

تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية  
لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د/ فيصل بن عياد سليم الجهني

دكتوراه بالقيادة والإدارة التربوية



## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ فيصل بن عياد سليم الجهني\*

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين تعاقب القيادات الأكاديمية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في الجامعة من وجهة نظرهم، وكذلك واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأداته الاستبانة، وعينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وفروعها والبالغ عددهم (٣٥٧) عضو هيئة تدريس. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة. ودرجة واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة أيضاً. وقدمت الدراسة توصيات من أبرزها: تشكيل فرق عمل متخصصة تُعنى بالتعاقب القيادي الأكاديمي، ويكون من ضمن مهامها توفير دليل مكتوب للتعاقب القيادي يشمل المعايير والشروط التي تنظم اختيار القيادات وتعيينهم ومتابعة أدائهم. وتنفيذ ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لنشر ثقافة العمل المؤسسي الذي يعتمد على استمرارية تنفيذ الخطة الاستراتيجية دون التأثير بالتعاقب القيادي، ومعالجة الفجوات التي قد تنشأ في تنفيذ الخطة الاستراتيجية أثناء عملية التعاقب القيادي. وعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المرشحين لمناصب قيادية في المهارات القيادية الأكاديمية. واهتمام الجامعة بوضع برامج وأنشطة للخطة الاستراتيجية بما يتوافق مع الموارد المتاحة بها، وتوفير البنود الداعمة للحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. واقترحت الدراسة إجراء دراسات مُماثلة على عينة مُختلفة في الجامعات السعودية، وإجراء دراسات لتعاقب القيادات في الجامعات السعودية وأثره على إنجاز الموظفين، وعمل تصور مقترح للتعاقب القيادي الأكاديمي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية.

**الكلمات المفتاحية:** التعليم العالي-الجامعات السعودية-التخطيط الاستراتيجي-القيادات الأكاديمية.

\* د/ فيصل بن عياد سليم الجهني: دكتوراه بالقيادة والإدارة التربوية.

---

## **Succession of academic leaders and its relationship with the implementation of the strategic plan of Taiba University from the faculties view.**

**Dr. Faisal bin Ayad Salim Al-Jehni**

### **Abstract:**

The study aimed to identify the relationship between the succession of academic leaders and the implementation of the strategic plan of Taibah University from the point of view of faculty members, and to know the reality of succession of academic leadership in the university from their point of view, as well as the reality of implementing the strategic plan of Taibah University from the point of view of faculty members, and its questionnaire, and the study sample consisted of (357) faculty members at the university and its branches. The researcher used the appropriate statistical methods according to the variables of the study. Among the most prominent findings of the study: The degree of the reality of academic leadership succession at Taibah University from the point of view of faculty members was medium. The degree of reality of the implementation of the strategic plan in the university from the point of view of faculty members was also medium. The study made recommendations, most notably: The study made recommendations, most notably: the establishment of specialized task forces on academic succession, the functions of which include providing a written guide to leadership succession that includes the criteria and conditions governing the selection, appointment and performance of leaders, implementation of workshops for faculty members to disseminate the culture of institutional work that depends on the continuity of the implementation of the strategic plan without being affected by leadership succession, and to address gaps that may arise in the implementation of the plan in the process of leadership succession, and to address gaps that may arise in the implementation of the plan in the process of leadership succession. and training courses for faculty candidates for leadership positions in academic leadership skills. The University's interest in developing programs and activities for the strategic plan in line with its available resources and providing terms for financial and nominal incentives for

---

participants in the implementation of the strategic plan. The study suggested conducting similar studies on a different and larger sample at Saudi universities, conducting succession studies at Saudi universities and its impact on staff achievement, and making a proposed conception of academic succession at Saudi universities in the light of some global experiences

**Keywords:** Higher Education - Saudi Universities - Strategic Planning - Academic Leadership

## مقدمة:

القيادة من الاتجاهات الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين في تطوير النظام الإداري في المؤسسات المختلفة وإيجاد أساليب قيادية حديثة تتواءم مع المستجدات والتطورات المعاصرة بالإضافة إلى تجدد أدوار تلك المؤسسات لمواجهة التحديات والمتغيرات في مختلف المجالات.

وتعتبر القيادة حجر أساس للنهوض بالمؤسسات التعليمية والعمل على تطويرها، إذ تشكل القيادة مركزاً أساساً لتنظيم طاقات وجهود العاملين وفقاً لخطط المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق أهدافها المستقبلية، كما تسعى القيادة وبشكل مستمر إلى إدارة التغيير وتطوير المؤسسة التعليمية نحو الأفضل، من خلال إيجاد بيئة عمل أكثر إنتاجية (الغامدي، ٢٠١٣).

وإن من أهم العوامل في بناء وتطوير المؤسسات وجود قيادة متجددة توجه جهودها نحو تحقيق أهدافها وخططها المرسومة، وتساعدها على تحسين أدائها وتطويرها، ويرتبط نجاح عملية القيادة بوجود القائد الناجح الذي يؤثر في المرؤوسين بما يتفق مع أهداف المؤسسة ودفعهم للقيام بالأعمال بكفاءة وفاعلية عالية (الأغا، ٢٠١٠).

وإن للقائد دور كبير في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع البيئة والظروف المحيطة، حيث إن نمو واستقرار المؤسسة يرتبط إلى حد كبير بالمهارات والقدرات القيادية للقائد في توجيه جهود العاملين في المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

وإن من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة وجود قائد فعال، ومسؤول عن توجيه جهود العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، وهذا يتطلب أن يكون ذلك القائد متجدد التفكير ويعمل على زرع روح التنافس الإيجابي لدى المرؤوسين، واختيار المواهب القيادية القادرة على تحقيق الإبداع المؤسسي من خلال وضع خطط التعاقب القيادي للنهوض بالمؤسسة نحو التجديد والتطور. فالتعاقب القيادي هو عبارة عن وضع وتنفيذ الخطط لتلبية احتياجات القادة في المؤسسة لضمان استمرار العمل ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (عطوي، ٢٠٢٠).

ويعتمد نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتنفيذ خططها الاستراتيجية على كفاءة قادة المؤسسات بدرجة أساسية، كونهم الموجهين للعاملين فيها، حيث يرى الأكلبي (٢٠١٨) أن من أهم مسؤوليات القيادات الجامعية إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تركيز جهود منسوبي الجامعة في تحقيق دورهم الأساسي وتمكينهم من المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

إن اكتساب القيادات الجامعية مهارات التخطيط الاستراتيجي يساعدها على تطبيق الخطط الاستراتيجية وتحقيق التطلعات المستقبلية للجامعة، مما يستدعي أهمية اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية لرفع درجة تطبيق الخطة الاستراتيجية (المخلافي، ٢٠١٩).

ويرى Keller (2018) أن تعاقب القيادات يمثل فلسفة إدارية دقيقة تعمل على تحديد وتعزيز القدرات والخبرات الإدارية للأفراد الذين لديهم المقدرة على العمل في مناصب قيادية في المؤسسات التعليمية، ويؤثرون على أداء المؤسسة بشكل إيجابي من خلال التغيير في عملية الاتصال وصنع القرار التي تحدث بين الرئيس والمرووسين، كما تؤثر أيضاً شخصية القائد والخبرة التي يمتلكها على الأداء العام للمؤسسة وعلى تميزها ونهوضها. فيعد التعاقب القيادي من أهم الممارسات الجوهرية في إدارة المواهب القيادية، كونه تحريك للموهبة عبر المؤسسة بشكل مخطط له، من خلال تغيير الأفراد ووضعهم في مواقع جديدة تساعد المؤسسات على التغيير والتطوير.

وتبرز أهمية تخطيط تعاقب القيادات في أنها تجذب القادة المتميزين وتتمى مهاراتهم وتحفظ بهم، فضلاً عن تحديد الصعوبات التي تواجه المواهب القيادية، للتأكد من أن الأشخاص المناسبين ينتقلون إلى أدوار القيادة الصحيحة في الوقت المناسب، وأن الفجوات المحتملة في الممارسات القيادية يتم رصدها ومعالجتها بشكل يضمن سير العمل بالمؤسسة على أكمل وجه (المرقطن، ٢٠٢٠).

ونظراً لأهمية التعاقب القيادي في المؤسسات المختلفة ولاسيما المؤسسات التعليمية أوضحت نتائج بعض الدراسات أهمية التعاقب القيادات، ومن هذه الدراسات نتائج دراسة البواردي (٢٠١٧) والتي جاءت بضرورة تصميم نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في المملكة العربية السعودية، وإنشاء وحدة التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية لتحقيق أهداف خطط التعاقب، ودعم القيادات الإدارية العليا المستمر والتزامها لفعالية دور وحدة تعاقب القيادات في تحقيق أهداف المنظمة واحتياج عملائها ومتابعتها.

وبينت نتائج دراسة السوعير (٢٠٢٠) أهمية العمل على زيادة الوعي والتخطيط بشفافية ووضوح لعملية ممارسة تعاقب القيادات، وتوفير مختصين لإعداد آلية مكتوبة وشاملة للتخطيط لتعاقب القيادات. وخلصت نتائج دراسة المرقطن (٢٠٢٠) إلى حث وزارة التعليم على بذل المزيد من الاهتمام بخطط تعاقب القيادات من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لذلك، وإعداد القادة وإكسابهم المهارات القيادية بشكل يؤهلهم لتولي المناصب القيادية المستقبلية من خلال إقامة البرامج التدريبية بشكل مستمر.

## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

للتعاقب القيادي دوراً هاماً في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات وتحديد آليات لتنفيذها، إذ يشير البواردي (٢٠١٧) أن تعاقب القيادات عملية ضرورية، ومطلوبة لوضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، نظراً لأن القيادات الإدارية هي المسؤولة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ونظراً لتوجه الجامعات السعودية بما يلبي طموحات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، فإن ذلك يتطلب القيادات الجامعية ذات المهارات والكفاءات العالية القادرة على قيادة الجامعات بما يحقق جودة مخرجاتها، وهذا يستدعي عمل استراتيجية للتعاقب القيادي والاهتمام بالموهب القيادية القادرة على تطبيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات بكفاءة عالية، وتأتي هذه الدراسة للكشف عن علاقة التعاقب القيادي الأكاديمي بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة.

### مشكلة الدراسة:

تعد التطورات الإدارية والتغيرات المتتالية التي تشهدها المؤسسات يشكل عام، والتي فرضت واقعاً جديداً على المؤسسات التعليمية بشكل خاص، نتيجة لظهور أساليب إدارية حديثة، أدت إلى بعض التغيرات في بيئتها الداخلية، وحدثت من قدرتها على مواجهة تلك التحديات، الأمر الذي جعل التحسين والتطوير لأداء المؤسسات التعليمية أمراً لازماً وحتمياً.

وقد اتخذت بعض المؤسسات التدابير والخطط اللازمة لمواجهة تلك التحديات وعملت على تحسين القيادات الإدارية ورفع كفاءتها من خلال اختيار المواهب الإدارية، وتطوير خطط التعاقب القيادي، لبناء وتأهيل الجيل الثاني من القيادات، وضمان الاستقرار القيادي، وتدارك حدوث أي فجوة في وظائفها القيادية.

تعد الجامعات في أي دولة في العالم من النماذج المثالية للقطاعات الأخرى في تطبيق وممارسة الاتجاهات الإدارية الحديثة، منها التخطيط للتعاقب القيادي. وتهتم الجامعات بخطط التعاقب القيادي على كافة المستويات كجزء من خططها الاستراتيجية (الشريف، ٢٠٢١).

إن التخطيط للتعاقب القيادي أمراً حيوياً في المؤسسات الجامعية، كونه يركز الاهتمام على الموارد الأساسية لتوسيع وتنفيذ خطة متعددة الأوجه، تتضمن برنامج تعاقب قيادي في مؤسسات التعليم، وتوقع الاحتياجات القادمة (Ishak & Kamil, 2016). حيث يسهم تطبيق خطة التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية في التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب القيادية ذات الكفاءة العالية في المستقبل، بغرض إتاحة الفرصة لها للانتقال إلى أعمال أخرى، بما يضمن الاستقرار وتحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسة (العمارات، ٢٠٢٠).



وبالرغم من أهمية التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية إلا إن البعض من تلك المؤسسات ومنها الجامعات تواجه العديد من التحديات في خطط التعاقب القيادي، حيث يشير البواردي (٢٠١٧) أن بعض المؤسسات تواجه عددًا من التحديات التي تؤثر في أهدافها الاستراتيجية، ومنها ندرة وجود البديل القيادي المناسب في المكان والوقت المناسب.

وقد أوضحت بعض الدراسات أن التعاقب القيادي لم يحظ بالاهتمام من قبل بعض المؤسسات التعليمية خاصة في تلك الدول النامية، إذ لا تزال الجهود التي بذلت لتطوير التعاقب القيادي دون المستوى المطلوب نتيجة ضعف دور بعض المؤسسات التعليمية في تطبيق التعاقب الإداري. وهذا ما أكدته دراسة الحسيني (٢٠٠٩) إن بعض المؤسسات التعليمية في معظم الدول النامية تعاني من ضعف الاهتمام بعملية تعاقب القيادات، وخصوصاً عملية إعداد قيادات بديلة تكون قادرة على المشاركة في عملية صنع القرارات، وتسيير عمل المؤسسة، مما أدى إلى وجود ضعف في أداء المؤسسات وتعثر خططها ومشاريعها. وأوضح المحيسن والكاسبية (٢٠٢١) أن نسبة ٨٥% من المؤسسات في الدول النامية لديها قصور في خطط التعاقب القيادي، بينما ١٥% من تلك المؤسسات لديها خطط للتعاقب القيادي وتستهدف القيادات من ذوي الأداء العالي.

أن القصور في تطبيق خطط التعاقب القيادي أمراً ملموساً في بعض المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة، حيث أشارت نتائج دراسة السواعير (٢٠٢٠) إلى افتقار بعض الجامعات لعملية تعاقب القيادات الأكاديمية حيث يستمر بعض القيادات الأكاديمية في مناصبها لفترة طويلة. وأوضحت دراسة الشريف (٢٠٢١) أن واقع تخطيط التعاقب القيادي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة كان بدرجة ضعيفة ومعوقات تطبيقه عالية. وأشارت نتائج دراسة البواردي (٢٠١٧) أن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في خطط تعاقب القيادات يتمثل في ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل، وعدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل.

ولمعالجة ذلك القصور في أداء المؤسسات في تطبيق التعاقب القيادي، قدمت العديد من الدراسات بعض النتائج والتوصيات والتي تتضمن توجيه الجامعات نحو تطبيق التعاقب القيادي، ومن تلك الدراسات دراسة السواعير (٢٠٢٠) والتي بينت ضرورة التخطيط بشفافية لعملية ممارسة تعاقب القيادات، وتوفير متخصصين لإعداد آلية لتعاقب القيادات. ولخصت دراسة المرقتن (٢٠٢٠) ضرورة الاهتمام بخطط تعاقب القيادات من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لذلك. كما أكدت دراسة البواردي (٢٠١٧) على ضرورة بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في المملكة العربية السعودية، والاهتمام بإنشاء وحدة التخطيط

لتعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية لتحقيق أهداف خطط التعاقب، ودعم القيادات الإدارية العليا المستمر والتزامها بفعالية دور وحدة تعاقب القيادات في تحقيق أهداف المنظمة واحتياج عملائها ومتابعتها. وأوضحت دراسة (Abu Jarbou 2013) ضرورة إعداد دليل واضح لتخطيط التعاقب الإداري وتضمن خطة التعاقب ضمن الخطة التنفيذية للمؤسسة. رغم الاهتمام الذي توليه وزارة التعليم لتطوير القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها في خطط التعاقب القيادي في بعض المؤسسات والجامعات على وجه الخصوص، فضلاً عن ندرة الدراسات المحلية - على حد علم الباحث - التي تناولت التعاقب القيادي الأكاديمي وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وعلى وجه الخصوص الجامعات، ونظراً لأهمية هذا الموضوع تأتي هذه الدراسة لمعرفة علاقة التعاقب القيادي الأكاديمي بتنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة.

**أسئلة الدراسة:**

١. ما علاقة تعاقب القيادات الأكاديمية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  ٢. ما واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  ٣. ما واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- أهمية الدراسة:**

#### أولاً- الأهمية النظرية:

١. تكمن أهمية الدراسة في محاولة إثراء الجانب النظري الذي يتناول علاقة تعاقب القيادات الأكاديمية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٢. نظراً لأهمية التعاقب القيادي في المؤسسات المختلفة ولاسيما المؤسسات التعليمية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة طيبة.

#### ثانياً- الأهمية التطبيقية:

١. تأتي هذه الدراسة مواكبة للجهود التي تقوم بها المملكة العربية السعودية في دعم وتشجيع البحث التربوي للقيام بدوره في تطوير النظام التربوي ومعالجة مشكلاته الإدارية، والارتقاء بها، من خلال تحديد آليات مناسبة واستخدام أساليب إبداعية.
٢. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في اهتمام الجامعات السعودية عموماً وجامعة طيبة على وجه الخصوص نحو خطط التعاقب القيادي لتأهيل القيادات الأكاديمية وتنميتها وتطويرها.

٣. يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة في مساعدة صانعي القرار والمهتمون برسم السياسات التعليمية لإتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة الكثير من المعوقات التي تحد من دور تعاقب القيادات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعات السعودية.

٤. قد تمثل نتائج وتوصيات ومقترحات البحث نقطة انطلاق لأبحاث ودراسات أشمل وأوسع لتفعيل دور تعاقب القيادات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات بالمملكة العربية السعودية.

٥. يُؤمل أن تفيد الدراسة الجامعات ومراكز البحث العلمي بالمملكة من خلال تقديم آليات مناسبة لتفعيل دور تعاقب القيادات الأكاديمية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات بالمملكة العربية السعودية.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع التعاقب القيادات الأكاديمية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة ممثلة من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة، للعام الجامعي ١٤٤٤هـ.

- الحدود المكانية: جامعة طيبة وفروعها، بالمدينة المنورة، بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي ١٤٤٤هـ.

### مصطلحات الدراسة:

- التعاقب القيادي:

يعرفه Keller (2018) بأنه: عملية منظمة ودقيقة يتم فيها تعيين الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف شغل مناصب قيادية داخل المؤسسة.

يعرفه المرقطن (٢٠٢٠) بأنه: خطة تقوم بوضعها المؤسسة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القادة وكيفية إعداد الأفراد بشكل يؤهلهم لتولي المناصب القيادية، بما يضمن استمرارية سير العمل بكفاءة وفاعلية.

ويعرف التعاقب القيادي إجرائياً بأنه عملية منظمة ومستمرة وهادفة تقوم بها جامعة طيبة لإعداد واختيار قادة المستقبل الإيجابيين من أعضاء هيئة التدريس القادرين على شغل المناصب القيادية، لتجنب الفراغ القيادي المحتمل نتيجة لعمليات النقل أو الترقية أو الاستقالة أو التقاعد وفق خطة واضحة لتحقيق أهداف الجامعة.

## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### -الخطة الاستراتيجية:

الخطة الاستراتيجية هي "التصور الرسمي أو المعتمد من الجامعة الذي يحدد الاستراتيجية التي تعتمد عليها لتحقيق رؤيتها، وغاياتها الاستراتيجية، والآليات التنفيذية لهذه الاستراتيجية، والموارد الضرورية لذلك" (مزهوده، ٢٠١٥، ص.٤١٣).

**وتعرف الخطة الاستراتيجية إجرائياً بأنها:** الوثيقة الرسمية المعلنة التي توضح خارطة الطريق لجامعة طيبة والانتقال بها من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول، خلال مدة زمنية معينة، يتم من خلالها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية المحددة.

### -أعضاء هيئة التدريس:

أعضاء هيئة التدريس هم "الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون" (نظام الجامعات، ٢٠٢٠، ص.٥).

ويعرفون أعضاء هيئة التدريس إجرائياً بأنهم: الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون يقومون بتدريس الطلبة في جامعة طيبة.

### -القيادات الأكاديمية:

القيادات الأكاديمية هم: "رئيس القسم الأكاديمي، عميد الكلية، نائب الرئيس ورئيس الجامعة" (السوايعر، ٢٠٢٠، ص.١٢).

ويعرفون القيادات الأكاديمية إجرائياً: بأنهم الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون، الذين يقومون بتدريس طلبة جامعة طيبة، ويكلفون بمناصب إدارية داخل الجامعة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### مفهوم التعاقب القيادي:

عرف كثيراً من الكتاب والباحثين مفهوم التعاقب وكلّ ينظر إليه من زاوية معينة، كونه يهتم بعملية نقل القيادة من فرد إلى آخر. فيعرف التعاقب القيادي على أنه عملية منهجية لتحديد وتطوير قادة المستقبل استعداداً لأدوارهم المستقبلية (Brown, 2020).

ويعرف التعاقب القيادي أيضاً على أنه إجراء استباقي لضمان استمرار القيادة لقيم المنظمة ورسالتها وخطتها الاستراتيجية من خلال تطوير الموظفين داخل المنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها. (Badara et al. , 2015).

ويعرف التعاقب القيادي بأنه "العملية المستمرة في إمداد الوظائف القيادية بالقادة المدربين والمؤهلين والقادرين على شغل المناصب وإدارتها في الوقت الحالي أو المستقبلي". (زيادة، ٢٠١٥، ص.١٢).

كما يعرف التعاقب القيادي بأنه "يتلخص في بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين لتحقيق استراتيجيات المنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها". (البواردي، ٢٠١٧، ص.١٩٧).

ويعرف تعاقب القيادات بأنه "عملية وضع خطط واستراتيجيات إدارية، تضمن وجود قادة بدلاء في المؤسسة في حال غياب القادة الحاليين سواء بالاستغناء عنهم من قبل الإدارة العليا، أو مالك المؤسسة أو تقاعدهم أو تعاقد القادة الحاليين مع مؤسسة أخرى، وتُعد وسيلة للحفاظ على نهج المؤسسة وضمان تطورها" (السوايعر، ٢٠٢٠، ص.١٦).

أما الراشد (٢٠٢٢) فتعرف التعاقب القيادي بأنه تلك الاجراءات والعمليات التي تتبعها المؤسسة لانتقال السلطة من قائد لآخر بما يضمن تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

ويعرفه المحيسن والكساسبة (٢٠٢١) بأنه عملية منظمة تقوم بها المؤسسة لتحديد البديل المناسب من القادة الموهوبين لشغل هذه المناصب.

يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم التعاقب القيادي يتضمن بعض الاحتمالات المتوقعة منها: الاستبدال الطارئ للقائد، والاستبدال المخطط له للقائد الحالي، لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويذكر (Tison 2019) أن بناء القيادة لتخطيط التعاقب يتكون من ثلاثة مكونات: العنصر الأول في هذه العملية هو التنبؤ: والذي يسلك نهجاً استباقياً للتنبؤ والاستعداد للوظائف الشاغرة في الأدوار القيادية الرئيسية، يسمح هذا للمؤسسة باتخاذ نهج استباقي لاستبدال القيادة. العنصر الثاني في العملية هو الاستدامة: والذي يتضمن توزيع القيادة على أكثر من قائد، حيث يتم في هذه العملية تحميل جميع العناصر المكونة للمساعدة عن نجاحات أو فشل المنظمة. العنصر الثالث التخطيط: وهو دراسة آلية الانتقال من القائد الحالي إلى القائد الذي يعقبه، وهذا يسهم بالتداخل المدروس بين القائد الحالي والقائد الذي يعقبه لفترة من الزمن، حيث يقضي على الفجوة القيادية ويساعد القائد الذي يعقبه على الانتقال السلس لمهامه المستقبلية.

### أهمية التخطيط للتعاقب القيادي:

تعد عملية التخطيط للتعاقب القيادي من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات، كونه يعمل على تأهيل الجيل الثاني من القيادات الإدارية ويضمن الاستقرار القيادي، كما يضمن عدم وجود فجوة في الوظائف القيادية المستقبلية (الشريف، ٢٠٢١).

## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وذكر البواردي (٢٠١٧) أن قيام المؤسسات بعملية التخطيط لتعاقب القيادات دور مهم حيث إنه يساعد على توفير البديل المناسب بالوقت المناسب ويعمل على سد الفجوة المستقبلية المتوقعة.

وتتضح أهمية التخطيط لتعاقب القيادي والذي أصبح من العمليات اللازمة والضرورية في جميع المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص للحصول على مراتب تصنيف عليا، ومكانة مرموقة بين مؤسسات العالم، نتيجة لزيادة التنافسية بين المؤسسات وسعيها لتحقيق الجودة في خدماتها والتميز في أدائها، كما يساعدها على مواجهة التغيرات التي قد تطرأ في أي وقت ممكن من خلال توفير أفضل الظروف الملائمة لاستمرار عملها وزيادة نجاحها. وتكمن أهمية التخطيط لتعاقب القيادي كما أورد محمود (٢٠١٨):

- يهيئ الظروف المناسبة لاستمرار المؤسسات في العمل الحالي والتعرف على المواهب القيادية المستقبلية.
  - يتيح للعاملين من أصحاب الكفاءات الفرصة للتدريب على القيام بمهام الوظائف القيادية.
  - يلبي الأهداف المستقبلية للعاملين واحتياجات المؤسسة التي يعملون بها.
  - يساعد في التغلب على مشكلة تقاعد القيادات، والقصور في المهارات الإدارية والقيادية.
  - يساعد على تنوع قدرات العاملين بالمؤسسة، وتزايد درجة الانتماء الوظيفي لديهم.
- ويضيف عبد العزيز (٢٠١٩) أن من أهمية التخطيط لتعاقب القيادي مساعدة المؤسسات لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الوظائف القيادية، وتوفير رؤية واضحة للمهارات المطلوبة لشغل تلك المناصب، وتحديد عدد المرشحين المؤهلين لتولي الوظائف القيادية المستقبلية بالمؤسسة، من ثم إعداد الأفراد المتميزين ليكونوا صفاً ثانياً للقيادة في المؤسسة، ويعمل على ترتيب أولويات المؤسسة المرتبطة باحتياجات التدريب والتطوير لقيادة المستقبل.

وأشار غنيم (٢٠١٦) إلى أن أهمية تخطيط تعاقب القيادات تكمن في أنه:

- يساعد على تطبيق المرونة عند إجراء التغييرات الإدارية بين قادة المؤسسة.
  - تهيئة الظروف الملائمة لتأهيل الصف الثاني لقيادة العمل داخل هذه المؤسسة.
  - يساعد في الحفاظ على الأفراد الموهوبين في المؤسسة.
  - يركز في إعداد القادة للتحديات المستقبلية التي قد تواجه المؤسسة.
  - يعمل على استثمار رأس المال البشري من خلال تمكين الأفراد بالمواقع القيادية بالمؤسسة.
- ويرى المطيري (٢٠١٤) أن أهمية تبني مفهوم تخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات تكمن بالعمل على خلق بيئة تنافسية داخل المؤسسة، ويساعد على تحقيق استراتيجية المؤسسة

وتحقيق أهدافها، ويسهم في تأهيل كوادر الصف الثاني، وتدريبهم لشغل المناصب القيادية بالمؤسسة.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن أهمية التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات يساعد في الحفاظ على المواهب القيادية، ويعد وسيلة لتحديد واختيار وإعداد المهوبين ليكونوا صفاً ثانياً من القيادات الأكاديمية والإدارية، ويعمل على توفير البدلاء للقادة الحاليين في حالة العجز أو الوفاة أو التقاعد أو الإغفاء، ويساعد في تحديد قادة المستقبل وتزويدهم بأحدث الخبرات والمهارات القيادية في الجامعة، كما يسهم في تميز الجامعة في تحقيق أهدافها، ومواجهة التغيرات التي قد تطرأ في أي وقت.

### أهداف التخطيط للتعاقب القيادي:

لقد باتت عملية التخطيط للتعاقب القيادي محط اهتمام الكثير من المؤسسات المهمة بالكوادر البشرية، مما جعل تلك المؤسسات تضعه من أهم أهدافها؛ وذكر المرقطن (٢٠٢٠) أن من أهداف التخطيط للتعاقب القيادي:

- **استمرارية الأداء المؤسسي:** فقدان موظف له دور حيوي في المؤسسة قد يؤثر على إنتاجية وفعالية الأداء فيها، مما يتطلب اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتقليل مخاطر التعاقب القيادي.
- **تحقيق النمو على المدى الطويل:** وذلك من خلال التخطيط المدروس للتعاقب القيادي، والذي يعتمد على أسلوباً منهجياً لتحديد وإعداد البدائل من الكفاءات البشرية المناسبة لشغل الوظائف المستهدفة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **كفاءة البديل:** تشير إلى قدرات وكفاءات الموظف البديل المرشح للانتقال إلى الوظائف القيادية والمناصب الجديدة المستهدفة في المؤسسة.
- **تحديد مستوى الموارد البشرية المتاحة:** مما يعطي صورة واضحة عن وضع الموارد البشرية المتاحة حالياً في المؤسسة من حيث الجاهزية ومدى توفر الكفاءات والقدرات اللازمة.
- **تحفيز العاملين:** يسهم في تحسين أدائهم في المؤسسة وإعدادهم وتأهيلهم للمناصب القيادية.

كما أورد المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد (٢٠٢١) أهداف التخطيط للتعاقب

القيادي منها:

- استقطاب القيادات الموهوبة لتنمية الموارد البشرية بطريقة علمية وإبداعية بما يحقق أهداف المؤسسة.

## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- تحقيق الإنجازات من خلال العمل المؤسسي وضمان استمرارية النهج القيادي المبني على استراتيجية المؤسسة.
- تجديد الخبرات القيادية لضمان نجاح و استدامة المؤسسة.
- استثمار الخبرات لدى القادة وتبادلها بما يخدم تطوير العمل المؤسسي.
- استثمار المواهب والمهارات بشكل يتوافق مع احتياجات المؤسسة للقيادات.
- مواكبة الرؤى المتجددة وتسخير الطاقات القيادية لبذل مزيد من الجهود المحققة للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للقيادات بالمؤسسة لضمان الاستدامة الإدارية والمالية.
- مساعدة المؤسسة على تقييم احتياجاتها من القادة والدورات التدريبية والتطويرية الحالية والمستقبلية.

وفي ذات السياق ذكر محمد (٢٠١٩) بعض أهداف التخطيط للتعاقب القيادي بأنه يعمل على تجويد عملية التعيين للمناصب القيادية بالمؤسسة التعليمية، وتنمية قدرات المرشحين المحتملين للمناصب القيادية بشكل مستمر بالمؤسسة، ويكتشف المواهب والقدرات القيادية وترشيحهم للمناصب المناسبة لهم في المؤسسة، كما يسهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة الاستراتيجية، ويحافظ على رأس المال المعرفي بالمؤسسة التعليمية.

كما يسعى التخطيط للتعاقب القيادي في المؤسسات بشكل عام والجامعة بشكل خاص إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي ذكر منها (Peters, et al, 2018):

- التنبؤ باحتياجات الجامعة للمناصب القيادية في المستقبل القريب والبعيد.
- دعم القادة المؤهلين بالجامعة لشغل المناصب القيادية في القيام بأدوارهم والحفاظ على الاستقرار التنظيمي عندما يغادر القائد الحالي.
- توفير الدعم المطلوب للقادة المرشحين قبل تعيينهم وممارستهم لمهام المناصب القيادية المنوطة إليهم بالجامعة.
- إيجاد حل لمشكلة نقص القادة وقلة المرشحين المؤهلين لتولي المناصب القيادية بالجامعة.
- تقليل معدلات تسرب القادة في الجامعة وتركهم لمناصبهم.
- تشجيع الجامعة على التغيير القيادي المستمر.
- ربط احتياجات الجامعة من الموارد البشرية القيادية بأهدافها الاستراتيجية.
- معرفة جوانب القوة والضعف في رأس المال البشري الموجود بالجامعة.

وبناء على ذلك يمكن القول بأن من أهم أهداف التخطيط للتعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية وضع الخطط لإعداد وتأهيل الصف الثاني من قادة المستقبل من خلال تحفيزهم وتشجيعهم لتطوير أداءهم، ورسم الخطط الإجرائية البديلة لشغل المناصب القيادية الشاغرة في



حالة تقاعد أو إعفاء أو وفاة القيادات الحالية، ونشر ثقافة التعاقب القيادي بين جميع منسوبي المؤسسة التعليمية من الأكاديميين والموظفين لتقبل عمليات التغيير المستمر في المناصب القيادية.

### خطوات تخطيط التعاقب القيادي:

يعد التخطيط للتعاقب القيادي إحدى العمليات الأساسية التي تساعد المؤسسات على استكمال مسيرتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال مرورها بعدة مراحل؛ أشار لها Pandey & Sharma (2014) وهي تحديد المناصب القيادية بالمؤسسة والتي تمثل دوراً هاماً في تحقيق أهدافها المستقبلية، وتحديد المهارات القيادية المطلوب توفرها بالموظفين، والعمل على تدريبهم لإكسابهم هذه المهارات، وتحديد الوقت المناسب لشغل المناصب القيادية بالمؤسسة، وعمل دراسة على جميع منسوبي المؤسسة بشكل دوري، لمعرفة المهارات القيادية لدى جميع الموظفين، والاهتمام بتقييم الخطة الخاصة بتعاقب القيادات، والعمل على تطويرها بشكل دوري. وأورد المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد (٢٠٢١) سبع خطوات للتخطيط للتعاقب القيادي هي:

أولاً: حصر الوظائف القيادية الشاغرة في المؤسسة.  
ثانياً: تحديث الوظائف الشاغرة والوصف الوظيفي لها.  
ثالثاً: تحديد المرشحين من القيادات لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المؤسسة.  
رابعاً: تحديد الفجوة بين الكفاءة المطلوبة للقادة والكفاءة الحالية للمرشحين في المؤسسة.  
خامساً: وضع خطة لتطوير المرشحين لشغل الوظائف القيادية الشاغرة في المؤسسة.  
سادساً: متابعة تنفيذ خطة التطوير لشغل الوظائف القيادية بالمؤسسة.  
سابعاً: شغل المناصب القيادية في المؤسسة من قبل المرشحين المؤهلين للمناصب الشاغرة.  
وأورد Hunter (2020) أن خطة التعاقب الناجحة تتضمن تقييم احتياجات المنظمة لقادة المستقبل، وكذلك تقييم الأشخاص لمعرفة مدى امتلاكهم لكفاءات النجاح في المنظمة، وتبادل المعلومات بين القادة لتحقيق أهداف المنظمة.

وذكر Kasich (2011) ستة خطوات للتخطيط للتعاقب القيادي وهي:

١. تحديد المناصب القيادية الهامة بالمؤسسة.
٢. تقييم القدرات التي يمتلكها القادة المرشحين لتولي تلك المناصب في المؤسسة.
٣. صياغة خطة التعاقب القيادي المراد تنفيذها في المؤسسة.
٤. تطوير استراتيجيات نقل المعرفة بين القائد الحالي والمرشح لتلك المناصب.
٥. تنفيذ خطة التعاقب والعمل على تقييمها داخل المؤسسة.

## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

٦. العمل على جمع نتائج التقييم والاستفادة منها في تحسين عملية التعاقب القيادي بالمؤسسة. كما ذكر (Clark 2015) أن خطة التعاقب الناجحة يجب أن تتضمن تقييم احتياجات المنظمة من القادة، وتقييم الأشخاص الحاليين في تلك المناصب بالمنظمة لتحديد نقاط الضعف، وتحديد المهارات اللازمة للمضي قدماً بالمنظمة. والعمل على تنفيذ خطة تنمية مهارات القيادة بالمنظمة، وأخيراً تقييم النتائج بالمنظمة.

وحددت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الإمارات العربية المتحدة (٢٠١٩) مراحل التخطيط للتعاقب القيادي من خلال خمس مراحل من أهمها:  
**المرحلة الأولى- تحديد الوظائف القيادية المستهدفة بالمؤسسة:**

تركز هذه الخطوة على توجيه جهود المؤسسات نحو تطوير نخبة الكفاءات القيادية بها، بما يضمن استمرارها بالقيام بالوظائف القيادية المستقبلية.

**المرحلة الثانية- تحديد القيادات البشرية المستهدفة بالمؤسسة:**

تقوم المؤسسات بهذه المرحلة بتحديد الموظفين من أصحاب القدرات وترشيحهم لشغل المناصب القيادية المستهدفة.

**المرحلة الثالثة- تقييم وتطوير القيادات البشرية المستهدفة بالمؤسسة:**

تعمل المؤسسات على تحديد الفجوة بين الكفاءات المتاحة حالياً والمطلوبة، وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة للمرشحين، ومتابعة أدائهم بشكل دوري، وتطويرها، مما يجعل المؤسسة أكثر جاهزية لإجراء تغييرات عندما يتطلب الأمر ذلك.

**المرحلة الرابعة- دمج القيادات البشرية المستهدفة بالمؤسسة:**

تقوم المؤسسات بدمج القيادات البشرية المستهدفة في الأهداف والمشاريع الاستراتيجية لضمان الفاعلية والأداء الأفضل.

**المرحلة الخامسة- مراجعة استراتيجيات التعاقب الوظيفي بالمؤسسة:**

تقوم المؤسسات باتباع تقييم خطة التعاقب القيادي بشكل دوري وعمل تغذية راجعة من أجل التحسين المستمر.

بينما نموذج (William 2010) أورد خطوات التخطيط للتعاقب القيادي في سبع خطوات

هي:

١. التزام الإدارة العليا في المؤسسة بالتخطيط للتعاقب القيادي.

٢. تحديد متطلبات المؤسسة الحالية.

٣. تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

٤. تحديد متطلبات الوضع المستقبلي للمؤسسة.

٥. تحديد القادة المحتملين مستقبلاً بالمؤسسة.

٦. سد فجوة الاحتياجات التطويرية بالمؤسسة.

٧. تقييم خطة تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسة.

واعتمدت دراسة السواعير (٢٠٢٠) مراحل التخطيط للتعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعات على المراحل الآتية:  
 أولاً: التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية.  
 ثانياً: عمل برامج تدريبية لتعاقب القيادات الأكاديمية.  
 ثالثاً: تقديم الحوافز لتعاقب القيادات الأكاديمية.  
 رابعاً: تقييم وتعيين القيادات الأكاديمية.  
 خامساً: وضع السياسات والأنظمة للقيادات الأكاديمية.

ويحدد الشريف (٢٠٢٠) مراحل التخطيط للتعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعات من خلال تحديد الوظائف القيادية المستهدفة بالجامعات، وتحديد وتقييم ودمج الموارد البشرية المستهدفة بالجامعات، ومراجعة استراتيجيات التعاقب القيادي بالجامعات.  
 ويرى الباحث أن خطوات التخطيط للتعاقب القيادي ينبغي أن تبدأ بصياغة خطة التعاقب القيادي، لتكون دليل رسمي للجامعة عند اجراء عملية التعاقب القيادي فيها، ثم تحديد المناصب القيادية المستهدفة، واختيار القيادات المدربة لشغل تلك المناصب، وتطوير تلك القيادات من خلال تقديم برامج تطويرية تتوافق مع أهداف الجامعة، واخيراً تقييم خطة التعاقب القيادي، لمعرفة مدى توافقها مع أهداف الجامعة.

#### التحديات التي تواجه خطط التعاقب القيادي:

يمر التخطيط لتعاقب القيادات بمجموعة من التحديات، التي تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص؛ منها ما ذكر آل حفيظ (٢٠١٨):

- عدم وجود مختص بعملية التخطيط للتعاقب القيادي في أغلب المؤسسات.
- ضعف العلاقة بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الخاصة بتخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات.
- القصور من قبل الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات بالمؤسسة.
- قلة البرامج التدريبية الخاصة بتطوير القيادات في المؤسسات.
- ضعف نسبة الاهتمام بقياس أثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية في أغلب المؤسسات.

وأورد الراشد (٢٠٢٢) أن بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق خطط التعاقب القيادي ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمنظمة بخطط تعاقب القيادات، وقلة المختصين في المنظمة للقيام بالتخطيط للتعاقب القيادي، وضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات الإدارية بالمنظمة، وندرة وجود آلية مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات الإدارية بالمنظمة، وضعف الدعم

## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المالي من قبل المنظمة لتنفيذ خطط التعاقب القيادي، ضعف أنظمة اختيار وتعيين القيادات بالمنظمة، وكذلك ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي بالمنظمة بما يحقق دعم خطط التعاقب، وعدم معرفة التجارب الناجحة في مجال خطط التعاقب القيادي.

كما أن هناك العديد من التحديات التي تواجه التخطيط للتعاقب القيادي في مؤسسات التعليم؛ يذكر منها (Brown (2020) ثقافة مؤسسات التعليم تختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى كونها تعمل وفق هياكل وأنظمة تنظيمية تحتاج إلى مرونة عالية تتيح لأعضاء هيئة التدريس فرصة التطوير القيادي والذي يحقق التعاقب القيادي الفعال، وضعف الإبداعية في آلية التوظيف تحد من قدرة مؤسسات التعليم على تطوير القادة والاستجابة للاحتياجات المستقبلية، وافتقار بعض مؤسسات التعليم إلى عدد كافٍ من القادة المدربة، بالإضافة لوجود أعداد من القادة الحاليين يرغبون بالتقاعد، مما يؤدي إلى فقدان الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، والذي ينعكس على تخطيط التعاقب بشكل سلبي.

وتوصلت نتائج دراسة الشريف (٢٠٢٠) إلى عدداً من التحديات التي تواجه التخطيط

للتعاقب القيادي منها:

أولاً: عدم توفر قواعد بيانات حديثة عن القيادات المستهدفة بالجامعات.

ثانياً: عدم تمكين القيادات المستهدفة في بناء خطة التعاقب القيادي.

ثالثاً: غياب المعايير الموضوعية الواضحة لاختيار القيادات المستهدفة في بعض بالجامعات.

رابعاً: ضعف الاستفادة من التجارب العالمية في رسم خطط التعاقب القيادي.

خامساً: ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي للقيادات المستهدفة بالجامعات.

سادساً: ضعف تحليل الفجوة في المناصب القيادية المستهدفة بالجامعات بشكل دوري.

ويذكر (Shamsuddin, et. Al. (2012) بعض التحديات التي تواجه التخطيط للتعاقب

القيادي في الجامعات ومن أهمها ضعف الحوافز المشجعة للقادة المرشحين للمناصب القيادية،

تغلب المركزية في بعض الجامعات وعدم تمتعها بالاستقلالية التامة، واهتمام الأكاديميين في

الجامعات بالعمل الأكاديمي وعدم الانشغال بالمناصب القيادية، وضعف التركيز على الصفات

القيادية عند تعيين أعضاء هيئة التدريس بالمناصب القيادية.

ويرى الباحث أن الجامعات تشارك بعض المؤسسات في بعض التحديات التي تواجه

خطط التعاقب القيادي، ومن تلك التحديات ندرة المتخصصين القادرين على القيام بوضع خطط

التعاقب القيادي، وكذلك ضعف اهتمام بعض القيادات العليا بالجامعات بخطط تعاقب

القيادات، بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب القيادي في الجامعات.

## مفهوم الخطة الاستراتيجية:

تعد الخطة الاستراتيجية إحدى العوامل الفعالة التي تسهم في مساعدة المؤسسات في رسم الاطار العام الذي يحدد عمل المؤسسة وكيفية تحقيق رسالتها وأهدافها وغاياتها، كذلك تعد أولى مراحل البدء في استخدام وممارسة التخطيط في المؤسسات التعليمية لتحديد العديد من العوامل أهمها تحديد مسار واضح لعمل المؤسسة.

وتعددت تعريفات الخطة الاستراتيجية في المؤسسات من قبل العديد من المهتمين؛ حيث عرفها (Nwabueze & Bolaji (2020 بأنها وثيقة تستخدم للربط بين المؤسسة وأهدافها، والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتوجيه القادة في اتخاذ القرارات التي تحقق إنجازات المؤسسة المستقبلية.

وقد عرفها ذيب (٢٠٢٠) بأنها: مجموعة من خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بفاعلية وكفاءة عالية، بما يضمن التطابق بين رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة والبيئة التي تعمل بها.

ويرى القحطاني والبحيري (٢٠١٤) أن الخطة الاستراتيجية هي مجموعة من الخطوات والعمليات التي يمكن من خلالها رسم مستقبل أفضل للمؤسسة باستخدام أفضل نماذج التخطيط الاستراتيجي.

هذا ويذكر (Bambi (2020 أن للخطة الاستراتيجية أهمية واضحة لمؤسسات التعليم ذكر منها:

- توضح رؤية ورسالة وقيم المؤسسة التعليمية لجميع العاملين، وكيف تساهم أفعالهم في تحقيق هذه الأهداف.
  - تعمل على تنظيم عمل المؤسسات التعليمية وتشجع موظفيها على الإنجاز.
  - تحدد كيفية قياس النجاح، وذلك من خلال مراقبة تنفيذ الخطة وتقييمها.
  - تساعد الإدارة العليا في صنع القرارات واختيار الأفضل منها.
  - تزيد من التواصل والمشاركة بين العاملين، بحيث تجعل الجميع مسؤولين عن أعمالهم وتشجيعهم على التعاون.
- ويعرف الباحث الخطة الاستراتيجية بأنها: الوثيقة الرسمية المعلنة التي توضح خارطة الطريق لجامعة طيبة والانتقال بها من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول، خلال مدة زمنية معينة، يتم من خلالها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها المحددة.

### مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية:

تمر الخطة الاستراتيجية في جميع المؤسسات بالعديد من الخطوات والمراحل، والمؤسسات التعليمية مثلها مثل تلك المؤسسات تمر بمراحل أثناء تحديد خطتها؛ حيث يرى عاشور (٢٠٠٧) أن تحديد الخطة للمؤسسة تتطلب الإجابة على السؤال الآتي: ما هو اتجاه المؤسسة؟ وللإجابة على هذا السؤال يتم من خلال صياغة الأهداف طويلة وقصيرة المدى، وتضمين أولويات مبنية على الأهمية والأثر.

وذكر عباس (٢٠٠٧) خمس خطوات تمر بها عملية إعداد الخطة الاستراتيجية هي: مرحلة التحليل البيئي للمؤسسة، مرحلة وضع الرؤية والرسالة، مرحلة صياغة الأهداف الاستراتيجية، مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية، مرحلة التقييم والمتابعة لعمل المؤسسة.

بينما حدد القحطاني والبحيري (٢٠١٤) مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية في ثمان مراحل

هي:

- ١- تحديد اتجاه الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٢- تشكيل فريق بالمؤسسة وتحديد مهامه لعمل التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- التحليل البيئي للمؤسسة.
- ٤- تحديد الفجوة بين الواقع والمستهدف بالمؤسسة.
- ٥- تحديد مراحل بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٦- تحديد العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٧- الخطة التنفيذية لتطبيق الاستراتيجية بالمؤسسة.
- ٨- المتابعة والتقييم للخطة بالمؤسسة.

وحدد الياضي (٢٠١٨) مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية في أربع مراحل هي: مرحلة التهيئة والإعداد بالمؤسسة، ومرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي، ومرحلة تحديد التوجه الاستراتيجي، مرحلة صياغة الاستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال عرض مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية لوحظ تباين في وجهات النظر بمراحل إعداد الخطة لدى المؤسسات فالبعض اختصرها في عرض المراحل والبعض فصل في عرضها، وعليه فإن مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية تتمثل بالآتي:

- ١- مرحلة التهيئة والإعداد للخطة الاستراتيجية.
- ٢- مرحلة التحليل البيئي للمؤسسة التحليل البيئي للمؤسسة باستخدام أسلوب تحليل سوات (SWOT).

٣- مرحلة صياغة الاستراتيجية. ٤- مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٥- مرحلة المتابعة والتقييم.

### معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية العديد من المعوقات، ومنها ما أوردتها شرحه (٢٠٢١) وفق الآتي:

- قلة وعي بعض قيادات المؤسسة بأهمية الخطة الاستراتيجية مما يجعلهم يعدون خطط صعبة التنفيذ.
- اعتماد قيادة المؤسسة على المركزية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- وجود فتور من قبل القائمين على مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ضعف التواصل بين المعدين للخطة الاستراتيجية والمنفذين بالمؤسسة.
- عدم ارتباط أهداف التخطيط مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- عدم ملائمة الخطط المقترحة مع الميزانية المعتمدة من قبل المؤسسة.
- ضعف الموارد المالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ويضيف القحطاني والبحيري (٢٠١٤) بعض معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية والتي تكمن بعدم قناعة العاملين بالمؤسسة بالتطوير، ومقاومتهم للتغيير، وعدم استقرار القيادات وسرعة تعاقب المسؤولين بالمؤسسة، مما يعيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعدم وجود قاعدة بيانات محدثة للمؤسسة مما يؤثر سلباً على نجاح الخطة الاستراتيجية.

كما يضيف (Ritson 2013) أن من معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود صعوبة في جمع بيانات المؤسسة، وتحليلها، وضعف الموارد المتاحة المالية والبشرية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وضعف خبرة بعض قادة المؤسسات وعدم إدراكهم بالفرص المتاحة والمخاطر الحقيقية التي قد تواجه المؤسسة، وجود خلل أحياناً في عملية التفويض والمتابعة من قبل الإدارة العليا، وضعف عمليات التواصل بين أعضاء الفرق المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية.

ويذكر (Nwabueze & Bolaji 2020) أن من ضمن المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية خوف بعض القيادات بالمؤسسات التعليمية من أن الخطة قد تكشف عن نقاط ضعفهم، والتفويض الغير مدروس لبعض الرؤساء بالمؤسسات التعليمية، وعدم وجود معلومات دقيقة وموثوقة بحيث يتم استجوابها بالوقت المناسب عن المؤسسة.

ويمكن القول أن من أهم معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعات افتقارها لبعض الكفاءات والخبرات المطلوبة في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذ برامجها وأنشطتها، وضعف، وقلة الموارد المالية المعتمد من قبل الجهات العليا في الجامعات لتدريب فرق العمل على تنفيذ

برامج وأنشطة الخطة الاستراتيجية، وتردد بعض المسؤولين في الجامعات في تحمل مهام جديدة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

### الدراسات السابقة:

يركز هذا الجزء على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تعاقب القيادات وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعات ذات العلاقة والتي تم توصل إليها من خلال البحث في مختلف المكتبات العالمية والعربية والمحلية، وسيتم عرضها وتلخيصها من حيث: الأهداف، والمنهج، والعينة، والأدوات المستخدمة، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وترتيبها زمنياً من القديم إلى الحديث، وفق الآتي:

- قام (Kamil, Hashim, & Hamid (2016) بدراسة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) أكاديمي من ثلاثة جامعات حكومية ماليزية، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فعالية تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي الماليزية قد جاء مرتفعاً. كما أشارت النتائج إلى أن من المتطلبات الهامة لتخطيط التعاقب تنظيم التسلسل الهرمي للمؤسسة والتأكد من أن الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة يكفون في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات المؤسسة.
- كما أجرى (Parfitt (2017) دراسة حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٩) مشاركا من خلال شبكة الإنترنت بالإضافة لإجراء (١٢) مقابلة تتضمن (١١) سؤالاً، توصلت الدراسة إلى وجود خمسة مواضيع رئيسية تتعلق بعملية التخطيط لتعاقب القيادات وهي: الثقافة، الإرشاد، المدخلات الظرفية، التعقيد الوظيفي وعدم وجود الموارد، نقص المدخلات من مختلف أصحاب المصلحة.
- وقد توصلت دراسة البواردي (٢٠١٧) والتي استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٩) مديراً من الأجهزة الحكومية، إلى عدة نتائج من أهمها ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي الحالي في بناء قيادات المستقبل، وعدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، وضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل، وعدم وجود آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل، وندرة المتخصصين في المؤسسة للقيام بإعداد خطط التعاقب الإداري، مع الضعف الكبير في البرامج التدريبية التي تقدم لبناء قيادات المستقبل. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في المملكة العربية السعودية بحيث يركز فيها على



متطلبات التعيين والترقية للقيادات وربطها بأهداف الأجهزة الحكومية، وإنشاء وحدة لتخطيط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية، وأن يتكامل دورها مع الإدارات واستراتيجيات المؤسسة، والتأكيد على دعم القيادات العليا لخطط التعاقب في الأجهزة الحكومية.

- كما هدفت دراسة حسام الدين (٢٠١٧): إلى تعرف أسس ومعايير وأساليب ومصادر اختيار قيادات المجتمعات الجامعية، واكتشاف استراتيجيات تخطيط التعاقب التي تمكن المجتمع الجامعي من أن ينمي مهارات الصف الثاني للقيام بالأدوار القيادية. والوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد متخذ القرار في عملية اختيار قادة المجتمعات الجامعية، من خلال إجراء الدراسة على مجموعة من القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بمصر. ومن أهم نتائج الدراسة ارتفاع إدراك القيادات الجامعية لأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي. وقبول القيادات الجامعية الأسلوب (المزوجة بين الانتخاب والتعيين) لاختيار القادة. وقبول القيادات الجامعية لمصدر (فرص متكافئة للأفضل من داخل أو خارج الجامعة) لاختيار قادة المجتمع الجامعي.

- وقدم الديهان وعباينة (٢٠١٨) دراسة ونتج عنها أن درجة فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة في جميع مجالات الخطة، وأن أكثر مجالات الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت فاعلية هي خدمة المجتمع بمتوسط حسابي (٣٨.٣)، وأقلها البحث العلمي بمتوسط حسابي (٨٩.٢)، وتبين وجود فروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجال التعليم لمستوى البكالوريوس، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ في جميع مجالات الدراسة، ولمتغير طبيعة الكلية لصالح الكليات العلمية في جميع مجالات الدراسة ما عدا خدمة المجتمع، واستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لتحقيق الهدف من الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت البالغ عددهم (١٥٧٣) عضواً، وبلغت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية (٢٢٩) عضو هيئة تدريس.

- وأظهرت نتائج دراسة الداود (٢٠٢٠) أن درجة التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم قد جاء بدرجة منخفضة، وأن من متطلبات التخطيط لتعاقب القيادات المستقبلية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية والعمل على إعداد الأفراد وتطويرهم وتدريبهم بشكل يؤهلهم لشغل هذه الوظائف، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١) عميدة من جامعة شقراء، و(٣٨) عميداً من جامعة القصيم، تم اختيارهم بالطريقة المسحية.

## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- كما بينت دراسة السواكير (٢٠٢٠) والتي استخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة (٢٧٨) من أعضاء هيئة التدريس المختارين من الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان، أن درجة توافر تعاقب القادة الأكاديميين لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة جاءت متوسطة، وجاءت درجة إدارة الصراع التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر تعاقب القادة الأكاديميين لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة ودرجة إدارة أعضاء هيئة التدريس بالصراع التنظيمي، كما أظهرت نتيجة الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة استجابة أعضاء هيئة التدريس لتعاقب القادة الأكاديميين تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، وأظهرت نتيجة الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة استجابة أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى آخر مصدر مؤهل، وسنوات الخبرة.

- وقد أجرى الشريف (٢٠٢١) دراسة على كامل أفراد مجتمع الدراسة في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٩٩) قائدًا أكاديميًا، وذلك لمعرفة واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين ومعوقاته من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة من وجهة نظرهم بدرجة قليلة ويمتوسط حسابي (٢.٠٨)، وأن معوقاته بدرجة كبيرة ويمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتبر من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي، وذلك من أجل الوصول إلى الاستنتاجات وبناء التوصيات، من خلال الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تعاقب القيادات الأكاديمية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة طيبة وفروعها وعددهم (٢٠٦٥) عضو هيئة تدريس وذلك حسب التقرير السنوي لعام ١٤٤١هـ.  
**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة طيبة وفروعها، وهي تمثل (١٧%) من مجتمع الدراسة؛ وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية، في العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

## نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء السؤال الرئيس والأسئلة المنبثقة منه، والتي تهدف إلى الوقوف على تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم تصنيف النتائج حسب أسئلة الدراسة كما يلي:

### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما علاقة تعاقب القيادات الأكاديمية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال لتعرف طبيعة العلاقة بين تعاقب القيادات الأكاديمية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person correlation coefficient) ويتضح ذلك من خلال الجدول (١) الذي يبين مصفوفة الارتباطات بين أبعاد تعاقب القيادات الأكاديمية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة.

جدول (١) معاملات ارتباط "بيرسون" لبيان العلاقة بين تعاقب القيادات الأكاديمية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

البعاد	وضع البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية	تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	تحديد الإجراءات التنفيذية للخطة الاستراتيجية	تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة
التخطيط للتعاقب القيادي الأكاديمي	.681** متوسطة	.728** قوية	.706** قوية	.739** قوية
تحديد المناصب القيادية الأكاديمية المستهدفة	.626** متوسطة	.702** قوية	.707** قوية	.717** قوية
تحديد القيادات الأكاديمية المستهدفة	.702** قوية	.768** قوية	.758** قوية	.782** قوية
تطوير القيادات الأكاديمية المستهدفة	.745** قوية	.755** قوية	.778** قوية	.795** قوية
تقويم التعاقب القيادي الأكاديمي	.752** قوية	.737** قوية	.728** قوية	.769** قوية
التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة	.762** قوية	.796** قوية	.791** قوية	.820** قوية

\*\* دالة عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول (١) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين (واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة). بمعنى كلما كان واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة بمستوى مرتفع كان مستوى واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة بدرجة مرتفعة، وهذا قد يُعزى لقناعة أعضاء هيئة التدريس بأهمية ارتباط التعاقب القيادي الأكاديمي بواقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين بُعد (التخطيط للتعاقب القيادي الأكاديمي) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين بُعد (تحديد المناصب القيادية الأكاديمية المستهدفة) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين بُعد (اختيار القيادات الأكاديمية المستهدفة) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين بُعد (تطوير القيادات الأكاديمية المستهدفة) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين بُعد (تقويم التعاقب القيادي الأكاديمي) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة.

#### ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول للاستبانة والذي يقيس واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد (التخطيط للتعاقب القيادي الأكاديمي، تحديد المناصب القيادية الأكاديمية المستهدفة، اختيار القيادات الأكاديمية المستهدفة، تطوير القيادات الأكاديمية المستهدفة، تقويم التعاقب القيادي الأكاديمي)، حيث يُبين جدول (٢) ترتيب المجالات لإجابة السؤال وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

## جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لواقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر عينة الدراسة

ترتيب في الاستبانة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الواقع
3	اختيار القيادات الأكاديمية المستهدفة	2.87	1.03	1	متوسط
4	تطوير القيادات الأكاديمية المستهدفة	2.73	1.12	2	متوسط
5	تقويم التعاقب القيادي الأكاديمي	2.59	1.03	3	منخفض
2	تحديد المناصب القيادية الأكاديمية المستهدفة	2.58	1.04	4	منخفض
1	التخطيط للتعاقب القيادي الأكاديمي	2.56	0.94	5	منخفض
	واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة	2.65	0.95		متوسط

يتضح من جدول (٢) أن درجة واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني توافق أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة. وهذا قد يكون ناتجاً من كون واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة بحاجة لتطوير أفضل وليس بالمستوى المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السوايعر (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة تعاقب القادة الأكاديميين لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Kamil, Hashim, & Hamid (2016) التي توصلت إلى أن مستوى فعالية تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي الماليزية قد جاء مرتفعاً. وكذلك مع دراسة الداود (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم قد جاء بدرجة منخفضة. وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة الشريف (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة جاء بدرجة منخفضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وفيما يتعلق بترتيب أبعاد واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد جاء بُعد " اختيار القيادات الأكاديمية المستهدفة " بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه (٢.٨٧) وبدرجة متوسطة، ثم جاء بُعد " تطوير القيادات الأكاديمية المستهدفة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٣) وبدرجة متوسطة، يليه بُعد " تقويم التعاقب القيادي الأكاديمي " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٩) وبدرجة منخفضة، ثم تبعه بالمرتبة الرابعة بُعد " تحديد المناصب القيادية الأكاديمية المستهدفة " بمتوسط حسابي (٢.٥٨) وبدرجة منخفضة أيضاً، يليه في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد " التخطيط للتعاقب

القيادي الأكاديمي" وبدرجة منخفضة أيضا. والشكل الآتي يوضح ترتيب أبعاد واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### ثالثا - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

ما واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني للاستبانة والذي يقيس واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة في الأبعاد (وضع البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية، تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، تحديد الإجراءات التنفيذية للخطة الاستراتيجية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ويبين جدول (٣) ترتيب الأبعاد لإجابة السؤال وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لواقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة من وجهة نظر عينة الدراسة

ترتيب في الاستبانة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
1	وضع البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية	3.12	1.05	1	متوسط
3	تحديد الإجراءات التنفيذية للخطة الاستراتيجية	3.07	0.97	2	متوسط
2	تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.93	0.95	3	متوسط
واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة		3.03	0.94	متوسط	

يتضح من جدول (٣) أن درجة واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني توافق أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة، لكون الجامعة عملت على تحديث الخطة الاستراتيجية أكثر من مرة وهذا قد يُعزى لتأخير تطبيقها بالجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديهان وعباينة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة في جميع مجالات الخطة.

وفيما يتعلق بترتيب أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد جاء بُعد "وضع البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطة (٣.١٢) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم تبعه بُعد "تحديد الإجراءات التنفيذية للخطة الاستراتيجية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٧) وبدرجة (موافقة) متوسطة،

يليه في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" حيث بلغ متوسطة (٢.٩٣) وبدرجة موافقة متوسطة أيضا. والشكل الآتي يوضح ترتيب أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**ملخص الدراسة:**

تكونت الدراسة من خمسة فصول بالإضافة للمراجع والملاحق. حيث تناول الفصل الأول المقدمة للدراسة ومشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهدافها وأهميتها النظرية والتطبيقية، وتحددت مشكلة الدراسة في معرفة علاقة التعاقب القيادي الأكاديمي بتنفيذ الخطة الإستراتيجية في جامعة طيبة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تعاقب القيادات الأكاديمية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، من خلال واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة، والوقوف على واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة. وتناول الفصل الثاني الإطار النظري والذي احتوى على بحثين، المبحث الأول التعاقب القيادي حيث تم التطرق لمفهومه وأهميته وأهدافه وخطواته وتحدياته، وتضمن المبحث الثاني الخطة الاستراتيجية وتم التطرق لمفهوم القيادات التربوية ومعايير الجامعات في اختيارهم ومفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وأهميته ومراحلهم ومفهوم الخطة الاستراتيجية ومراحلها ومعوقات تنفيذها، ثم التطرق للدراسات السابقة المتعلقة بالتعاقب القيادي الأكاديمي والخطة الاستراتيجية. وفي الفصل الثالث تم بناء منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث استخدم المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة، وبلغ عدد العينة (٣٥٧) عضو هيئة تدريس يشكلون (١٧%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم بناء الاستبانة بصورتها الأولية وتحكيمها من قبل خبراء في مجال القيادة والإدارة ثم تطبيقها على عينة استطلاعية لقياس صدق الاتساق الداخلي. وتناول في الفصل الرابع عرض نتائج أسئلة الدراسة، والتوصيات والمقترحات، وفق الآتي:

**ملخص نتائج الدراسة:**

أظهرت نتيجة الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين (واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة). وكذلك وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين بُعد (التخطيط للتعاقب القيادي الأكاديمي) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة، وبين بُعد (تحديد المناصب القيادية الأكاديمية المستهدفة) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة، وبين بُعد (اختيار القيادات الأكاديمية المستهدفة) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة

## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الاستراتيجية لجامعة طيبة، وبين بُعد (تطوير القيادات الأكاديمية المستهدفة) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة، وبين بُعد (تقويم التعاقب القيادي الأكاديمي) و(واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة) وجميع أبعاد واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن درجة واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة متوسطة ودرجة واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة في بُعد "التخطيط للتعاقب القيادي الأكاديمي" و بُعد "تحديد المناصب القيادية الأكاديمية المستهدفة" و بُعد " تقويم التعاقب القيادي الأكاديمي" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة منخفضة، بينما بُعد " اختيار القيادات الأكاديمية المستهدفة" و بُعد " تطوير القيادات الأكاديمية المستهدفة" جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة متوسطة. كما أن درجة واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة طيبة في بُعد " وضع البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية" و بُعد " تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية " من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

### التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وبالاستفادة من الإطار النظري للدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة، توصي الدراسة بالآتي:
- تشكيل فرق عمل متخصصة تُعنى بالتعاقب القيادي الأكاديمي، ويكون من ضمن مهامها توفير دليل مكتوب للتعاقب القيادي يشمل المعايير والشروط التي تنظم اختيار القيادات وتعيينهم ومتابعة أدائهم.
- تحديد المهام والواجبات المطلوبة من القيادات الأكاديمية المكلفة، وآلية مراجعة وتقييم عملهم، وتشخيص الأداء المتدني ومعالجته، بالاستفادة من تجارب المنظمات العالمية ذات العلاقة بصناعة قادة المستقبل.
- تنفيذ ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لنشر ثقافة العمل المؤسسي الذي يعتمد على استمرارية تنفيذ الخطة الاستراتيجية دون التأثر بالتعاقب القيادي ومعالجة الفجوات التي قد تنشأ في تنفيذ الخطة الاستراتيجية أثناء عملية التعاقب القيادي.



- إقامة ورش عمل بشكل دوري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة لمناقشة آليات تطوير التعاقب القيادي الأكاديمي بجامعة طيبة.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المرشحين لمناصب قيادية في المهارات القيادية الأكاديمية.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المرشحين لمناصب قيادية في مهارات بناء وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومعالجة التحديات التي تواجه تنفيذها.
- الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ممن هم على درجة أستاذ في الكليات النظرية في بناء الخطط الاستراتيجية والتدريب.
- اهتمام الجامعة بوضع برامج وأنشطة للخطة الاستراتيجية بما يتوافق مع الموارد المتاحة بها، وتوفير البنود الداعمة للحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

### المقترحات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية يمكن اقتراح الدراسات الآتية:
١. إجراء دراسات مُماثلة على عينة مُختلفة في الجامعات السعودية.
  ٢. تعاقب القيادات في الجامعات السعودية وأثره على إنجاز الموظفين.
  ٣. تصور مقترح للتعاقب القيادي الأكاديمي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية.

## المراجع

### أولاً-المراجع العربية:

- ال حفيظ، تريحيب بن عماش. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*. حلوان، ٣٢، (٣)، ٦٣-١٠٦.
- اجبارة، زينب حسن (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، جامعة مصراته، ١٤، ٥٧-٧٥.
- الأحمري، عبدالله بن مشيب. (٢٠٢٠). معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، ٣٠، (٣)، ٦١ - ١٠٤.
- إسماعيل، أبيب شائف. (٢٠١٣). *دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية*. مؤسسة التنمية الشاملة، صنعاء، اليمن.
- الأغا، توفيق حلمي (٢٠١٠). القيادة الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغير المنظمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية*، المجلد ١٢ العدد ٢.
- الأكليبي، عايض شافي(٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ١٩، (١)، ٢١٣-٢٥٦.
- البركي، فتحية محمود. (٢٠١٦). دراسة سردية لواقع التخطيط الاستراتيجي. *مجلة الاقتصاد والتجارة*، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا، (٩)، ٩٥-١١٠.
- البورادي، فيصل بن عبدالله (٢٠١٧). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (٢) ١٩٥ - ٢١٧.
- التقرير السنوي لجامعة طيبة ١٤٤١هـ، سلسلة إصدارات مركز الإحصاء والمعلومات رقم (٩٤).
- توفيق، عبد الرحمن(٢٠٠٥). *الجودة الشاملة الدليل المتكامل أفكار عالمية معاصرة*. ط٢، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جبران، علي محمد. (٢٠٠٩). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، ٤، (١٤٣)، ٣٩-٧٤.
- الحاج، أحمد علي(٢٠١٣). *الإدارة الاستراتيجية*. المنفوق للطباعة والنشر.
- حافظ، صبري، والبحيري، السيد.(٢٠٠٦). *تخطيط المؤسسات التعليمية*. عالم الكتب.

- الحربي، محمد بن محمد.(2011). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي: نموذج مقترح.
- الحربي، محمد بن محمد.(2022). اتجاهات حديثة في قيادة المنظمات المستدامة. شركة تكوين العالمية للنشر والتوزيع.
- الحريري، أحمد، والشريف، علي، حسنين، نادية. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة التربية، ٤(١٦٩)، ١٢٤ - ١٦١.
- الحريري، رافدة.(٢٠١٣). اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسام الدين، مها ياسر (٢٠١٧). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي علي اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، عين شمس. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
- الحسيني، صلاح هادي(٢٠٠٩). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العراقية.
- حمدان، خالد، وادريس، وائل.(٢٠١٩). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. دار اليازوري للنشر.
- خبراء بيمك(٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية. مركز الخبرات المهنية للإدارة(بيمك)، القاهرة، مصر.
- الداود، حسن (٢٠٢٠). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثيرل للتعاقب الوظيفي. مجلة جامعة شقراء، (١٣)، ١٣٦-١٩٤.
- الدجني، إياد.(٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الديهان، خالد عبدالله وعباينة، صالح أحمد (٢٠١٨). تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت (٢٠١٣ - ٢٠١٧). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ١١ (٣٤)، ٥٥-٧٦.
- ذيب، هيثم. (٢٠٢٠). أصول التخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري للنشر.
- الراشد، منار خالد(٢٠٢٢). التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة القراءة والمعرفة، ٢٢(٢٤٥)، ١٩٩ - ٢٣٢.

## تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- رضوان، آمال وعاشور، محمد (٢٠١٩). درجة مساهمة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٦ - ٢٠٢٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية الأردنية*، م٤، ع(٤).
- زيادة، محمد رشيد (٢٠١٥). *التخطيط التعاقبي وأثره التطوير الوظيفي لدى مدرّاء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الاردن.
- سلطان، حكمت رشيد، وعثمان، محمود محمد أمين. (٢٠٢١). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- السواعير، حسام محمد (٢٠٢٠). *تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- سويلم، محمد غنيم (٢٠١٥). *واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية*. التربة (جامعة الأزهر) - مصر، ١٦٢ (٢)، ٨٥-١٣٨.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر (١٤٣٧). *واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية*. *مجلة العلوم التربوية*، (٦٤)، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٢٩-٢٨٠.
- شركة، هبة (٢٠٢١). *التحديات التي تواجه ربط الخطط الاستراتيجية بمرحلة التنفيذ في بلديات محافظة الخليل*. برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية.
- الشريف، طلال عبدالله (٢٠٢١). *استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية*. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، ٣٢(١)، ١٠٩-١٥٠.
- الشميلي، عائشة يوسف. (٢٠١٧). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- شهاب، فادية إبراهيم (٢٠١٤). *التطوير التنظيمي " القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية "*. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عاشور، صابر يونس. (٢٠٠٧). *التخطيط الاستراتيجي*. دليل المتدرب، مشروع تطوير أداء المنظمات، غزة، فلسطين.

عباس، محمود السيد (٢٠٠٧). مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر - آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، المجلد الأول، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، المنعقد في الفترة من ١١-١٣ نوفمبر ٢٠٠٧م.

عبد العزيز، خميس فهيم (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية، (٢٤)، ١٣-١٦٣. العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية (ط٣). دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي " النظرية والتطبيق ". دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عريقات، سماح علي. (٢٠١٢). تصور مقترح لنظام متابعة وتقييم تنفيذ استراتيجيات إعداد المعلمين وتأهيلهم في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن. العسكر، عبدالعزيز وآخرون. (٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الإدارة العامة للتخطيط والاستراتيجيات، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية. عطوي، ركده عتيق (٢٠٢٠). إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك نموذجاً. دار الجنان للنشر.

علي، أسامة محمد سيد. (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

علي، برنية طروم. (٢٠١٤). القيادة التربوية: مفهومها وأنماطها. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٣(٥)، ١٧٣-٢٠١.

العمارات، فارس محمد (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة. دار الخليج للنشر. العوضي، رأفت محمد (٢٠١٣). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٤ (٣)، ٢٨٣-٣٢٩.

الغامدي، علي (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. دراسات في العلوم التربوية، ٤٠(٣)، ١٠٦٨-١٠٩٦.

- غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز (٢٠١٦). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية. مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مصر، ١٦ (١٠٠)، ٨-١.
- غنيمة، محمد متولي (٢٠١٢). التخطيط التربوي. ط٣، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الغوطي، محمود أحمد (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القحطاني، منصور، والبحيري، السيد (٢٠١٤). استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، ٣ (١٢)، ٤٥-١.
- القرني، عبدالخالق محمد (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في محافظة الطائف تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الكرخي، مجيد (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث
- الماضي، محمد المحمدي (٢٠١٧). إدارة الاستراتيجية، (ط١٢). كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- المبارك، عهود عمر والخليوي، لينا بنت سليمان. (٢٠١٧). ماهية التخطيط الإستراتيجي وأهميته: نظرة إدارية وإسلامية. عالم التربية، ١٨ (٥٨)، ٧٢-١.
- مجلس شؤون الجامعات (٢٠٢٠). نظام الجامعات. الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، الرياض ١٤٤٢هـ.
- مجلس شؤون الجامعات (٢٠٢٢). احصائيات الجامعات الحكومية. مجلس شؤون الجامعات. الرياض
- محمد، شادي حابس عبدالفتاح. (٢٠١٩). أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- محمود، هدى سليمان (٢٠١٨). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية: دراسة مقارنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.

- المحيسن، فيصل، والكساسبة، محمد (٢٠٢١). أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالموهب في شركة أورانج الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٧(١)، ١٢٦-١٤٦.
- المخلافي، سلطان سعيد (٢٠١٩). درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٢(٤٢)، ٢٩-١.
- المدهون، فادي عمر. (٢٠١٢). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- المركز الدولي للأبحاث والدراسات- مداد (٢٠٢١). *تراكم الخبرات منهجية التعاقب القيادي في إدارة الجمعيات تجربة جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية أنموذجاً*. مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري، المملكة العربية السعودية.
- مزهوده، عبدالملك مسعود (٢٠١٥). *التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة*. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ٣٩٥-٤٣٧.
- المطيري، ذغار شجاع(٢٠١٤). *تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية دراسة حالة: الهيئات والمؤسسات الحكومية*. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية- الواقع والتطلعات، في الفترة ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤م، الرياض.
- المغربي، عبدالحميد، وغربية، رمضان فهيم. (٢٠٠٦). *التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن*. ط٢، المنصورة: المكتبة العصرية.
- مقابلة، محمد قاسم. (٢٠١١). *التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية*، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٩). *الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة*.
- اليافعي، وليد قاسم. (٢٠١٨). *استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة إب باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Abu Jarbou, H.(2013). *The Current State of Succession Planning in Major Non-governmental Organizations (NGOs) in the Gaza Strip*. Master Thesis, The Islamic University, Gaza.
- Amrollahi,A & Rowlands,B. (2017). Collaborative open strategic planning: a method and case study. *Information Technology & People*,30 (4), 832-852.
- Awosanya , M. (2020). *Challenge of Leadership Succession in Family-owned Businesses in Lagos , Nigeria*. Ph. D , Walden University.
- Badara,A., Johari,H & Yean,T. (2015). Individual Performance, Leadership Succession, Organizational Climate and Moderating Effect of Trust: Data Screening and Preliminary Analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (2), 13-21.
- Bambi,B. (2020). A Tool for Enhancing Quality of Services in Nigerian Universities Using Strategic Planning. *Social Informatics, Business, Politics, Law & Technology Journal*, 6 (7),1-12.
- Brown , W. (2020 ). *Descriptive Study: New Leaders' Description of Succession Management Practices During Transition Period*. Ph. D , Grand Canyon University.
- Clark , M. (2015). *Leadership Formation For Succession: Examining Leadership Development At U. S. Catholic Schools Sponsored By The Congregation Of Holy Cross*. Ph. D , Creighton University.
- Dessler, G. (2004). *Management, Principles ,and practices ,for slanders tomorrow(person education)*. Inc New Jersey.
- Gilley, J., Shelton , P. & Gilley , A. (2011 ). Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* , 13 (3 ) , 386 –405.
- Hunter , M. (2020 ). *Leadership Development And Succession Planning For Frontline Managers: A Participatory Research Study*. Ph. D , Ashford University.
- Ishak, A. & Kamil, B.(2016).Succession planning at higher education institutions: leadership style, career development and knowledge management practices as its predictors, *International Review of Management and Marketing*, 6(7) 214-220 .



- Kamil, B. A. M., Hashim, J., & Hamid, Z. A. (2016). Managing talents in higher education institutions: how effective the implementation of succession planning?. *Sains Humanika*, 8(4-2).
- Kasich, J. (2011). Succession Planning: Ohio's Talent for Tomorrow and Beyond. <https://docplayer.net/1316178-Succession-planning-department-of-administrative-services-das-learning-and-development-project-management-program.html>
- 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. *Doctoral Dissertation*, St. Cloud State University.
- Kristen , H; Yuan Tian, M; Christopher A.; Linda S; Dawn M; Eric M; Hayden B. Bosworth; Jack B& David B. (2014 ). Strategic Planning to Reduce the Burden of Stroke Among Veterans Using Simulation Modeling to Inform Decision Making. *Stroke* , 45 (7), 2078-2084.
- Nwabueze, A& Bolaji,S. (2020). Strategic Planning As Determinant Of Administrative Effectiveness In Universities In Enugu State, Nigeria. *International Journal of Educational Research and Policy Making*, 3 (1), 345-352.
- Nwabueze,A& Bolaji,S. (2020). Strategic Planning As Determinant Of Administrative Effectiveness In Universities In Enugu State, Nigeria. *International Journal of Educational Research and Policy Making*, 3 (1), 345-352.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession planning practices and challenges: study of Indian organizations. *Procedia Economics and Finance*, 11(3), 152-165.
- Parfitt, C. M. (2017). Perceptions of succession planning in four Florida school districts: A mixed-methods study. *Southeast Journal of Educational Administration*, 17(2), 88-115.
- Peters, A.; Reed, L.; Kingsberry, F. (2018). Dynamic Leadership Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning. *Urban Education*, 53(1) 26 –54.
- Ritson, N. (2008). *Strategic Management*(2nd edition). Ventus Publishing ApS.

- Sadik,M., Marouf,H & Khaleel,A. (2020). The Role of Strategic Planning in the Transformation of University's Education. A Scientific Quarterly Refereed Journal Issued by Lebanese French,5 (2), 1214-1249.
- Shamsuddin, A., Chan, C., Wahab, E., Kassim, A. (2012). Leadership Management as an Integral Part of Succession Planning in HEIs: A Malaysian Perspective. International Journal of Business and Social Science, 3(3),151- 158.
- Thompson, Steven. K (2012) *Wiley Series in Probability and Statistics. Sampling*. 3th ed. USA: John Wiley & Sons Inc
- Tison-Thomas, L. (2019). Succession planning: facilitating leadership succession in response to the retirement of presidential leadership. Ph. D , Northeastern University.
- Trunnis , G (2016). Understanding Strategic Planning: Why Nonprofit Organizations Struggle in the Current Era of Privatization. Ph.D, Walden University.
- William, J. (2010). Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within. New York: AMACOM.

### ثالثاً-المراجع الإلكترونية:

كتيب إجراءات الترشيح والاختيار لعمداء الكليات بجامعة الملك سعود،

(<https://eservices.ksu.edu.sa>)