

**التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم
في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي**

حسن بن عبدالعزيز الداود

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

جامعة شقراء

المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر بتاريخ ١١/٧/١٤٤٠هـ، وقبل للنشر بتاريخ ٩/٢/١٤٤١هـ)

التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي

حسن بن عبدالعزيز الداود

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

جامعة شقراء

المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة. وتم تطبيقها على مجتمع البحث المكون من (٢١) عميدا من جامعة شقراء، و(٣٨) عميدا من جامعة القصيم. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة، وأن تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترحة توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية، وأهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وتطوير نماذج التقييم للأفراد بما يتناسب مع متطلباتهم الوظيفية، وأن يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني، مع ضرورة تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دوريا وفق برنامج معد لذلك.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق برنامج للتعاقب الإداري بالجامعة مع المراجعة الدورية له، والعمل على إعداد برامج تنمية وتدريب وتطوير العاملين وربطه بسجل نمو مهني، وتحديد متطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب وإعداد مسبق للقيادات.

الكلمات المفتاحية: التعاقب القيادي، التخطيط للتعاقب، التعاقب الإداري.

Administrative Succession Planning for Academic Leadership at both Shaqra and Al Qasim Universities in the Light of Rothwell Model

Hassan Abdulaziz Aldawood

Assistant Professor of Educational Management and Planning
Shaqra University
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aims at exploring the reality of planning the administrative succession for academic leadership at both Shaqra and Al Qasim Universities in the light of Rothwell Model and from the perspective of the colleges' deans, along with the qualifications required for the heads of the academic departments. This research paper employs the descriptive method and the questionnaire as a tool. 21 deans at Shaqra University and 38 deans at Al Qasim University participate in the study. The results show that the commitment of the personnel responsible for preparing leading cadres in terms of succession planning and management system is weak. Adopting programs for the promotion of personnel's leadership and development of administrative skills is considered a pre-requisite for a successful administrative succession , as well as for defining the jobs that require leadership personnel. Developing specific evaluation criteria for individuals according to jobs' specifications in addition to linking training and preparation of leaders to a skill-growth record is important. A dynamic re-evaluation of administrative succession planning is essential.

The study recommends that the application and adoption of a program for administrative succession planning at the university is pivotal. It is also necessary to devise programs for developing and enhancing the skills of the employees , pinpoint the training that jobs need and defining the future jobs that require pre-qualification of leading cadres.

Keywords: Leaders' Succession, Succession Planning, Administrative Succession.

مقدمة

يعد العنصر البشري من أهم العوامل تأثيراً في أداء وتطور الجهاز الإداري للمؤسسات، خاصة في ظل التغير المستمر في نوعية وطبيعة ومستوى المعارف والمهام المطلوبة للقيام في الأعمال المستجدة وتحقيق أدوار العمل المناط به، وأصبحت تواجه كغيرها تحديات في مجال التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية قد تؤثر على تحقيق أهدافها وميزتها التنافسية.

ومع السعي الحثيث للمؤسسات لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة تعاضمت الحاجة لتطوير كوادرها لتحقيق رؤيتها وفق خططها الاستراتيجية والمحافظة على مكتسباتها والاستفادة من إمكانياتها المتاحة، الأمر الذي يتطلب منها كما يذكر (زيادة، ٢٠١٥: ٣) تطوير العملية الإدارية لديها لتكون قادرة على مواجهة التحديات والظروف المستقبلية والسعي لإيجاد العنصر البشري القادر على إدارة عملياتها لتحقيق طموحها وأهدافها.

والجامعات باعتبارها مؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وتصنيف عالمي مرتفع ولديها خطط استراتيجية تسعى لتحقيقها ليست بمعزل عن هذه التحديات، مما يجعل الاهتمام بالقيادات الأكاديمية ضرورة من حيث التأهيل والتدريب والمحافظة على المتميز منهم وإعداد خطط للتعاقب الإداري للقيادات المستقبلية، وبخاصة في عمادة الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، ومن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في إمكانياتها البشرية كما أشار (غنيم، ٢٠١٦: ٢) هو توفر القادة المؤهلين والمحافظة عليهم لتحقيق الخطط الاستراتيجية، وتوفير البديل المناسب من قيادات الصف الثاني إذا دعت الحاجة في الزمن والمكان المناسبين مما يستدعي الأمر السعي لتوفير خطط للتعاقب الإداري لمواجهة هذه التحديات.

وتواجه الجامعات التي تشرف على عدد من الكليات في المحافظات كجامعتي القصيم وشقراء مشكلة تعدد الأقسام العلمية المتناظرة والاحتياج المستمر للقيادات الإدارية المؤهلة لرئاسة الأقسام العلمية الأمر الذي جعل من التخطيط للتعاقب الإداري في الجامعات ضرورة لتوفير البديل المناسب وقت الحاجة، والتزام القيادة العليا بالجامعة بخطط التعاقب الإداري، وذلك للمحافظة على جودة المخرجات التعليمية والاستمرارية في تحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الاستراتيجية، وترابط العمل مع الإدارات المختلفة بالجامعة للوصول إلى رؤية الجامعة.

مشكلة الدراسة

تواجه جامعتي القصيم وشقراء تحديات كبيرة في مجال اختيار القيادات الأكاديمية المتميزين لرئاسة الأقسام العلمية نظراً لكثرة الأقسام العلمية المتناظرة في المحافظات، مما يجعل اختيار البديل في حال الاحتياج إليه يتم بطرق عشوائية لا تخلو من المحسوبيات والمعارف والاعتماد على المظاهر والبعد عن الطرق العلمية في الاختيار أو الإعداد المسبق للقيادات، حيث أن غياب الإعداد المناسب للبديل المؤهل والمعد سلفاً مثل هذه الأماكن ينتج عنه مشاكل عدة منها كما يذكر الشريف (٢٠١١: ١٤٩) الوقوع تحت سيطرة النمط الإداري السابق والثقافة السائدة وسيطرة المنتفعين من أصحاب الخبرات السابقة في المجال الإداري، وترشيح الأصدقاء وهو ما قد يؤدي إلى تفشي

الفساد الإداري داخل المنظومة الإدارية. مما يتطلب من الجامعات العمل وفق تخطيط مناسب لإعداد جيل من القادة المؤهلين يمتلكون المهارات والخبرات الإدارية التي تؤهلهم للدور المناط بهم ليكونوا متاحين وقت الحاجة بما يضمن استمرارية العمل وفق الأهداف والبرامج المرسومة في حال خلو منصب عمادة كلية أو رئاسة قسم.

ولكي ينجح هذا الإعداد للقيادات لابد من اتخاذ الإجراءات التخطيطية المناسبة والتي تسمى بالتعاقب الإداري وهو كما ذكره Rothwell (٢٠١٠ : ٢٣) بأنه "وسيلة لتحديد المواقع الإدارية الهامة داخل المؤسسة لتوفير أقصى مرونة في التحركات الإدارية اللاحقة لضمان تحقيق الأفراد تفوق أعلى"، وأكدت الشهراني (٢٠١٧ : ٨٧) وصالح (٢٠١٥ : ١٢) وغنيم (٢٠١٦ : ٥) والواردي (٢٠١٧ : ٢١٢) إلى أهمية إعداد صف ثانٍ من الكفاءات الأكاديمية والمهنية للمهياة للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية، والتخطيط للوظائف القيادية وآلية التعيين فيها، وأن التدوير الوظيفي أداة فعالة نحو تطوير العمل يستلزم التدريب والتأهيل والممارسة لاكتساب خبرات ومعارف إدارية في مجال العمل ويخلق صفا قياديا يمكن الاستفادة منه في أي وقت ولا يعرض المؤسسة للخلل أو انخفاض الانتاجية، ويجنب المؤسسة الترهل وتغلغل المحسوبيات فيها ويقلص احتمال الفساد والقصور والضمور في الانتاجية ومخرجات العمل وجودته وتحرير الإدارات من الروتين الإداري والنمط التقليدي السائد .

وتسهم توسيع قاعدة المهارات الإدارية وتوفير كفاءات في تحقيق الجامعات لأهدافها وضمان استمرارية البرامج والمشاريع المعدة لتحقيق الأهداف، حيث تشير دراسة أجرتها جمعية لإدارة الموارد البشرية (SHRM) عام ٢٠٠٨ (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥ : ٨) على (٥٢٦) شخصا من المسؤولين التابعين لعدة إدارات في قطاع الموارد البشرية، أن (٧٥٪) من هؤلاء المسؤولين يرون أن مشكلتهم الرئيسية كانت في تخطيط التعاقب الوظيفي للمناصب القيادية.

وقد استشعرت جامعتي القصيم وشقراء أهمية إعداد القيادات الجامعية ودورها في تحقيق رؤية الجامعة المستقبلية، فتضمنت الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم الهدف الرابع "رفع الأداء الإداري والتقني والمعلوماتي المؤسسي" عدد من الاستراتيجيات والمشاريع منها مشروع رقم (٤ - ١ - ٩) "تطوير القيادات الإدارية وخطة التعاقب" (الخطة الاستراتيجية جامعة القصيم، ٢٠١٠ - ٢٠٢٠ : ٢٢)، وتضمن الهدف الثاني من أهداف الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء "تطوير الموارد البشرية" عدد من الأهداف الفرعية مثل "تهيئة الموارد البشرية للمناصب العليا في الجامعة"، و"التطوير المهني المستمر للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والموظفين" (لخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء، ٢٠١٧ : ١٠٠)، وذلك نظرا لحجم الجامعة وتباعد المسافات بين كلياتها مما يتطلب ذلك بناء برنامج للتخطيط للتعاقب في القيادات الأكاديمية بالجامعة حيث يبلغ عدد الكليات في جامعة شقراء (٢٤) كلية وعدد الأقسام الأكاديمية (٧٣) قسما علميا، وتخدم ١٠ محافظات، ويتم تعيين العميد أو الوكلاء أو رؤساء الأقسام في الجامعات بقرار لمدة عامين، وغالبا يتم تدوير العمل في رئاسة القسم بين أعضاء القسم العلمي بعد انتهاء فترة رئيس القسم.

ولأهمية التعاقب الإداري وتوفير القيادات اللازمة المناسبة لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية للجامعة والتزام كل من جامعتي القصيم وشقراء من خلال خططها الاستراتيجية سعت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط للتعاقب الإداري بجامعتي القصيم وشقراء، وذلك لتقارب ظروف العمل في خدمتها لعدد من المحافظات وتباعد كلياتها عن مبنى الجامعة الرئيسي، باستخدام نموذج روثنيل Rothwell والذي يتكون من (٧) مراحل في التخطيط للتعاقب الإداري، وجاء السؤال الرئيس لهذه الدراسة ما واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي القصيم وشقراء في ضوء نموذج روثنيل من وجهة نظر عمداء الكليات؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة

- ١- ما واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثنيل من وجهة نظر عمداء الكليات؟
- ٢- ما المتطلبات المقترح توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثنيل لتخطيط التعاقب الإداري من وجهة نظر عمداء الكليات؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في مستوى متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية في جامعتي شقراء والقصيم من وجهة نظر عمداء الكليات تعزى لمتغير الجامعة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة:

- ١- معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثنيل من وجهة نظر عمداء الكليات.
- ٢- معرفة المتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثنيل لتخطيط التعاقب الإداري؟
- ٣- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في مستوى متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية في جامعتي شقراء والقصيم من وجهة نظر عمداء الكليات تعزى لمتغير الجامعة.

أهمية الدراسة

١- الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة في بيان أهمية التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية وأنه يهيئ استقرارا للكليات والأقسام العلمية، كما أن التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية يثري من إمكانيات وخبرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس، مما يوفر للجامعة كوادراً مؤهلة تساعد على إجراء أي عملية تعاقب إداري في أي مركز وفي أي وقت.

٢- الأهمية العملية:

يساعد التخطيط للتعاقب الإداري الجهات المعنية بالتدريب في الجامعات على تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس، ويبين للإدارة العليا بالجامعات أهمية الإعداد للوظائف القيادية واختيار الكفاءات والبدائل في أي وقت وأي مركز.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على عمداء الكليات بكل من جامعتي شقراء والقصيم وذلك للتشابه في الظروف الجغرافية للجامعة وطبيعة العمل في محافظات متباعدة عن المقر الرئيسي.

الحدود الموضوعية: معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية في الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم، والمتطلبات المقترحة توافرها لاختيار رؤساء الأقسام العلمية في ضوء نموذج روثويل بمراحله السبعة، وقد تم اختيار هذا النموذج كونه من النماذج الحديثة التي أخذت وقتاً من معد النموذج في تطويره وتحديثه، ولمناسبتها مع طبيعة العمل بالجامعات.

مصطلحات الدراسة

التعاقب الإداري Succession Planning

يعرف زيادة (٢٠١٥: ١٢) التعاقب الإداري بأنه "العملية المستمرة في إمداد الوظائف القيادية بالقادة المدربين والمؤهلين والقادرين على شغل هذه المناصب وإدارتها في الوقت الحالي أو المستقبلي" ويراد به في هذه الدراسة التخطيط للتعاقب الإداري المعد من قبل إدارة الجامعة، لإعداد قيادات مستقبلية للأقسام العلمية في ضوء نموذج روثويل بمحاوره السبعة.

نموذج روثويل Rothwell

تم بناء النموذج وتطويره ما بين عامي ٢٠٠١ إلى عام ٢٠١٠م ويشتمل النموذج على سبع خطوات باسم نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب The Seven Pointed Star Model (الخطيب، ٢٠١٤: ٣٧٣)، وهذه الخطوات هي: التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب - تقييم متطلبات العمل الحالية - تقييم الأداء الفردي - تقييم متطلبات العمل المستقبلية - تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية - تنمية وتدريب وتطوير العاملين - تقييم برنامج تخطيط التعاقب.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً / الإطار النظري

التعاقب الإداري

مفهومه: تعددت مفاهيم التعاقب الإداري في الدراسات الأدبية وتراوحت بين مفهوم التمكين الإداري كما يراه البعض ومن يراه إعداد بديل مناسب مؤهل ومدرب لسد الفجوة في حال شغرت وظيفة قيادية، ومن هذا المفهوم

أشار البواردي (١٤٣٧ : ١٩٥) إلى أن التعاقب الإداري عملية بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق استراتيجيات المؤسسة وتطلعات المستفيدين من خدماتها، ويرى زيادة (٢٠١٥ : ١٢) بأن التعاقب الإداري يمكن وصفه بالعملية المستمرة في إمداد الوظائف القيادية بالقادة المدربين والمؤهلين والقادرين على شغل هذه المناصب وإدارتها في الوقت الحالي أو المستقبلي، فالتعاقب الإداري إعداد كوادر بشرية مؤهلة يتم إعدادها وتدريبها لتولي الوظائف القيادية متى ما استدعت الحاجة لذلك

التخطيط للتعاقب الإداري

استخدم مصطلح التخطيط التعاقبي أول مرة لحل مشكلة التوريث في الشركات العائلية ومن هنا تم استخدام هذا المفهوم في التخطيط لتغيير الرؤساء التنفيذيين زيادة (٢٠١٥ : ١٤)، وتعد عملية التخطيط التعاقبي من الأمور الهامة في هذا الوقت للحفاظ على مستوى التقدم في المؤسسات وعدم وجود الخلل في التغييرات القيادية، ويساعد التخطيط للتعاقب الإداري على تنمية الولاء والتزام العاملين وبقائهم داخل المؤسسة، ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد لإنجاز أهداف المؤسسة، والتغلب على الصعوبات المتوقعة في التعيين الخارجي للموظفين (Conger & Fulmer، ٢٠٠٣ : ١٢)، ويضمن التخطيط لتعاقب الإداري للمؤسسات الحكومية توفير مستمر من القادة الأكفاء ممن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لقيادة المؤسسات في حال تقاعد أو ترقية القيادات.

نماذج التخطيط للتعاقب الإداري

هناك عدة نماذج للتخطيط للتعاقب الإداري منها ما يلي:

أ - نموذج التعاقب الوظيفي من (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥ : ١١) والذي يتكون من ثلاث خطوات هي:

- تحديد الوظائف الحرجة.

وهي الوظائف التي قد يؤدي تركها بصورة مفاجئة أو شغلها بشخص غير مناسب لمتطلباتها إلى تعطل العمليات الأساسية للمؤسسة والإضرار بقدرتها على تقديم خدماتها كما ينبغي.

- تحديد أفضل المرشحين للتعاقب في شغل كل وظيفة.

وذلك بحصر المرشحين بعد تحديد مستواهم واستعداداتهم وتدريبهم للوظائف الحرجة المحددة سلفاً.

- تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي

استخدام النتائج التي توصلت إليها من الخطوة الثانية لتقرر احتياج كل وظيفة من القادة.

ب - نموذج مجموعة المواهب المتنافسة والمقترح من (Byham,2002 : 86) ويرتكز هذا النموذج على تطوير مجموعة من المرشحين ليكونوا قيادات مستقبلية في مواقع مختلفة بشكل عام، ويركز هذا النموذج على التطوير المتسارع لأعضاء المجموعة من خلال تحديد واجبات ومهام الوظائف وتحديد أفضل الآليات لاكتسابها كالتوجيه والتدريب تحت إشراف مختصين واستخدام أنشطة تطويرية خاصة كالبرامج التي جهات التدريب والتطوير وإشراكهم في اللجان وورش العمل.

ج - نموذج النجمة السباعي (Rothwell,2010) وقد تم بناء النموذج وتطويره ما بين عامي ٢٠٠١ إلى عام ٢٠١٠م ويشتمل النموذج على سبع خطوات كما يلي:

نموذج (Rothwell, 2010) للتعاقب الإداري

قدم روثويل هذا النموذج باسم نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب The Seven Pointed Star Model وقد تم بناء النموذج وتطويره ما بين عامي ٢٠٠١ إلى عام ٢٠١٠م ويشتمل النموذج على سبع خطوات كما يلي: (البواردي، ١٤٣٧: ١٩٨) و(زيادة، ٢٠١٥: ١٥) و(الخطيب، ٢٠١٤: ٣٧٣) و(Rothwell, 2010: 77)

١- التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج

وتتعلق هذه الخطوة بالتخطيط والإعداد للنظام، لتهيئة العاملين بالمؤسسة، وينبغي أن يلتزم صانعو القرارات في المؤسسة بخطة التعاقب الإداري وأهميته وإنشاء برنامج لتطوير خطط التعاقب، وتقييم المشاكل والممارسات الحالية، وتقييم وتوضيح الحاجة إلى البرنامج، وتحديد ربط برنامج التخطيط للتعاقب مباشرة إلى الموارد التنظيمية والموارد البشرية ومتطلبات برنامج التخطيط للتعاقب الدقيق للمؤسسة، وكتابة سياسة وإجراءات توجيه البرنامج وتنفيذه.

٢- تقييم متطلبات العمل الحالية

يجب على صناع القرار تقييم متطلبات العمل الحالية وتقدير المواقف والمتطلبات التي تركز بقوة على متطلبات العمل، وتوضيح المواقف القيادية الرئيسية في المؤسسة، بحيث يمكن للأفراد أن يكونوا مستعدين للتقدم في تحقيق متطلبات الوظائف القيادية.

٣- تقييم الأداء الفردي

تبرز الأهمية في معرفة الأداء الفردي للعاملين، لأن معظم برامج التخطيط للتعاقب تفترض أن الأفراد يجب أن يكونوا قادرين على الأداء ومستعدين جيداً في وظائفهم الحالية من أجل التأهل للتقدم، وتبعاً لذلك يجب أن تبدأ المؤسسة أيضاً في إنشاء قائمة المواهب بحيث تكون واضحة ولديها إجابات عن الأسئلة مثل ما هي الأصول البشرية المتاحة بالفعل؟، ما مدى أداء الأفراد لأداء وظائفهم حالياً؟.

٤- تقييم متطلبات العمل المستقبلية

وذلك بالتعرف على ماذا سيكون العمل أو ما متطلبات الكفاءة في المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل، فينبغي لصانعي القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل في المستقبل والكفاءات لتتماشى مع الاستراتيجية للمؤسسة حتى يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية والتنظيمية.

٥- تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية

معرفة مدى استعداد الأفراد للتقدم واكتساب المهارات، وما هي المواهب التي يمتلكونها، وما مدى تطابق مواهبهم مع متطلبات العمل المستقبلية، مع التأكيد على أن هذه العملية الموجهة نحو المستقبل لا ينبغي ألا يتم الخلط بينه وبين تقييم أداء الموظف في الماضي أو الحاضر.

٦- تنمية وتدريب وتطوير العاملين

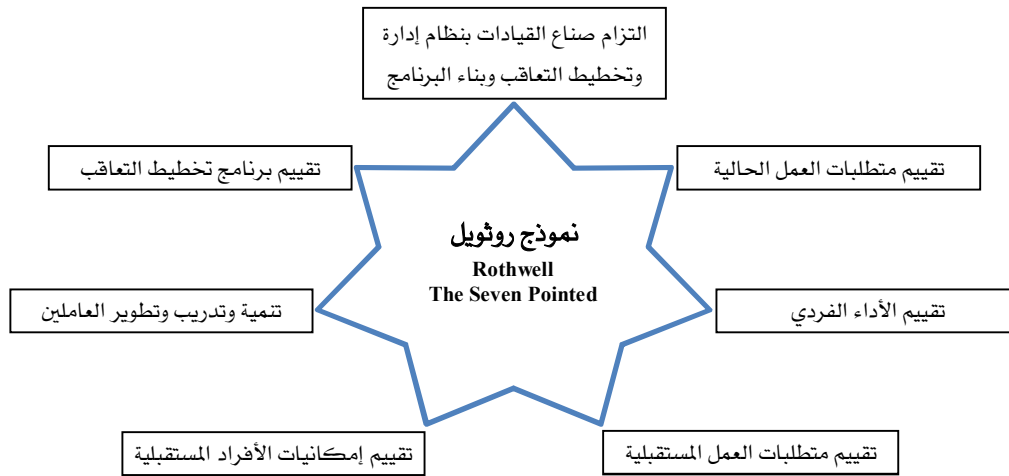
ينبغي أن تنشئ المؤسسة برنامجاً مستمراً لتنمية المهارات القيادية لكي تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات التخطيط للتعاقب وذلك خلال تطوير الأشخاص داخلياً أو من خلال استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات

ومتطلبات الوظائف القيادية، وأن يكون هناك سجل للنمو المهني لرصد مستوى التقدم، وأن يكون من برامج الإعداد والتدريب للموظفين دورات وبرامج لتنمية مهاراتهم على متطلبات الوظائف القيادية ومتطلباتها المستقبلية.

٧- تقييم برنامج تخطيط التعاقب

يجب أن يخضع برنامج التخطيط للتعاقب لتقييم مستمر لتقييمها وتحسينها، ولمعرفة مستوى عملها بشكل جيد. وينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة لإجراء تحسينات مستمرة للبرنامج وللحفاظ على الالتزام بالتخطيط للتعاقب وفق منهجية واضحة.

وتتضح محاور النموذج وفق الشكل التالي:



وقد تم اختيار هذا النموذج كونه من النماذج الحديثة التي أخذت وقتاً من معد النموذج في تطويره وتحديثه، ولمناسبته مع طبيعة العمل بالجامعات.

ثانياً / الدراسات السابقة

الدراسات العربية

أجرى الشريف (٢٠١١) دراسة هدفت لمعرفة مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي، ومعرفة العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات، وتوضيح أثر التدوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب القيادية بالجامعات وتطبيق نموذج استكشاف حول التدوير الوظيفي في الجامعات من خلال بحث العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثره على مستوى الولاء وتطوير الأداء داخل الجامعة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت الدراسة على (١٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعات الملك عبدالعزيز، وأم القرى، والطائف، وكان من أبرز النتائج أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يؤيدون تطبيق التدوير الوظيفي، وأن التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات ويحقق الرضا والولاء للجامعة، وأن

تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على تحسين أداء الإدارة العليا بالجامعة، وقد أوصت الدراسة بتطبيق ما توصلت له من نتائج والعمل على تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي لما له من أهمية في تحسين العمل والشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة ويعالج الكثير من الفساد الإداري بالجامعات.

وقدم الخطيب (٢٠١٤) دراسة هدفت التعرف على إمكانية تطبيق نموذج تخطيط التعاقب في بيئة الأعمال المصرية باستخدام نموذج النجمة السباعي لروثويل، وطبق الباحث الدراسة على قطاع الاتصالات المصري مستخدماً المنهج الاستنباطي والمنهج المسحي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٤١٢) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق نموذج تخطيط التعاقب القيادي من خلال مراحله السبعة في المؤسسات محل الدراسة، ومن أبرز النتائج أن غالبية المديرين يرون أهمية جميع مراحل نموذج تخطيط التعاقب الإداري وكان من أهم تلك المراحل سد فجوة التنمية بالتدريب والتأهيل، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب، وتقييم قدرات الأفراد المستقبلية، وأوصى الباحث بأهمية إبراز تطبيق تخطيط التعاقب على المؤسسة والعاملين بها مع إعداد فريق عمل لجعل منهجية تخطيط التعاقب جزءاً من فلسفة وثقافة المؤسسة، وتدريب المستهدفين للوظائف القيادية بالمؤسسة على تحقيق مهامهم الوظيفية المستقبلية، وتطبيق نموذج تخطيط التعاقب لروثويل بخطواته السبعة بما يضمن تحقيق التعاقب داخل المؤسسة.

وأجرى زيادة (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف على أثر التخطيط التعاقبي على التطور الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة التي طبقها على (٨٠) مديراً قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي مرتفعة في البنوك محل الدراسة، وأن هذه الخطط يتم تطويرها وتقييمها بشكل مستمر وأن الخطط تشمل تحديد المواهب القيادية ويتم مواءمة التخطيط التعاقبي مع استراتيجية البنك، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة تبني مفهوم التخطيط التعاقبي كأحد أساليب تطوير قيادات الصف الثاني في المؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء. وضرورة دعم ومشاركة الإدارات العليا بفعالية في كل مرحلة من مراحل تطبيق خطط التعاقب الوظيفي، واستخدام أكثر من أسلوب لتطوير القيادات المستقبلية وعدم الاعتماد على التدريب وحده، مع ضمان مشاركة المديرين في عملية التطوير، والتأكيد على إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط التعاقبي مستقلة عن الموارد البشرية تعنى بعملية التخطيط التعاقبي، والاهتمام بموضوع التخطيط التعاقبي كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تنمية وتطوير القيادات.

كما أجرى غنيم (٢٠١٦) دراسة لبيان أهمية التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية من خلال تبني مداخل متعدد لاستقطاب وتوطين المعرفة وتنمية وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات لتعزيز ربط كافة المهام لاستقطاب وتطوير وإعداد الكفاءات الإدارية المستقبلية وفق رؤية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي لنظام إدارات الموارد البشرية في عدد من القطاعات الحكومية بمصر، وكان من أهم توصيات الدراسة أهمية وضع خطط للتعاقب الإداري حتى تحافظ المؤسسة على استمراريته وبقائها وذلك بوضع خطط طويلة الأجل لتطوير العاملين المستهدفين لشغل الوظائف القيادية في حال خلوها، وكذلك تبني منهج

فاعل لتنمية المهارات القيادية لدى الأجيال الجديدة من أجل المستقبل، وإتاحة المجال في التدريب والتطوير لجميع العاملين حتى يتم اختيار الأبرز.

أجرت الشهراني (٢٠١٧) دراسة هدفت الدراسة تعرف واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (٤١٠) من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة الملك خالد وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن دور التعاقب الوظيفي مهم جدا في تحقيق التميز التنظيمي، حيث الموافقة من مجتمع البحث بدرجة كبيرة جدا، وقدمت الباحثة عدد من التوصيات من أبرزها التأكيد على أهمية إعداد صفٍ ثانٍ من الكفاءات الأكاديمية المهية للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية لقياس مدى الرضا الوظيفي، وتطوير نظام الحوافز.

وأجرى البواردي (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف على تحديات تخطيط التعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الحكومية ومدى الاختلاف في تلك التحديات بين مجتمع الدراسة، ولمعرفة التحديات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٦) مديرا من الأجهزة الحكومية، وتوصلت الدراسة 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، وعدم الامام بالتجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها، وضعف لوائح الاختيار والتعيين الصادرة من وزارة الخدمة المدنية، وضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل، وعدم وجود آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل، ونذرة 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 لتعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية، وأن يتكامل دورها مع الإدارات واستراتيجيات المؤسسة، والتأكيد على دعم القيادات العليا لخطط التعاقب في الأجهزة الحكومية.

الدراسات الأجنبية

أجرى كل من سيمبروسكي و كوستا (١٩٩٨) دراسة هدفت التعرف على الية التخطيط للتعاقب في كليات التقنية بكندا، من وجهة نظر مديري الكليات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي والمقابلات الشخصية كوسيلة لجمع المعلومات، وكان من أبرز النتائج أن مديري الكليات لم يتلقوا أي تدريب للارتقاء في السلم الوظيفي، وأن القيادات يختارون مديري الكليات والأقسام في حال شغور الوظيفة حسب المتوفر والمناسب، وأنه لا توجد سياسة واضحة في الكلية لتدوير الوظائف.

وكذلك أجرى ولتر جميلتش (٢٠٠٠) دراسة نفذت في جامعة ولاية ايوا الأمريكية بعنوان تعاقب القيادة وكيفية تولى العمداء الجدد المهام والعلم بالوظيفة، بهدف البحث عن العملية الاجتماعية التي يمر بها الأكاديميون بغية الاستقرار في وظيفتهم الجديدة، ويشبه نمط تعاقب العميد في وظيفته المديرين التنفيذيين في الشركات عند توليهم منصبهم، من حيث - تولى المسؤولية - الانخراط - التشكيل - التماسك - النقاء.

وأوضحت الدراسة أثر تعاقب القيادة وخاصة العمداء الذين يتولون وظائفهم الجديدة بدون تدريب على القيادة، وبدون خبرة تنفيذية وبدون فهم واضح لأدوارهم الغامضة الجديدة، وبدون إدراك للتغيرات المجازية التي تحدث وبدون وعى بالتكلفة التي تقع على عاتقهم الشخصي والأكاديمي على الكليات التي سيتولون إدارتها.

ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة أهمية إعداد الصف الثاني للعمداء وتدريبهم وكليفهم بمهام في مرحلة الإعداد، وأن ذلك ينبغي أن يكون بترشيح من الإدارة العليا، مع التدرج في تولي منصب العميد.

وكذلك الدراسة التي قام بها ديزنا ولن وآخرون (٢٠٠٥) على عدد من القادة السابقين ممن كانوا قادة لكليات المجتمع والعملية التعليمية في جورجيا ونورث كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان تخطيط التعاقب وتنمية القيادة المستهدفة، بهدف معرفة أهمية التخطيط للتعاقب باعتباره يقوم بدور ريادي في كليات المجتمع المتطورة والمبتكرة والمهتمة بالقيادة وأثر القيادة الجيدة وتقييم الطلاب والتعلم وعلاقته بخدمة المجتمع حيث تنظر الى الكوادر البشرية على إنهم رأس مالها. والتأكيد على أهمية العمل وفق خطط تعاقبية للقيادات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط التعاقب لا يسعى الى استقطاب كوادر من خارج المؤسسة، ولكن الى التأكيد على تطورها ونموها، وبالتالي تصبح أكثر تأثيراً في المجتمع، كما توصلت الدراسة الى أن عدد من الأدرين وأعضاء هيئة التدريس الذين تم تعيينهم في الستينات والسبعينيات من القرن الماضي سيتركون الخدمة في المؤسسات التي ساعدوا في بنائها، وهذا ما جعل تخطيط التعاقب حاجة ملحة في برنامج التنمية المهنية.

وهدف دراسة فان أمبورا وآخرون (٢٠١٠) التعرف على رأي عمداء كليات الصيدلة ورؤساء الأقسام العلمية في أهمية وضرورة التخطيط للتعاقب والتداول الوظيفي، وتناولت خمسة عشر من كليات الصيدلة في الولايات المتحدة، وانتهجت أسلوب المقابلة الشخصية مع عمداء هذه الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن غالبية العمداء رحبوا بفكرة التداول الوظيفي وأقروا بأهميته، وأن الكليات لديهم تفتقر إلى وجود هيكل تنظيمي معتمد مُنَاط به التخطيط لهذا التعاقب، وأشاروا إلى بعد آخر وهو أن التعاقب في المؤسسات المدنية لا يطبق فعليا كما هو في المؤسسات العسكرية ولا يرقى إليها.

وأجرى وليم ريبين وآخرون (٢٠١٦) دراسة بعنوان القيمة الاستراتيجية لتخطيط التعاقب لدى رؤساء الأقسام وهدفت الدراسة معرفة أهمية تخطيط التعاقب مؤكدة على أهمية الحاجة للشفافية. ويعطى تخطيط التعاقب قادة المؤسسة الفرصة لتطوير وتحديث وإضافة الحيوية على مؤسساتهم والتأكيد على انتقال ناجح للقيادة.

وأوضحت الدراسة أن مناقشة التعاقب بين رئيس القسم وعميد كلية الطب يجب أن يكون بحذر وبتفكير وبمناقشات مفتوحة وتقييم سنوي لأداء أعضاء هيئة التدريس مما يعطى الفرصة لمعرفة متعاقبين محتملين يمكنهم اكتساب خصائص للقيادة المؤسسية في المستقبل لرئيس القسم، وأن يظل في موقعه الحالي حتى يأتي رئيس جديد.

وتوصلت الدراسة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس الطامحين لرئاسة القسم غير مدركين لعمليات لتعاقب في كلياتهم، وإن تخطيط التعاقب في أقسام كليات الطب لم يحظى باهتمام كبير، وأن تطوير التعاقب يجعل العمل المؤسسي سهل ويمنح فرص لانتقال الأفراد لأداء أدوار قيادية. وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطط تعاقب طارئة في كل الأوقات ويتم التعامل معها من وقت لآخر وبحسب الحاجة وأن من المفيد توظيف رئيس مؤقت أثناء التدريب كمرشح داخلي، وأن دور العميد في تخطيط التعاقب لرؤساء الأقسام وتطوير رئاسة الأقسام.

النقل على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية التعرف على واقع التخطيط للتعاقب الإداري وأثره في استقرار المؤسسات والاتساق في تحقيق الأهداف، وبخاصة دراسة وليم ريبين وآخرون (٢٠١٦) بعنوان القيمة الاستراتيجية لتخطيط التعاقب لدى رؤساء الأقسام، وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطط تعاقب طارئة في كل الأوقات ويتم التعامل معها من وقت لآخر وبحسب الحاجة، وكذلك دراسة فان أمبورا وآخرون (٢٠١٠) والتي هدفت معرفة رأي عينة الدراسة في أهمية ضرورة التخطيط للتعاقب والتداول الوظيفي، ودراسة ولتر جميلتش (٢٠٠٠) بعنوان تعاقب القيادة وكيفية تولى العمداء الجدد المهام والعلم بالوظيفة، ودراسة فان أمبورا وآخرون (٢٠١٠) والتي هدفت التعرف على رأي عمداء كليات الصيدلة ورؤساء الأقسام العلمية في أهمية ضرورة التخطيط للتعاقب والتداول الوظيفي، ودراسة سيمبروسكي و كوستا (١٩٩٨) لمعرفة آلية التخطيط للتعاقب في كليات التقنية بكندا، ودراسة وليم ريبين وآخرون (٢٠١٦) والتي هدفت معرفة القيمة الاستراتيجية لتخطيط التعاقب لدى رؤساء الأقسام.

بينما أكدت بقية الدراسات على أهمية التخطيط للتعاقب الإداري في جميع الوظائف التي تتطلب قيادات مستقبلية، حيث أشارت دراسة كل البواردي (٢٠١٧) ودراسة غنيم (٢٠١٦) ودراسة زيادة (٢٠١٥) ودراسة الخطيب (٢٠١٤) إلى أهمية التعرف على واقع التخطيط للتعاقب مع الاختلاف في مجتمع الدراسة ومكان تطبيقها، بينما أضافت دراسة الشريف (٢٠١١) بعدا آخر لأهمية التخطيط للتعاقب الإداري يتمثل في العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثره على مستوى الولاء وتطوير الأداء داخل الجامعة، وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات وكذلك دراسة الشهراني (٢٠١٧) التي هدفت للتعرف على واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية.

وتختلف الدراسة الحالية من حيث مجتمع البحث، ومكان التطبيق، واستخدام نموذج روثويل بخطواته السبعة لمعرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري في جامعتي القصيم وشقراء. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة وما توصلت له من نتائج وتوصيات في صياغة أسئلة الدراسة وأهدافها وتصميم الاستبانة وتفسير النتائج والتأكيد على ما توصلت له الدراسة من نتائج.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا المبحث من الدراسة عرضاً للمنهجية العلمية ومجتمع الدراسة والأداة المستخدمة وكيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج

١- منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثيل من وجهة نظر عمداء الكليات في تلك الجامعات، اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، حيث يذكر العساف (٢٠١٢: ١٨٧) أن المنهج الوصفي يستخدم لدراسة الواقع وتفسيره من أجل الوصول إلى وصف هادف ومنظم، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن لمعرفة الفروق بين استجابات الباحثين من جامعة شقراء والقصيم.

٢- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات بجامعة شقراء (٢١) عميدا، وجامعة القصيم والبالغ عددهم (٣٨) عميدا، ممن هم على رأس العمل هذا العام ١٤٤٠/١٤٤١هـ، وقد تم اختيار الجميع كمجتمع للدراسة بأسلوب الحصر الشامل حيث بلغ المجموع الكلي لمجتمع الدراسة (٥٩) عميدا، وبعد التطبيق الميداني وجمع الاستبانات تم الحصول على (٥٤) استبانة صالحة للتحليل واستبعاد (٥) استبانات غير صالحة للتحليل.

٣- خصائص أفراد الدراسة:

تم تحديد (الجامعة) كمتغير رئيس لوصف أفراد الدراسة، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وذلك بعد جمع الاستبانات الصالحة للتحليل كما يلي:

جدول (١). توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجامعة.

الجامعة	التكرار	النسبة
جامعة شقراء	٢٠	٣٧,٠
جامعة القصيم	٣٤	٦٣,٠
المجموع	٥٤	١٠٠٪

يتضح من الجدول (١) أن (٣٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٣٪ من إجمالي أفراد الدراسة من جامعة القصيم، بينما (٢٠) منهم يمثلون ما نسبته ٣٧٪ من إجمالي أفراد الدراسة من جامعة شقراء .

٤- أداة الدراسة:

أ) بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (الجامعة).

القسم الثالث: ويتكون من جزأين:

الجزء الأول: (٤٥) عبارة، موزعة على سبعة محاور أساسية.

الجزء الثاني: (١٦) عبارة لمعرفة المتطلبات المقترح توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم من وجهة نظر عمداء الكليات، والجدول (٢) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (٢). محاور الاستبانة وعباراتها.

عدد العبارات	المحور
٨ عبارات	التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج
٨ عبارات	تقييم متطلبات العمل الحالية
٧ عبارات	تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات
٦ عبارات	تقييم متطلبات العمل المستقبلية
٥ عبارات	تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية
٦ عبارات	تنمية وتدريب وتطوير العاملين
٥ عبارات	تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة
٤٥ عبارة	مجموع عبارات الجزء الأول
١٦ عبارة	الجزء الثاني : المتطلبات المقترح توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم
٦١ عبارة	الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق جداً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق جداً (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣). تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات).

موافق جداً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
من	إلى	من	إلى	من	إلى	من	إلى	من	إلى
٤,٢١	٥,٠٠	٣,٤١	٤,٢٠	٢,٦٤	٣,٤٠	١,٨١	٢,٦٠	١,٠٠	١,٨٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

ب) صدق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق الأداة الظاهري عبر عرضها على عدد من المحكمين المختصين، قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

جدول (٤). معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور للجزء الأول للاستبانة.

المحور الأول (التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج)				المحور الثاني (تقييم متطلبات العمل الحالية)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠.٨١٢	٥	٠.٨٤٦	١	٠.٧٧٩	٥	٠.٨٣٩
٢	٠.٨٣٢	٦	٠.٧٣١	٢	٠.٩٠٠	٦	٠.٨٦٩
٣	٠.٧٩٦	٧	٠.٧٣٠	٣	٠.٩٢٣	٧	٠.٧١٥
٤	٠.٨٣٨	٨	٠.٨٢٠	٤	٠.٩٠٩	٨	٠.٨٤١
المحور الثالث (تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات)				المحور الرابع (تقييم متطلبات العمل المستقبلية)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠.٧٧٧	٥	٠.٧٠٥	١	٠.٨٢٧	٤	٠.٨٤٢
٢	٠.٨٦٩	٦	٠.٨٧٤	٢	٠.٩١٣	٥	٠.٧٨١
٣	٠.٨٨٠	٧	٠.٨٨٦	٣	٠.٩٥٧	٦	٠.٩٢٢
٤	٠.٩٤١	-	-				
المحور الخامس (تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية)				المحور السادس (تنمية وتدريب وتطوير العاملين)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠.٨٨١	٤	٠.٨٨٤	١	٠.٨٦٤	٤	٠.٩٤١
٢	٠.٩٣٥	٥	٠.٨٣٦	٢	٠.٩٤٧	٥	٠.٨٤٣
٣	٠.٩٠٩	-	-	٣	٠.٩٦٢	٦	٠.٨٩٧
المحور السابع (تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة)							
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور				
١	٠.٩٧٦	٤	٠.٩٨٠				
٢	٠.٩١٨	٥	٠.٩٧١				
٣	٠.٩٨٣	-	-				

♦♦ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للأداة.

ج) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول (٣ - ٥) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٥). معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة الخاصة بالمحاور السبعة لنموذج روثويل.

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٩٢	٨	التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج
٠,٩٥	٨	تقييم متطلبات العمل الحالية
٠,٩٣	٧	تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية
٠,٩٤	٦	تقييم متطلبات العمل المستقبلية
٠,٩٣	٥	تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية
٠,٩٦	٦	تنمية وتدريب وتطوير العاملين
٠,٩٨	٥	تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة
٠,٩٩	٤٥	الثبات العام

يتضح من الجدول (٥) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٩٩)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا المبحث عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: إجابة السؤال الأول:

ما واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات ؟

تضمن نموذج روثويل على سبعة محاور وكانت نتائج المحاور كما يلي:

المحور الأول: التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج

للتعرف على التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦). استجابات أفراد الدراسة حول التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٢	أهداف الجامعة معلنة لجميع العاملين بها	ك	١٠	١٨	٢	١٨	٦	٣,١٥	١,٣٧	١
		%	١٨,٦	٣٣,٣	٣,٧	٣٣,٣	١١,١			
١	رؤية الجامعة معلنة وواضحة لدى جميع العاملين	ك	١٥	٨	٤	٢١	٦	٣,٠٩	١,٤٥	٢
		%	٢٧,٨	١٤,٨	٧,٤	٣٨,٩	١١,١			
٣	آلية العمل في الجامعة تحقق أهدافها الاستراتيجية	ك	٢	١٨	٨	١٩	٧	٢,٨٠	١,١٧	٣
		%	٣,٧	٣٣,٣	١٤,٨	٣٥,٢	١٣			
٤	يتقبل العاملون بالجامعة خطط التطوير والتغيير	ك	٤	١٤	١٠	١٥	١١	٢,٧٢	١,٣٧	٤
		%	٧,٤	٢٥,٩	١٨,٥	٢٧,٨	٢٠,٤			
٥	شروط التعيين على الوظائف القيادية معلنة للجميع	ك	٤	١٠	٩	١٨	١٣	٢,٥٢	١,٣٦	٥
		%	٧,٤	١٨,٥	١٦,٧	٣٣,٣	٢٤,١			
٧	التخطيط للتعاقب الإداري جزء من أهداف الجامعة	ك	٤	٣	٧	٢٨	١٢	٢,٢٤	١,١	٦
		%	٧,٤	٥,٦	١٣	٥١,٨	٢٢,٢			
٦	يتوفر معلومات كافية لدى إدارة الجامعة عن الكفاءات الإدارية	ك	٤	٥	٥	٢٥	١٥	٢,٢٢	١,١٨	٧
		%	٧,٤	٩,٣	٩,٣	٤٦,٢	٢٧,٨			
٨	توجد خطة واضحة لبرنامج التعاقب الإداري	ك	٤	١	٨	١٣	٢٨	١,٨٩	١,٢	٨
		%	٧,٤	١,٩	١٤,٨	٢٤,١	٥١,٨			
المتوسط العام								٢,٥٨	١,٠٠	

يتضح في الجدول (٦) أن أفراد الدراسة غير موافقين على التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج بمتوسط (٢,٥٨ من ٥,٠٠).

كما تشير النتائج إلى أن أفراد الدراسة يرون أن أهداف الجامعة معلنة لجميع العاملين بها متحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,١٥ من ٥)، وكذلك رؤية الجامعة معلنة وواضحة لدى جميع العاملين. ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة غير موافقين على تحقق بقية العبارات وأنه لا توجد خطة واضحة لبرنامج التعاقب الإداري.

ويتضح من النتائج ضعف التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج وذلك لأن صناع القرار من القيادات يركزون على الجانب الإداري في العمل وسد الفجوة بالمتاح ممن يعرفونه ممن يرونه مؤهلاً لشغل المناصب أو ما يرشحه العميد لرئاسة القسم وفقاً للضوابط الواردة في نظام مجلس التعليم العالي (١٤١٦: ص ٤٧) حيث ورد في المادة (٤٤) "يعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد"، مما قلل من التزامهم بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج لوجود هذا النص التشريعي الذي يجعل ترشيح العميد هو الأساس في عملية التعيين.

وتبعاً لهذه النتائج أوصت العديد من الدراسات بأهمية التخطيط للتعاقب كدراسة البواردي (٢٠١٧: ٢١٣) والتي أوصت ببناء لائحة بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط للتعاقب القيادات في المملكة العربية السعودية بحيث يركز فيها على متطلبات التعيين والترقية للقيادات وربطها بأهداف الأجهزة الحكومية، وإنشاء وحدة لتخطيط لتعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية، وأن يتكامل دورها مع الإدارات واستراتيجيات المؤسسة، والتأكيد على دعم القيادات العليا لخطط التعاقب في الأجهزة الحكومية، ودراسة الشهراني (٢٠١٧: ٨٧) والتي أكدت على أهمية إعداد صفٍ ثانٍ من الكفاءات الأكاديمية المهيأة للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية لقياس مدى الرضا الوظيفي، ودراسة غنيم (٢٠١٦: ٣) التي أوصت بأهمية وضع خطط للتعاقب الإداري حتى تحافظ المؤسسة على استمراريتها وبقائها وذلك بوضع خطط طويلة الأجل لتطوير العاملين المستهدفين لشغل الوظائف القيادية في حال خلوها، ودراسة فان أمبورا وآخرون (٢٠١٠: ١٧) في أن الكليات لديهم تفتقر إلى وجود هيكل تنظيمي معتمد مُنَاط به التخطيط لهذا التعاقب.

المحور الثاني: نقيع متطلبات العمل الحالية

للتعرف على تقييم متطلبات العمل الحالية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات تقييم متطلبات العمل الحالية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧). استجابات أفراد الدراسة حول تقييم متطلبات العمل الحالية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	المبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	
			النسبة %	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق				غير موافق بشدة
٧	يوجد دليل إجرائي يتضمن جميع العمليات التي تتم داخل الأقسام	ك	٣	١٢	٦	٢٤	٩	٢,٥٦	١,١٨	١	
		%	٥,٦	٢٢,٢	١١,١	٤٤,٤	١٦,٧				
٢	آلية العمل واضحة لجميع العاملين بالكليات وفق أدلة إجرائية	ك	٣	٤	١١	٣٤	٢	٢,٤٨	٠,٩١	٢	
		%	٥,٦	٧,٤	٢٠,٣	٦٣	٣,٧				
٦	الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام معلنة لجميع العاملين بالكليات	ك	٤	٩	٥	٢٧	٩	٢,٤٨	١,١٨	٣	
		%	٧,٤	١٦,٧	٩,٣	٥٠	١٦,٦				
٥	يوجد نظام تقييم للأعمال داخل الكليات	ك	٢	١٠	٧	٢٤	١١	٢,٤١	١,١٣	٤	
		%	٣,٧	١٨,٥	١٣	٤٤,٤	٢٠,٤				
٨	تتم إجراءات العمل في الجامعة وفق مبادئ الحوكمة الإدارية	ك	٢	٨	٧	٢٣	١٤	٢,٢٨	١,١٢	٥	
		%	٣,٧	١٤,٨	١٣	٤٢,٦	٢٥,٩				
٤	النقاط الأساسية لنجاح العمل واضحة للعاملين بالكليات	ك	٤	٥	٤	٢٥	١٦	٢,١٩	١,١٨	٦	
		%	٧,٤	٩,٣	٧,٤	٤٦,٣	٢٩,٦				
١	يتم تحديد الوظائف الحرجة التي تحتاج إلى تخطيط في التعاقب الإداري	ك	٢	٧	١	٢٩	١٥	٢,١١	١,٠٨	٧	
		%	٣,٧	١٣	١,٩	٥٣,٦	٢٧,٨				
٣	يتم التدريب والتطوير للعاملين وفق مهامهم الوظيفية	ك	٣	٣	٢	٢٩	١٧	٢,٠٠	١,٠٥	٨	
		%	٥,٦	٥,٦	٣,٧	٥٣,٦	٣١,٥				
المتوسط العام										٠,٩٨٩	٢,٢٨

يتضح في الجدول (٧) أن أفراد الدراسة غير موافقين على واقع تقييم متطلبات العمل الحالية بمتوسط حسابي (٢,٢٨ من ٥,٠٠)، وجاءت العبارات "يوجد دليل إجرائي يتضمن جميع العمليات التي تتم داخل الأقسام" بالمرتبة الأولى من حيث عدم موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٢,٥٦ من ٥)، والعبارة: "آلية العمل واضحة لجميع العاملين بالكلية وفق أدلة إجرائية" بالمرتبة الثانية من حيث عدم موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٢,٤٨ من ٥). وأن أقل ملامح تقييم متطلبات العمل الحالية تتمثل في العبارات رقم (١، ٣) والتي تفيد بعدم موافقة أفراد المجتمع على أنه تحديد الوظائف الحرجة التي تحتاج إلى تخطيط في التعاقب الإداري " بمتوسط (٢,١١ من ٥). وكذلك " يتم التدريب والتطوير للعاملين وفق مهامهم الوظيفية " بمتوسط حسابي (٢,٠٠ من ٥). ويتضح من النتائج ضعف ملامح تقييم متطلبات العمل الحالية، وضعف الإعداد والتدريب على متطلباتها، لأن التركيز على جانب إنجاز العمل فقط مما أدى إلى ضعف ملامح تقييم متطلبات العمل الحالية، ولأن الاعتماد في التدريب يتم وفق ما يقدمه عضو هيئة التدريس من الترشيح لدورات حسب ما يناسبه وكذلك يتم اعتماد الدورات الجماعية من الجامعة وفق ما تقترحه وكالة التطوير والجودة بالجامعة، وتتوافق هذه النتائج مع النموذج الذي قدمته وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٥: ١١) حيث أوضحت ضرورة تقييم متطلبات العمل ورسم خطة التدريب والإعداد، ودراسة غنيم (٢٠١٦: ٣) والتي أوصت بالاهتمام بالتدريب والتطوير وتبني منهج فاعل لتنمية المهارات القيادية، ودراسة سيمبروسكي وكوستا (١٩٩٨: ٦٤) والتي أوضحت أن مديري الكليات لم يتلقوا أي تدريب للارتقاء في السلم الوظيفي.

المحور الثالث: تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية

للتعرف على تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨). استجابات أفراد الدراسة حول تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	يتم تقييم الأداء لكل عضو هيئة تدريس وفق نماذج مقننة	ك	٦	١٥	٤	١٩	١٠	٢,٧٨	١,٣٤	١
		%	١١,١	٢٧,٨	٧,٤	٣٥,٢	١٨,٥			
٧	يتم تقييم العاملين بموضوعية دون تحييز	ك	٤	١٢	٨	١٤	١٦	٢,٥٢	١,٣٣	٢
		%	٧,٤	٢٢,٣	١٤,٨	٢٥,٩	٢٩,٦			
٥	يتم ابلاغ جميع العاملين بالمستجدات والمتغيرات في آلية العمل	ك	٥	١٢	٢١	-	١٦	٢,٤٣	١,٣٧	٣
		%	٩,٣	٢٢,٢	٣٨,٩	-	٢٩,٦			
٦	أدوات تقويم الأداء متنوعة ومناسبة	ك	٥	٦	٧	٢٢	١٤	٢,٣٧	١,٢٥	٤
		%	٩,٣	١١,١	١٣	٤٠,٧	٢٥,٩			
٣	يحصل العاملون في الأقسام العلمية على التغذية الراجعة لأدائهم	ك	٤	٣	٥	٣١	١١	٢,٢٢	١,١	٥
		%	٧,٤	٥,٦	٩,٣	٥٧,٣	٢٠,٤			
٤	مستوى التقدم في الأداء واضح لجميع العاملين	ك	٤	٦	٣	٢٢	١٩	٢,١٥	١,٢٤	٦
		%	٧,٤	١١,١	٥,٦	٤٠,٧	٣٥,٢			
٢	تساعد نماذج التقييم على تطوير الأداء	ك	٥	٤	٤	٢٢	١٩	٢,١٥	١,٢٧	٧
		%	٩,٣	٧,٤	٧,٤	٤٠,٧	٣٥,٢			
المتوسط العام								٢,٣٧	١,٤	

يتضح في الجدول (٨) أن أفراد الدراسة غير موافقين على تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية بمتوسط (٢,٣٧ من ٥,٠٠).

ويرى أن أفراد الدراسة أن تقييم الأداء لكل عضو هيئة تدريس وفق نماذج مقننة متحقق بدرجة متوسطة، أما بقية العبارات فتوضح أن أفراد الدراسة غير موافقين على وجود تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى اعتماد الجهات الحكومية على نموذج التقييم المعتمد من وزارة الخدمة المدنية لموظفي الدولة مما أدى إلى ضعف ملامح تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، أو الإبداع فيه لأن المحصلة النهائية للتقويم هو النموذج المعتمد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البواردي (٢٠١٧: ٢١٢) والتي بينت ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي الحالي في بناء قيادات المستقبل، ودراسة الخطيب (٢٠١٤: ٣٨٧) التي أوصت بأهمية تقييم قدرات الأفراد المستقبلية، ودراسة الشهراني (٢٠١٧: ٨٧) التي أوضحت أن الاعتماد على أدوات التقييم الحالية يحد من إبراز الموظفين المتميزين ولا يحقق مبدأ العدالة ولا يشجع على الإبداع والتفوق.

المحور الرابع: تقييم متطلبات العمل المستقبلية

جاءت النتائج في هذا المحور كما يلي:

جدول (٩). استجابات أفراد الدراسة حول تقييم متطلبات العمل المستقبلية.

م	المبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	الخطة الاستراتيجية للكلية تتضمن تطلعات المستقبل	ك	٩	١٥	٨	٧	١٥	٢,٩٣	١,٥	١
		%	١٦,٧	٢٧,٧	١٤,٨	١٣	٢٧,٨			
٢	رؤية الكلية واضحة لجميع العاملين بها	ك	١٠	٨	٦	١٨	١٢	٢,٧٤	١,٤٤	٢
		%	١٨,٦	١٤,٨	١١,١	٣٣,٣	٢٢,٢			
٣	متطلبات العمل في المستقبل معلنة وواضحة للجميع	ك	٥	١٢	٥	١٧	١٥	٢,٥٤	١,٣٦	٣
		%	٩,٣	٢٢,٢	٩,٣	٣١,٤	٢٧,٨			
٦	الشروط والإمكانات لمتطلبات العمل المستقبلية معلنة للجميع	ك	٣	٩	٥	١٣	٢٤	٢,١٥	١,٣١	٤
		%	٥,٦	١٦,٧	٩,٣	٢٤,١	٤٤,٣			
٤	يتم قياس مستوى الإنجاز لكافة الأعمال بالكلية	ك	٣	٧	٥	١٨	٢١	٢,١٣	١,٢٣	٥
		%	٥,٦	١٣	٩,٣	٣٣,٣	٣٨,٨			
٥	متطلبات العمل المستقبلية تناقش بشكل دوري على مستوى الأقسام العلمية	ك	٣	٩	١	١٨	٢٣	٢,٠٩	١,٢٨	٦
		%	٥,٦	١٦,٧	١,٩	٣٣,٣	٤٢,٥			
المتوسط العام										
								٢,٤٣	١,٣٥	

يتضح في الجدول (٩) أن أفراد الدراسة غير موافقين على تقييم متطلبات العمل المستقبلية بمتوسط (٢,٤٣ من ٥,٠٠)، مع أنهم يرون أن الخطة الاستراتيجية للكلية تتضمن تطلعات المستقبل، ورؤية الكلية واضحة لجميع العاملين، وأن ذلك متحقق بدرجة متوسطة.

وأشارت النتائج إلى أن أفراد الدراسة غير موافقين على تحقق العبارات المتبقية والمتمثلة في تقييم متطلبات العمل المستقبلية، وأنه يتم قياس مستوى الإنجاز لكافة الأعمال بالكلية، وأن متطلبات العمل المستقبلية تناقش بشكل دوري على مستوى الأقسام العلمية، ولعل ذلك بسبب كثرة الأعباء الإدارية المناطة برؤساء الأقسام وبسبب المدة التي يتم تكليف رئيس القسم وهي سنة واحدة وبخاصة في جامعة شقراء مما يجعل رئيس القسم ينشغل بتنفيذ الأعمال الحالية.

وأوصت عدد من الدراسات إلى أهمية هذا الجانب منها دراسة الخطيب (٢٠١٤: ٣٨٨) التي أكدت على أن تقييم متطلبات العمل يساعد في التخطيط لتطوير مهارات العاملين في ضوء متطلبات العمل المستقبلية.

المحور الخامس: نقيع إمكانات الأفراد المستقبلية

جاءت استجابات أفراد الدراسة على عبارات تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية كما يلي:

جدول (١٠). استجابات أفراد الدراسة حول تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٥	يتم اشراك جميع أعضاء القسم في اللجان والأعمال الإدارية	ك	٥	٢٠	٥	١١	١٣	١,٣٩	٢,٨٧	١
		%	٩,٣	٣٧	٩,٣	٢٠,٤	٢٤			
١	يوجد سجل مهني لكافة العاملين بالكلية	ك	٥	١٠	٧	١٨	١٤	١,٣١	٢,٥٢	٢
		%	٩,٣	١٨,٥	١٣	٣٣,٣	٢٥,٩			
٢	يتم قياس ورصد مستوى التقدم لكافة العاملين بالكلية	ك	٣	١٢	٧	١٤	١٨	١,٣١	٢,٤١	٣
		%	٥,٦	٢٢,٢	١٣	٢٥,٩	٣٣,٣			
٤	يتوفر برنامج لقياس جدارة العاملين وإمكاناتهم	ك	٢	٥	٣	٢٢	٢٢	١,١	١,٩٤	٤
		%	٣,٧	٩,٣	٥,٦	٤٠,٧	٤٠,٧			
٣	مواصفات قادة المستقبل واضحة لجميع العاملين	ك	٣	٣	٤	٢٠	٢٤	١,١٢	١,٩١	٥
		%	٥,٦	٥,٦	٧,٤	٣٧	٤٤,٤			
المتوسط العام										
١,٢٤										

يتضح في الجدول (١٠) أن أفراد الدراسة غير موافقين على تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية بمتوسط (٢,٣٣ من ٥,٠٠)، مع أنهم يرون أن اشراك جميع أعضاء القسم في اللجان والأعمال الإدارية متحقق بدرجة متوسطة، ويرى أفراد الدراسة لأنه لا يوجد سجل مهني لكافة العاملين بالكلية، ولا يتم قياس ورصد مستوى التقدم لكافة العاملين بالكلية ولا يتوفر برنامج لقياس جدارة العاملين وإمكاناتهم وهو ما أوصت به دراسة غنيم (٢٠١٦: ٣) والبولاردي (٢٠١٧: ٢١٢) والتي أكدت على إنشاء وحدة لتخطيط لتعاقب القيادات وأن يتكامل دورها مع استراتيجيات المؤسسة المستقبلية.

ونظراً لعدم وجود سجل مهني وضعف رصد مستوى التقدم فقد أثر بصورة سلبية على تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، ويؤكد ذلك مع دراسة غنيم (٢٠١٦: ٣) ودراسة الخطيب (٢٠١٤: ٣٨٨) في أن الضعف في تقييم

قدرات الأفراد المستقبلية لا يساعد في بناء برامج التخطيط للتعاقب بالصورة المرجوة، ولا يوفر قاعد لبناء برامج التدريب والتطوير للعاملين، وكذلك دراسة وليم ريبيرن وآخرون (٢٠١٦: ٤٦٧) والتي أوصت رئيس مؤقت أثناء التدريب كمرشح داخلي يتم تدريبه على خطط العمل المستقبلية.

المحور السادس: تنمية وتدريب وتطوير العاملين

جاءت النتائج في هذا المحور كما يلي:

جدول (١١). استجابات أفراد الدراسة حول تنمية وتدريب وتطوير العاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
			النسبة %	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق				غير موافق بشدة
٤	برامج التطوير مرتبة برؤية الجامعة وتطلعاتها المستقبلية	ك	٩	٥	٣	٢٥	١٢	٢,٥٢	١,٣٨	١	
		%	١٦,٧	٩,٣	٥,٦	٤٦,٢	٢٢,٢				
٦	يتم إقامة برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملين باستمرار	ك	٢	١٢	١٠	١٤	١٦	٢,٤٤	١,٢٤	٢	
		%	٣,٧	٢٢,٣	١٨,٥	٢٥,٩	٢٩,٦				
١	يتوفر برنامج لتطوير القيادات بالجامعة	ك	٣	١٠	٦	٢٠	١٥	٢,٣٧	١,٢٣	٣	
		%	٥,٦	١٨,٥	١١,١	٣٧	٢٧,٨				
٣	البرامج التدريبية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس تتضمن متطلبات العمل المستقبلية	ك	٨	٥	٣	١٨	٢٠	٢,٣١	١,٤٤	٤	
		%	١٤,٨	٩,٣	٥,٦	٣٣,٣	٣٧				
٢	ترتبط برامج التطوير للعاملين بمتطلبات العمل في المستقبل	ك	٣	١٠	٤	١٤	٢٣	٢,١٩	١,٣٢	٥	
		%	٥,٦	١٨,٥	٧,٤	٢٥,٩	٤٢,٦				
٥	يتم تكليف المستهدفين في خطط التعاقب الإداري بلجان عليا في الجامعة	ك	٣	٣	٦	١٨	٢٤	١,٩٤	١,١٤	٦	
		%	٥,٦	٥,٦	١١,١	٣٣,٣	٤٤,٤				
المتوسط العام											
									٢,٣٠	١,١٨	

يتضح في الجدول (١١) أن أفراد الدراسة غير موافقين على تنمية وتدريب وتطوير العاملين بمتوسط (٢,٣٠ من ٥,٠٠)، وتفيد النتائج بدرجة عدم الموافقة لعبارة محور تنمية وتدريب وتطوير العاملين أبرزها أن برامج التطوير غير مرتبطة برؤية الجامعة وتطلعاتها المستقبلية، وأنه لا يتم إقامة برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملين باستمرار، وأن برامج التطوير للعاملين لا ترتبط بمتطلبات العمل في المستقبل.

ويتضح من النتائج ضعف الخطط المرصودة لتنمية وتدريب وتطوير العاملين وذلك لأن تدريب وتنمية العاملين لا تتم وفق اختيارهم ووفق الحاجات العملية الفعلية أو إعداد مهام مستقبلية حسب ما اطلع عليه الباحث في آلية الترشيح للدورات التدريبية في كل من جامعتي شقراء والقصيم، وكذلك لا توجد برامج زيارات بين الكليات والأقسام المتناظرة لزيادة الخبرات وتنوع آليات تنمية العاملين وتطويرهم، وتوحيد الجهود في الإعداد والتدريب، وأكدت ذلك دراسة الشهراني (٢٠١٧: ٨٧) ودراسة البواردي (٢٠١٧: ٢١٣) ودراسة الخطيب (٢٠١٤: ٣٨٨)، كما أوصت دراسة زيادة (٢٠١٥: ١٢٥) على عدم الاعتماد على التدريب وحده بل يجب عمل استراتيجيات متعددة ومتكاملة فيما بينها لتطوير العاملين، وكذلك دراسة وليم ريبيرن وآخرون (٢٠١٦: ٤٦٧) التي أوصت بضرورة وجود خطط تعاقب طارئة

في كل الأوقات ويتم التعامل معها من وقت لآخر وبحسب الحاجة وأن من المفيد توظيف رئيس مؤقت أثناء التدريب كمرشح داخلي، وأن دور العميد في تخطيط التعاقب وتدريب وتطوير رؤساء الأقسام مهم جداً.

المحور السابع: نقيع أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة

للتعرف على تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة، كانت استجابات أفراد الدراسة على عبارات تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة كما يلي:

جدول (١٢). استجابات أفراد الدراسة حول تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٢	برامج خطط التعاقب الإداري متفقة مع رؤية الجامعة وتطلعاتها المستقبلية	ك	٣	١٠	١١	٥	٢٥	٢,٢٨	١,٣٧	١
		%	٥,٦	١٨,٥	٢٠,٤	٩,٣	٤٦,٢			
١	تخضع برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة للتقييم والمراجعة	ك	٣	٤	٨	١٥	٢٤	٢,٠٢	١,١٩	٢
		%	٥,٦	٧,٤	١٤,٨	٢٧,٨	٤٤,٤			
٣	يتم تعديل برامج تخطيط التعاقب وفق نتائج التقييم والمراجعة	ك	٣	٤	٦	١٦	٢٥	١,٩٦	١,١٨	٣
		%	٥,٦	٧,٤	١١,١	٢٩,٦	٤٦,٣			
٤	نتائج تقييم خطط التعاقب الإداري معلنة وواضحة	ك	٢	٥	٤	١٧	٢٦	١,٨٩	١,١٣	٤
		%	٣,٧	٩,٣	٧,٤	٣١,٥	٤٨,١			
٥	يتم قياس أثر خطط التعاقب الإداري على المستهدفين من البرنامج	ك	١	٤	٧	١٦	٢٦	١,٨٥	١,٠٣٥	٥
		%	١,٩	٧,٤	١٣	٢٩,٦	٤٨,١			
المتوسط العام								٢,٠٠	١,١٤	

يتضح في الجدول (١٢) أن أفراد الدراسة غير موافقين على تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة بمتوسط (٢,٠٠ من ٥,٠٠).

ويتضح من النتائج ضعف تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة، بل أن غالبية الإجابات تفيد بعدم وجودها من خلال الاجابة بغير موافق بشدة، وذلك لعدم وجود خطة للتعاقب الإداري بالجامعة أساساً مع التأكيد عليها في الخطة الاستراتيجية للجامعة، وقد أوصى (زيادة، ٢٠١٥: ١٢٥) والبواردي (٢٠١٧: ٢١٣) بأهمية إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط التعاقبي مستقلة عن الموارد البشرية تعنى بعملية التخطيط التعاقبي، والاهتمام بموضوع التخطيط التعاقبي كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تنمية وتطوير القيادات، وأكد ذلك الخطيب (٢٠١٤: ٣٩١) بأهمية إبراز تطبيق تخطيط التعاقب على المؤسسة والعاملين بها مع إعداد فريق عمل لجعل منهجية تخطيط التعاقب جزءاً من فلسفة وثقافة المؤسسة، وذكر الشريف (٢٠١١: ١٥٩) أن تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي له أهمية في تحسين العمل والشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة ويعالج الكثير من الفساد الإداري بالجامعات.

ثانياً / إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة "ما المتطلبات المقترح توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثيل لتخطيط التعاقب الإداري من وجهة نظر عمداء الكليات؟"

لمعرفة المتطلبات المقترح توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل لتخطيط التعاقب الإداري من وجهة نظر عمداء الكليات تم إعداد هذا المحور. وجاءت النتائج في هذا المحور كما يلي:

جدول (١٣). استجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات المقترح توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل لتخطيط التعاقب الإداري من وجهة نظر عمداء الكليات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	المبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف	الرتبة	
		النسبة %	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الحسابي	المعياري		
٨	إعداد رؤية واضحة للقسم من قبل المرشح	ك	٥٤	-	-	-	-	٥,٠٠	٠,٠٠٠	١	
		%	١٠٠,٠	-	-	-	-				
١	التزام القيادة العليا ببرنامج التعاقب الإداري	ك	٥٤	-	-	-	-	٥,٠٠	٠,٠٠٠	٢	
		%	١٠٠,٠	-	-	-	-				
٣	إعداد أدلة إجرائية لمتطلبات العمل	ك	٥٢	-	٢	-	-	٤,٩٣	٠,٣٨١	٣	
		%	٩٦,٣	-	٣,٧	-	-				
٢	تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية	ك	٤٨	٦	-	-	-	٤,٨٩	٠,٣١٧	٤	
		%	٨٨,٩	١١,١	-	-	-				
١٢	إشراك المرشح في الاجتماعات والأنشطة التي تقدمها الكلية	ك	٤٣	١١	-	-	-	٤,٨٠	٠,٤٠٧	٥	
		%	٧٩,٦	٢٠,٤	-	-	-				
١٦	إعداد آلية لتقييم برنامج التعاقب الإداري دوريا	ك	٤٠	١٤	-	-	-	٤,٧٤	٠,٤٤٢	٦	
		%	٧٤,١	٢,٩	-	-	-				
٦	إعداد منصة الكترونية للترشح للوطنائف القيادية	ك	٣٧	١٧	-	-	-	٤,٦٩	٠,٤٦٩	٧	
		%	٦٨,٥	٣١,٥	-	-	-				
١٣	التدريب على التعامل مع تطبيقات الحاسب الالي	ك	٣٩	١١	٤	-	-	٤,٦٥	٠,٦١٩	٨	
		%	٧٢,٢	٢٠,٤	٧,٤	-	-				
٤	إعداد سجل نمو مهني لكافة العاملين بالجامعة	ك	٣٦	١٥	٣	-	-	٤,٦١	٠,٥٩٦	٩	
		%	٦٦,٧	٢٧,٨	٥,٦	-	-				
٧	قدرة المرشح على شرح رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية	ك	٢٨	٢٦	-	-	-	٤,٥٢	٠,٥٠٤	١٠	
		%	٥١,٩	٤٨,١	-	-	-				
١٥	التدريب على إعداد الخطط التنفيذية	ك	٢٧	٢٤	٣	-	-	٤,٤٤	٠,٦٠٤	١١	
		%	٥٠,٠	٤٤,٤	٥,٦	-	-				
١٤	التدريب في مجال القيادة الأكاديمية	ك	٢٨	٢٠	٦	-	-	٤,٤١	٠,٦٨٧	١٢	
		%	٥١,٩	٣٧,٠	١١,١	-	-				
٥	تطوير أسلوب تقييم العاملين	ك	١٤	٤٠	-	-	-	٤,٢٦	٠,٤٤٢	١٣	
		%	٢٥,٩	٧٤,١	-	-	-				
١٠	المام المرشح ببرامج الاعتماد الأكاديمي حسب طبيعة القسم العلمي	ك	١٧	٣٣	٤	-	-	٤,٢٤	٠,٥٨١	١٤	
		%	٣١,٥	٦١,١	٧,٤	-	-				
٩	إشراك المرشح في الأعمال الإدارية بالقسم أثناء فترة الإعداد	ك	١١	٤١	٢	-	-	٤,١٧	٠,٤٦٦	١٥	
		%	٢٠,٤	٧٥,٩	٣,٧	-	-				
١١	تدريب المرشح على الدراسة الذاتية للقسم	ك	١١	٣٤	٩	-	-	٤,٠٤	٠,٦١٣	١٦	
		%	٢٠,٤	٦٣,٠	١٦,٧	-	-				
المتوسط العام											
									٤,٥٩	٠,١٩٥	

يتضح في الجدول (١٣) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على المتطلبات المقترحة توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل لتخطيط التعاقب الإداري من وجهة نظر عمداء الكليات بمتوسط (٤,٥٩ من ٥,٠٠)، وتفيد النتائج بدرجة كبيرة جداً على الموافقة لعبارات محور المتطلبات المقترحة توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل لتخطيط التعاقب الإداري من وجهة نظر عمداء الكليات أبرزها تمثلت في المتطلبات رقم " ٨ " وهو (إعداد رؤية واضحة للقسم من قبل المرشح) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بدرجة جداً بمتوسط (٥,٠ من ٥,٠٠)، والمتطلب رقم " ١ " وهو (التزام القيادة العليا ببرنامج التعاقب الإداري) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بدرجة جداً بمتوسط (٥,٠ من ٥,٠٠)، ورقم " ٣ " وهو (إعداد أدلة إجرائية لمتطلبات العمل) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بدرجة جداً بمتوسط (٣,٩٣ من ٥,٠٠).

أما أقل المتطلبات فتمثلت في المتطلبات رقم " ٩ " وهو (إشراك المرشح في الأعمال الإدارية بالقسم أثناء فترة الإعداد) بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بدرجة جداً بمتوسط (٤,١٧ من ٥,٠٠)، ورقم " ١١ " وهو (تدريب المرشح على الدراسة الذاتية للقسم) بالمرتبة السادسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بدرجة جداً بمتوسط (٤,٠٤ من ٥,٠٠).

ويعزو الباحث هذه الموافقات لإدراك أفراد الدراسة أهمية التخطيط للتعاقب الإداري وأنه يساعد على استمرارية الأعمال وتطويرها ويساهم في إعداد الكوادر المؤهلة لقيادة الأقسام العلمية.

واعتماداً على نتائج الدراسة ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة ونتائج هذا المحور يرى الباحث أهمية تطبيق خطط للتعاقب الإداري وأن المتطلبات المقترحة توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية ما يلي :

- ١- تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذه.
- ٢- تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية.
- ٣- إعداد دليل إجرائي لمتطلبات العمل الحالية
- ٤- تطوير نماذج التقييم للأفراد بما يتناسب مع متطلباتهم الوظيفية
- ٥- أن يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني، وأن يتضمن التدريب والإعداد للوظائف القيادية:

- دورات في القيادة الأكاديمية.
- اجادة التعامل مع الحاسب الآلي.
- دورات في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ٦- إعداد منصة إلكترونية يتم التقديم من خلالها على الوظائف القيادية تتضمن السيرة الذاتية للمتقدم ويضع تصور مستقبلي لتطوير الوظيفة المرشح لها مستند على رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية.
- ٧- تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دورياً وفق برنامج معد لذلك.

ثالثاً / إجابة السؤال الثالث : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في مستوى متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية في جامعتي شقراء والقصيم من وجهة نظر عمداء الكليات تعزى لمتغير الجامعة؟

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة استخدم الباحث اختبار " Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجامعة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤). نتائج اختبار " Independent Sample T-test " للفروق بين استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجامعة.

المحور	الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	جامعة شقراء	٢٠	٣,٠٩	١,١٧١	٢,٧٦٧	❖❖❖٠,٠١٠	دالة
	جامعة القصيم	٣٤	٢,٢٨	٠,٧٥٣			
تقييم متطلبات العمل الحالية	جامعة شقراء	٢٠	٢,٩٠	١,٢٢٧	٣,٤٧٤	❖❖❖٠,٠٠٢	دالة
	جامعة القصيم	٣٤	١,٩١	٠,٤٣٦			
تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات	جامعة شقراء	٢٠	٣,١١	١,٢٩١	٣,٨١٠	❖❖❖٠,٠٠١	دالة
	جامعة القصيم	٣٤	١,٩٤	٠,٥٩٢			
تقييم متطلبات العمل المستقبلية	جامعة شقراء	٢٠	٣,٠٤	١,٢٩٤	٢,٩٢٥	❖❖❖٠,٠٠٦	دالة
	جامعة القصيم	٣٤	٢,٠٧	٠,٩٥٧			
تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية	جامعة شقراء	٢٠	٢,٨٤	١,٢٨٥	٢,٤٩٠	❖❖❖٠,٠١٩	دالة
	جامعة القصيم	٣٤	٢,٠٤	٠,٨٥٢			
تنمية وتدريب وتطوير العاملين	جامعة شقراء	٢٠	٢,٨٤	١,٢٨٤	٢,٧٦٥	❖❖❖٠,٠٠٨	دالة
	جامعة القصيم	٣٤	١,٩٥	١,٠٤٦			
تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة	جامعة شقراء	٢٠	٢,٨٢	١,٢١٧	٤,٣١٦	❖❖❖٠,٠٠٠	دالة
	جامعة القصيم	٣٤	١,٥٢	٠,٧٦٠			

❖❖ دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية) باختلاف متغير الجامعة لصالح جامعة شقراء. كما يتبين من خلال النتائج الموضحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج، تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، تنمية وتدريب وتطوير العاملين، تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة) باختلاف متغير الجامعة لصالح جامعة شقراء، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جامعة شقراء أعلنت في وقت سابق عن بوابة لمن يرغب التقديم على الوظائف القيادية وجعلت من شروط الترشيح أن يتم التقديم عبر البوابة مع ذكر خطته التطويرية والدورات

التدريبية التي حصل عليها المتقدم، إلا أنه مع كثرة تغير مديري الجامعة لم يعد العمل بها قائماً، ولأهمية التعاقب الإداري فقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية وجود خطط للتعاقب الإداري وإعداد صف ثانٍ كما في دراسة الشهراني (٢٠١٧: ٨٨) ودراسة البواردي (٢٠١٧: ٢١٣) والتي أكدت على بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في المملكة العربية السعودية بحيث يركز فيها على متطلبات التعيين و الترقية للقيادات وربطها بأهداف الأجهزة الحكومية، وإنشاء وحدة لتخطيط لتعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية، وأن يتكامل دورها مع الإدارات واستراتيجيات المؤسسة، والتأكيد على دعم القيادات العليا لخطط التعاقب في الأجهزة الحكومية، ودراسة الخطيب (٢٠١٤: ١٦١) والتي أوصت الباحث بأهمية إبراز تطبيق تخطيط التعاقب على المؤسسة والعاملين بها مع إعداد فريق عمل لجعل منهجية تخطيط التعاقب جزءاً من فلسفة وثقافة المؤسسة، وتدريب المستهدفين للوظائف القيادية بالمؤسسة على تحقيق مهامهم الوظيفية المستقبلية، وتطبيق نموذج تخطيط التعاقب لروثويل بخطواته السبعة بما يضمن تحقيق التعاقب داخل المؤسسة.

ملخص النتائج والنوصيات

من خلال تحليل النتائج وتفسيرها لمعرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، توصلت الدراسة إلى:

أولاً / أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل متحقق بدرجة ضعيفة، وذلك كما يلي:

- ١- ضعف التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.
- ٢- ضعف تقييم متطلبات العمل الحالية، وأن الوظائف الحالية لا يتم تحديد متطلبات تنفيذها كالأدلة الإجرائية، واختلاف تنفيذ المهام من موظف لآخر نتيجة للضعف في وضوح آلية العمل.
- ٣- يرى أفراد الدراسة بأن تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات متحقق وفق الآليات القديمة والمقننة وذلك بدرجة متوسطة، أما آليات التقييم والتجديد فيها وتطويرها، والموضوعية في عملية التقييم واستخدام أكثر من أسلوب لعملية التقييم، فيرى أفراد الدراسة أن ذلك متحقق بدرجة ضعيفة.
- ٤- تقييم متطلبات العمل المستقبلية متحققة بدرجة ضعيفة.
- ٥- أفراد الدراسة يرون أن تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وتوفير سجل مهني للعاملين أو آلية لرصد مستوى التقدم في تطوير المهارات للعاملين متحقق بدرجة ضعيفة، ويرون أن اشراك جميع أعضاء القسم في اللجان والأعمال الإدارية التابعة للقسم متحقق بدرجة متوسطة.
- ٦- أظهرت نتائج التحليل أن أفراد الدراسة يرون أن تنمية وتدريب وتطوير العاملين متحققة بدرجة ضعيفة وبخاصة في إعداد برامج التطوير مرتبة برؤية الجامعة وتطلعاتها المستقبلية، وإقامة برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى العاملين باستمرار.

ثانيا / من خلال النتائج يرى الباحث أهمية تطبيق خطط للتعاقب الإداري وفق المتطلبات المقترحة توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية.

ثالثا / من خلال النتائج التي ظهرت في جميع المحاور للدراسة يتبين أن جامعة شقراء وجامعة القصيم لا يوجد لديها برامج ولا خطط للتعاقب الإداري فضلا عن تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة، والذي تبين جليا في المحور السابع للدراسة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في (تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية) لصالح جامعة شقراء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول باختلاف متغير الجامعة لصالح جامعة شقراء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج، تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، تنمية وتدريب وتطوير العاملين، تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الإداري بالجامعة) باختلاف متغير الجامعة لصالح جامعة شقراء.

نوصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ١- ضرورة العمل وفق خطط للتعاقب الإداري، والتزام إدارة الجامعة بها، وبناء برامج لتأهيل قيادات الصف الثاني للعمل في المناصب القيادية متى ما دعت الحاجة لهم.
- ٢- تقييم متطلبات العمل الحالية والمستقبلية بشكل مستمر، وبناء الأدلة الإجرائية والأدلة التنظيمية لكافة الأعمال بالجامعة.
- ٣- استخدام أليات متعددة في تقويم الأفراد، ورصد مستوى التقدم، وربطه بالحوافز.
- ٤- الاهتمام بتقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وذلك للاستفادة من عمليات التدريب والتطوير وتوجيهها وفقا للفروق الفردية بين العاملين ومتطلبات الوظائف القيادية.
- ٥- تنفيذ برامج تنمية وتدريب وتطوير العاملين وفق خطة مرسومة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الإمكانيات والموارد المتاحة وتحديد الاحتياجات التدريبية، ومتطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب وإعداد مسبق للقيادات.
- ٦- تصميم برنامج لمراجعة خطط التعاقب الإداري وتطويرها بصفة دورية.

المراجع

المراجع العربية

- البواردي، فيصل (٢٠١٧) تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٧، عدد ٢ ص ١٩٥ - ٢١٧.
- جامعة القصيم (١٤٤٠)، موقع الجامعة الإلكتروني . [/https://main-2.qu.edu.sa](https://main-2.qu.edu.sa) . ١٧ / ٣ / ٢٠١٩.
- جامعة القصيم، الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٠ - ٢٠٢٠.
- جامعة شقراء (٢٠١٧)، الخطة الاستراتيجية للجامعة ص ١٠٠.
- جامعة شقراء (٢٠١٣)، ضمن منشورات التعريف بالجامعة ص ٤.
- الخطيب، محمود (٢٠١٤) تطبيق نموذج تخطيط التعاقب في بيئة الأعمال المصرية: دراسة على قطاع الاتصالات المصري، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد ٢٨، عدد ١، ص ٣٦٩ - ٣٩٥، مصر.
- زيادة، محمد رشيد (٢٠١٥) التخطيط التعاقبي وأثره التطور الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشريف، علي بن فهد (٢٠١١) التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلد ٥، عدد ٣، ص ١٤٧ - ١٦٣، السعودية.
- الشهراني، نوره حزام (٢٠١٧) دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.
- صالح، محيي الدين عبدالله (٢٠١٥) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- العساف، صالح حمد (٢٠١٢) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، دار الزهراء.
- العسيري، خالد حسين (٢٠١٣) استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز (٢٠١٦) التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية، عدد ١٠٠، مصر.
- وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٥) تخطيط التعاقب الوظيفي - دليل إرشادي، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

References

- Byham, W (2002). Grow your Own Leaders How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cembrowski, Barbara & Da Costa, Jose (1998): Succession Planning for Management Staff at a Western Canadian Postsecondary Technical Institute, Proceedings of the American Educational Research Association Annual Meeting, San Diego, CA, Printed by: ERIC Educational Resources Information Center.

- Conger J, and R Fulmer. (2003). Developing your Leadership Pipeline. *Harvard Business Review*. Vol. 81 No.12.
- Gmelch, Walter, (2000) "Leadership Succession: How New Deans Take Charge and Learn the Job", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Baker College, USA.
- Rayburn, William et el, (April 2016), "Strategic Value for Succession Planning for Department Chairs", *Academic Medicine*, Vol.91, Issue 4, pp.465-468.
- Rothwell William (2010). Effective Succession Planning : Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within . New York, AMACOM.
- Van Amburgh, Jenny; Surrat, Christopher; Green, James; Gallucci, Randle; Zatopek, Shara & Blouin, Robert (2010): Succession Planning in US Pharmacy Schools, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74 (5) Article 86.
- Wallin, Dysena et el, (Aug/Sep.2005), "Succession Planning and Targeted Leadership Development", *Community College Journal*, Washington, Vol.76,ISS.1.