



## واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

د . مبارك عواد دهمان البرازي

الإدارة التربوية والتربية المقارنة

المعهد العالي للفنون المسرحية- الكويت





## واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

د. مبارك عواد دهمان البرازي  
الإدارة التربوية والتربوية المقارنة  
المعهد العالي للفنون المسرحية-الكويت

تاريخ قبول البحث: ١٤٤٥/٠٦/٠٦ هـ

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٥/٠٢/١٥ هـ

### ملخص الدراسة:

تمثل التنافسية بين مؤسسات التعلم العالي تحدياً متزايداً يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعه شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية ومواردها البشرية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب التغيرات المعاصرة. وقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها وتفسيرها ضمن إطارها المجتمعي، كما اعتمدت الدراسة على إعداد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين والإداريين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بجامعة الكويت، وقد توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل لواقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت جاءت بنسبة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية (عمداء الكليات/ مديري المعاهد-أعضاء هيئة التدريس-الموظفين الإداريين) وقد كانت الفروق لصالح عمداء الكليات/ مديري المعاهد.

الكلمات المفتاحية: التعاقب-التعاقب الإداري-التعليم العالي.

# THE REALITY OF ADMINISTRATIVE SUCCESSION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE STATE OF KUWAIT

**Dr. Mubarak Awad Dahman ALbarazi**

Educational administration and comparative education  
Higher Institute of Dramatic Arts – Kuwait

## **Abstract:**

Competitiveness among higher education institutions represents an increasing challenge that requires contemporary organizations to comprehensively review their organizational conditions, production capabilities, and human resources, restructure and arrange those conditions, and activate the investment of their resources with the aim of building and developing their competitive capabilities to keep pace with contemporary changes. This study sought to identify the reality of administrative succession in higher education institutions in the State of Kuwait. The study relied on the use of the descriptive approach, which relies on monitoring and describing the phenomenon under study and analyzing and interpreting it within its societal framework. The study also relied on preparing the questionnaire as a main tool for collecting data in the study. The study sample consisted of (303) faculty members and administrative staff in government higher education institutions at the University of Kuwait .

The study concluded that the responses of the sample members to the questionnaire regarding the reality of administrative succession in higher education institutions in the State of Kuwait came in a moderate percentage. In addition, there was no statistically significant differences between the responses of the sample members and the occurrence of administrative succession in higher education institutions in the State of Kuwait. Moreover, the presence of statistically significant differences attributed to the job grade variable (deans of colleges/ directors of institutes - faculty members - administrative staff) and the differences were in favor of deans of colleges / directors of institutes.

**key words:** Succession, administrative succession, higher education.

## مقدمة:

اهتمت المنظمات والمؤسسات التعليمية بالدور المتطور للمديرين والقادة، ومع تغير الظروف البيئية التي تمكن من حسن اختيار العاملين ذوي المعرفة والمهارات، فتواجه مؤسسات التعليم العالي فجوة وتحديات تعيق المنافسة المستدامة، ونقل الخبرات والتجارب والمعرفة التي تحقق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسات من خلال أجيال متتالية من القادة، وهو ما يمثل تخطيط التعاقب والذي يعود بالعديد من العوائد الإيجابية على مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت التي تفتقر إلى التخطيط والتنفيذ.

لذا تتزايد الدعوات لأعضاء هيئة التدريس لتولي أدوار قيادية White, (2016)، مما يؤدي إلى مطالبة العلماء والممارسين بالاستثمار في تطوير القيادة لأعضاء هيئة التدريس، ومع ذلك فإن القليل من المؤسسات تقوم بتطوير وتقديم وتقييم مثل هذا الدعم لمهن أعضاء هيئة التدريس (Kiel, 2015)، وتمر تطوير القادة الأكاديميين بمنعطف حرج، يتضح من زيادة الاهتمام بالتحديات والفرص التي يواجهها أولئك الموجودون حاليًا والذين يتطلعون إلى وظائف في الإدارة (Perlmutter 2017–2018a, b)، وعلى الرغم من وجود حاجة دائمًا للقيادة الموهوبين والمستعدين، إلا أن هناك إلحاحًا أكبر الآن نظرًا للضغوط المجتمعية والسياسية والثقافية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي والأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية داخلها (Li, 2016).

وعند تفعيل مبادرات تطوير القيادة، غالبًا ما يكون التركيز السائد على المناصب التنفيذية (على سبيل المثال، الرئيس، رئيس الجامعة) في التعليم العالي، وفي دولة الكويت تعد القيادة هي الأساس في نجاح أي عمل، والمتتبع لعملية تعاقب

القيادات، يلاحظ اتفاقاً فيما بينهم في عملية طرح مشاريع وسياسات، وبعد فترة وجيزة نتفاجأ بتغيير القيادة ومعه تتغير المشاريع والسياسات، بل إن الشيء المدهش هنا هو أن القادة طوال فترة ولايتهم يتحدثون عن برامج وخطط لتعديل السياسات من أجل تحقيق النهضة التعليمية، وعندما يترك الوزارة يدلي بتصريحات عن مواطن القوة والضعف واحتياجات المؤسسات التعليمية الكويتية للتطوير (الحربي، ٢٠١٩، ٦٣).

وبالتالي، فإن التعاقب يرتبط بشكل مهم بالطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، والطريقة التي يتم بها اختيار المديرين للمهام، والطريقة التي يتم بها تقييم أدائهم ومكافأهم، والمساعدة (إن وجدت) التي يتم تقديمها لهم في تطويرهم، وفي الواقع، أظهرت الأبحاث أن عملية الإحلال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجوانب الرئيسة الأخرى للطريقة التي تدار بها المؤسسة، وفي أفضل المؤسسات، يتم اتخاذ كل قرار لشغل وظيفة بمدير تنفيذي معين مع وضع احتياجات التطوير للمدير التنفيذي في الاعتبار وكذلك احتياجات العمل، ويعد تعاقب الرئيس التنفيذي عملية أكثر تطلباً، يجب أن يشرك فيها مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الحالي في عملية متعددة السنوات، يتم من خلالها تحديد مجموعة من المرشحين المحتملين، وتطويرها وتقليمها إلى مجموعة صغيرة، يتم اختيار واحد منها في النهاية (Bower, 2018).

ويتطلب ذلك التخطيط الإحلالي (التعاقبي) والذي يتعلق بالأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في تحديد وصقل وتنمية القيادات الواعدة؛ لإعدادهم لملء الوظائف الشاغرة في المستقبل على المستويات الإدارية الإشرافية والقيادية، وبحيث تضمن توفير موارد بشرية ذات كفاءة لتعبئة أية شواغر قد تحدث في المستقبل دون أن يؤثر ذلك على المؤسسة ومستوى الأداء فيها، وذلك من خلال قيامها بوضع خطة

للإحلال والتعاقب بالإضافة إلى اختيار المرشحين وتدريبهم وفق معايير واضحة ومحددة وبشكل يضمن العدالة والموضوعية ويراعي تكافؤ الفرص (شعبان، ٢٠٠٩، ١٦٤) ، وقد أصبح تخطيط التعاقب موضوع اهتمام في جميع المؤسسات (Gangloff, & Shook, 2016)، ويعد التعاقب عبر الأجيال أمرًا أساسيًا؛ لأنه يتطلب رؤية طويلة المدى (Lumpkin & Brigham, 2011)، ومع ذلك تفضل معظم المؤسسات في نقل القيادة إلى الجيل التالي لأسباب مختلفة، أحدها عدم وجود خطة تعاقب واضحة (Eddleston & Powell, 2008) .

كما أن هناك أيضا عوامل أخرى مشددة، مثل موقف أصحاب المصلحة (الذين يطالبون بالتحسين المستمر لقدرة القيادة على زيادة أداء الموظفين)، وهناك أيضًا طلب متزايد على العمال ذوي المهارات المتخصصة (نظرًا لتأثير ثورة الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات) والخسائر غير الطوعية للعمال أو المديرين ذوي الأداء العالي (بسبب مبادرات البحث عن الكفاءات المكثفة التي تحدث في قطاعات الموظفين عالية التخصص)، وهي مفتاح التغلب على مثل هذه التحديات بنجاح هو التعاقب النشط والإدارة القائمة على المعرفة، ويلعب تخطيط التعاقب دورًا مهمًا، ويستمر في تطوير نموذج قيادة جديد قائم على المعرفة من شأنه أن يزيد من احتمالية الحصول على تأثيرات أعمال مستدامة (Talpoş et al., 2017).

وهذا يتطلب مجموعة من المقترحات الإجرائية لإرساء التعاقب القيادي بما يرسى ثقافة الإبداع المؤسسي بدولة الكويت، و توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال الاهتمام بالخطط طويلة الأمد وقصيرة الأمد، وتتضمن خطط التعاقب القيادي تقييم القدرات للمرشحين لتولي المناصب القيادية حال شغورها، وكذلك العمل على وضع خطط للتنمية المهنية

المستدامة لهم، ووضع خطط التدريب المناسبة للمسؤولين عن الموارد البشرية بالوزارة على إعداد خطط التعاقب القيادي وتنفيذها ومتابعتها وربطها بالخطط الإستراتيجية للوزارة (عيداروس، و عبدالله، ٢٠٢١).

ولذلك فالعمل باستخدام إدارة التعاقب والتي تمثل جهد هادف ومنهجي تقوم به منظمة لضمان استمرارية القيادة، والاحتفاظ بالمعرفة ورأس المال الفكري وتطويرها للمستقبل، وتشجيع نمو الموظفين الفرديين وتطويرهم (Schein 2011).

**مشكلة الدراسة:**

يمر المجتمع الكويتي بتغيرات جوهرية تطرح الكثير من التحديات والفرص؛ وتعد الجامعات من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها المجتمع في نشر ثقافته وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية، ويمثل اختيار القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً (الظفيري، ٢٠٢٠)؛ لكن تواجه بعض جوانب القصور في اختيار القيادات بجامعه الكويت (الظفيري، ٢٠١٨)؛ ولكي تنجح هذه القيادات لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة، والتي تسمى تخطيط التعاقب والذي يمثل أحد الأدوات التي يمكن أن تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواكبة مهامها، وذلك من أجل ضمان وجود أشخاص مناسبين مستعدين للقيام بأدوار قيادية عند الحاجة (Keller, 2018)، وخصوصاً نتيجة للقلق المحيط بتقاعد قيادات مؤسسات التعليم العالي، مما يتطلب مزيداً من البحث حول كيفية القيام بذلك من خلال إعداد قادة المستقبل في التعليم العالي والكشف عن المعوقات من تنفيذها (Runestad, 2014)، فمؤسسات التعليم بدولة الكويت بحاجة إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية لإرساء التعاقب القيادي (عيداروس، و عبدالله، ٢٠٢١) وهذا يتطلب تفعيل مبادرات تطوير القيادة في دولة الكويت خصوصاً في عملية تعاقب القيادات

(الحريري، ٢٠١٩، ٦٣). وهو ما يتطلب معرفة واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، وبناء صف ثانٍ آخر من القيادات الأكاديمية لمواجهة الأحداث المفاجئة في المستقبل.

### أسئلة الدراسة

تم تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التخطيط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟
- ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التقييم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟
- ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال الشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟
- ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال المشاركة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟
- ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التدريب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟
- ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال برامج الإحلال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة، حول واقع التعاقب الإداري تعزي للمتغيرات التالية: (الجنس-الوظيفية)؟

## أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التخطيط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟
- التعرف على التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التقييم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- التعرف على التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال الشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- التعرف على التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال المشاركة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- التعرف على التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التدريب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- التعرف على التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال برامج الإحلال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- بيان ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0,05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة، حول واقع التعاقب الإداري تعزي للمتغيرات التالية: (الجنس-الوظيفية).

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

### الأهمية النظرية:

-تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم إطاراً فكرياً ونظرياً للتعاقب الإداري.  
-قد تساعد في نشر الوعي عن التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

-إلقاء الضوء على واحد من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة وهو تخطيط التعاقب القيادي لكي يساهم في تجويد الممارسات القيادية ومساعدة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

### الأهمية التطبيقية:

-التوصل الى نتائج وتوصيات من الممكن أن تساهم في تجنب مشكلة الفجوة القيادية بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت بتخطيط منظم للتعاقب القيادي وتهيئة قادة المستقبل.

-قد تعطي نتائج هذه الدراسة تصوراً واضحاً للقيادات عن آلية تطبيق التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: معرفة واقع التعاقب الإداري بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

الحدود المكانية: مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت الخاضعة للإشراف الحكومي "جامعة الكويت".

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بجامعة الكويت.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

### مصطلحات الدراسة:

القيادة: تعرف فيكيو (Vecchio,1991) بأنها: هي العملية التي من خلالها يحاول شخص أن يجعل أعضاء التنظيم يؤدون عملاً ما برغبة.

التعاقب: ويُعرّف شارما، تشوا، وكريسمان (Sharma, Chua, & Chrisman, 2000)، التعاقب على أنه: "العملية الرسمية والمدروسة التي تسهل نقل الرقابة الإدارية من أحد الأفراد إلى آخر.

التعاقب الإداري يُعرّف سينيوليباً (seniwoliba,2015,2) بأنه: الجهد المعتمد والمنهجي الذي تقوم به قيادة المنظمات من التوظيف والتطوير والاحتفاظ بالأفراد مع مجموعة من الكفاءات القيادية القادرة على تنفيذ الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية.

وإجرائياً يُقصد به: أنه جهد معتمد وممنهج للتخطيط البديل أو نقل أدوار قيادية من قبل مؤسسات التعليم العالي لضمان استمرارية القادة في المناصب الرئيسية، والحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي وتشجيع التقدم الفردي.

تخطيط التعاقب الإداري يُعرّف البوردي (٢٠١٧، ١٩٥) بأنه: عملية بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق استراتيجيات المؤسسة وتطلعات المستفيدين من خدماتها.

القيادة الإدارية: ويُعرّفها عليوة (٢٠٠١، ٤٦) بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

وإجرائياً يُقصد بالقيادات الإدارية: "هم صناع القرار في مؤسسات التعليم العالي الذين يؤثرون على مرؤوسيه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة بنشاط في جهودهم في نشاط تعاوني".

### الإطار النظري للدراسة:

### مفهوم الإحلال وتعاقب القيادات:

الإحلال لغة: فقد ذكر ابن منظور في لسان العرب بأنه: هو إنزال شيء مكان شيء، يقال: حللت بالرجل وحللته نزلتُ به، ونزلته، وحللت القوم، وحللت بهم، ويقال: أحل فلان أهله بمكان كذا وكذا إذا أنزلهم (لسان العرب - ابن منظور - ج ١١ - ١٦٥).

ويُعرف (المغربي، ٢٠٠٧) الإحلال بأنه: عملية تحديد الأدوار الحاسمة والدرجة في المؤسسة، وتقييم القادة المحتملين لقيادة المؤسسة، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية. ويُعرف "أوردونيز دي بابلوس وليتراس" الإحلال الوظيفي على أنه: تطوير مهارات، ومعارف العاملين لتمكينهم من الإشغال، أو التنافس لإشغال الوظائف المستقبلية المخطط أن يشغلها الموظف (Ordóñez de Pablos, & Lytras, 2008). وبناءً على ما سبق، يجب ربط خطط الإحلال وتعاقب القيادات بالاحتياجات البيئية والتنظيمية للمؤسسات من خلال نظام معلومات دقيق لديه القدرة على الحصول على معلومات دقيقة وحديثة.

ويرى الباحث أنه يقصد بتخطيط الإحلال (التعاقب) عمليات وإجراءات تحديد وتقييم الخلفاء المحتملين يتم تنفيذها من قبل الجهة المختصة وهي مديرية الموارد البشرية، والتي تتعامل معهم ضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة تتماشى مع خطة الموارد البشرية وتتكامل مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية ضمن نهج الاحتفاظ بالقيادات.

### تخطيط التعاقب الإداري:

على الرغم من أهميته في مؤسسات التعليم العالي إلا أن ممارسة تخطيط التعاقب ليست شائعة في التعليم، وفي كثير من الأحيان عندما يغادر القائد، ومع التغيير تختفي أيضاً العديد من البرامج والمبادرات، و بدلاً من أن يكونا جزءاً لا يتجزأ من الموظفين، ويبدأ المشرفون الاستباقيون في تنفيذ تخطيط التعاقب كنتيجة للجمع بين الزيادة العامة في معدلات الدوران في الإدارة، واحتمال حدوث معدل دوران أعلى مع تقدم عمر المواليدين في سن التقاعد، والعوامل الرادعة في العصر الحديث للمدير، والحاجة إلى تجنب تأخر الأداء المحتمل الذي غالباً ما يصاحب تغيير في القيادة، ومع هذه المشكلات التي تنشئ بشكل كبير من هذه المشكلة بشكل كبير نتيجة للطلب المرتفع على قادة المؤسسات التعليمية والعرض غير المؤكد وغير المتكافئ للمرشحين، والمطالب المتزايدة الصعوبة المفروضة على مديري المؤسسة، يعد تطوير القادة لمواجهة تحديات اليوم في منطقة تعليمية مسألة بالغة الأهمية، وتخطيط التعاقب هو ممارسة يجب استخدامها بشكل أو بآخر في المناطق التعليمية الكبيرة نظراً لمتطلبات القيادة في هذه المناطق، ويمكن أن تستفيد المناطق التعليمية الكبيرة من هذه الممارسة بشكل خاص بسبب ارتفاع الطلب على القادة المؤهلين تأهيلاً عالياً والعرض غير المتكافئ للمرشحين في مجموعات المتقدمين (Fusarelli, Fusarelli, & Riddick, 2018).

وتخطيط التعاقب Succession Planning هو عملية تضمن الحفاظ على الأفراد الموهوبين في المنظمة، وإعداد الأفراد للتحديات المستقبلية، ومواءمة الموارد مع التوجهات التنظيمية الجديدة، وزيادة رأس المال البشري للمنظمة، وتحسين مستوى تطور الأفراد في المواقع القيادية (غنيم، ٢٠١٦، ٧)، وتخطيط التعاقب الإداري هو العملية المستمرة للتحديد والتقييم والتطوير للقيادة التنظيمية بشكل منهجي لتحسين الأداء ويتطلب تقييم المرشحين واختيار أولئك الذين سيشغلون المناصب الرئيسية (Dessler, & Chhiner, 2020, 658).

### الحاجة لتبني منهج التخطيط للتعاقب الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة في أداء وتطوير الجهاز الإداري للمنظمة، خاصة في ظل التغيير المستمر في الجودة والطبيعة ومستوى المعرفة والمهارات المطلوبة لتنفيذ المهام الجديدة لمسئولي المؤسسة، ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتزويدها بالكمية والنوعية اللازمتين، والتأكد من حسن استخدامها، من خلال رسم الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية، وتوقع المشاكل والتعامل معها قبل حدوثها، وهنا يجب تبني مداخل متعددة لجذب المعرفة وتوطينها لتعزيز ربط جميع وظائف إدارة الموارد البشرية مثل جذب وتوظيف وتطوير وإعداد وتطوير الإدارة المستقبلية برؤية ورسالة وإستراتيجيات المنظمة، مما يكفل استمرار نجاحها في تحقيق رؤيتها، ويرفع من مستوى أداء رأسمائها البشري ويحقق الطموح ويلبي التطلعات (غنيم، ٢٠١٦).

ولذلك يجب أن يكون تخطيط التعاقب الإداري مرتبطاً وداعماً للخطة الإستراتيجية وخطط الموارد البشرية وخطط تنمية الموارد البشرية وأنشطة التخطيط التنظيمي الأخرى (Rothwell et al., 2015, 41). ويأتي مدخل تخطيط التعاقب

باختيار الأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة في المرحلة المناسبة من تطوّرهم الشخصي والمهني (Tichy, 2014, 84). أي أنها عملية تحديد وتطوير الأشخاص الداخليين بالمهارات والقدرات اللازمة لشغل المناصب القيادية الرئيسة، حيث يتضمن تخطيط التعاقب الإداري نهجاً مفصلاً ومتكاملاً ومنظماً لتحديد وتطوير إمكانات عالية أو مجموعات مواهب تهدف إلى تمكين المنظمات من الحصول على قائمة بالمرشحين المستعدين بشكل كافٍ لملء المناصب الرئيسة في أعلى مستويين أو ثلاثة مستويات من الإدارة عند حدوث وظائف شاغرة (Mateso, 2010, p 32).

ولكن العملية الخاصة بتخطيط التعاقب واضحة، وغالباً ما تكون محفوفة بالتوتر وبالتالي يتم تأجيلها إلى أجل غير مسمى (Gilding, Gregory, & Cosson, 2015)، ولكن من خلال خطة عمل مدروسة وإستراتيجية، تبحث المنظمات عن قادة محتملين ومؤهلين ومن ثم تُعد الوقت والطاقة والموارد اللازمة لإعداد هؤلاء الأفراد لأدوار قيادية، ويأتي ذلك بالتركيز على قدرة "القادة" على التعلم والتكيف والإبداع، وتحقيق نجاح أكبر ثم تهيئ الوقت والطاقة والموارد اللازمة لإعداد هؤلاء الأفراد لأدوار قيادية، فمن خلال التركيز على قدرة "القادة" على التعلم والتكيف والابتكار، يتم تحقيق نجاح أكبر بدلاً من التركيز على قدراتهم على الكفاءات الحالية لوظيفة معينة (Broad, 2011).

وتتمثل أهم فوائد تبني منهج التخطيط للتعاقب الإداري للقيادة الجديدة من خلال تخطيط التعاقب في أن المرشح قد تلقى بالفعل سنوات من التوجيه والتدريب وتقييم الأنشطة داخل المنظمة استعداداً لتولي هذا الدور (Grossman, 2014, 56) ولن يسمح تخطيط التعاقب للمؤسسات التعليمية بالاستثمار في موظفيها فحسب، بل سيسمح لهم أيضاً بتوجيه الأفراد الذين يعكسون رسالة وقيم مؤسساتهم (Adams, 2013, 22).

## متطلبات عملية تخطيط التعاقب الإداري:

يوجد عامل مشترك في الأنظمة التعليمية عالية الأداء وهو إنشاء نظام متماسك ومنظم لتحديد المواهب القيادية في كل مستوى من مستويات النظام ورفعها إلى مستويات أعلى من المسؤولية (Sparks, 2017)، ويتوجب لذلك تلبية عدد من المتطلبات إذا كانت المؤسسة التعليمية ترغب في تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري : (Schmidt-Davis, & Bottoms, 2011, 1).

- العمل على دعم القيم التنظيمية لتخطيط التعاقب الإداري: يتطلب تطوير أداء القيادات في ضوء تخطيط التعاقب الإداري يتطلب أن تقوم ثقافة المؤسسة التعليمية على مجموعة من القيم التنظيمية المترابطة التي يمكن أن تعزز عملية تخطيط التعاقب الإداري، ومن تلك القيم التنظيمية المسؤولية المهنية، والعمل في روح الفريق والثقة في الملكية والشفافية.

- مشاركة القيادة الحالية في تخطيط التعاقب الإداري: يجب أن يشارك القيادة التعليمية الحالية شخصياً في تخطيط التعاقب بحيث يمكن لأي قيادة تعليمية الحالية أن يظل على مسافة من تحديد المواهب الداخلية وتطويرها.

- امتلاك الموارد القادرة على إجراء عملية التخطيط للتعاقب الإداري: أي تيسير العملية والحفاظ على قائمة مستندة إلى الجدارة للقادة المحتملين مع إمكانات عالية للتقدم وتحديثها.

- دعم سياسات الدولة لتخطيط التعاقب الإداري: ويأتي بتشجيع سياسات الدولة لتخطيط التعاقب الإداري من خلال استخدام مجموعة متنوعة من

الإستراتيجيات التي تساعد في التعزيز لتخطيط التعاقب الإداري في كل مؤسسة تعليمية.

### التحديات التي تواجه عملية الإحلال والتعاقب الإداري:

نحن جميعًا مشغولون جدًا في مواكبة مسؤولياتنا اليومية لدرجة أن القليل منا يفكر في نهاية عملنا، أو التخطيط للوقت الذي سيحل فيه شخص آخر مكاننا، ولكن التخطيط للتعاقب أمر مهم يجب مراعاته وهو سمة مميزة للقائد الحقيقي، والقائد الفعال هو الذي يستطيع الخروج من الماء وعدم ترك تموج ، وفي الواقع وقت إحداث التموجات هو عندما تقوم بالتأثير على أعضاء فريقك لتحقيق أقصى إمكاناتهم، وليس عندما تترك وظيفتك، والقائد الحقيقي يهيئ وينمو ويغذي بشكل فعال لإحلال التعاقب التالية من القادة الذين يمكنهم تولي زمام القيادة بهدوء عندما يغادر القائد دون التسبب في موجة من القلق. بالطبع، نحن نفتقد القادة العظماء عند مغادرتهم، لكن غالبًا ما يتم تصنيفهم على أنهم أولئك الذين يطورون الآخرين ويمكّنونهم من التفكير النقدي، والعمل بشكل تعاوني، والأداء بكفاءة ( Stichler, 2008). وتواجه خطط الإحلال الكثير من التحديات ويمكن إجمالها في ما يلي:

١- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية، حيث تنتفي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة للإحلال الوظيفي، بل قد يؤدي الأمر إلى مقاومتها.

٢- ضعف التخطيط للقدرات الثقافية المطلوبة نتيجة قلة عدد الخبراء، وقلة خبرتهم مما يزيد من احتمال ارتكاب أخطاء في تحديد الهدف المستقبلي، وهذا بدوره ينعكس في ضعف الترابط بين أنشطة خطط الإحلال الوظيفي (Armstrong, 2006).

٣- قلة كمية ونوع المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط وتقادماها، ونقص نظم المعلومات المتعلقة بخطط الاستبدال الوظيفي، أو تقادم هذه الأنظمة بحيث تصبح غير قادرة على مواكبة التطورات، أو عدم قدرتها على تلقي المعلومات بشكل عام، أو عدم قدرتها على تلقي المعلومات الحديثة المتعلقة بخطط الاستبدال الوظيفي على وجه الخصوص.

٤- صعوبة الوصول إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الموكلة إلى القائمين على خطط الإحلال الوظيفي، أو نشاط التحليل الوظيفي فيها، وحقيقة أن العديد من المؤسسات تعاني من وظائف هامشية في بعض الأحيان، ومن المسميات الوظيفية التي لا تفعل ذلك، ولا تعكس المحتوى الحقيقي للعمل المراد إنجازه في أوقات أخرى، مثل هذا الموقف ينعكس إما من خلال فائض التخطيط أو العجز في معظم الحالات، ولمعالجته، من الضروري إعادة النظر في هيكل الوظائف في المنظمة و تصميمه بما يتناسب مع طبيعة العمل الذي تهدف المنظمة إلى إنجازه ( Ordóñez, de Pablos, & Lytras, 2008,5).

٥- الفصل بين مسؤوليات وضع وتنفيذ الخطوات، حيث يتهرب المخططون في كثير من الأحيان من مسؤولية التنفيذ بحجة أن هذه مسؤولية الجهات الإدارية ذات الصلة، ولأن وضع الخطة وتنفيذها يشكلا مرحلتين متتاليتين في خطط الإحلال الوظيفي مما تتطلب متابعة مستمرة ودورية، وبالتالي فإن الفصل بينها يعرض المؤسسة لأخطاء التنفيذ التي تنعكس في ارتفاع التكاليف (مصطفى، ٢٠٠٨).

وقد كان لعقود من الزمان، الاهتمام بالتخطيط للإحلال يدور حول الأشخاص المحددين، وليس المهارات والمواهب، اللازمة لمستقبل المؤسسة

(Garman, & Tyler, 2004). خلال تلك الأوقات، كان الغرض الوحيد من تخطيط الخلافة هو تمييز وتحديد الخلفاء اللازمين لاستبدال أسلافهم في وظيفة معينة، كان الهدف من تخطيط الخلافة في هذا الرأي القديم هو كبار القادة وأصحاب الأعمال في المنظمة الكبيرة (Williams, 2005).

### مفهوم القيادة الإدارية:

يعتبر أسلوب القيادة أهم ركيزة بناء لكل منظمة تسعى من خلال عملياتها وتفاعلاتها إلى تحقيق أهدافها المرجوة، حيث يمثل طريقة تحكم معقدة، أو تأثيرات متداخلة على استمرارية المنظمة، من خلال تفاعل مكونات أسلوب القيادة، والتي تتمثل في الهياكل، وتبادل السلطة وممارستها، والنظام التكنولوجي، وطبيعة السلوك والعلاقات السائدة داخل المنظمة، وما إلى ذلك، مما يستبعد بالضرورة ظاهرة السلوك العشوائي وحالات الارتباك من ممارسة المنظمة لأنشطتها وعملياتها. (هال، ٢٠٠٢، ٥٧٧-٥٧٨). ولذلك القيادة الإدارية: "هي القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يتم حفزهم على أداء وإنجاز ما يحدده القائد، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"، ومن وجهة نظر التائبج، فالقيادة هي القدرة على حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه (حنفي، ٢٠٠٧: ٤٢٦).

### القيادة الإدارية وأهميتها:

تعود أهمية القيادة الإدارية إلى أهمية العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يمكن اختصار أهمية القيادة الإدارية في عدة نقاط:

الجانب البشري: من أهم الموارد في منظمات الأعمال، ولتحقيق أهداف هذه المنظمات يجب الاهتمام بهذه الموارد في المقام الأول، وتوجيه سلوكها نحو الأهداف والخطط، وعملية التوجيه بشكل أساسي يركز على السلوك البشري لهؤلاء الأفراد بهدف تنمية روح التعاون بينهم من خلال عملية التواصل بين القائد الإداري والمرؤوسين، كما يتضح دور القيادة في هذا الجانب إذا استعرضنا مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في إشراك المرؤوسين في كل ما يؤثر على شؤونهم، ومنحهم الشعور بالتقدير والتقدير لجهودهم، وتحفيزهم على العمل بحماس. (المغربي، ٢٠١٣: ١٩٣).

الجانب التنظيمي: يتجلى دور القائد الإداري من خلال قدرته على ربط إدارات التنظيم الإداري بمرؤوسيهم والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث يقوم بتنسيق أنشطة المرؤوسين، وتوجيه جهودهم وتحفيزهم، ويحافظ على معنوياتهم عالية، ولا يقتصر دور القائد على التخطيط والتوجيه والتنسيق وتوزيع العمل والمتابعة، بل يسعى أيضًا إلى مواجهة الصراع والضغوط التي قد تظهر داخل المنظمة. (المغربي، ٢٠١٣: ١٩٤)

الدور الاجتماعي للقائد: من أجل أن يحقق القائد النجاح أهدافه التنظيمية بكفاءة وفعالية، يجب ألا تكون علاقته مع المرؤوسين ضمن نطاق العمل فقط، بل تمتد علاقته بهم خارج نطاق العمل في شكل بعض الألعاب الرياضية أو الترفيهية أو غيرها، ويتم إبراز دور القائد من خلال قدرته على توجيه الأنشطة والاستفادة منها بشكل جيد لتحقيق التعاون بين الجميع (كلا لدة، ٢٠٢٢، ٢٩).

مسؤولية القائد عن تحقيق أهداف التنظيم: الأهداف التنظيمية كثيرة ومتنوعة، ورغم ذلك يتركز عمل القائد ودوره في تحقيق هدف رئيسي في المنظمات المختلفة، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها للمرؤوسين، وربطها بأهداف المجتمع. (أبو النصر، ٢٠٠٧: ٣١٩).

### وظائف القيادة الإدارية:

يقوم القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الولاء السياسي بتشجيع الموظفين ومكافأهم على متابعة توجيهات السياسة، حتى عندما يختلفون شخصياً أو عندما يؤثر مشروع القانون سلباً على إدارتهم (Heidari-Robinson 2017). ويُظهر المدبرون الذين يظهرون سلوكيات قيادية وولاء سياسي لموظفيهم من خلال: (حبيش، ١٩٩٩: ١٠١-١٠٢).

**التخطيط:** ويعني تحديد وبلورة الأهداف، وترجمتها من خلال عملية التخطيط ورسم السياسات، وبناء البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية، وهذا يتطلب من القائد أن يكون لديه آفاق واسعة، وبعد نظر، واختيار جيد بين البدائل الممكنة، ووضع خطة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

**التنظيم:** ويعني إعداد الهياكل التنظيمية المناسبة للإدارة، وتحديد أنشطتها المختلفة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة.

**التنسيق:** حيث يوجد تنسيق بين مختلف الوحدات وأعضاء المنظمة، وتوجيه جميع الأنشطة الفردية والجماعية في المنظمة نحو تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، والعمل بشكل مستمر لتلافي التناقضات بين مختلف الوحدات من أجل تحقيق مصالح الجميع.

**التوجيه:** يعد جوهر القيادة، ويعني توجيه المرؤوسين، وتوضيح أهداف العمل وسبل تحقيقها، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، لكي ينجح القائد في تحقيق آثار النهج الصحيح الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن يدعم قاداته أفعاله، لأن هذا يرفع مكانته ويشجع مرؤوسيه على قبول توجيهاته.

**الرقابة:** والمقصود هنا أن القائد يشرف على مؤسسته ويعمل بسرعة لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

### نماذج الإحلال وتعاقب القيادات الإدارية

يضمن تخطيط التعاقب القيادة استمرارية القيادة في المؤسسة، وتبدأ المؤسسات في إدراك أهمية القيادة القوية للحفاظ على إنتاجية الأعمال على المدى الطويل وتنميتها واستدامتها، ويمكن إتباع إدارة تخطيط التعاقب والإحلال على عديد من النماذج بينما يعد النموذج ذي السبعة نقاط كما اقترحه روثنيل، أكثر فائدة في عملية تحديد المنصب الإداري في مؤسسات التعليم العالي ( Ahmad, 2020, Ming, & Sapry, 2020)، وقد تم تصميم النموذج وتطويره ما بين عامي ٢٠٠١ إلى عام ٢٠١٠م، ويتضمن النموذج سبع خطوات كما يلي: (الخطيب، ٢٠١٤ : ٣٧٣) و (Rothwell, 2010, 77)

— التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج: تتعلق هذه الخطوة بتخطيط النظام وإعداده، لتهيئة القيادات الإدارية بالمؤسسة التعليمية، وكتابة السياسات والإجراءات لتوجيه وتنفيذ البرنامج

- **تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد:** يجب على صناع القرار تقييم متطلبات العمل الحالية وتقدير المواقف والمتطلبات التي تركز بقوة على متطلبات العمل، وتوضيح المواقف القيادية الرئيسة في المؤسسة، بحيث يمكن للأفراد أن يكونوا مستعدين للتقدم في تحقيق متطلبات الوظائف القيادية.
- **تقييم الأداء الفردي:** من المهم معرفة الأداء الفردي للقيادات الادارية، لأن معظم برامج تخطيط التعاقب تفترض أن الأفراد يجب أن يكونوا قادرين على الأداء والاستعداد الجيد في وظائفهم الحالية من أجل التأهل للترقي.
- **تقييم العمل المستقبلي ومتطلبات الأفراد:** 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 لتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حتى يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية والتنظيمية.
- **تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية:** معرفة مدى استعداد الأفراد للتقدم واكتساب المهارات، وما هي المواهب التي يمتلكونها؟، ومدى مطابقتها مواهبهم لمتطلبات العمل المستقبلية، مع التأكيد على أن هذه العملية الموجهة نحو المستقبل لا ينبغي الخلط بينها وبين تقييم أداء الموظف في الماضي أو الحاضر.
- **سد الفجوة بتنمية وتدريب وتطوير العاملين:** يجب على المؤسسة إنشاء برنامج مستمر لتطوير القيادة حتى تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات تخطيط التعاقب من خلال تطوير الأفراد داخليًا أو من خلال استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات ومتطلبات المناصب القيادية، ويجب أن يكون هناك سجل النمو المهني

لمتابعة مستوى التقدم، ويجب أن يكون هناك برنامج إعداد وتدريب للعاملين، ودورات وبرامج لتنمية مهاراتهم حول متطلبات المناصب القيادية ومتطلباتهم المستقبلية.

— **تقييم برنامج تخطيط التعاقب للإحلال:** يجب أن يخضع برنامج تخطيط التعاقب للتقييم المستمر لتقييمه وتحسينه ومعرفة مستوى عمله بشكل جيد، ويجب أن تكون عملية التقييم مستمرة لإجراء تحسينات مستمرة على البرنامج وللحفاظ على الالتزام بتخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً لمنهجية واضحة.

#### الدراسات السابقة:

تناول الباحث عدداً من الدراسات السابقة، وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات، وفي ضوء متغيرات الدراسة سوف يتم عرض الدراسات السابقة في المحاور التالية:

#### المحور الأول: دراسات اهتمت بالإحلال والتعاقب:

وأجرى البواردي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ولتحقيق تلك الأهداف تم تصميم استبانة، وقد تم تطبيقها على عينة (٢٠٦)، واستخدمت المنهج الوصفي، وتحليل نتائج الدراسة توصلت إلى أن التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات هي: ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل، وعدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، ويوجد فروق جوهرية بين المجموعات حول عدد من العبارات عبارة باختلاف جهة العمل، ومستوى الوظيفة، والمدة المتبقية على التقاعد.

المحور الثاني: الإحلال وتعاقب القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي:

سعت دراسة مسلم؛ وهارون؛ وهاشم، Muslim, Haron, & Hashim (2012) إلى تحديد نموذج مناسب لمديري الجامعات العامة في تحديد المرشحين المحتملين رسميًا لملء المناصب الإدارية الرئيسية في ضوء تخطيط التعاقب بجامعة مارا التكنولوجية بماليزيا، وقد اعتمدت في تجميع البيانات على المقابلات وتضمنت العينة (٢) من العمداء، واستخدمت المنهج الوصفي، وقدمت مراجعة الأدبيات ثلاث كلمات رئيسية من نماذج مختلفة مثل إدارة تجمع المواهب وتخطيط التعاقب والتخطيط للاستبدال، وذلك في سياق الجامعات الحكومية المحلية، ما هي الوثائق الرسمية التي تثبت أنها مناسبة؟ أظهرت المقابلات الأولية مع اثنين من العمداء في إحدى الجامعات الحكومية أنه يتم تحديد المرشحين المحتملين قبل ثلاثة أشهر فقط من نهاية فترة العميد، ويتخذ نائب مدير الجامعة القرار النهائي بشأن المعين الجديد، وعلى هذا النحو، يُقترح وضع خطة إستراتيجية طويلة الأجل لتشمل توثيقًا رسميًا لتسمية القادة المحتملين، وهذا من شأنه أن يقلل من الصراع التنظيمي ويضمن اختيار المرشح المناسب الذي يتمتع بالمؤهلات المناسبة لتولي منصب أكاديمي مرموق.

وقد سعت دراسة أحمد؛ وآخرون (٢٠١٧) إلى التعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي، وتم تصميم استبيان لتجميع البيانات بتطبيقها على عينة قوامها (٥٠) مفردة من جميع مناصب القيادات في الجامعات الخاصة وهما الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، واعتمدت على المنهج الوصفي، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على ارتفاع إدراك القيادات الجامعية (لمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي، ولأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي)، وبينت رفض القيادات الجامعية لمصدر (الاختيار من خارج الجامعة) لاختيار قادة المجتمع الجامعي.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها: المستقرئ لهذه الدراسات السابقة يتبين له من حيث المنهجية المستخدمة أنها ركزت على المنهج الوصفي ومن هذه الدراسات دراسة (Muslim et al., 2012)، ودراسة البواردي (٢٠١٧)، ودراسة أحمد؛ وآخرون (٢٠١٧)، وهو يتشابه مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم، وبينما اعتمدت دراسة (Ahmad et al., 2020) على المنهج النوعي وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية، كما يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة ومن حيث أدوات جمع البيانات المستخدمة أنها ركزت على الاستبانة في تحقيق الهدف منها ومن هذه الدراسات دراسة البواردي (٢٠١٧)، ودراسة أحمد؛ وآخرون (٢٠١٧)، وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالية، بينما اعتمدت دراسة (Muslim et al., 2012)، ودراسة (Ahmad et al., 2020) على المقابلات في جمع البيانات لتحقيق هدف الدراسة وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في: تعريف مصطلحاته، واختيار منهج البحث المناسب لطبيعة متغيراته، وكيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أدوات الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: لقد تميزت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في تناولها وأقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت وهذا لم تتناوله دراسة سابقة على حد علم الباحث.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لأنه النهج الذي يُمكننا من دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها بدقة من خلال جمع المعلومات والبيانات عنها وتصنيفها وتنظيمها وفهم العلاقات بين الظواهر،

وتمكننا من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدرس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه (عبيدات، ٢٠٠٥ م، ص ١٩٢).

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري ببعض مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت الخاضعة للإشراف الحكومي ومنها "جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب"، واقتصرت الدراسة على (٣٠٣) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بجامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بجامعة الكويت

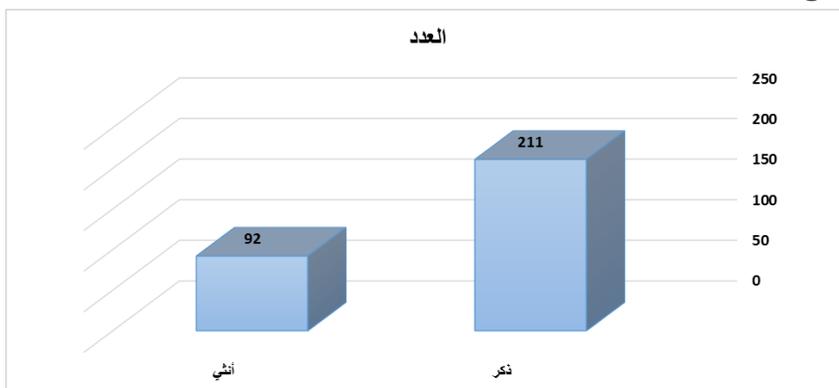
الإجمالي	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	جامعة الكويت	الفئات الإدارية
١٦	٨	٨	عمداء الكليات/ مديري المعاهد
١٠٩	٤٣	٦٦	أعضاء هيئة التدريس
١٧٨	٧٥	١٠٣	الموظفين الإداريين
٣٠٣	١٢٦	١٧٧	الإجمالي

يتضح من الجدول (١) أن عدد أفراد العينة المختارة من جامعة الكويت يمثلون ما نسبته ٥٨% من إجمالي عدد العينة وما نسبته ٤٨% من إجمالي أفراد العينة من الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وقد كانت نسبة الافراد الذكور والانات كما يوضحها الجدول الآتي :

جدول (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمغبر النوع

العدد	النوع
٢١١	ذكر
٩٢	أنثي

يتضح من الجدول (٢) أن عدد أفراد العينة المختارة من الذكور كانت نسبته ٧٠% من إجمالي أفراد العينة، وعدد الإناث ٣٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة المختارة والتي تم تطبيق أداة الدراسة عليها والشكل الآتي يوضح النسبة وفقاً لمتغير النوع.



شكل (١) مخطط بياني لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

**أداة الدراسة:** تم إعداد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، من خلال الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة في ضوء نموذج روثنيل، حيث كان عدد عبارات الاستبانة في صورتها الأولية (٤٤) عبارة وبعد عرضها على السادة المحكمين المتخصصين أصبحت في صورتها النهائية، مقسمة إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يتضمّن البيانات الأولية حيث تشمل: (الجنس - الوظيفة).
- **والقسم الثاني:** يتضمن محاور الاستبانة وقد تضمنت المحاور التالية كما هو موضح بجدول (٣).

جدول (٣) محاور الاستبانة لواقع التعاقب الإداري

م	المحاور	عدد العبارات	النسبة %

١	التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التخطيط	٦	١٥%
٢	التعاقب الإداري في مجال التقييم.	٥	١٢%
٣	التعاقب الإداري في مجال الشفافية.	٦	١٥%
٤	التعاقب الإداري في مجال المشاركة	٧	١٧%
٥	التعاقب الإداري في مجال التدريب	٥	١٢%
٦	التعاقب الإداري في مجال برامج الإحلال.	٥	١٢%
٧	معوقات خاصة بتقييم برنامج تخطيط التعاقب للإحلال	٧	١٧%
	الإجمالي	٤١	١٠٠%

**تصحيح الاستبانة:** تتطلب الاستبانة من أفراد العينة الاستجابة للعبارة وفقاً لثلاث مستويات (نعم، لا، محايد)، وقد تم توزيع الاستبانة على العينة للإجابة عليها كتابياً أو شفويّاً أو عبر نماذج جوجل الإلكترونية، وقد طلب الباحث من السادة أفراد العينة قراءة العبارة بدقة، وإبداء الرأي بوضع علامة (√) في فراغ واحد من الفراغات الثلاثة مقابل كل عبارة، ويوضح الجدول الآتي معيار التحليل الإحصائي في مقياس "ليكرت الثلاثي"

جدول (٤) يوضح معيار التحليل الإحصائي وفق لواقع التعاقب الإداري

العبارة	درجة الحدوث		
	يحدث بدرجة كبيرة	يحدث بدرجة متوسطة	يحدث بدرجة ضعيفة
الدرجة	٣	٢	١

**صدق وثبات الاستبانة:** للحكم على مدى صلاحية الاستبانة للتطبيق فقد تم التحقق من صدقها في استقصاء موضوعها وثبات الاستجابة عن بنودها، وفيما يلي التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها:

- **الصدق الظاهري "صدق المحكمين:** قد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (٦) محكمين من المتخصصين في الإدارة

والتربية المقارنة وأصول التربية بالجامعات الكويتية والعربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما تم توضيحها.

- **صدق الاتساق الداخلي:** وقد تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وقد تراوحت بين (٠,٧١٨-٠,٩٢٢)، مما يدل على وجود ارتباطاً قوياً بين عبارات الاستبانة، وأن عناصر الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يطمئن الباحث للتطبيق على العينة الأساسية للبحث وقد تم حساب درجة كل عبارة بعد من الأبعاد وبالدرجة الكلية للاستبانة على المحاور وفقاً للجدول (٥).

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة بعد من الأبعاد وبالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالدرجة للمحور	رقم المحور
**٠,٨١٤	**٠,٧٥٨	١
**٠,٧٠٩	**٠,٨٨٢	٢
**٠,٨٦٤	**٠,٨٦٦	٣
**٠,٨٥٥	**٠,٧٩٦	٤
**٠,٧٢٢	**٠,٨٧٢	٥
**٠,٨١٥	**٠,٧٦٩	٦

يتضح من نتائج الجدول (٥) أن هناك ارتباطاً قوياً بين محاور الاستبانة، وأنها دالة إحصائياً، وتتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويطمئن الباحث للتطبيق على العينة الأساسية.

**خطوات تطبيق الدراسة الميدانية:** ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية سارت الدراسة حسب الخطوات الآتية:

أ- إعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة.

ب- تحديد مجتمع الدراسة.

ج- تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، وذلك

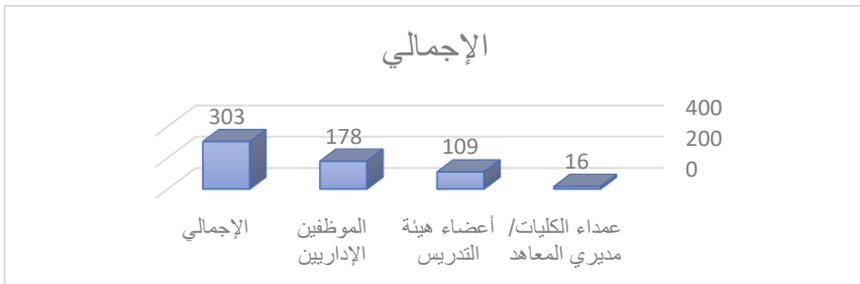
في الفترة من الإثنين ٢٠ مارس ٢٠٢٣ م حتى الثلاثاء ١٨ أبريل ٢٠٢٣ م.

د- تطبيق أداة الدراسة على أفراد المجتمع الأصلي وفقاً لما تم توزيعه على أفراد العينة.

جدول (٦) توزيع أفراد العينة المختارة

الفئات الإدارية	الإجمالي
عمداء الكليات/ مديري المعاهد	١٦
أعضاء هيئة التدريس	١٠٩
الموظفين الإداريين	١٧٨
الإجمالي	٣٠٣

بعد أن تم توزيع الاستبانة على العينة استخدم الباحث أكثر من وسيلة في تطبيق الاستبانة: الاتصال وذلك نظراً لتواجد الكليات في محافظات عدة فقد تم تصميمها إلكترونياً (نماذج جوجل) حتى يسهل الوصول إليها وإرسالها إلى أفراد العينة عن طريق الاتصال على أرقام الهواتف التي عليها تطبيق الواتساب، والشكل التالي يوضح مخطط بياني لتوزيع الاستبانة على الفئات الإدارية:



شكل (٢) مخطط بياني لتوزيع أفراد العينة المختارة

- وقام الباحث بعمل مراجعة للاستبانات الورقية والمجمعة عبر نماذج جوجل واستبعاد بعض الاستبانات للأسباب الآتية:
- وجود استبانات غير مكتملة الإجابات، أو فارغة.
  - وجود أكثر من إجابة على العبارة الواحدة.

**المعوقات التي واجهت الباحث أثناء تطبيق الدراسة الميدانية:** فقد واجهت الباحث مجموعة من الصعوبات أثناء تطبيق الاستبانة منها ما يلي: صعوبة في الحصول على بيان إحصائي كامل بأعداد القيادات الإدارية، ورفض بعض أفراد العينة مساعدة الباحث وعدم ملئ الاستبانة وتركها فارغة أو عدم رجوعها.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS-V.24)، لتحليل بيانات الدراسة وأدائها، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أسئلة وفروض وأهداف الدراسة، ومنهجها، وهي:

أ- قيم معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون)؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ب- التكرارات، والنسبة المئوية الخاصة لكل محور وعبارات الاستبانة، وذلك بتحديد المحك المعتمد لدرجة الحدوث.

اختبارات، ومعامل تحليل التباين. One Way ANOVA، وذلك للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبانة.

**نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:**

في هذا التحليل من الدراسة قد تم المعالجة بطريقة تفصيلية على النحو التالي بعرض النتائج الإجمالية لمحاو الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية وذلك:

للإجابة على السؤال الاول من أسئلة الدراسة الذي نص على: "ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التخطيط من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والموظفين؟" وللتعرف على الجانب الخاص بالمحور تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور وقد جاءت النتائج كالتالي:

المحور الأول: واقع التعاقب الإداري في مجال التخطيط، وقد أظهرت نتائج الدراسة استجابات أفراد العينة المتعلقة بالتزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب، ويوضحها الجدول (٧).

جدول (٧) يوضح إجمالي استجابات أفراد العينة على المحور الأول الخاص واقع التعاقب الإداري في مجال التخطيط.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	درجة حدوث الاستجابة			العبارة	م
			يحدث بدرجة ضئيلة	يحدث بدرجة متوسطة	يحدث بدرجة كبيرة		
٤	٠,٦٩	١,٦٤	٤٥	١٠٥	١٥٣	رؤية الجامعة معلنة وواضحة لجميع العاملين.	1
٦	٠,٦٥	١,٤٨	٣١	٨٤	١٨٨	رسالة الجامعة معلنة وواضحة لجميع العاملين.	2
٥	٠,٦٨	١,٦٣	٤٧	٩٧	١٥٩	أهداف الجامعة معلنة لجميع العاملين.	3

الترتيب	الأخواف المعياري	المتوسط النسبي	درجة حدوث الاستجابة			العبارة	م
			يحدث بدرجة ضعيفة	يحدث بدرجة متوسطة	يحدث بدرجة كبيرة		
٣	٠,٧٣	١,٦٥	٥٠	٩٧	١٥٦	شروط تعيين الوظائف القيادية محددة ومعلنة للجميع.	4
٢	٠,٨٢	١,٨٦	٨٢	٩٦	١٢٥	وضوح خطط التطوير والتغيير ومعلنة للجميع.	5
١	٠,٧٠	٢,٢٠	١١٠	١٤٣	٥٠	توفير مخطط هيكلية لإدارة الجامعة المختلفة.	6
		١,٧٤				إجمالي المحور	

باستقراء نتائج الجدول (٧) يتضح أن استجابات أفراد العينة على المحور الأول الخاص بالتزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب كانت بإجمالي متوسط (١,٧٤) وهي بدرجة حدوث متوسطة وهي التزام أصحاب المصلحة بتخطيط التعاقب والإدارة، ويظهر كل الأكاديميين وموظفو الإدارة موقفاً متوسطاً تجاه برنامج تخطيط التعاقب المنفذ في الجامعات المختارة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ahmad, Ming, & Sapry, 2020) التي أوضحت ان غياب الإستراتيجية الفعالة لتخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي يضعف من عمليات تخطيط التعاقب المنهجي في الجامعة. ويرجع الباحث ذلك بعدم قدرة القيادات بالالتزام بعملية التنظيم واعداد داخل مؤسسات التعليم العالي لصنع قيادة المستقبل وغياب وضوح خطط التغيير التي تساعد على تعاقب القيادات

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الذي نص على: "ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التقييم من وجهة

نظر اعضاء هيئة التدريس والموظفين؟" وللتعرف على الجانب الخاص بال محور تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي الجدول (٨):

جدول (٨) يوضح إجمالي استجابات أفراد العينة على المحور الثاني الخاص بالتعاقب الإداري في مجال التقييم.

م	العبارة	درجة حدوث الاستجابة			المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
		بحدك بدرجة صغيرة	بحدك بدرجة متوسطة	بحدك بدرجة كبيرة			
1	يوجد بالمؤسسة دليل إجرائي لجميع العمليات التي تتم داخل الأقسام	١١٥	١١٦	٧٢	١,٨٦	٠,٧٧	٥
2	يوجد آليات للعمل بكل كلية وفق الأدلة الإجرائية.	١١١	١٢٤	٦٨	١,٨٦	٠,٧٦	٤
3	تعلن الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام لجميع العاملين بكل كلية من كليات الجامعة	٢٥	٢٠٥	٧٣	٢,١٦	٠,٥٥	١
4	تحدد الجامعة الوظائف الحرجة والتي تحتاج تخطيط في التعاقب الإداري	١١٠	١٢٢	٧١	١,٨٧	٠,٧٦	٣
5	تضع الجامعة خطط لتطوير العاملين وفق المهام الإدارية.	١٠١	١٢٠	٨٢	١,٩٤	٠,٧٨	٢
	إجمالي المحور				١,٩٤		

باستقراء نتائج الجدول (٨) يتضح أن استجابات أفراد العينة على المحور الثاني الخاص التعاقب الإداري في مجال التقييم. كانت بإجمالي متوسط (١,٩٤) وهي بدرجة حدوث متوسطة، ولذا يجب على صانعي القرار أن يعملوا المزيد من آليات التطوير لرفع معدل تقييم متطلبات العمل الحالية، ويظهر أفراد العينة موقفاً متوسطاً تجاه تقييم العمل الحالي ومتطلبات الأفراد. وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (Muslim, Haron, & Hashim, 2012) أن عدم تحديد نموذج مناسب في تحديد المرشحين المحتملين رسمياً لملء المناصب الإدارية يزيد من الصراع التنظيمي في اختيار المرشح المناسب الذي يتمتع بالمؤهلات المناسبة لتولي منصب أكاديمي مرموق والعكس من ذلك إذا تم في حاله تحديد نموذج يتم التقليل من الصراع. ويرجع الباحث ذلك لعدم تنفيذ ما يأتي بالدليل الإجرائي لجميع العمليات التي تتم داخل الأقسام، وغياب روية الجامعات في توضيح سياسات تحديدا لوظائف الحرجة والتي تحتاج تخطيط في التعاقب الإداري

للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الذي نص على: "ما وأقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال الشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟" وللتعرف على الجانب الخاص بالمحور تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي الجدول (٩):

جدول (٩) يوضح إجمالي استجابات أفراد العينة على المحور الثالث الخاص بتقييم الأداء الفردي

م	العبارة	درجة حدوث الاستجابة			الانحراف المعياري	الترتيب
		بدرجة شديدة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة		
١	يتم تقييم الأداء لكل عضو هيئة تدريس وفق نماذج مقننة وموضوعة وفقاً لمؤشرات واضحة.	١٢١	١٢٨	٥٤	١,٧٨	٤
٢	يوجد بالجامعة نظام تقييم للعاملين وفقاً لمعايير محددة وواضحة ومطبقة.	٩١	١٣٨	٧٤	١,٩٤	٢
٣	يتم إبلاغ جميع العاملين بالمستجدات والمتغيرات في آلية العمل بالجامعة والكلليات.	١٢٢	١٣٠	٥١	١,٧٧	٥
٤	يحصل العاملون في الأقسام العلمية على التغذية الراجعة لأدائهم مستوى التقدم في الأداء واضح لجميع العاملين.	١٠٠	١٤٦	٥٧	١,٨٦	٣
٥	يتم إعداد نماذج لتقويم وتطوير الأداء العاملين في مؤسسات الجامعة.	٤٢	١٩١	٧٠	٢,٠٩	١
٦	لدى الجامعة قاعدة بيانات خاصة بالمعارف والمهارات التي يمتلكها العاملين بها لتحديد الأصول البشرية المتوفرة .	١٤٨	١١٦	٣٩	١,٦٤	٦
	إجمالي المحور				١,٨٥	

باستقراء نتائج الجدول (٩) يتضح أن استجابات أفراد العينة على المحور الثالث الخاص بتقييم الأداء الفردي، فقد كانت إجمالي متوسط (١,٨٥) وهي بدرجة حدوث متوسطة وهي تقييم الأداء الفردي، ويظهر الأكاديميون وموظفو الإدارة موقفاً متوسطاً تجاه برنامج تخطيط التعاقب المنفذ في الجامعات المختارة. وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (البواردي، ٢٠١٧) على أن ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم لا يساعد في بناء قيادات المستقبل، ويرجع الباحث ذلك ربما يرجع إلى نظام تقييم للعاملين الحالي لا يتم بالمصادقية الكاملة التي تتيح تخطيط التعاقب للقيادات المهوبة، وغياب إطار التغذية الراجعة لأدائهم مستوى التقدم في الأداء في حالة التقصير مما يترتب عليه تقصير العاملين أنفسهم لغياب المراقبة والمحاسبة.

للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الذي نص على: "ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال المشاركة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟" وللتعرف على الجانب الخاص بالمحور تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٠):

جدول (١٠) يوضح إجمالي استجابات أفراد العينة على المحور الرابع الخاص واقع التعاقب الإداري في مجال المشاركة

م	العبارة	درجة حدوث الإستجابة			الانحراف المعياري	التوزيع
		لا توجد بدرجة كبيرة	لا توجد بدرجة متوسطة	توجد بدرجة كبيرة		
١	يتم تقييم الاداء لكل عضو هيئة تدريس وفق نماذج مقننة وموضوعة وفقاً مؤشرات واضحة.	١٧٣	١٢٠	١٠	٢,٥٤	٢

الترتيب	الاختلاف المعياري	المتوسط النسبي	درجة حدوث الإستجابة			العبارة	م
			بحيث بدرجة كبيرة	بحيث بدرجة متوسطة	بحيث بدرجة ضعيفة		
١	٠,٥٨	٢,٥٤	١٧٦	١١٤	١٣	تضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة متطلبات العمل في المستقبل معلنة وواضحة للجميع.	٢
٤	٠,٧٦	٢,٣٤	١٥٦	٩٣	٥٤	آليات العمل المستقبلية بالجامعة محددة ومعلنة للجميع.	٣
٥	٠,٧٤	٢,٢٨	١٣٨	١١٢	٥٣	الشروط والإمكانات لمتطلبات العمل المستقبلية داخل وخارج الجامعة معلنة للجميع.	٤
٦	٠,٧٢	٢,٢٦	١٢٩	١٢٥	٤٩	يتم قياس مستوى الإنجاز لكافة الأعمال بكل كلية من كليات الجامعة.	٥
٣	٠,٦٦	٢,٤٢	١٥٦	١١٨	٢٩	متطلبات العمل المستقبلية تناقش بشكل دوري على مستوى الأقسام.	٦
٧	٠,٦٤	٢,٢٣	١٠٦	١٦٢	٣٥	يوجد سجل مهني ومعد إلكتروني لكافة العاملين بكل كلية من كليات الجامعة.	٧
		٢,٣٧				إجمالي المحور	

باستقراء نتائج الجدول (١٠) يتضح أن استجابات أفراد العينة على المحور الرابع الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال المشاركة، فقد كانت بإجمالي متوسط (٢,٣٧) وهي بدرجة حدوث كبيرة، وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (البواردي، ٢٠١٧) على أن وجود أهداف محددة وواضح من شأنها يمكن أن تساعد في بناء قيادات المستقبل. ويرجع الباحث ذلك إلى أن العمل المستقبلي ومتطلبات الأفراد للوفاء بالمتطلبات المستقبلية التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها، حيث يعد العامل الرئيس الذي يؤثر على الإحلال وتخطيط التعاقب هو دور تنمية الموارد البشرية.

للإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الذي نص على: "ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال التدريب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟" وللتعرف على الجانب الخاص بالمحور تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي (١١):

جدول (١١) يوضح إجمالي استجابات أفراد العينة على المحور الخامس الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال التدريب

م	العبارة	درجة حدوث الاستجابة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار
		بدرجة كبيرة	متوسطة	صغيرة			
١	يتم إشراك جميع أعضاء القسم في اللجان والأعمال الإدارية .	١٤	١٤٩	١٤٠	٢,٤٢	٠,٥٨	٢
٢	يتوفر برنامج لقياس جدارة العاملين وإمكاناتهم .	١٠٤	٩٧	١٠٢	١,٩٩	٠,٨٣	٥

٣	مواصفات قادة المستقبل واضحة لجميع العاملين .	٢٣	١١٤	١٦٦	٢,٤٧	٠,٦٣	١
٤	يتم تدريب وتطوير العاملين على المهارات القيادية بشكل مستمر .	٧٩	١٠٣	١٢١	٢,١٤	٠,٨٠	٤
٥	برامج التطوير مرتبة برؤية ورسالة الجامعة وتطلعها المستقبلية .	٤٩	١٠٢	١٥٢	٢,٣٤	٠,٧٤	٣
	إجمالي المحور				٢,٢٧		

باستقراء نتائج الجدول (١١) يتضح أن استجابات أفراد العينة على المحور الخامس الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال التدريب، فقد كانت بإجمالي متوسط (٢,٢٧) وهي بدرجة حدوث متوسط، وهي العمل المستقبلي ومتطلبات الأفراد، وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة ( البواردي، ٢٠١٧) ذلك ربما يرجع للوفاء بالمتطلبات المستقبلية التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها، حيث يعد العامل الرئيس الذي يؤثر على الإحلال وتخطيط التعاقب هو دور تنمية الموارد البشرية.

للإجابة على السؤال السادس من أسئلة الدراسة الذي نص على: "ما واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في مجال برامج الإحلال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟" وللتعرف على الجانب الخاص بالمحور تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي الجدول (١٢):

جدول (١٢) يوضح إجمالي استجابات أفراد العينة على المحور السادس الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال برامج الإحلال

م	العبارة	درجة حدوث الاستجابة			الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الترتيب
		بدرجة عالية جداً	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة			
١	يتم إشراك جميع أعضاء القسم في تحسين سياسات التدريب المتعلقة ببرامج الإحلال وتعاقب القيادات الادارية.	٢١	١١٧	١٦٥	٢,٤٨	٠,٦٢	١
٢	يتم توجيه تخطيط الإحلال حول تطوير الأفراد من خلال التدريب والتوجيه	٢٣	١٤١	١٣٩	٢,٣٨	٠,٦٢	٣
٣	يتوافر بالجامعة إستراتيجية للتدريب والدعم المناسبين للإحلال وتعاقب القيادات الادارية.	١٣	١٥١	١٣٩	٢,٤٢	٠,٥٧	٢
٤	يتم توفير ورش العمل والندوات المقدمة كجزء من قائمة تدريب الخاصة بعملية الإحلال وتعاقب القيادات الادارية.	٦٠	١١٤	١٢٩	٢,٢٣	٠,٧٦	٥
٥	تم إدارة متطلبات التدريب وفقاً لخطة زمنية موضوعة ومحددة.	٢١	١٧١	١١١	٢,٣٠	٠,٥٩	٤
	إجمالي المحور				٢,٣٦		

باستقراء نتائج الجدول (١٢) يتضح أن استجابات أفراد العينة على المحور السادس الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال برامج الإحلال ، فقد كانت بإجمالي متوسط (٢,٣٦) وهى بدرجة حدوث كبيرة ، ونتائج هذا المحور تتفق مع دراسة (Ahmad, Ming, & Sapry,2020) بمنح استقلالية كاملة لمؤسسات التعليم العالي لتنفيذ تخطيط التعاقب ويرجع الباحث ذلك الى أن لجامعة تسعى إلى التدريب لأولئك الذين يشاركون في برنامج الإحلال لتخطيط التعاقب، و يجب أن تعمل مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت على سد الفجوة التنموية بين المرشحين الداخليين والخارجيين لتعطي الأولوية لملء الوظيفة الشاغرة فقط للداخلية أو الموظفين الحاليين، لأن موقف صنع القرار يتطلب خبرة عملية، كما أن إمكانية إيجاد مكان خارجي لمرشح لملء منصب إستراتيجي شاغر نادر جداً.

للإجابة على السؤال السابع من أسئلة الدراسة الذي نص على "ما معوقات" تقييم برنامج تخطيط التعاقب للإحلال"؟، وقد أظهرت نتائج الدراسة استجابات أفراد العينة المتعلقة بتقييم برنامج تخطيط التعاقب للإحلال، ويوضحها الجدول الآتي الجدول (١٣):

جدول (١٣) يوضح إجمالي استجابات أفراد العينة على المحور السابع الخاص معوقات خاصة بتقييم

#### برنامج تخطيط التعاقب للإحلال

م	العبارة	درجة حدوث الاستجابة			الانحراف المعياري	الترتيب
		يحدث كثيراً	يحدث بدرجة متوسطة	يحدث بدرجة ضئيلة		
١	تنسق برامج الإحلال وتخطيط التعاقب للقيادات الادارية مع رؤية الجامعة وتوجهاتها.	١	٢١٩	٨٣	٢,٢٧	٥
٢	تخضع برامج الإحلال وتعاقب القيادات الإدارية بالجامعة للتقييم والمراجعة الدورية المستمرة.	١٥٦	٨٩	٥٨	١,٦٨	٧

٤	٠,٥٨	٢,٢٩	١٠٧	١٧٦	٢٠	برامج خطط التعاقب الإداري متفقة مع رؤية الجامعة وتطلعاً نحو المستقبلية.	٣
٦	٠,٨١	١,٩١	٨٦	١٠٣	١١٤	تم تعديل برامج تخطيط الإحلال والتعاقب وفق نتائج التقييم والمراجعة.	٤
٣	٠,٧٣	٢,٢٩	١٣٧	١١٧	٤٩	تستخدم الجامعة مقاييس متنوعة في تقييم برامج الإحلال وتعاقب القيادات الادارية.	٥
١	٠,٥١	٢,٥٨	١٧٧	١٢٤	٢	تعمل برامج الإحلال وتعاقب القيادات على توفير بدائل مميزة لشغل المناصب القيادية الإدارية.	٦
٢	٠,٦٤	٢,٣٥	١٣٥	١٤٠	٢٨	تقيم الجامعة برامج الإحلال وتعاقب القيادات الادارية في ضوء القدرة على مواجهة التحديات التشغيلية والإستراتيجية.	٧
		٢,١٩				إجمالي المحور	

باستقراء نتائج الجدول (١٣) يتضح أن استجابات أفراد العينة على المحور السابع الخاص بتقييم برنامج تخطيط التعاقب للإحلال، فقد كانت بإجمالي متوسط (٢,١٩) وهي بدرجة حدوث متوسط، وتسعى الجامعة إلى مراعاة تقييم النظام والخطة في الواجبات خصوصاً أن الجامعات تعمل بالفعل على تنفيذ بعض التحسينات مع استحداث آليات للإحلال وتخطيط التعاقب لكي يصبح تخطيط التعاقب أفضل في المستقبل.

للتعرف على واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، الجدول الآتي يوضح استجابات أفراد العينة على جميع محاور الاستبانة الجدول (١٤):

جدول (١٤) يوضح إجمالي استجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل

م	المحاور	عدد العبارات	درجة الحدوث	الترتيب
١	واقع التعاقب الإداري في مجال التخطيط	١,٧٤	متوسط	٧
٢	واقع التعاقب الإداري في مجال التقييم.	١,٩٤	متوسط	٥

م	المحاور	عدد العبارات	درجة الحدوث	الترتيب
١	وأقع التعاقب الإداري في مجال الشفافية	١,٨٥	متوسط	٦
٢	وأقع التعاقب الإداري في مجال المشاركة.	٢,٣٧	كبير	١
٣	وأقع التعاقب الإداري في مجال التدريب.	٢,٢٧	متوسط	٣
٤	وأقع التعاقب الإداري في مجال برامج الإحلال	٢,٣٦	كبير	٢
٥	معلومات خاصة بتقييم برنامج تخطيط التعاقب للإحلال.	٢,١٩	متوسط	٤
	الإجمالي	٢,١٠	متوسط	

باستقراء نتائج الجدول (١٤) يتضح أن استجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل، فقد كانت بإجمالي متوسط (٢,١٠) وهي بدرجة حدوث متوسط. وقد كان في الترتيب الأول المحور رقم اربعة (واقع التعاقب الإداري في مجال المشاركة) وقد كانت قيمة متوسط المحور (٢,٣٧) وبدرجة حدوث كبير. وقد كان في الترتيب الثاني المحور رقم ستة (واقع التعاقب الإداري في مجال برامج الإحلال) وقد كانت قيمة متوسط المحور (٢,٣٦) وبدرجة حدوث كبير. وقد كان في الترتيب الثالث المحور رقم خمسة (واقع التعاقب الإداري في مجال التدريب) وقد كانت قيمة متوسط المحور (٢,٢٧) وبدرجة حدوث متوسط. وقد كان في الترتيب الرابع المحور رقم سبعة (معلومات خاصة بتقييم برنامج تخطيط التعاقب للإحلال)، وقد كانت قيمة متوسط المحور (٢,١٩) وبدرجة حدوث متوسط، وقد كان في الترتيب الخامس المحور رقم اثنان (واقع التعاقب الإداري في مجال التقييم). وقد كانت قيمة متوسط المحور (١,٩٤) وبدرجة حدوث متوسط، وقد كان في الترتيب السادس المحور رقم ثلاثة (واقع التعاقب الإداري في مجال الشفافية) وقد كانت قيمة متوسط المحور (١,٨٥) وبدرجة حدوث متوسط.

وقد كان في الترتيب السابع المحور رقم واحد (وأقع التعاقب الإداري في مجال التخطيط) وقد كانت قيمة متوسط المحور (١,٧٤) وبدرجة حدوث متوسط.

للإجابة على السؤال الثامن من أسئلة الدراسة الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة، حول وأقع التعاقب الإداري تعزي للمتغيرات التالية: (الجنس-الوظيفية)؟"

أولاً: متغير النوع: لحساب دلالة الفروق تبعاً لمتغير النوع بين متوسطات تقديرات الحدوث لدى أفراد عينة الدراسة عن وأقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت تعزي لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، قام الباحث باستخدام اختبار "ت: "لعينتين مستقلتين Independent Samples T test" والجدول (١٥) يوضح ذلك:

جدول (١٥) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة وفقاً لمتغير (النوع)

الاستبانة	النوع	العينة	المتوسطات	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الإحلال وتعاقب القيادات الإدارية	ذكر	٢١١	٨٦,٦١	١٢,٢٣	٣٠١	٠,٥٤٦	٠,٥٨٦	غير دل إحصائياً
	أنثى	٩٢	٨٥,٧٨	١١,٧٦				

باستقراء نتائج الجدول (١٥) الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة في مدى الموافقة على الاستبانة ككل وأبعادها بحسب متغير النوع (ذكر، أنثى): أوضحت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البواردي، ٢٠١٧) بعدم وجود فروق في بعض متغيرات اختلاف خصائص العينة، وهذه النتيجة تدل على أن جميع أفراد

العينة لديهم نفس القناعة بضرورة تنفيذ برامج الإحلال وتعاقب القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

ثانياً: متغير الدرجة الوظيفية: لحساب دلالة الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة لدى أفراد العينة عن واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية (عمداء الكليات/ مديري المعاهد- أعضاء هيئة التدريس- الموظفين الإداريين)، قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (١٦) يوضح تحليل التباين الأحادي للدرجات على الاستبانة حسب متغير الدرجة الوظيفية

الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوي الدلالة
الإحلال وتعاقب القيادات الإدارية	بين المجموعات	٩٢٢,٤١٩	٢	٤٦١,٢٠٩	٣,٢٠٩	٠,٠٥	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	٤٣١٢١,٠٨٦	٣٠٠	١٤٣,٧٣٧			
	المجموع	٤٤٠٤٣,٥٠٥	٣٠٢				

يتضح من الجدول (١٦) أن قيمة "ف" المحسوبة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على أن أفراد العينة لهم اختلاف في الرأي لدرجة الاتفاق على واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية وللتعرف على دلالة الفروق بين متغير الوظيفة تم حساب توكي لإجراء مقارنات زوجية لمعرفة هل يوجد فروق بين متوسطات المجموعات، ويوضحها الجدول الآتي الجدول (١٧):

جدول (١٧) نتائج اختبار "توكي" للكشف عن الفروق بين المتوسطات

Subset for alpha = 0.05		العينة	المتغير
2	1		
	٨٥,١٩	١٠٩	أعضاء هيئة التدريس

	٨٦,٣٤	١٧٨	الموظفين الإداريين
٩٢,٦٠		١٦	عمداء الكليات/ مديري المعاهد

يتضح من الجدول (١٧) أن قيمة المتوسطات بين أفراد العينة لهم اختلاف في الرأي لدرجه الاتفاق على واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية وذلك لصالح عمداء الكليات/ مديري المعاهد، وربما يرجع ذلك لموقع المسؤولية التي تقع على عاتقهم في تنفيذ السياسات الخاصة بالجامعة في تخطيط وتعاقب القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت وأن وجهة النظر الخاصة بهم أنهم يعملون على تطبيقها وتنفيذها.

## الخاتمة والتوصيات والمقترحات البحثية:

من خلال تحليل النتائج وتفسيرها لمعرفة واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، توصلت الدراسة إلى:

**أولاً:** أن واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

١- متحقق بدرجة متوسطة في الأبعاد التالية، وذلك كما يلي:

- المحور الأول الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال التخطيط.
- المحور الثاني الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال التقييم. ولذا يجب على صانعي القرار أن يعملوا المزيد من آليات التطوير لرفع معدل تقييم متطلبات العمل الحالية.
- المحور الثالث الخاص بتقييم الأداء الفردي، حيث أظهر الأكاديميون وموظفو الإدارة موقفاً متوسطاً تجاه برنامج تخطيط التعاقب المنفذ في الجامعات المختارة.
- المحور الخامس الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال التدريب.

٢- متحقق بدرجة كبيرة في الأبعاد التالية، وذلك كما يلي:

- المحور الرابع الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال المشاركة.
- المحور السادس الخاص بواقع التعاقب الإداري في مجال برامج الإحلال.
- المحور السابع الخاص بتقييم برنامج تخطيط التعاقب للإحلال،

ثانياً: من خلال النتائج يرى الباحث أهمية التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج محققة بدرجة متوسطة وأقل عنصر في الترتيب مما يحتاج إلى المزيد من الإجراءات لتطويره بما يتفق مع رؤية التغيير الموضوعية.

ثالثاً: اتضح بالفروق بين استجابات أفراد العينة في مدى الموافقة على الاستبانة ككل وأبعادها بحسب اختلاف خصائصهم فقد كان:

— أوضحت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وأقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، وهذه النتيجة تدل على أن جميع أفراد العينة لديهم نفس القناعة بضرورة تنفيذ برامج الإحلال وتعاقب القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

— أن أفراد العينة لهم اختلاف في الرأي لدرجة الاتفاق على واقع التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية وذلك لصالح عمداء الكليات/ مديري المعاهد، وربما يرجع ذلك لموقع المسؤولية التي تقع على عاتقهم في تنفيذ السياسات الخاصة بالجامعة في تخطيط وتعاقب القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت وأن وجهة النظر الخاصة بهم أنهم يعملون على تطبيقها وتنفيذها. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات البحثية.

### توصيات الدراسة

١- ضرورة إعطاء الإحلال وتعاقب القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت الصلاحيات المناسبة لما يقومون به من مسؤوليات الدور القيادي لسهولة التنفيذ.

٢- العمل على زيادة الدورات التدريبية للقائد الإداري بحيث يجب أن يكون مدركاً لاحتياجات كل من المنظمة التي يقودها وكذا لاحتياجات العاملين بها من أجل التعاقب الإداري.

٣- العمل على ترشيح قيادات إدارية بتقييم العمل المستقبلي ومتطلبات الأفراد وفق منهج مخطط ومدروس وتكون ذات كفاءة عالية، والتدرج في حصولها على المنصب القيادي.

٤- منح القيادات الإدارية بالجامعة المزيد من الثقة بالتزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج والاستفادة منهم في تخطيط التعاقب للقيادات الإدارية، وذلك بمنحها الحرية في إدارة شؤون العمل والعمل على خلق فرص تدريبية تزيد من خبراتهم في هذا المجال.

#### مقترحات بحثية:

١- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول احتياجات تنفيذ الإحلال وتعاقب القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

٢- العلاقة بين تخطيط الإحلال وتعاقب القيادات والاحتفاظ بالموهب: أدلة من قطاع التعليم بدولة الكويت.

٣- آليات تطوير التخطيط الفعال لتعاقب القيادة في المنظمات الدينية وغير الربحية في دولة الكويت.

٤- إعادة التفكير في أساليب تخطيط الإحلال والتعاقب وتطوير خط القيادة في التعليم قبل الجامعي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، محمد. (٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أحمد، مها؛ خطاب، عايدة؛ والزيادي، الرفاعي. (٢٠١٧). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١، ٥٠٧ - ٥٢٠.
- البواردي، فيصل. (٢٠١٧). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٧(٢)، ١٩٥ - ٢١٨.
- حبيش، فوزي. (١٩٩٩). الإدارة العامة والتنظيم الإداري. بيروت: لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الحريري، منال. (٢٠١٩). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل إستراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ٦، ٦٣ - ٩١.
- حنفي، عبد الغفار. (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: مصر: دار الفكر الجامعي.
- الخطيب، محمود. (٢٠١٤). تطبيق نموذج تخطيط التعاقب في بيئة الأعمال المصرية دراسة على قطاع الاتصالات. المجلة العربية للبحوث والدراسات التجارية، ٢٨، ٣٦٩ - ٣٩٥.

شعبان، إياد. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو... ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. القاهرة: دار زهران للنشر والتوزيع.

الظفيري، منصور. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. الثقافة والتنمية، س ٢٠، ع ١٥٧٤، ٢٧٧ - ٣٣٤.

الظفيري، دلال. (٢٠١٨). التكامل بين أداء المتوازن ومنهجية ستة سيجما لتطوير أداء جامعه الكويت. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعه بنها.

عبيدات، محمد؛ أبو نصار، محمد؛ مبيضين، عقلة. (٢٠٠٠). منهجية البحث العلمي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

عليوة، السيد. (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

عيداروس، أحمد؛ وعبدالله، مناع. (٢٠٢١). التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت: بحث تحليلي. مجلة كلية التربية، ١٨، ١١١، ١٧٦ - ١٩٩.

غنيمة، محمود. (٢٠١٦). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية. الثقافة والتنمية، ١٦، ١٠٠، ١ - ٨.

كلا لدة، ظاهر. (٢٠٢٢). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: الأردن: دار زهران للنشر.

لسان العرب، للإمام أبي الفضل جمال الدين بن مكرم بن علي بن منظور، ت ٧١١هـ، الطبعة الثالثة، ١٤١٤هـ، دار صادر، بيروت، لبنان

مصطفى، احمد. (٢٠٠٨). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى، القاهرة.  
المغربي، كامل (٢٠٠٧). "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين. الأردن: دار الفكر.  
المغربي، كامل (٢٠١٣). الأساسيات والمبادئ في الإدارة، دار الخريجي، السعودية.  
هال، رتشارد هـ. (٢٠٠٢). المنظمات: هياكل، عملياتها، ومخرجاتها. (ترجمة سعيد بن حمد الهاجري). معهد الإدارة العامة، الرياض. (العمل الأصلي نشر في عام ١٩٨٧).

## ثانيا: المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

- Âbw AlnSr, m .(2007) .ÂdArh wtnmyh Alm-wArd Alb-šryh, AlÂtjAh-At AlmçASrh .AlqAhrh, mjmwçh Alnyl Alçrbyh.
- Adams, T. M. (2013). Lifting as we climb: A multiple case study of succession planning in historically black colleges and universities. Regent University.
- Ahmad, A. R., Ming, T. Z., & Sapry, H. R. M. (2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions. Journal of Education and e-Learning Research, 7(2), 203-208.
- ÂHmd, m 'xTAB, ç 'wAlzyAdy, A .(2017) .The impact of succession planning on the selection of university community leaders: an applied study on Egyptian private universities. Scientific Journal for Economic and Commerce (**in Arabic**), 1,507 -520.
- AlbwArdy, f .(2017) .The Challenges of Leadership Succession Planning In the Public Sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Arab Journal of Administration (**in Arabic**), 37(2),195-218..
- AlHrby 'm .(2019) .Requirements for using organizational learning as a strategic approach to developing creative leadership skills among employees in educational institutions in the State of Kuwait .The Arab Journal of Arts and Humanities (**in Arabic**), 6, 63 -91.
- Almyrby 'k, (2007)"AlÂdArh ASAlh AlmbAdÿ wAlÂss wwDAYf AlmnsÂh mç HdA0h wtHdyAt Alqrn AlHAdy wAlçšryn .AlÂrdn, dAr Alfk-r.
- Almyrby 'k. (2013) .AlÂsAsyAt wAlmbAdÿ fy AlÂdArh, dAr Alxryjy, Alscwdyh.
- AlxTyb 'm .(2014) .Applying the succession planning model in the Egyptian business environment: A study on the Egyptian telecommunications sector .Scientific Journal of Research Business Studies (**in Arabic**)، 28, 1, 369-395.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Bower, J. (2018). Succession Management. In: Augier, M., Teece, D.J. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London, pp 1676–1678.
- Broad, J. (2011). The succession challenge: building and sustaining leadership capacity through succession management.
- Dessler, G., & Chhinzer, N. (2020). Revel for Human Resources Management in Canada. Fourteenth Canadian.
- Eddleston, K. A., & Powell, G. N. (2008). The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. Journal of Business Venturing, 23(2), 244-256.

Fusarelli, B. C., Fusarelli, L. D., & Riddick, F. (2018). Planning for the future: Leadership development and succession planning in education. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(3), 286-313.

Gangloff, K. A., Connelly, B. L., & Shook, C. L. (2016). Of scapegoats and signals: Investor reactions to CEO succession in the aftermath of wrongdoing. *Journal of Management*, 42(6), 1614-1634.

Garman, A. N., & Tyler, J. L. (2004). Strategic planning: what kind of CEO will your hospital need next? A model for succession planning. *Trustee: the journal for hospital governing boards*, 57(9), 38-40.

Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. 2015. Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (2): 299-312.

Grossman, C. S. (2014). Succession planning and knowledge transfer in higher education. Northcentral University.

hAl 'rtšArd h. (2002) .AlmnĎmAt,hyAkl,çmlyAṭhA,wmxrjAthA . )trjmḥ sçyd bn Hmd AlhAjry .(mçhd AlĀdArḥ AlçAmḥ ' AlryAD) .Alçmġ AlĀSly nšr fy çAm (1987).

Hbyš, f .(1999) .ĀlĀdArḥ AlçAmḥ wAltnDym AlĀdAry .byrwt, lbnAn, dAr AlnhDḥ Alçrbyḥ llTbAçḥ wAlnšr.

Heidari-Robinson, Stephen. 2017. Subjecting Donald Trump's War against the Administrative State to Management Science. *Public Administration Review*, 77(5): 641-2.

Hnfy, ç .(2007) .Alslwk AltnĎmy wĀdArḥ AlmwArd Alb-šryḥ . AlĀskndryḥ, mSr, dAr Alfkr AljAmçy.

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.

Kiel, D. H. (2015). Creating a faculty leadership development program. *Academic Impressions*.

kġA ldḥ, D .(2022) .AlĀtjAhAt AlHdyḥ fy AlqyAdḥ AlĀdAryḥ, çm-An, AlĀdn, dAr zhrAn lln-šr.

Li, A. Y. (2016). Dramatic declines in higher education appropriations: State conditions for budget punctuations. *Research in Higher*, 58(4):395-429

lsAn Alçrb, llĀmAm Āby AlfDl jmAl Aldyn bn mkrm bn çly bn mnĎwr, t 711h-, AlTbçḥ AlḠAlḥ, 1414h-, dAr Sadr, byrwt, lbnAn

- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1149-1169.
- Mateso, P. E. (2010). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern University: A mixed methods study (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
- MSTfy, A. (2008). AdArh Alslwk AltnDymy, nDrh mçASrh Islwk AlnAs fy Alçml .AlnAšr, Almŵlf AHmd syd mSTfy, AlqAhrh.
- Muslim, S., Haron, S., & Hashim, R. (2012, November). Talent pool management, succession planning or replacement planning? Finding a fit for public universities: The initial finding. In *International Conference on Public Policy and Social Science*, Melaka.
- Ordóñez de Pablos, P., & Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48-55.
- Perlmutter, D. D (2017–2018). Admin 101. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved on April 10, 2023, from <https://www.chronicle.com/specialreport/Admin-101/115?cid=RCPACKAGE> Return to ref 2017–2018a in article
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C., & Brower, M. (2015). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow: Developing your organization's talent—for today and tomorrow*. ABC-CLIO.
- Runestad, E. (2014). *Grow your own leaders: Campus-based leadership development programs* (Doctoral dissertation, St. Cloud State University).
- Schein. (2011). *Succession Planning and Management*. Retrieved on April 10, 2023, from <http://dcb9maxnxelio.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/06/Succession-Planning-and-Management.pdf>. Accessed 01 November 2013

Schmidt-Davis, J., & Bottoms, G. (2011). Who's Next? Let's Stop Gambling on School Performance and Plan for Principal Succession. Southern Regional Education Board (SREB).

Seniwoliba, J. A. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies.

Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(3), 233-244.

Stichler, J. F. (2008). Succession planning: why grooming their replacements is critical for nurse leaders. *Nursing for women's health*, 12(6), 525-528.

ŞçbAn, Ā. (2009) .AdArĥ Aljwdĥ AlŝAmlĥ, mđxl nĎry wçmly nHw ...trsyx ĥqAfĥ Aljwdĥ wtTbyq mçAyyr Altmyz .AlqAhrĥ, dAr zhrAn llŋsr wAltzwzç.

Talpoş, M. F., Pop, I. G., Văduva, S., & Kovács, L. A. (2017). Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy. In *Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context: The 2014 Griffiths School of Management Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics* (pp. 65-73). Springer International Publishing.

Tichy, N. M. (2014). *Succession: Mastering the make or break process of leadership transition*. Penguin.

Vecchio, Rolert, P. (1991). *Organizational Behavior*, 2nd Edition, The Dryden Press, N. Y , p: 302.

White, J. S. (2016). Choosing to lead. *Inside HigherEd*. Retrieved on June 11, 2023, from <https://www.insidehighered.com/advice/2016/03/23/importance-exercising-leadership-every-level-college-administration-essay> Return to ref 2016 in article

Williams, K. (2005). Succession planning not just for big business. *The Idaho Business Review*, 1.

γnym, m .(2016) .Planning for Leadership Succession in the Government Agencies. *Journal of Culture and Development (in Arabic)*, 16, 100,1-8.

çbydAt, m; Ābw nSAr, m; mbyDyn, ç .(2000) .mnhjyĥ AlbHĥ Alçlmy .EmAn, dAr wAYl llTbAçĥ wAlnŋsr wAltzwzç.

çlywĥ, Ā .(2001) .tnmyĥ AlmĥArAt ĀlqyAdyĥ llmdyryn Aljdd .AlqAhrĥ, AytrAk llTbAçĥ wAlnŋsr wAltzwzç.

çydArws, Ā; wçbdAllĥ, m .(2021) .Leadership succession and its role in establishing a culture of institutional creativity in

middle schools in Kuwait - an analytical research .Journal of  
the Faculties of Education (**in Arabic**), 18,111, 176 -199.