠٢٠). واقع تخطيط التَعاقُب الوظيفي للقيادات في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الشرق العربي.

الراشد، منار خالد. (٢٠٢٠). التَعاقُب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

سعد، يحيى. (٢٠٢٠). نموذج إطار نظري حول مفهوم وأهمية القيادة الأكاديمية.

<https://drasah.com/Description.aspx?id=3436>

الشاعر، حسين سليم. (٢٠١٦). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

الشديقات، رنا أمين. (٢٠٢٠). واقع البرامج التدريبية لدى رؤساء الأقسام في جامعة حائل، وعلاقته في تنمية المهارات القيادية لديهم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة دكتوراه غير منشورة].

الشريف، طلال عبد الله. (٢٠٢٠). إستراتيجية مقترحة لتخطيط التَعاقُب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية.

الشهراني، عسيري. (٢٠٢١). تخطيط التَعاقُب القيادي وفق رؤية (٢٠٣٠). إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة.

صالح، طلال الدين حسن. (٢٠٢٠). إثر تخطيط التَعاقُب القيادي في تطوير القيادة الجامعية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والأهلية.

عبد العزيز، خميس فهد. (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التَعاقُب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر.

العبد الكريم، راشد حسين. (٢٠٠٤). البحث النوعي في التربية. (ط٣). مكتبة الرشد.

العبيدي، محمد. (٢٠١٥). تَعاقُب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: إستراتيجية مقترحة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

العتيبي، عالية. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز، في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

عسيري، خالد عطا. (٢٠١٧). تَعاقُب القيادات التعليمية في وزارة التعليم في ضوء مدخل الكفايات (نموذج مقترح) [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

عسيري، محمد، ومحمد، محمود. (٢٠٢٠). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، في ضوء التوجه نحو إنتاج المعرفة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية الاجتماعية.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠١٦). التخطيط للتَعاقُب القيادي في الأجهزة الحكومية.



القرني، حسن محمد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

كريسول، جون. (٢٠١٤). تصميم البحوث الكمية والنوعية والمزجية (عبد المحسن القحطاني، مترجم). دار المسيلة للنشر والتوزيع. نشر العمل الأصلي عام.

المرقطن، محمد موسى. (٢٠٢١). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي، من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التجارية والبيئية.

المعاني، ديما عمر. (٢٠١٩). درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس مهارات القيادة وعلاقتها بالقدرة على تطوير الذات، من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جامعات شمال الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة].

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠). متاح على الرابط:

https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf

وزارة الخدمة المدنية. (٢٠١٥). تخطيط التعاقب الوظيفي: دليل إرشادي. الرياض.

المراجع الأجنبية

- Asiedu-Kumi, A. (2013). *Model Leadership: Discovering Successful Principals, Skills, Strategies, And Approaches for Student Success* [Unpublished PhD Dissertation]. University of Southern California.
- Bayham, W. (2002). A new look at succession management. *Levy Business Journal*, 66(5).
- Buckway, A. (2020). *Perceptions of Leaders Regarding Succession Planning in State Universities in a Western*.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks.
- Cieminski, A. (2015). *Practices That Support Principal Succession* [Published Doctor of Education dissertation]. University of Northern Colorado.
- Donner, E., Gridley, D., Ulreich, S., & Bluth, E. (2017). Succession planning and management: the backbone of the radiology group's future. *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), 125-129.
- Fusarelli, B., Fusarelli, L., & Riddick, F. (2018) Planning for the Future: Leadership Development and Succession Planning in Education. *Journal of Research on Leadership Education*, 1-28.
- Gray, D.,E. (2014). *Doing Research in the Real World*. UK: SAGE
- Hart, A., S. (2011). *A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota*.
- Kamil, H., H. (2016). *Managing Talents in Higher Education Institutions: How Effective the Implementation of Succession Planning*.



- Keller, K. (2018). *Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System*.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. UK: SAGE
- Lisa, T., T. (2019). *Succession Planning: Facilitating Leadership Succession in Response to the Retirement of Presidential Leadership* [Doctor of Education]. Northeastern University.
- Liu, L. (2016). *Using Generic Inductive Approach in Qualitative Educational Research: A Case Study Analysis*. *Journal of Education and Learning*.
- Marecek, J. (2003). *Dancing through Minefields. Qualitative research in Psychology*. P. Camic, J. Rhode L. Yardley, (Eds.) Washington: APA s.
- Merriam, Sh., B. (2007). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*.
- Mkama, B., M. (2013). *An Assessment of Banking Succession Planning in Ensuring its Continuity* [Doctoral dissertation] . *The Open University of Tanzania*.
- Oppong, A. (2018). *Identification of Individuals for Directorship Roles: Evaluation of a University's Succession Management*
- Patsy, M. (2021). *Succession Planning Strategies at the Ministry of Education in The Bahama*
- Peters, A., Reed, L., & Kingsberry, F. (2018). *Dynamic Leadership Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning*. *Urban Education*, 53(1) 26-54.
- Raespoor, Tadbir, Afsharnejad, Sadeh. (2018) *Effective Strategies for the Establishment of Integration Model for Succession Planning and Career Progression Path of Iranian Azad Universities Administrators*
- Rothwell, J.,W. (2005). *Effective succession planning insuring leadership continuity and building talent from within*.
- Rothwell, W .(2010). *Effective Succession Planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. (4th Ed.). Amacom.
- Seniwoliba, A. (2015). *Succession planning: Preparing the next generation workforce for the university for development studies*. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
- Steven, D. (2014). *Case Study Of Liberty University's Succession Plan From Founder To Second-Generation Leader*. Microform Edition © Proquest Llc.
- Trickel, M. (2015). *The Exploration of Executive Leadership Succession Planning Strategies in New Jersey Community College*.
- Yin, R.,K. (2009). *Case study research: Design and methods*.5, sage.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675