



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض

إعداد

الباحثة/ نجلاء بنت هزاع بن ماجد بن قرملة
قسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

إشراف

د. عبد الكريم بن ناصر الحمد
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة
العدد ١١٥ - يوليو ٢٠٢١
معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات
في مدينة الرياض

الباحثة/ نجلاء بنت هزاع بن ماجد بن قرملة

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم، من وجهة نظر المشرفات التربويات، إضافة إلى التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية، والبشرية، والمادية لإعداد قيادات الصف الثاني، من وجهة نظر المشرفات التربويات. تبعاً لمتغيرات: (العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، عدد الدورات التدريبية القيادية الحاصلة عليها).

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

أداة الدراسة: صممت الباحثة استبانة تضمنت (٤٤) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية.

مجتمع الدراسة: واشتمل على جميع المشرفات التربويات والبالغ عددهن (٧٩٨) مشرفة موزعة على تسع مكاتب، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية شملت (٣٧٧) مشرفة تربوية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

١. أن المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بالرياض موافقات على وجود المعوقات التنظيمية والبشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في الرياض، وبمتوسط حسابي يبلغ مقداره (٤,٠٦)، و(٣,٧١) على التوالي، وموافقات بشدة على وجود المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في الرياض، وبمتوسط حسابي يبلغ مقداره (٤,٢٣).
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات التنظيمية والبشرية والدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في الرياض بين أفراد عينة الدراسة في وظيفة (مديرة/وكيلة مكتب التعليم)، وبين باقي فئات العينة، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة في وظيفة (رئيسة وحدة بمكتب التعليم) ووظيفة (مشرفة تربوية).
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في الرياض بين أفراد عينة الدراسة الحاصلات على (من ٥ دورات إلى ١٠ دورات تدريبية)، وبين باقي فئات العينة، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلات على (أقل من ٥ دورات)، والحاصلات على (أكثر من ١٠ دورات).

Abstract

This study aimed at recognizing the obstacles (organizing, human, financial) of second line leaders preparation at learning offices for girls in

Riyadh, from the perspective of educational supervisors, in addition to recognizing whether there are statistically significant differences in level $0.05 > \alpha$, within averages of the study sample response about organizational, human, and financial obstacles to prepare second line leaders in learning offices of Riyadh, from the perspective of educational supervisors. in accordance with variables of: (current job, years of expertise in this current job, number of leadership training courses).

Study Approach: Descriptive survey approach with survey manner was used.

Study Tool: the researcher has designed a questionnaire including (44) statement, distributed to three key areas.

Study Community: involve all educational supervisors (798), distributed on nine offices, and study tool was applied on random sample of (377) educational supervisor.

This study has a number of results, the most important:

- 1- Acceptance of the organizing, human, financial obstacles of second line leaders preparation at learning offices for girls in Riyadh with arithmetic average (4.06) and (3.71) respectively, and extreme acceptance of financial obstacles of second line leaders preparation at learning offices for girls in Riyadh with arithmetic average (4.23).
- 2- There are differences with statistical significance in the area of organizational and human obstacles, and total score of obstacles of second line leaders preparation at learning offices for girls in Riyadh among study sample items in the title of (Unit Chief in learning office) and the title of (educational supervisor).
- 3- There are differences with statistical significance in the area of financial obstacles, of second line leaders preparation at learning offices for girls in Riyadh among study sample items within those had (5 -10 training courses), in favor of study sample items for those had (less than 5 courses), and (more than 10 courses).

تشهد المؤسسات والمنظمات حركة تغيير وتطور هائلة، وسريعة في كافة المجالات، الأمر الذي يحتم على الإدارة الحديثة استيعابها ومواكبتها، كي تكون قوية وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية عالية، مما يؤكد حاجة المؤسسات، وكافة القطاعات في المجتمع، أو الدولة إلى قيادات جديدة مرنة، وعناصر بشرية على درجات عالية من الكفاءة الإنتاجية قادرة على قيادة عملية التنمية.

وتمثل القيادة الإدارية أهمية قصوى للمنظمات بأنواعها الحكومية والخاصة إذ تؤدي دوراً محورياً مؤثراً في صياغة الأهداف، ورسم طريقة تحقيقها، ومتابعة ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية المتاحة؛ ولهذا سعت أغلب الحكومات، ومنظمات القطاع الأهلي بأنواعها إلى استقطاب الكفاءات المميزة والمحافظة عليها (الفريان، ٢٠١٣م، ص ١٠٧).

إن استمرار وتواصل الأداء المتميز بالمنظمات تقتضي بالضرورة إعداد جيل ثانٍ من القيادات يكون مؤهلاً لتولي المناصب الرئاسية مستقبلاً، فضلاً عن مشاركته الحالية في اتخاذ القرارات وتفويضه في بعض الأمور بما يرفع بعض الأعباء عن المديرين؛ ليتمكنوا من التفرغ لممارسة المهام القيادية، وهذا الجيل الثاني يكون بمثابة غطاء يضمن الحماية والاستمرار للمنظمات لإداء عملها بفعالية وتميز (سعيد، ٢٠١٣م، ص ٩٢٠)؛ لذلك أصبح الصف الثاني للقيادات يشكل أحد أهم التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة الهامة والضرورية التي تحتاج إلى العديد من الأبحاث والدراسات العلمية (العثماني، ٢٠١٤م، ص ٢٤).

لهذا تسعى أغلب الحكومات، ومنظمات القطاع الأهلي بأنواعها إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها، ولا يخفى على أحد الاهتمام المتزايد من جانب حكومة المملكة العربية السعودية بضرورة تنمية القوى العاملة على مختلف مستوياتها، ورفع كفاءاتها ومهاراتها وتطويرها، بحيث يتوافق مستوى المهارات والاتجاهات والتعليم بالمملكة مع التطور المستمر والتنمية الشاملة (الفريان، ٢٠١٣م، ص ١٠٧)؛ حيث نتج عن ذلك قيام الجهات التعليمية والتدريبية في تصميم البرامج، والمشاريع، والمبادرات التي تركز على بناء القيادات وربطها باستراتيجيات المنظمة، ولعل من هذه الاهتمامات إقامة مؤتمر القيادة الإدارية الحكومية في معهد الإدارة العامة بالرياض (١٤٣٦) الذي يهدف إلى التعرف على واقع الأجهزة الحكومية في مجال بناء القيادات الإدارية الحكومية وتطويرها لمساعدة المنظمات الحكومية على تحسين جودة خدماتها، ورضاء عملائها (البواردي، ٢٠١٤م، ص ٣)، وأيضاً موافقة خادم الحرمين

الشريطين على اطلاق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية الذي يهدف إلى رفع جودة أداء الموظف الحكومي، وتطوير بيئة العمل، ووضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية، وإعداد، وبناء القادة من الصف الثاني (صحيفة الرياض، تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥م من: <http://cutt.us/BgDn8>.

ويشير الفريان (٢٠١٣م، ص١٠٧) إلى أنه مع الاهتمام بتوظيف المرأة في مختلف المجالات أصبحت هناك حاجة ملحة إلى إعداد المهارات القيادية لدى المرأة العاملة وتمييزها بحيث تصبح مؤهلة لتولي المناصب الإدارية القيادية، وخاصة مع حداثة خبراتها في العمل القيادي للهيئات العامة الحكومية، وهذا ما أكدت عليه خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥م/٢٠١٩م) من إتاحة الفرص للكفاءات النسائية المتميزة للوصول إلى المراكز الإدارية في الأجهزة الحكومية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥م من <http://goo.gl/WFU9X2>.

لذلك يعد إعداد وتدريب قيادات الصف الثاني أحد الجوانب المهمة لتطوير الأداء، ونقل الخبرات وتبادلها والاستمرارية في المؤسسات التعليمية، وخاصة في مكاتب التعليم في ظل عصر أصبح فيه التسابق نحو التفوق، والتميز ضرورة لا حاجة، وفرض على المؤسسات لا تطوعاً.

١- ٢ مشكلة الدراسة:

يعد إعداد قيادات الصف الثاني غاية في الأهمية، لما له من دور في تحفيز العاملين على الإبداع، وتوجيه المنظمات إلى التميز، والحفاظ على استمرارها، وتحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات بقيادات جديدة ذات كفاءة، وفاعلية عالية.

ومن هذا المنطلق سعت إدارة التعليم في منطقة الرياض لاستحداث مشروع قادة الصف الثاني "قيادة بديلة" حيث يهدف إلى ترشيح صف قيادي ثانٍ جاهز وإعداده، ومهيأ لتولي المسؤوليات وقت ما دعت الحاجة، وهذا ما ورد في التعميم الموجه إلى مديرات مكاتب التعليم بمنطقة الرياض برقم (٣٧٨١٩٦٥٤ / ٣٠ بتاريخ ١٤٣٧/٥/٥هـ).

ويبقى نجاح عملية إعداد قيادات الصف الثاني رهناً للعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، فقد أشارت الدراسات إلى وجود العديد من المعوقات التي تقف خلف نجاح إعداد قيادات الصف الثاني فقد كشفت دراسة (الأسمرى، ٢٠١٣م) عن العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات النسائية الحالية لأدوارها حيال إعداد كوادر بديلة من عدم وجود البرامج التدريبية، والمركزية الشديدة، ومقاومة التغيير من بعض الرؤساء، وعدم الاهتمام بالحوافز، وعدم التحديد الكافي

للمصالحات الوظيفية، كما أكدت دراسة (البواردي، ٢٠١٤م) على أن هناك عددًا من التحديات، والمعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني في الأجهزة الحكومية، ووضحت دراسة (سالم، ٢٠٠٩م)، أن هناك العديد من الأسباب التي تحول دون اختيار قيادات الصف الثاني وإعدادها وتميئتها، وهذا أيضًا ما كشفت عنه دراسة (الحارثي، والشمري، ٢٠١٤م) التي أوصت بتذليل العقبات التي تعوق إعداد قيادات الصف الثاني، كما أوصت دراسة (المطيري، ٢٠١٤م) بضرورة تبني مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي كأحد أساليب تطوير قيادات الصف الثاني في المنظمات الحكومية وتجهيزها.

وبالنظر إلى واقع القيادات النسائية الإدارية البديلة نجد معاناة قيادات الصف الثاني النسائية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث إن هناك العديد من المعوقات التي تواجه المرأة العاملة أيًا كان مستواها الوظيفي (عبدالله، ٢٠٠٨م، ص ٢٨).

وبناءً على ما سبق، وانطلاقًا من الدور الحيوي للقيادات النسائية البديلة (الصف الثاني) في تطوير المؤسسات التربوية، وتأهيلها؛ لتولي المسؤوليات القيادية، تأتي هذه الدراسة للكشف عن معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، والتي تتسبب في ضعف إدارة المؤسسات التعليمية، وتعثر خططها، ومشاريعها، مما يؤثر على مستقبل الخطط التنموية التي يجب ألا يرتهن سيرها ونجاحها على أفراد محددين، متى ما تركوا مواقعهم أصبحت هذه الخطط والمشاريع عرضة للفشل؛ لعدم وجود قيادات بديلة قادرة على تسيرها بكفاءة واقتدار؛ لذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في معرفة معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.

٣-١ أسئلة الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه في مشكلة الدراسة، ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية التنظيمية في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٢. ما معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية البشرية في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٣. ما معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية المادية في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف المتغيرات التالية: العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، عدد الدورات التدريبية القيادية الحاصلة عليها.

٤-١ أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات وذلك من خلال:

١. التعرف على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية التنظيمية في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.

٢. التعرف على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية البشرية في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.

٣. التعرف على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية المادية في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.

١-٥ أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من ناحيتين:

أ. الأهمية العلمية:

١. إثراء المكتبة العربية عامة، ومكتبة الإدارة التربوية خاصة بموضوع حديث في ظل تضخم قواعد المعلومات العالمية حول هذا الموضوع، مقابل شح ما كتب عنه باللغة العربية.

٢. تتناول الدراسة أحد الموضوعات المهمة في مواجهة التحديات المرتبطة بإعداد قيادات الصف الثاني، حيث إن عمليات إعداد قيادات الصف الثاني تتيح اكتشاف الأشخاص الذين يمتلكون صفات القائد الناجح، والحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمة المؤسسات التعليمية والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها.

٣. تأتي مع التوجهات العالمية نحو مواجهة تحديات إعداد قيادات الصف الثاني، وتقدم مدخلاً لمفهوم إعداد قيادات الصف الثاني، وإمكانية تطبيقه في وزارة التعليم.
٤. تفتح المجال أمام الباحثين في مجال إعداد القيادات لإجراء بحوث مشابهة.

ب- الأهمية التطبيقية:

١. تسهم الدراسة في الوقوف على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض، ومدى إدراك القيادات العليا للعقبات التي تحول دون ذلك مما يدفعها إلى ترشيد قراراتها الخاصة بمواجهة معوقات إعداد قيادات الصف الثاني، وإعادة النظر في بناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم.
٢. تفيد الدراسة في إمداد المسؤولين في وزارة التعليم بالتوجهات التي تساعد على رسم سياسات الموارد البشرية في الوزارة، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهداف الوزارة.
٣. تسهم هذه الدراسة في توعية الإدارة الوسطى والعليا بأهمية إعداد قيادات الصف الثاني، وكذلك إقناع الجهات العليا بضرورة مواجهة تحديات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض.
٤. لفت أنظار المسؤولين في وزارة التعليم إلى أهمية إعداد قيادات الصف الثاني والدور الذي يؤديه في تغيير السلوك الوظيفي، وتحسين المزايا التنافسية لمكاتب التعليم.
- ٦-١ حدود الدراسة:

- أ. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.
- ب- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض التابعة لوزارة التعليم والبالغ عددها ٩ مكاتب.

ج- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ.

٧-١ مصطلحات الدراسة:

- **إعداد قيادات الصف الثاني:** يقصد بإعداد قيادات الصف الثاني التخطيط لتحديد مرشح محتمل ليحل محل موظفين في مناصب رئيسية، إما لأنهم قد يتركوا المنظمة في وقت ما، أو لأن تركهم المنظمة بشكل مفاجئ يشكل خطراً على المنظمة (الشريف، ٢٠١١م، ص ١٥٣). وهو عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الساعية إلى تحديد الكفاءات

القيادية، وتطويرها، وتجهيزها للمناصب القيادية، والهامة بهدف بناء صف ثانٍ من القيادات في المنظمة (المطيري، ٢٠١٤م، ص٦). وعرفت الباحثة إجراءات إعداد وتهيئة قادة المستقبل من المشرفات التربويات في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، وتزويدهن بالقدرات القيادية التي تمكنهن من تولي المناصب القيادية في المستقبل.

- **المعوقات التنظيمية:** هي المعوقات التي تتعلق بعدم وضوح الرؤية، أو الفلسفة التي تواجه عمليات المنظمة (الجندي، عادل، البناء، عادل، ٢٠٠٤م، ص٥٦). ويقصد بها المعوقات التي تتعلق بالمنظمة، وهيكلها التنظيمي، والسياسات، والأنظمة المعمول بها، وما ينتج من تطبيقها (القحطاني، ٢٠١٤م، ص٤٥). وعرفت الباحثة إجراءات بأنها مجموعة من المعوقات التي تعيق وجود خطة، وهيكل تنظيمي، وقوانين للعمل تتناسب مع إعداد و تهيئة قيادات المستقبل في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض.

- **المعوقات البشرية:** المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للإداري، وسماتها النفسية، والسيكولوجية والثقافية والتنظيمية السائدة (ريابعة، ٢٠١٢م، ص١٥٩). ويقصد بها المعوقات التي تتعلق بالعاملين أنفسهم في جميع المستويات التنظيمية، أما للنقص في الموارد البشرية، أو للضعف في تأهيلها، أو لأسباب شخصية، ومجتمعية تتعلق بالشخص (القحطاني، ٢٠١٤م، ص٤٥). وعرفت الباحثة إجراءات بأنها مجموعة من المعوقات المرتبطة بالثقة بقيادات الصف الثاني، وتحفيزهم، وتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تؤمن بعملية إعداد وتهيئة قيادات المستقبل وتشارك فيها، في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض.

- **المعوقات المادية:** المعوقات التي تتعلق بإمكانيات، أو ممتلكات المنظمة (الجندي، البناء، ٢٠٠٤م، ص٥٦). وعرفت الباحثة إجراءات بأنها مجموعة من المعوقات التي تعيق عملية توفير التمويل، وتنظيم عملية الإنفاق، واتخاذ القرارات المتعلقة بتوفير المستلزمات المادية، وأساليب التواصل، والإشراف على إعداد قيادات المستقبل في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض وتهيأتهم.

٨-١- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة المطيري (٢٠١٤م)، بعنوان: "تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية (دراسة حالة): الهيئات والمؤسسات الحكومية". هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي، وشرح أهدافه وفوائده، واستعراض عدد من نماذج تخطيط

التعاقب الوظيفي وأفضل الممارسات بهذا المجال، وتحديد التحديات التي تواجه المنظمات السعودية في تطبيق خطط التعاقب الوظيفي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي والوثائقي، كما حدد المجتمع من الهيئات والمؤسسات الحكومية ممثلة بـ (٢٠) هيئة، استجاب منها (١٤) هيئة ومؤسسة حكومية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك عددًا من التحديات تواجه تطبيق خطط التعاقب الوظيفي، منها عدم مشاركة الإدارة العليا في مناقشة ودعم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي والإشراف عليها، وعدم شمولية خطط التعاقب الوظيفي لجميع المستويات القيادية في المنظمة، وعدم الاستفادة من تطبيقات تقنية المعلومات في تنفيذ إجراءات تخطيط التعاقب الوظيفي.

٢- دراسة القحطاني (٢٠١٥م)، بعنوان: "متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات (التنظيمية، والبشرية، والمادية) لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر قيادات المكاتب، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع قيادات مكاتب التعليم التسعة للبنات، من مديرات مكاتب التعليم، ووكيلات مكاتب التعليم، ورئيسات وحدات مكاتب التعليم، وعددهن (٢٤٣) قائدة تربوية، وقد استخدمت أسلوب الحصر الشامل حيث كان العدد النهائي (٢١٨) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه: من أبرز المتطلبات التنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم دعم الإدارة العليا لإعداد قيادات الصف الثاني، وتحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات الصف الثاني، وتوفير جهة تنظيمية (إدارة، قسم، لجنة) معنية بمتابعة إعداد قيادات الصف الثاني.

٣- دراسة العبيدي (٢٠١٥م)، بعنوان: "تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافق واقع التعيين على المناصب القيادية مع مفهوم تعاقب القيادات في الجامعات السعودية، ومعوقات ومتطلبات تبني استراتيجية لتعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية وعددها ثمانية وعشرون جامعة، وقام الباحث باختيار أربع جامعات حكومية بطريقة قصدية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه من أبرز المعوقات التي تحد من تبني استراتيجيات التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي التمسك بالمنصب

لدى القيادات الحالية، والتقاليد والعادات الاجتماعية، وسياسات ولوائح شغل المناصب القيادية، وتقصير القيادات الحالية في نقل خبراتهم لمن يلونهم في المناصب القيادية. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٤- دراسة نيف (٢٠٠٩، Neefe): (succession planning in a two – year technical college system) "تخطيط التعاقب القيادي في الكلية التقنية نظام العامين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخصائص التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي، وخطط التعاقب القيادي، وإدارة الحياة الوظيفية، وتأثير العمليات في موقع التوظيف للقادة الأكاديميين، وقد اعتمد الباحث على المنهج الكمي وتكون المجتمع من ست عشرة كلية، وتضم العينة (٢٣٦) مسؤولاً من رؤساء الأكاديمية، ونواب الأكاديمية ورؤسائها، والعمداء ومساعد العمداء، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة بين نضج التخطيط الاستراتيجي، ونضج خطط الخلافة، أو التعاقب في القيادة. كما لا توجد علاقة بين الخصائص التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي، وخطط التعاقب في القيادة.

٥- دراسة تايلور (٢٠١٢، Taylor): (succession planning in new Zealand's deaf education leadership work force; A national study) "تخطيط التعاقب للقوى العاملة القيادية في تعليم الصم بنيوزيلندا: دراسة وطنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآليات التي تستخدم في تعاقب القيادات الجديدة الواعدة للمستقبل في تعليم الصم في نيوزيلندا محل القيادات السابقة، والبحث في الحاجة عن التأمين من حيث الكم والكيف في القيادة المستقبلية لطلاب الصم، وقد اعتمد الباحث المنهج الكمي في دراسته، وخلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة إلى الآليات الرسمية للتخطيط لتعاقب هذه القوى العاملة نظراً لميل أعمار القيادات المخضرة تجاه الشيخوخة. والتأكيد على مهارات التعامل والعلاقات مع الآخرين من أجل رعاية هذه الطموحات، وتطوير ثقافة القيادة لديهم.

٦- دراسة مسعود وآخرون (٢٠١٠م، Masoud, et al): (Succession Planning In Iranian Governmental Agencies) "تخطيط التعاقب الوظيفي في الأجهزة الحكومية الإيرانية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات التنظيمية لتخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسات الإيرانية، وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وأجريت الدراسة على (٦٥) منظمة حكومية، حيث كانت العينة انتقائية من خلال استطلاع (٦٢٨)

مدير، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين المتطلبات التنظيمية وتخطيط التعاقب الوظيفي.

رابعًا: التعليق على الدراسات السابقة، وعلاقتها بالدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة في إعداد قيادات الصف الثاني ونتائجها اتضح أنها غطت موضوع قيادات الصف الثاني، مما يدل على أن موضوع إعداد قيادات الصف الثاني من الموضوعات الحديثة جدًا في مجال الإدارة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١- تتبع نقطة انطلاق الاهتمام بالموضوع إعداد قيادات الصف الثاني في مجالات الإدارة المختلفة الخاصة والحكومية والتربوية بوصفة موضوعًا حديثًا.

٢- تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل، ليتسنى للباحثة أن تبدأ من حيث انتهى غيرها من الباحثين. والإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالاطار النظري، وتدعيم بنائه، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة، ومبرر إجرائها.

٣- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء محاور الاستبانة. والإفادة من إجراءات الدراسات السابقة، ومنهجها المتبع، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل أداة الدراسة، وتفسير النتائج. والإفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها تلك الدراسات في مادتها العلمية.

ثانيا: الإطار النظري للدراسة: إعداد قيادات الصف الثاني

١.٢/١ مقدمة:

إن امتلاك المنظمات خطة لإعداد قيادات الصف الثاني يعد أمرًا أساسيًا لا غنى عنه لضمان استمراريته دون تعرضها لهزات تريك عملها، أو قدرتها على تحقيق أهدافها بسبب الغياب المفاجئ للقيادات الفاعلة والمؤثرة؛ ومن هنا فعلى القيادات العليا أن تمتلك رؤية وخطة واضحة لكيفية تحديد قيادات المستقبل واختيارهم، ودعمهم وتأهيلهم، ولا شك أن استمرار المؤسسات التعليمية، وزيادة فرص نموها مرتبطة ارتباطًا تامًا باستقرارها، بمعنى أن إعداد قيادات الصف الثاني يعد مطلبًا أساسيًا لاستمرارها واستقرارها.

١.٢/٢ مفهوم إعداد قيادات الصف الثاني:

مع أهمية موضوع إعداد قيادات الصف الثاني، إلا أنه لا يوجد اتفاق على ما المقصود بإعداد هذه القيادات، وما عناصره الأساسية؟ فهناك من يرى أن هذا المفهوم يتكون من عدة عناصر، ويعني التغيير

إلى شيء أحسن، أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما، أو مجموعة من الأشخاص (عبدالوهاب، ١٩٩٠م، ص ٢٦٦). فهناك من يعرف إعداد قيادات الصف الثاني بأنه عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي (عبدالوهاب، ٢٠٠٠م، ص ١٣٧). كما عرفها Rothwell (٢٠٠٥م، ص ١٠) بأنها جهود مخططة ومستمرة لضمان استمرارية القيادة في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، والحفاظ على رأس المال المعرفي، وتطويره من أجل المستقبل، لتشجيع التقدم الفردي".

ومن هنا يتضح أن العامل المشترك بين التعريفات السابقة لهذا المفهوم أنها عملية مخططة ومستمرة وشاملة للوظائف القيادية، والمرشحين لشغلها في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وتهدف لضمان استمرارية الأداء الفعال في المنظمة.

٣/١.٢ أهمية إعداد قيادات الصف الثاني:

يعد إعداد قيادات الصف الثاني من الضروريات الإدارية للتطوير، والتجديد، وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ، حيث يعد غياب الصف الثاني من القيادات أهم التحديات التي تعوق استمرار المنظمات، واستقرارها، وتطورها؛ لذا فإن أهمية اختيار القيادات الإدارية المستقبلية، ووضع الخطط اللازمة لتنمية أدائهم القيادي وتطويره يعد في غاية الأهمية، فقد لخص المطيري (٢٠١٤م، ص ١٠) أهمية إعداد قيادات الصف الثاني فيما يلي:

- ١- خلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ٢- يعد من أهم ممارسات التنمية المستدامة.
- ٣- الإسهام في تحقيق استراتيجية المنظمة.
- ٤- إعداد كوادر الصف الثاني، وتجهيزهم لشغل المناصب الهامة.
- ٥- توحيد الجدارات القيادية، وانسجامها مع استراتيجية المنظمة.
- ٦- تطوير نتائج الأعمال، وتعلم مهارات جديدة.
- ٧- التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ٨- ضمان استمرارية رأس المال المعرفي، وتجنب الفجوة في المعرفة.
- ٩- أداة أساسية للتعلم التنظيمي؛ لأنها تضمن استمرارية انتقال المعرفة والخبرات.

٤/١.٢ الأهداف العامة لإعداد قيادات الصف الثاني:

تكمّن الأهداف العامة لإعداد قيادات الصف الثاني فيما يلي:

- ١- تنمية مهارات واتجاهات القادة الإداريين المبكرين، من خلال إشراكهم في برامج تدريبية، لرفع كفاءة وفعالية هؤلاء القادة المبكرين.
- ٢- إثارة روح المنافسة بين العاملين في المنظمات، من الذين تتوفر لديهم صفات قيادية في سن مبكرة، وإعطائهم الفرص المتساوية للتقدم وفق شروط، ومواصفات معينة تستخدم للاختيار من بينهم.
- ٣- إيجاد إدارة علمية وعملية تتميز بالشفافية لاختيار المتدربين أو المتميزين، وتشخيص قدراتهم في وقت مبكر، وإعدادهم للوظائف أو المناصب القيادية (فياض، ١٩٩٧م، ص ٣٢٠).
- ٤- تعميق النظرة العلمية والثقافية لدى قادة المستقبل، بحيث يصبح المنهج العلمي في التفكير والتحليل هو السمة السائدة، مع توجيههم نحو التنمية والتحديث بكل أشكاله، والتعايش العملي مع ثقافة العصر وعلومه.
- ٥- إطلاق طاقات قادة المستقبل الابتكارية في إطار استغلال الفرص المتاحة، والتوسع في إعداد مصادر المعلومات العلمية والتكنولوجية.
- ٦- وضع إطار مؤسسي تتكامل فيه الأنشطة الحكومية، وغير الحكومية المعنية بقضايا القادة وإعدادهم للمستقبل مع التأكيد على أهمية توافر رؤية موحدة حول استراتيجية، وسياسة إعداد قادة المستقبل، وكذلك اتباع سياسات علمية للتقييم والمتابعة.
- ٧- وضع سياسات التمويل، التي تستهدف إعداد قادة المستقبل للمساهمة في تحقيق التطوير الإداري المنشود (الأهرام الاقتصادي، ٢٠٠٢م، ص ١٤٤ - ١٤٥).

٥/١.٢ الافتراضات الرئيسة التي يجب مراعاتها لإعداد قيادات الصف الثاني:

نكر توفيق (١٩٩٦م، ص ٢٣-٢٤) أن أهم الافتراضات الرئيسة التي يجب مراعاتها لإعداد قيادات الصف الثاني، هي كما يلي:

- ١- أن كافة صور الموارد (غير البشرية) لها حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه، ومن ثم فإن قضية التكلفة دائماً مرتبطة بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل، في حين أن الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته؛ ولذا فإن قضية التكلفة

هنا تصبح غير ذات دلالة معنوية، (حيث إن بإمكان أي قيادة إدارية نابهة أن تأتي بفكرة إبداعية تنفذ بها مؤسسة، أو ترقى بها أمه بأكملها)، وعندئذ تسقط قضية التكلفة برمتها قياسًا بالعائد، أو الفرصة المحققة.

٢- أن توقيت ظهور مردود العائد من التدريب يكون سريعًا في الوظائف البسيطة، أو المباشرة، كالحاسب الآلي، والطباعة، واستخدام الأجهزة، على عكس توقيت ظهور أثر التدريب في العمل القيادي الذي يستغرق وقتًا أطول كلما اتجهنا في السلم الإداري إلى أعلى، والتدريب على تحمل المخاطرة المحسوبة لا يمكن أن نتوقع ظهور أثره على نتائج أعمال المؤسسة فور انتهاء برنامج، أو ندوة تدريبية شارك فيها فريق الإدارة العليا.

٣- أن إعداد القيادات المستقبلية لا يعتمد بالضرورة فقط على مهارات إدارية، أو تخصصية، بل يعتمد بدرجة أكبر وأهم على مدى توافر إطار من القيم الإدارية الحاكمة للنمو والتميز الإداري، إضافة إلى مستوى ملائم من المهارات التخصصية، وجدير بالذكر أننا كلما اتجهنا في السلم الإداري إلى أعلى، اتضح معنى القيم وزادت دلالتها، في حين يقل تأثيرها في النتائج المباشرة للعمل كلما اتجهنا إلى أسفل.

٦/١.٢ القدرات التي ينبغي إكسابها قيادات الصف الثاني:

إعداد القيادات المستقبلية ذات الكفاءة والمستوعبة للتحويلات والتحديات التي أبرزتها التحويلات الاقتصادية والسياسية أمام القيادات الإدارية يتطلب أن تكتسب القيادات المستقبلية مجموعة من القدرات؛ لتكون مستوعبة لهذه التحويلات والتحديات، ولعل أهم تلك القدرات ما يلي:

١. القدرة على بلورة السياسات، وتحديد الأهداف.
٢. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.
٣. القدرة على التنفيذ بكفاءة، وفعالية.
٤. القدرة على المتابعة، والتقييم الذاتي.
٥. القدرة على التعاون مع الغير (عبدالحמיד، ١٩٩٥م، ص ٢٤٥).
٦. القدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد.
٧. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد (سالم، ٢٠٠٩م، ص ٣٦).

٧/١.٢ مراحل إعداد قيادات الصف الثاني:

مع صعوبة التوصل إلى نموذج أمثل للمراحل التي تمر بها عملية إعداد قيادات الصف الثاني يمكن تعميمها في جميع الأجهزة الحكومية؛ نظرًا لاختلاف طبيعة عمل هذه الأجهزة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والقدرات والإمكانات البشرية، والمادية، والفنية المتاحة لها، وطبيعة المشكلات التي تواجهها، والمواقع القيادية المرشح لها هؤلاء الأفراد، بالإضافة إلى الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بهذه الأجهزة، وهي بلا شك ظروف وعوامل تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أن ذلك لا يمنع من إمكانية تحديد عدد من المراحل والإرشادات العامة لعملية إعداد قيادات الصف الثاني في الأجهزة الحكومية، وهذه المراحل هي:

أولاً: انتقاء، واختيار أفضل عناصر قيادات الصف الثاني:

يتم الاستناد في مجال البحث عن القيادات المرتقبة، واستقطابها على عدد من المصادر وهي كما وردت في الاطار العام لنظام اختيار، وتنمية القيادات الإدارية العليا (١٩٨٨م، ص ١٩٣-١٩٤)؛ كما يلي:

١- ترشيح القيادات الحالية، حيث يمكن تكليفها برصد، وتتبع الكفاءات الواعدة في منظماتهم أو غيرها، بترشيحها للالتحاق بنظام اختيار، وتنمية القيادات العليا. ويشترط لنجاح هذا الأسلوب أن يتم تدريب القيادات الحالية على الأسلوب السليم في تقييم الكفاءات الواعدة، ثم تكليفهم بالترشيح من خلال نماذج، ومقاييس، ومؤشرات موضوعية معدة، مع إعلامهم بأن دقتهم في التقييم هي أحد مؤشرات تقييمهم نفسها.

٢- تحليل إنجازات المنظمات والقيادات المسؤولة عنها، حيث يمكن من خلال تحليل إنجازات وأساليب مواجهة مشكلات وصعوبات المنظمات المختلفة التعرف على الكفاءات الواعدة، ومن ثم دعوتها إلى الانخراط في النظام.

٣- رصد الأعمال البارزة في المجالات الإنسانية المختلفة، وبالتالي التعرف على المسؤولين عن تلك الأعمال، والسعي إلى استقطابهم.

٤- تقصي نواتج الأنظمة التعليمية والتدريبية حيث يتم رصد المتفوقين في هذه الأنظمة والسعي إلى استقطابهم إلى النظام.

٥- دعوة الراغبين ممن يرون في أنفسهم الجدارة، من بين موظفي الحكومة، أو القطاع العام، أو غيرهم، إلى التقدم إلى النظام.

ثانياً: تحديد الاحتياجات الأساسية لإعداد قيادات الصف الثاني:

تتعدد الاحتياجات الأساسية لإعداد قيادات الصف الثاني، ويمكن تصنيفها وفقاً لعدد من المعايير من أهمها: المستوى التنظيمي، نوعية الاحتياجات، المعيار الزمني، ومحتوى هذه الاحتياجات، وذلك على النحو التالي:

١. وفقاً لمستوى الاحتياجات: يمكن تقسيم الاحتياجات الأساسية لإعداد قيادات الصف الثاني، وفقاً للمستوى إلى نوعين من الاحتياجات، هما:

أ. **احتياجات على مستوى الفرد:** هي الاحتياجات اللازمة لشخص معين في وظيفة محددة من أجل أن يؤدي عمله بصورة أفضل، أو من أجل تأهيله لعمل آخر.

ب. **احتياجات على مستوى المنظمة:** وهي مشتقة من رسالة المنظمة، وأهدافها، والتغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة بها، وغالباً يتم إشباع هذه الاحتياجات من خلال أنشطة وبرامج منظمة وشاملة، وليست من خلال عمل عشوائي، أو غير مخطط، ومن ثم، فهي تتطلب ضرورة التكامل بين هذه الأنشطة، وسياسات وخطط المنظمة (cordon ١٩٩٢م، ص ٢٣٠.٢٣١).

٢- وفقاً لنوعية الاحتياجات: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم الاحتياجات الأساسية لإعداد قيادات الصف الثاني إلى نوعين أساسيين، هما:

أ. **الاحتياجات النوعية:** وهي تمثل الاحتياجات التي تعكس محتويات الوظائف الإدارية والكفاءات، أو التغيرات المطلوب إحداثها، وهي تحدد المشكلة الرئيسية في مناطق العمل المختلفة، وأيضاً تلك الإضافات المطلوبة من المعلومات والمهارات التي يجب أن تطور أو الاتجاهات، والسلوك المراد تغييرها.

ب. **الاحتياجات الكمية:** وهي لا توجد مستقلة عن الاحتياجات النوعية، وتشير إلى عدد قيادات الصف الثاني المراد إعدادهم، والوقت اللازم لذلك، والموارد المالية والأنشطة المختلفة اللازمة لعملية الإعداد (عبد الحميد، ١٩٩٦م، ص ٣٢).

٣- وفقاً للمعيار الزمني: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم الاحتياجات الأساسية لإعداد قيادات الصف الثاني إلى نوعين من الاحتياجات، هما:

أ. **الاحتياجات الحالية أو العاجلة:** وهي تلك الاحتياجات التي يجب إشباعها في الأجل القصير، نظراً لأهميتها بالنسبة لكل من المنظمة والفرد معاً.

ب. **الاحتياجات المستقبلية:** هي تلك الاحتياجات التي قد يحتاجها الفرد، أو المنظمة في المستقبل وهي تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل (النعمي، ٢٠٠٥م، ص ٩٤).

٤- **وفقاً لمحتوى الاحتياجات:** وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم الاحتياجات الأساسية لإعداد قيادات الصف الثاني إلى ثلاثة أنواع أساسية، هي:

- أ. **الاحتياجات الاعتيادية أو النمطية:** وهي تلك الاحتياجات المتكررة في حياة المنظمة والأفراد، مثل حاجة الموظف الذي تم ترفيقه إلى وظيفة أعلى للتدريب الخاص بالوظيفة الجديدة.
- ب. **الاحتياجات المتخصصة:** وهي تلك الاحتياجات الخاصة بمواجهة ضعف، أو نقص كفاءة، أو معلومات القائد في موضوع أو موضوعات معينة، مثل البرامج التدريبية الإنعاشية التي تقدمها مؤسسات التدريب المتخصصة لزيادة المعلومات، والمهارات.
- ج. **الاحتياجات غير التقليدية أو الابتكارية:** هي تلك الاحتياجات التي تنشأ نتيجة لتوقع حدوث تغيرات مستقبلية سواء في الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمة، أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهي بمثابة احتياجات مستقبلية (قاسم، ١٩٩٩م، ص ١٣٧).

ثالثاً: تصميم برنامج إعداد قيادات الصف الثاني:

- أ. هي تلك المرحلة التي يتم فيها تحديد أفضل الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في إعداد قيادات الصف الثاني، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وتحديد أفضل البدائل الممكنة، ويرى النعمي (٢٠٠٥م، ص ٩٧-٩٨) إمكانية تصنيف الأساليب التي يمكن استخدامها في إعداد قيادات الصف الثاني وفقاً لمتغيرين أساسيين هما:
- ب. **المستوى التنظيمي الذي يتعامل معه القائد:** وفقاً لهذا المتغير، يمكن تقسيم أساليب إعداد قيادات الصف الثاني إلى ثلاث مجموعات أساسية هي: الأساليب التي تنمي من قدرات القائد في التعامل مع الفرد والأساليب التي تنمي من قدرات القائد في التعامل مع الجماعة، وأخيراً الأساليب التي تنمي قدرات القائد في التعامل مع المنظمة ككل.
- ج. **مجال الاهتمام:** وفقاً لهذا المتغير، يمكن تقسيم أساليب إعداد قيادات الصف الثاني إلى مجموعتين من الأساليب، هما: الأساليب التي تهتم بالجوانب السلوكية، والأساليب التي تهتم بالعمل.

رابعاً: مرحلة تنفيذ البرنامج:

بعد اختيار الأساليب المناسبة لإعداد قيادات الصف الثاني، التي يمكن من خلالها تنمية مهارات، أو قدرات، أو اتجاهات الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية، والأطراف التي يمكن أن تشارك في هذه العملية، والذي يمثل البرنامج المقترح تنفيذه لإعداد هذه القيادات تقوم القيادات العليا للمنظمة بتوفير الإمكانيات، المادية والفنية والبشرية اللازمة للتنفيذ، وتتطوي عملية التنفيذ على بعدين أساسيين، هما الوقت والفئات المستفيدة، حيث يتعلق الوقت بالجدول الزمني اللازم لإعداد قيادات الصف الثاني، أما الفئات المستفيدة فهي قد تضم الأفراد في مستوى تنظيمي معين أو إدارة محددة أو المنظمة ككل (النعيمي، ٢٠٠٥م، ص ١٠٩).

خامسًا: مرحلة التقويم:

يمكن للقيادات العليا لهذه المنظمات أن تستعين ببرامج دقيقة، وموضوعية؛ لتقييم برنامج إعداد قيادات الصف الثاني المنفذ، والتي تضم مجموعة من المعايير الأساسية من أبرزها:

١. تحديد، ومراجعة الأهداف المنشودة من البرنامج.
٢. وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
٣. قياس الآثار المرتبة على البرنامج.
٤. تحديد مؤشرات أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
٥. رقابة العوامل الدخيلة، أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
٦. كشف النتائج غير المتوقعة. (عبدالرحمن، ٢٠٠١م، ص ٤٣٦)

٨/١.٢ المسؤول عن إعداد قيادات الصف الثاني:

إن إعداد الصف الثاني لتولي المناصب القيادية أمر هام لضمان استقرار واستمرار ونمو المنظمة، ويذهب عفيفي (٢٠٠٤م، ص ١١-١٢) في هذا الاتجاه بالقول إن التفكير الإداري السليم، والممارسة الإدارية المستتيرة لا تعفي القيادات الإدارية من مسئولية تكوين القائد البديل، بل تجعله مسئولًا تمامًا، وتجعل دوره في هذا الشأن هامًا وحاسمًا في نجاح المنظمة، وذلك لأسباب التالية:

أولًا: أن استمرارية المنظمة، وفرص نموها مرتبطة باستقرار واتساق تصرفات، وسياسات الإدارة العليا فيها، والمجتمع يتعامل مع المنظمة كمؤسسة وليس كأشخاص، وبالتالي يجب النظر إلى تعاقب الأجيال المتوافقة على أنه مطلب أساس لاستمرارية السياسات، واستمرارية المؤسسة.

ثانيًا: القائد الحالي هو أكثر الناس دراية باحتياجات القيادة التالية له لتأمين استمرارية النجاح، وهو أكثر الناس دراية بالتحديات والفرص التي تحيط بالمنظمة، وبالتالي نوعية القيادة المطلوبة في المراحل التالية له.

ثالثًا: أن أعداد القائد البديل "مشوار طويل" يحتاج لعدة سنوات، فالقادة الأكفاء لا يهبطون من السماء، وإنما يلزم إعدادهم على مدى زمني طويل نسبيًا، وأكثر الناس مسئولية عن ذلك هو القائد الحالي.

رابعًا: أن القائد الحالي هو الذي يتاح له أكثر من أي شخص غيره مختلف وسائل التدريب والتجربة للبدلاء المحتملين، فهو وحده الذي يمكن أن يعطي بعض الفرص، وهو الذي يمكن أن يوجه توزيع الأدوار، وهو الذي يكلف بالمهام الرئيسية، وغير ذلك من الوسائل الاستكشافية التدريبية.

خامسًا: أن القائد الناجح والفعال حقيقة هو الذي يترك مؤسسته تعمل بنجاح من بعده، والقائد غير الناجح هو الذي ينظر إلى رحيله على أنه نهاية المنظمة أو نهاية نجاحها.

٩/١.٢ أثر إهمال إعداد قيادات الصف الثاني:

إن من أبرز الآثار الإدارية السلبية المترتبة على إهمال إعداد قيادات المستقبل، والتي رصدها الفريان (١٤٣٣هـ، ص ١٠٢) هي:

- ١- الفراغ القيادي الناتج عن غياب القيادات الإدارية الحالية بسبب التقاعد أو النقل... الخ
- ٢- بروز المشكلات الإدارية التي يتطلب التعامل معها قيادة واعية لواقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.
- ٣- تأثر أهداف واستراتيجيات المنظمة، والرؤية القيادية الملهمة، والدافعة لتحقيقها.
- ٤- تولي أفراد غير مؤهلين القيام بمهام لم يعدوا أصلًا لمباشرتها.
- ٥- تأثر الإنجاز كمًا ونوعًا، وكذلك تأثر معنويات العاملين وأدائهم، والمستفيدين من خدمات المنظمة، وغياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة.

١٠/١.٢ معوقات إعداد قيادات الصف الثاني:

تواجه عملية إعداد قيادات الصف الثاني في المنظمات عدد من المعوقات، وفيما يلي عرضها عبدالله (٢٠٠٨م، ص ١٧٣. ١٧٤):

١- **المعوقات المتعلقة بالعنصر البشري:** ومن أبرز هذه المعوقات عدم الثقة في قدرات قيادات الصف الثاني، ورغبة القيادة الإدارية في السيطرة والتحكم، وخوف بعض القيادات من تفوق مرؤوسيه في العمل، وغياب التعاون والتفاهم بين القيادات الإدارية ومرؤوسيه، وغياب الدافع أو الحافز لدي معظم عناصر الصف الثاني لتنمية مهاراتهم.

٢- **المعوقات التنظيمية ومن أبرزها:** المركزية الشديدة في العمل، وعدم قيام القيادات الإدارية بتفويض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيه، وعدم مشاركة الأجهزة الحكومية في تحديد احتياجاتها الفعلية من العنصر البشري، وغياب التخطيط والتنسيق بين سياسات العمل، وخطط إعداد القوى العاملة في الأجهزة الحكومية، وعدم التحديد الدقيق لمهام واختصاصات العاملين، وضعف نظم المتابعة، وغياب التقويم الموضوعي للعاملين في الأجهزة الحكومية، وغياب الموضوعية في اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية، وعدم توافر الثقافة التنظيمية التي تدعم خطط وبرامج إعداد قيادات الصف الثاني.

٣- **معوقات تتعلق ببرامج الإعداد والتدريب:** ومن أبرزها عدم الاقتناع بجودى البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون، ومحدودية الميزانية المخصصة لإعداد وتنمية مهارات العاملين في الأجهزة الحكومية، وعدم الاهتمام بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، وعدم المشاركة الفعالة من قبل العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب التخطيط العلمي في إعداد البرامج التدريبية، وانخفاض مستوى معظم البرامج التدريبية، وعدم تلبيتها لاحتياجات العمل.

١١/١.٢ دوافع إعداد قيادات الصف الثاني:

تتعدد هذه الدوافع إلى: دوافع اقتصادية، ومهنية، ونفسية، واجتماعية، وثقافية، وذلك على النحو التالي:

١- **الدوافع الاقتصادية:** وهي القوى التي تدفع الأفراد للبحث عن العمل الذي يشعرون أنه يشبع حاجاتهم الاقتصادية المتمثلة بالأجور الأعلى، والحوافز والمكافآت وفرص الترقية، والتقدم الوظيفي.

٢- **الدوافع النفسية:** وهي القوى النفسية الداخلية التي تدفع الأفراد، وتثير حماسهم واندفاعهم للقيام بعمل معين، وتشمل: رغبة الأفراد في قيادة الآخرين، ورغبتهم في تنمية شعورهم بالفخر والاعتزاز بذاتهم.

٣- **الدوافع المهنية:** وهي القوى التي تدفع الأفراد على التقدم والنجاح على صعيد العمل، من خلال تنمية القدرات المهنية، وفرصة نقل أفكارهم للآخرين، التي تمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة.

٤- **الدوافع الاجتماعية:** وهي القوى التي تدفع الأفراد، وتثير حماسهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية المتضمنة الرغبة في توثيق العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، ومساهمة في تحسين المركز الاجتماعي، ونقل مشاكل وهموم المجتمع على حقيقتها إلى المسؤولين.

٥- **الدوافع الثقافية:** وتتمثل في الميول التي تدفع الأفراد إلى رفع كفاءتهم المعرفية، وتبادل خبراتهم مع الآخرين، ومواكبة التطورات العلمية الحديثة، من خلال إجراء البحوث والدراسات.

ثالثاً: منهج الدراسة وإجراءاتها

٣.١ **منهج الدراسة:** طبقت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، لمناسبته لموضوع هذه الدراسة وأهدافها.

٣.٢ **مجتمع الدراسة:** وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات (سواء كن مديرات المكتب، أو المساعدات، أو رئيسات الوحدات، أو المشرفات الفنيات) اللاتي على رأس العمل، ويستثنى من ذلك المفرغات والمجازات والبالغ عددهن ٧٩٨ مفردة موزعة على تسع مكاتب، وفقاً لأحدث إحصائية تم الحصول عليها من إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ١٤٣٦هـ).

٣.٣ **عينة الدراسة:** تعرف عينة الدراسة على أنها جزء من مجتمع البحث الأصلي يختاره الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددًا من أفراد المجتمع الأصلي (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٥م، ص ١٠٠)، نظرًا لكبر حجم المجتمع، فقد تم التطبيق على عينة من أفراد الدراسة باختيار العينة العشوائية، وتم تحديد حجم العينة بالعدد ٣٧٧ مفردة بنسبة ٤٧,٢% (موقع Creative Research Systems) تم الرجوع بتاريخ ١٢ مارس ٢٠١٦م من <http://goo.gl/hda31w>.

٣.٤ **خصائص أفراد عينة الدراسة:** تم تصنيف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية:

١- العمل الحالي: يوضح جدول (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي.

جدول (٣ - ١):

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي.

النسبة المئوية	التكرارات	العمل الحالي
١,٣	٥	مديرة مكتب التعليم.
٤,٢	١٦	وكيلة مكتب التعليم.
٣٠,٢	١١٤	رئيسة وحدة بمكتب التعليم.
٦٤,٢	٢٤٢	مشرفة تربوية.
١٠٠,٠	٣٧٧	المجموع

يوضح الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي؛ حيث إن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة (٢٤٢)، يمثلون نسبة (٦٤,٢%)، كان عملهم الحالي مشرفة تربوية، في حين أن هناك (١١٤) من أفراد عينة الدراسة، بنسبة (٣٠,٢%)؛ كان عملهم الحالي رئيسة وحدة بمكتب التعليم، وهناك (١٦) من أفراد مجتمع الدراسة، بنسبة (٤,٢%)؛ عملهم الحالي وكيلة مكتب التعليم، أما من يشغلن منصب مديرة مكتب التعليم فكان عددهن (٥) بنسبة (١,٣%) من أفراد مجتمع الدراسة، وهذا يعطي مؤشراً جيداً على أن جميع فئات المستويات الوظيفية المعنية بإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم تم مشاركتها في هذه الدراسة، مما يساعد على مقارنة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني.

٢- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي: يوضح الجدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي.

جدول (٢ . ٣) :

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات.	٦٨	١٨,٠
من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات.	٨٤	٢٢,٣
أكثر من ١٠ سنوات.	٢٢٥	٥٩,٧
المجموع	٣٧٧	١٠٠,٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٢-٣)، أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل الحالي أكثر من ١٠ سنوات حيث بلغ عددهم (٢٢٥) بنسبة (٥٩,٧%)، في حين أن هناك (٨٤) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، بنسبة (٢٢,٣%)، ويبلغ عدد اللاتي لديهن خبرة أقل من ٥ سنوات (٦٨) من أفراد عينة الدراسة، بنسبة (١٨,٠%)، ويتضح من ذلك أن عينة الدراسة شملت مختلف مستويات الخبرة، ويبين أيضاً شمول عينة الدراسة لمستويات خبرة طويلة، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء أفراد عينة الدراسة؛ لأن الخبرات المتراكمة تسهم في دعم الثقة في نتائج الإجابات المتحصل عليها.

٣- عدد الدورات التدريبية القيادية الحاصلة عليها: يوضح الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية القيادية الحاصلة عليها.

جدول (٣ . ٣) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية القيادية الحاصلة عليها.

عدد الدورات التدريبية القيادية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ دورات.	١٢٠	٣١,٨
من ٥ دورات إلى ١٠ دورات.	٧٣	١٩,٤
أكثر من ١٠ دورات.	١٨٤	٤٨,٨
المجموع	٣٧٧	١٠٠,٠

يوضح الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية القيادية الحاصلين عليها؛ حيث إن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم (أكثر من ١٠ دورات) بتكرار (١٨٤)، بنسبة (٤٨,٨%)؛ في حين أن هناك (١٢٠) من أفراد عينة الدراسة،

بنسبة (٣١,٨%) لديهن دورات تدريبية (أقل من ٥ دورات)، وهناك (٧٣) من أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم من (٥ دورات إلى ١٠ دورات) بنسبة (١٩,٤%). ويعطي ارتفاع نسبة أفراد العينة من من لديهن أكثر من ١٠ دورات تدريبية قيادية مؤشراً أكبر على فهم أفراد عينة الدراسة لبنود الاستبانة.

٣-٥ أداة الدراسة:

أ- بناء أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة أدواتها المتعلقة بإعداد قيادات الصف الثاني؛ تكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من جزئين على النحو التالي:
- الجزء الأول: ويحوي البيانات الأولية التي اشتملت على متغيرات الدراسة، وهي: (العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، وعدد الدورات التدريبية القيادية الحاصلة عليها).

- الجزء الثاني: ويشتمل على ثلاث محاور تتعلق بأسئلة الدراسة:

١. المحور الأول: للتعرف على المعوقات التنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، وتكون من (١٩) عبارة.

٢. المحور الثاني: للتعرف على المعوقات البشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، وتكون من (١٥) عبارة.

٣. المحور الثالث: للتعرف على المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، وتكون من (١٢) عبارة.

ب- صدق أداة الدراسة: يعني صدق الأداة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠٠٦، ص ٣١٠)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بلغ عدد المحكمين (١٧) محكماً ومحكمة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتماد العبارة التي تم الاتفاق عليها من قبل المحكمين بنسبة (٨٠%) فأكثر.

٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، تم حساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (٣-٤):

جدول رقم (٤.٣):

معاملات ارتباط بنود الأداة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه.

المحور	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المعوقات التنظيمية.	١	**٠,٤٤٧٣	٨	**٠,٧٧٨٣	١٥	**٠,٧٨٢٠
	٢	**٠,٤٧٥٢	٩	**٠,٨١٣٨	١٦	**٠,٧٩١٣
	٣	**٠,٧٤١٩	١٠	**٠,٧٤١٤	١٧	**٠,٨٥٢٧
	٤	**٠,٦٠٣٢	١١	**٠,٧٠٤٩	١٨	**٠,٩١٨٩
	٥	**٠,٧٣٧٢	١٢	**٠,٧١٥٨	١٩	**٠,٤٩٦٨
	٦	**٠,٧٢٢٧	١٣	**٠,٦٦٦٨		
	٧	**٠,٧١٧٣	١٤	**٠,٦٠٢٧		
المعوقات البشرية.	١	**٠,٧٧٨٦	٦	**٠,٥١٥٥	١١	**٠,٨٧٢٦
	٢	**٠,٨٣١٧	٧	**٠,٩١٧٤	١٢	**٠,٧٦٨٥
	٣	**٠,٨٠٩٧	٨	**٠,٩٠٣١	١٣	**٠,٥٩٩٦
	٤	**٠,٦٩٤٩	٩	**٠,٩٠٥٧	١٤	**٠,٧٠٢٨
	٥	**٠,٦٤٧٢	١٠	**٠,٨٩٥٨		
المعوقات المادية.	١	**٠,٧٣٧٦	٥	**٠,٦٥٧٦	٩	**٠,٦٤٥٩
	٢	**٠,٦٤٤٢	٦	**٠,٨٠٤١	١٠	**٠,٦٣٤٠
	٣	**٠,٧٤٢٣	٧	**٠,٨٣٣٥	١١	**٠,٦٨٠٦
	٤	**٠,٨٠١٢	٨	**٠,٧٦٢٣		

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجدول رقم (٤-٣)، أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)؛ ويعطي هذا دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلية، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ج- ثبات أداة الدراسة: تم التأكيد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ (Cronbach'a Alpha).

وجداول رقم (٣-٥) يوضح قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (٥.٣):

قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المعوقات التنظيمية	١٩	٠,٩٤
المعوقات البشرية	١٤	٠,٩٥
المعوقات المادية	١١	٠,٩٠
الثبات الكلي للأداة	٤٤	٠,٩٧

يتضح من خلال الجدول رقم (٣-٥)، أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٧)؛ وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٩٠، ٠,٩٥)؛ وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

د- إجراءات تطبيق الدراسة: بعد أن تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها، وصلاحياتها للتطبيق، وإخراجها بصورتها النهائية؛ تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين على النحو التالي:

- الجزء الأول: ويحوي البيانات الأولية التي اشتملت على متغيرات الدراسة، وهي: (العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، وعدد الدورات التدريبية القيادية الحاصلة عليها).

- الجزء الثاني: ويشتمل على ثلاثة محاور تتعلق بأسئلة الدراسة:

١. المحور الأول: للتعرف على المعوقات التنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، وتكون (١٩) عبارة.
٢. المحور الثاني: للتعرف على المعوقات البشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، وتكون (١٤) عبارة.
٣. المحور الثالث: للتعرف على المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، وتكون (١١) عبارة.

ثم قامت الباحثة بما يلي:

١. اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية من قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
 ٢. الحصول على خطاب من إدارة التخطيط والتطوير بإدارة التعليم في مدينة الرياض، موجّهًا إلى إدارات مكاتب التعليم في مدينة الرياض؛ لتسهيل مهمة الباحثة.
 ٣. توزيع الاستبانة إلكترونيًا أفراد مجتمع الدراسة من مشرفات مكاتب التعليم في مدينة الرياض، ثم استعادة أداة الدراسة والتأكد منها، حيث كان العائد منها (٣٧٩)، استبعد منها اثنتين، والصالح منها للتحليل الإحصائي (٣٧٧) استبانة.
- ٣-٦ أساليب المعالجة والإحصائية: استخدمت الباحثة لتحليل بيانات الدراسة ومعالجتها إحصائيًا البرنامج الإحصائي (Spss) Statistical Package for Social Sciences (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية).
- احتساب الدرجات على أداة الدراسة:

بعد تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، تم رصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث كان لكل عبارة خمسة مستويات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

بحيث تم إعطاء درجة لكل مستوى موافقة كالتالي: الدرجة (١) لـ "غير موافق بشدة"، والدرجة (٢) لـ "غير موافق"، والدرجة (٣) لـ "المحايد"، والدرجة (٤) لـ "موافق"، والدرجة (٥) لـ "موافق بشدة". وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية، كما يلي:

(١) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات حسب درجة الموافقة، وقد اعتمدت الباحثة للحكم على درجة الموافقة من عدمها التصنيف التالي:

أ. درجة الموافقة (غير موافق بشدة)، عندما تكون قيمة المتوسط (من ١ إلى ١,٨٠).

ب. درجة الموافقة (غير موافق)، عندما تكون قيمة المتوسط (من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦١).

-
- ج. درجة الموافقة (محايد)، عندما تكون قيمة المتوسط (من ٢,٦١ إلى أقل من ٣,٤١).
- د. درجة الموافقة (موافق)، عندما تكون قيمة المتوسط (من ٣,٤١ إلى أقل من ٤,٢١).
- هـ. درجة الموافقة (موافق بشدة)، عندما تكون قيمة المتوسط (من ٤,٢١ إلى ٥).
- ٢) اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة.
- ٣) اختبار شيفيه (Scheffe)؛ للتعرف على اتجاه الفروق، ولصالح أي فئة من فئات خصائص عينة الدراسة.

رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها

٤ . ١ نتائج تتعلق بالسؤال الأول:

ما معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية التنظيمية في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟ للتعرف على المعوقات التنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما رتبت هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية لكل منها، وذلك كما يوضحه الجدول (٤-١).

جدول رقم (٤-١) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحوى معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية التنظيمية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة على أهمية المعوق					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب ب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١٠	محدودية الصلاحيات المفوضة لقيادات الصف الثاني.	١٦٨	١٥٤	٣٨	١٧		٤,٢٥	١	
		٤٤,٦	٤٠,٨	١٠,١	٤,٥				
١٣	قصور برامج التدريب الحالية في تنمية القدرات القيادية للصف الثاني لتأهيلهم لمنصب أعلى في المستقبل.	١٧٢	١٥١	٣٤	١٨	٢	٤,٢٥	١	
		٤٥,٦	٤٠,١	٩,٠	٤,٨	٠,٥			
١٦	عدم وجود آلية واضحة للكشف عن قيادات الصف الثاني.	١٧٣	١٥٠	٣٠	٢٢	٢	٤,٢٥	١	
		٤٥,٩	٣٩,٨	٨,٠	٥,٨	٠,٥			
١٨	محدودية الثقافة التنظيمية التي تدعم خطط وبرامج إعداد قيادات الصف الثاني.	١٦٠	١٦٠	٤٢	١١	٤	٤,٢٢	٤	
		٤٢,٤	٤٢,٤	١١,١	٢,٩	١,١			
٧	غياب التوصيف الدقيق لمهام واختصاصات وصلاحيات قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم.	١٩١	١٠٩	٤٧	٢٨	٢	٤,٢٢	٤	
		٥٠,٧	٢٨,٩	١٢,٥	٧,٤	٠,٥			
١١	ضعف نظام المعلومات الذي يمكن قيادات الصف الثاني من التصرف في مختلف المواقف.	١٥٠	١٦٠	٤٧	٢٠		٤,١٧	٦	
		٣٩,٨	٤٢,٤	١٢,٥	٥,٣				
١٧	قصور اللوائح التنظيمية التي تمكن من توفر قيادات الصف الثاني.	١٤٦	١٦٢	٤٤	٢٥		٤,١٤	٧	
		٣٨,٧	٤٣,٠	١١,٧	٦,٦				
١٢	غياب نظام لإحلال قيادات الصف الثاني يمكنهم من تولي الصلاحيات والمسؤوليات عند غياب القيادة الحالية.	١٤١	١٦٥	٥٠	١٩	٢	٤,١٢	٨	
		٣٧,٤	٤٣,٨	١٣,٣	٥,٠	٠,٥			

م	العبارة	درجة الموافقة على أهمية المعوق					الانحراف المعياري	الترتيب ب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
٩	غياب معايير موضوعية لاختيار عناصر قيادات الصف الثاني.	١٥٦	١٣٧	٥٨	٢٠	٦	٤,١١	٠,٩٦
		٤١,٤	٣٦,٣	١٥,٤	٥,٣	١,٦		
١٩	عدم ربط خطط التدريب بالمسار الوظيفي.	١٦٢	١٣١	٤٨	٣٢	٤	٤,١٠	٠,٩٩
		٤٣,٠	٣٤,٧	١٢,٧	٨,٥	١,١		
١	المركزية الشديدة للأنظمة الإدارية التعليمية.	١٣٨	١٧٩	٢٦	٢٠	١٤	٤,٠٨	٠,٩٩
		٣٦,٦	٤٧,٥	٦,٩	٥,٣	٣,٧		
٢	غياب الرؤية الإستراتيجية لبناء صف ثانٍ من القيادات.	١٤٨	١٥٢	٣٤	٣٧	٦	٤,٠٦	١,٠١
		٣٩,٣	٤٠,٣	٩,٠	٩,٨	١,٦		
٦	إغفال مهام قيادات الصف الثاني في الأدلة الإجرائية لمكاتب التعليم.	١٣٧	١٦٠	٤٤	٣٢	٤	٤,٠٥	٠,٩٦
		٣٦,٣	٤٢,٤	١١,٧	٨,٥	١,١		
٨	ضعف اهتمام القيادات العليا بخطط تطوير المرشحين للوظائف القيادية.	١٤٨	١٢٣	٧٠	٣٢	٤	٤,٠١	١,٠١
		٣٩,٣	٣٢,٦	١٨,٦	٨,٥	١,١		
١٥	ضعف مساهمة نظام تقويم الأداء الوظيفي في بناء القدرات القيادية للصف الثاني.	١٣٤	١٤٧	٦٠	٢٨	٨	٣,٩٨	١,٠٠
		٣٥,٥	٣٩,٠	١٥,٩	٧,٤	٢,١		
١٤	ضعف متابعة النمو المهني لقيادات الصف الثاني.	١٤٦	١٢٢	٦٢	٤٧		٣,٩٧	١,٠٣
		٣٨,٧	٣٢,٤	١٦,٤	١٢,٥			
٥	غياب قيادات الصف الثاني في الهيكل التنظيمي لمكاتب التعليم.	١٣٩	١٤١	٤٥	٤٠	١٢	٣,٩٤	١,٠٩
		٣٦,٩	٣٧,٤	١١,٩	١٠,٦	٣,٢		
٣	ضعف إيمان القيادات العليا بأهمية إعداد قيادات الصف الثاني.	١١٤	١٢٤	٧٩	٤٦	١٤	٣,٧٤	١,١٣
		٣٠,٢	٣٢,٩	٢١,٠	١٢,٢	٣,٧		
٤	صعوبة وضع خطة لإعداد قيادات الصف الثاني لجميع المستويات الوظيفية في مكاتب التعليم.	٧٦	١٤٦	٧١	٧٦	٨	٣,٥٥	١,٠٩
		٢٠,٢	٣٨,٧	١٨,٨	٢٠,٢	٢,١		
		المتوسط* العام					٤,٠٦	
		الانحراف المعياري					٠,٦٥	

يتضح من الجدول رقم (٤-١) أن محور المعوقات التنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، يتضمن (١٩) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٥٥ ، ٤,٢٥)، من أصل (٥,٠٠)، وتقع هذه المتوسطات بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتيين تشيران إلى (موافق/موافق بشدة) في أداة الدراسة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٠٦ من ٥,٠٠)، وهي بالفئة التي تشير إلى "موافق" في أداة الدراسة، وبتأخراف معياري (٠,٦٥)، ويدل هذا على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة من المشرفات التربويات نحو المعوقات التنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على خمس عبارات من محور المعوقات التنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، ويعزى ذلك إلى عدم وجود أهداف واضحة، وخطط، وقوانين، ونظم ولوائح، وأدلة ومعايير لإعداد قيادات الصف الثاني، وقد انفتحت نتيجة الدراسة لحالية مع نتيجة نيف (٢٠٠٩، Neefe) التي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين الخصائص التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي، وخطط التعاقب في القيادة، كما أنها اختلفت مع دراسة عبد الله (٢٠٠٨م) التي توصلت إلى أن هناك تنمية للمعارف والمعلومات التنظيمية، وذلك بالإعلان عن أهداف المنظمة، والخطط المتبعة في تحقيقها، والقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل، وتزويد النواب بالمعلومات التي تصف ما يقومون به من أعمال، والمعايير المستخدمة في ذلك.

٤ . ٢ نتائج تتعلق بالسؤال الثاني:

ما معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية البشرية في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟ لتعرف على المعوقات البشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما رتببت هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية لكل منها، وذلك كما يوضحه الجدول (٤-٢).

جدول رقم (٤-٢) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية البشرية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض.

م	العبارة	درجة الموافقة على أهمية المعوق					الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
٦	محدودية وقت القيادات العليا للتدريب ونقل المعرفة لقيادات الصف الثاني.	١٣٦	١٦١	٤٨	٢٤	٨	٤,٠٤	١
		٣٦,١ %	٤٢,٧	١٢,٧	٦,٤	٢,١		
٥	ندرة المختصات في مكاتب التعليم للقيام بإعداد قيادات الصف الثاني.	١٤٦	١٤٨	٣٠	٤٩	٤	٤,٠٢	٢
		٣٨,٧ %	٣٩,٣	٨,٠	١٣,٠	١,١		
٣	مقاومة التغيير من بعض القيادات.	١٢٨	١٦٣	٤٥	٣٥	٦	٣,٩٩	٣
		٣٤,٠ %	٤٣,٢	١١,٩	٩,٣	١,٦		
١٤	محدودية تعيين قيادات صف ثاني شابة في مكاتب التعليم.	١١٠	١٥٣	٨١	٢٧	٦	٣,٨٩	٤
		٢٩,٢ %	٤٠,٦	٢١,٥	٧,٢	١,٦		
٧	غياب تشجيع المرؤوسات على تقديم مقترحاتهن وأفكارهن بمكاتب التعليم.	١٢٨	١٢٨	٥١	٦٦	٤	٣,٨٢	٥
		٣٤,٠ %	٣٤,٠	١٣,٥	١٧,٥	١,١		
٢	خوف بعض القيادات من تفوق مرؤوساتهن.	١٣٤	٩٠	٨٣	٦٢	٨	٣,٧٤	٦
		٣٥,٥ %	٢٣,٩	٢٢,٠	١٦,٤	٢,١		
١٣	قصور في تعيين القيادات الإدارية المؤهلة من الصف الأول بمكاتب التعليم.	٩٩	١٣٢	١٠١	٣٧	٨	٣,٧٣	٧
		٢٦,٣ %	٣٥,٠	٢٦,٨	٩,٨	٢,١		
٤	غياب الدافع لدى معظم عناصر الصف الثاني لتنمية مهارتهن القيادية.	٩٠	١٧٠	٤٥	٦٦	٦	٣,٧٢	٨
		٢٣,٩ %	٤٥,١	١١,٩	١٧,٥	١,٦		
٨	قصور في تحفيز المرؤوسات على حل المشكلات التي تواجههن بمكاتب التعليم.	١٠٤	١٤٢	٥٩	٦٤	٨	٣,٧٢	٨
		٢٧,٦ %	٣٧,٧	١٥,٦	١٧,٠	٢,١		
١	رغبة القيادات العليا في السيطرة والتحكم.	١١٨	١٠٥	٨٤	٥٨	١٢	٣,٦٩	١٠
		٣١,٣ %	٢٧,٩	٢٢,٣	١٥,٤	٣,٢		
٩	ضعف مهارات الاتصال بين القيادات والمرؤوسات في	١١٤	١٠٤	٦٣	٨١	١٥	٣,٥٩	١١
		٣٠,٢ %	٢٧,٦	١٦,٠	٢١,٥	٤,٠		

م	العبارة	درجة الموافقة على أهمية المعوق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
	مكاتب التعليم.			٧					
١١	ضعف الثقة في قدرات قيادات الصف الثاني.	ت	٧٦	١٠٠	٩٣	٩٦	١٢	٣,٣٥	١,١٦
		%	٢٠,٢	٢٦,٥	٢٤,٧	٢٥,٥	٣,٢		
١٠	ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات والمؤسسات في مكاتب التعليم.	ت	٩٢	٨٦	٨٢	٩٦	٢١	٣,٣٥	١,٢٥
		%	٢٤,٤	٢٢,٨	٢١,٨	٢٥,٥	٥,٦		
١٢	غياب ثقافة العمل بروح الفريق.	ت	٧٢	١٠٢	٩٠	٩٢	٢١	٣,٣٠	١,١٩
		%	١٩,١	٢٧,١	٢٣,٩	٢٤,٤	٥,٦		
		المتوسط* العام					٣,٧١		
		الانحراف المعياري					٠,٧٨		

يتضح من الجدول رقم (٤-٢) أن محور المعوقات البشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، يتضمن (١٤) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٣٠ ، ٤,٠٤)، من أصل (٥,٠٠)، وتقع هذه المتوسطات بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وللتين تشيران إلى (محايد/موافق) في أداة الدراسة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧١ من ٥,٠٠)، وهي بالفئة التي تشير إلى " موافق " في أداة الدراسة ، وانحراف معياري (٠,٧٨)، ويدل هذا على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة من المشرفات التربويات نحو المعوقات البشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض، ويتضح من الجدول (٤-٢) أن أفراد عينة الدراسة موافقات على تسع عبارات من محور المعوقات البشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، ويعزى ذلك إلى النمط القيادي والثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم في مدينة الرياض.

٤ . ٢ نتائج تتعلق بالسؤال الثالث:

ما معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية المادية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟ للتعرف على المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة

الدراسة، كما رتببت هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية لكل منها، وذلك كما يوضحه الجدول
(٣-٤).

جدول رقم (٤-٣) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات إعداد قيادات الصف الثاني من الناحية المادية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة على أهمية المعوق					العبارة	م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
١	٠,٨٥	٤,٤١		٢٠	٣٠	١٠٤	٢٢٣	ت	محدودية نظام الحوافز المادية لقيادات الصف الثاني.	٢
				٥,٣	٨,٠	٢٧,٦	٥٩,٢	%		
٢	٠,٧٨	٤,٣٨		١٠	٤٠	١٢٢	٢٠٥	ت	غياب الشراكات مع جهات استشارية لتقديم النصح والإرشاد لمتخذي القرار حول إعداد قيادات الصف الثاني بمكاتب التعليم.	١١
				٢,٧	١٠,٦	٣٢,٤	٥٤,٤	%		
٢	٠,٨٤	٤,٣٨	٢	١٧	٢٦	١٢١	٢١١	ت	غياب وجود نظام حوافز معنوية لزيادة دافعية العمل لقيادات الصف الثاني.	٣
			٠,٥	٤,٥	٦,٩	٣٢,١	٥٦,٠	%		
٤	٠,٨٨	٤,٢٩		٢٠	٤٨	١١٢	١٩٧	ت	ضعف مشاركة القطاع الخاص في إعداد قيادات الصف الثاني بمكاتب التعليم.	١٠
				٥,٣	١٢,٧	٢٩,٧	٥٢,٣	%		
٥	٠,٨٣	٤,٢٨		٨	٦٩	١١٠	١٩٠	ت	غياب الحرية التامة لمكاتب التعليم في عملية الإنفاق المالي لإعداد قيادات الصف الثاني.	٤
				٢,١	١٨,٣	٢٩,٢	٥٠,٤	%		
٥	٠,٩٢	٤,٢٨	٤	١٨	٤٢	١١٦	١٩٧	ت	قصور في ربط نظام الترقية مع قدرات القيادات.	٩
			١,١	٤,٨	١١,١	٣٠,٨	٥٢,٣	%		
٧	٠,٨٩	٤,٢٧		٢٣	٤٤	١١٨	١٩٢	ت	ضعف المخصصات المالية لإعداد قيادات الصف الثاني.	١
				٦,١	١١,٧	٣١,٣	٥٠,٩	%		
٨	٠,٩١	٤,١٧		٢٧	٤٨	١٣٥	١٦٧	ت	قصور في توفير وحدة تنظيمية (إدارة، قسم، لجنة) معنية بمتابعة قيادات الصف الثاني بمكاتب التعليم.	٨
				٧,٢	١٢,٧	٣٥,٨	٤٤,٣	%		
٩	٠,٩١	٤,١٣	٢	٢٠	٦٣	١٣٤	١٥٨	ت	ضعف الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير إعداد قيادات الصف الثاني.	٧
			٠,٥	٥,٣	١٦,٧	٣٥,٥	٤١,٩	%		
١٠	٠,٩٦	٤,١١	٢	٢٨	٦٠	١٢٥	١٦٢	ت	قصور قاعدة البيانات عن تحديد أسماء قيادات الصف الثاني ذوات الأداء المتميز بمكاتب التعليم.	٥
			٠,٥	٧,٤	١٥,٩	٣٣,٢	٤٣,٠	%		
١١	١,٠٦	٣,٨١	٦	٥٤	٥٨	١٤٧	١١٢	ت	قصور في استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء قيادات الصف الثاني بمكاتب التعليم.	٦
			١,٦	١٤,٣	١٥,٤	٣٩,٠	٢٩,٧	%		
		٤,٢٣	المتوسط* العام							
		٠,٦٠	الانحراف المعياري							

يتضح من الجدول رقم (٤-٣) أن محور المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، يتضمن (١١) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٨١ ، ٤,٤١)، من أصل (٥,٠٠)، وتقع هذه المتوسطات بالفئتين الرابعة و الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتيين تشيران إلى (موافق/موافق بشدة) في أداة الدراسة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٢٣ ٥,٠٠)، وهي بالفئة التي تشير إلى "موافق بشدة" في أداة الدراسة، وبانحراف معياري (٠,٦٠)، ويدل هذا على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة من المشرفات التربويات نحو المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض، ويتضح من الجدول (٤-٣) أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على سبع عبارات من محور المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض ويعزى ذلك إلى أن هناك ضعفاً في استثمار الإمكانات المادية المتاحة لمكاتب التعليم واستثمارها في إعداد قيادات الصف الثاني.

ومن خلال العرض السابق لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، يتبين أنها جاءت كما يوضحها الجدول رقم (٤-٤).

جدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض.

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	المعوقات التنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض.	٤,٠٦	٠,٦٥	٢
٢	المعوقات البشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض.	٣,٧١	٠,٧٨	٣
٣	المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض.	٤,٢٣	٠,٦٠	١
-	الدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض.	٣,٩٩	٠,٥٩	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٤-٤)، أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة من المشرفات التربويات في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض، بمتوسط عام (٣,٩٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٥٩)؛ حيث تأتي المعوقات المادية في المرتبة الأولى، بمتوسط عام (٤,٢٣ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٦٠)؛ تليها المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي (٤,٠٦ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٦٥)؛ وفي الأخير تأتي المعوقات البشرية بوصفها أقل معوقات إعداد قيادات الصف الثاني بمكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وانحراف معياري (٠,٧٨)؛ ويعزى ذلك إلى إدراك مشرفات مكاتب التعليم بمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني، وإيمانهن بأن إعداد قيادات الصف الثاني من الضروريات الإدارية للتطوير والتجديد وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ معتبرين أن غياب الصف الثاني، يعد واحدًا من أهم التحديات التي تعيق تطوير مكاتب التعليم.

٤-٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف المتغيرات التالية: (العمل الحالي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، عدد الدورات التدريبية القيادية الحاصلة عليها)؟

٤-٤-١ الفروق باختلاف العمل الحالي:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، باختلاف متغير العمل الحالي؛ استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، كما يتضح من الجدول رقم (٤-٥).

جدول رقم (٤-٥) اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختلاف العمل الحالي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
المعوقات التنظيمية.	بين المجموعات	٣,١٠	٢	١,٥٥	٣,٧٦	٠,٠٢٤	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٥٤,٢٥	٣٧٤	٠,٤١			
المعوقات البشرية.	بين المجموعات	١٨,٠٣	٢	٩,٠١	١٦,٠٤	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢١٠,١٧	٣٧٤	٠,٥٦			
المعوقات المادية.	بين المجموعات	٠,٥٧	٢	٠,٢٩	٠,٨٠	٠,٤٥١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٣,٢٥	٣٧٤	٠,٣٦			
الدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني.	بين المجموعات	٤,٧٩	٢	٢,٣٩	٧,٠٠	٠,٠٠١	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٢٧,٧٨	٣٧٤	٠,٣٤			

يتضح من الجدول رقم (٤-٥) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختلاف متغير العمل الحالي؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٤٥١)، ويعزى ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من المشرفات التربويات، الأمر الذي جعلهن متجانسات من حيث العمل الحالي، مما حقق الاتفاق في آرائهن حول المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية، والبشرية، والدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، باختلاف متغير العمل الحالي، حيث بلغت على التوالي (٠,٠٢٤، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠١)، ولتوضيح مصدر تلك الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، باختلاف العمل الحالي، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) جدول رقم (٤-٦).

جدول رقم (٤-٦) اختبار شيفيه (Scheffe) لتوضيح مصدر الفروق في
استجابات عينة الدراسة حول معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم
في مدينة الرياض باختلاف العمل الحالي

المحور	العمل الحالي	المتوسط الحسابي	مديرة/وكيلة	رئيسة وحدة	مشرفة تربوية	الفرق لصالح
المعوقات التنظيمية.	مديرة/وكيلة	٣,٧١				
	رئيسة وحدة	٤,١٣	*			
	مشرفة تربوية	٤,٠٦				
المعوقات البشرية.	مديرة/وكيلة	٢,٨٧				
	رئيسة وحدة	٣,٦٤	*			
	مشرفة تربوية	٣,٨١	*			
الدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني.	مديرة/وكيلة	٣,٥٣				
	رئيسة وحدة	٤,٠٠	*			
	مشرفة تربوية	٤,٠٣	*			

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٤-٦) وجود فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على النحو التالي:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات التنظيمية، والبشرية، والدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض بين أفراد عينة الدراسة في وظيفة (مديرة/وكيلة مكتب التعليم)، وأفراد عينة الدراسة في وظيفة (رئيسة وحدة بمكتب التعليم)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة في وظيفة (رئيسة وحدة بمكتب التعليم)، ويعزى ذلك إلى قربهن الوظيفي من القيادات العليا في مكاتب التعليم (مديرة/وكيلة مكتب التعليم)، وتأثرهن بضعف اهتمام القيادات العليا بإعداد قيادات الصف الثاني، وعدم قدرة مديرات المكاتب على تفويض رئيسات الأقسام ليتولين مناصب قيادية في مكاتب التعليم بشكل رسمي، حيث إن اللوائح غير مرنة، وتجاوزها يعد قصورًا في أداء المكتب، وغيرها من المعوقات التي تحول دون إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات البشرية، والدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة في وظيفة (مديرة/وكيلة مكتب التعليم)، ومتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في وظيفة (مشرفة تربوية)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة في وظيفة (مشرفة تربوية)، ويعزى ذلك إلى كثرة المهام الموكلة للمشرفات التربويات مما يعزلهن عن الأدوار القيادية، كما أن بعض مكاتب التعليم تجد صعوبة في إشراك المشرفات التربويات في التخطيط لإعداد قيادات الصف الثاني، واقتصارها على القيادات العليا، كما أن مديرات المكاتب لايزلن يعانين من كثرة المهام الموكلة إليهن، وخصوصاً منظومة قيادة الأداء الإشرافي، مما اشغلن عن القيام بدورهن حيال إعداد المشرفات التربويات للقيام بأدوار قيادية في مكاتب التعليم، كما أنهن لا يملكن صلاحيات لتفويض المشرفات التربويات ليتولين مناصب قيادية في المكتب بشكل رسمي، وأيضاً نجد أن أعلى نسبة في عينة الدراسة هن المشرفات التربويات، مما أدى إلى وجود الفروق الإحصائية لصالحهن.

٤-٤-٢ الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة: لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة؛ استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، كما يتضح من الجدول رقم (٤-٧).

جدول رقم (٤-٧) اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختلاف عدد سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
المعوقات التنظيمية.	بين المجموعات	٠,٤٣	٢	٠,٢٢	٠,٥٢	٠,٥٩٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٦,٩٢	٣٧٤	٠,٤٢			
المعوقات البشرية.	بين المجموعات	١,٦١	٢	٠,٨١	١,٣٣	٠,٢٦٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢٦,٥٨	٣٧٤	٠,٦١			
المعوقات المادية.	بين المجموعات	٠,٢١	٢	٠,١١	٠,٢٩	٠,٧٤٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٣,٦١	٣٧٤	٠,٣٦			
الدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني.	بين المجموعات	٠,٥٧	٢	٠,٢٨	٠,٨٠	٠,٤٥٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٢,٠٠	٣٧٤	٠,٣٥			

يتضح من الجدول رقم (٤-٧) أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من المعوقات (التنظيمية، والبشرية، والمادية) والدرجة الكلية لمعوقات لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحور على التوالي (٠,٥٩٨، ٠,٢٦٦، ٠,٧٤٦)، وللدرجة الكلية (٠,٤٥٠)؛ أي أنها غير دالة إحصائياً، ويعزى ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات الأمر الذي جعلهم متجانسات في آرائهم، كما يجعلهم على دراية كبيرة بالمعوقات التي تقف أمام إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض.

٤-٤-٣ الفروق باختلاف عدد الدورات التدريبية القيادية:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية القيادية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، كما يتضح من الجدول رقم (٤-٨).

جدول رقم (٤-٨) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختلاف عدد الدورات التدريبية القيادية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
المعوقات التنظيمية.	بين المجموعات	٠,٦٤	٢	٠,٣٢	٠,٧٧	٠,٤٦٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٦,٧١	٣٧٤	٠,٤٢			
المعوقات البشرية.	بين المجموعات	٢,١٣	٢	١,٠٦	١,٧٦	٠,١٧٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢٦,٠٦	٣٧٤	٠,٦٠			
المعوقات المادية.	بين المجموعات	٢,٦٩	٢	١,٣٤	٣,٨٣	٠,٠٢٣	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٣١,١٣	٣٧٤	٠,٣٥			
الدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني.	بين المجموعات	١,٢٧	٢	٠,٦٤	١,٨١	٠,١٦٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣١,٢٩	٣٧٤	٠,٣٥			

يتضح من الجدول رقم (٤-٨)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من المعوقات (التنظيمية، والبشرية)، والدرجة الكلية لمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية القيادية؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي: (٠,١٧٣، ٠,٤٦٥)، و للدرجة الكلية (٠,١٦٥)؛ أي أنها غير دالة إحصائياً، ويعزى ذلك إلى أن هناك تجانساً في استجابات عينة الدراسة حول معوقات إعداد قيادات الصف الثاني.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية القيادية، حيث بلغت (٠,٠٢٣)، ولتوضيح مصدر تلك الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، باختلاف عدد الدورات التدريبية القيادية، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) جدول رقم (٤-٩).

جدول رقم (٤-٩) اختبار شيفيه (Scheffe) لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختلاف عدد الدورات التدريبية القيادية.

عدد الدورات التدريبية القيادية	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ دورات	من ٥ دورات إلى ١٠ دورات	أكثر من ١٠ دورات	الفرق لصالح
أقل من ٥ دورات.	٤,٢٨		*		أقل من ٥ دورات
من ٥ دورات إلى ١٠ دورات.	٤,٠٦				
أكثر من ١٠ دورات.	٤,٢٨		*		أكثر من ١٠ دورات

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٤-٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) على النحو

التالي:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض بين أفراد عينة الدراسة في الحاصلات على (من ٥ دورات إلى ١٠ دورات تدريبية)، وأفراد عينة الدراسة الحاصلات على (أقل من

دورات)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلات (أقل من دورات)، ويعزى ذلك إلى أن العلاوة السنوية في وزارة التعليم لاتزال غير مرتبطة بالأداء، وأن الجميع يحصل عليها سواء ذوات الدورات التدريبية القليلة، أو الكثيرة مما يقلل دافعية عينة الدراسة للاشتراك بالدورات التدريبية القيادية، وبالتالي الالتحاق بمصاف قيادات الصف الثاني.

٢- توجد فروق دالة في محور المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة الحاصلات على (من ٥ دورات إلى ١٠ دورات تدريبية)، ومتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة الحاصلات على (أكثر من ١٠ دورات)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلات على (أكثر من ١٠ دورات)، ويعزى ذلك إلى كون الدورات التدريبية التي حصلن عليها ساعدت في إلمامهن بأساليب الإدارة الحديثة، وزادت أيمانهن بإعداد قيادات الصف الثاني، مما يجعلهن على دراية بمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن وضع بعض التوصيات على النحو

الآتي:

- ١- إنشاء إدارة عامة للموارد البشرية في مكاتب التعليم تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية في مكاتب التعليم، ويتم تعيين متخصصين مؤهلين متمرسين في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري، لضمان تحقيق أعلى جودة في عملية الاستثمار في الموارد البشرية وخاصة إعداد قيادات الصف الثاني.
- ٢- تطوير الأنظمة واللوائح والسياسات في مكاتب التعليم للتوافق مع مفهوم إعداد قيادات الصف الثاني.
- ٣- إعطاء القيادات العليا في مكاتب التعليم صلاحيات أكبر لتفويض قيادات الصف الثاني، والابتعاد عن السيطرة، والتحكم، وزرع الثقة، وحب العمل، وتنمية قدرات المرؤوسين، مما يساعد على تكوين صف ثاني من القيادات في مكاتب التعليم.
- ٤- دعم البرامج والدورات التدريبية القيادية المقدمة لقيادات الصف الثاني، مع ضمان مشاركتهن في تحديد احتياجاتهن التدريبية اللازمة لإعدادهن لتولي المناصب القيادية.
- ٥- تطوير الهياكل التنظيمية، وإعادة هندسة العمليات، والأساليب، والنظم في مكاتب التعليم، وتهيئتها بشكل يتفق مع عمليات إعداد قيادات الصف الثاني.

٦- التعامل والتفاعل الواعي مع التقنيات الحديثة من أجل تحقيق الإبداع والتميز في أداء قيادات الصف الثاني.

٧- تعزيز العلاقات الإنسانية بين القيادات والمؤسسات، التي يسودها الود، والثقة المتبادلة، والتعاون؛ لإنجاز الأعمال بإتقان وإبداع، عن طريق فتح قنوات اتصال رأسية، وأفقية بين قيادات الصف الأول والثاني.

٨- التعاون مع المؤسسات المتخصصة من خارج مكاتب التعليم، والإدارات المعنية من داخل مكتب التعليم في تصميم برامج تدريبية وتقديمها في مجال إعداد قيادات الصف الثاني.

مقترحات الدراسة:

١. إجراء دراسة عن دور تأهيل قيادات الصف الثاني، وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية.
٢. إجراء دراسة عن العلاقة بين تطبيق مفهوم إعداد قيادات الصف الثاني، والأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
٣. إجراء دراسة عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق مفهوم إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات التعليمية.

مراجع الدراسة

من أهم هذه المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأسمرى، فاطمة عبدالرحمن. (٢٠١٣م). إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية بمنطقة الرياض (بنات). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- آل الشيخ، هند. (٢٠١٣م). إعداد القيادات البديلة على من تقع المسؤولية. مجلة التنمية الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة. العدد (١٤٠)، ص ٢٩.
- البواردي، فيصل بن عبد الله. (٢٠١٤م). استراتيجيات خطط تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمرات القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.

-
- الحميدي، محمد؛ الطيب، الهادي، (٢٠١١م)، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دول الإمارات العربية المتحدة، ورقة مقدمة إلى كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.
- رباحة، عمر. (٢٠١٢م). درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام. *المجلة التربوية*. عمان. العدد (١٠٥)، ص ١٥٩.
- رمزي، فهد عبدالرحمن. (٢٠١٣م). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين و المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سعيد، وفاء فنجري. (٢٠١٢م). تأثير محددات إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية على تميز الأداء التنظيمي في شركات المحمول في مصر. *المجلة العملية للاقتصاد والتجارة*.
- الشريف، علي بن فهيد. (٢٠١١م). التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة رسالة التربية و النفسية*. جامعة الملك سعود. مج (٥). ع(٣)، ١٤٧-١٦٣.
- الشمري، عبدالرحمن عبدالله؛ و الحارثي، دلال، ناصر. (٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤م)، تخطيط التعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- العثمني، محمد خميس. (٢٠١٤م). نحو إعداد قيادات الصف الثاني الأمنية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات. ط١، الشارقة: مكتبة الشارقة.
- العبيدي، محمد بن أحمد. (٢٠١٥م). تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- القحطاني، سعيد ظافر. (٢٠١٤م). دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بوزارة العدل. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القحطاني، ابتسام عبدالله. (٢٠١٥م). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
-

-
- القرالة، عبدالحليم سليم. (٢٠١١م). اثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريين في مؤسسات العامة الأردنية:دراسة ميدانية من وجهة نظر القادة الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- القرشي، عبدالله فهد. (٢٠١٣م). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية و التعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالة الماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- المطيري، زعار شجاع.(٢-٤ديسمبر ٢٠١٤م). تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودي: دراسة حالة: الهيئات و المؤسسات الحكومية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمرات القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع و التطلعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- وزارة والتعليم. (١٤٢٩م). ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته. الإدارة العامة للأشراف التربوي.
- وزارة والتعليم. (١٤٣٠م). التعميم الوزاري رقم (١٧/١١). ، ورقم (٨/٥/٤٢).بتاريخ ١-٣-١٤٣٠هـ.
- وزارة والتعليم. (١٤٣٣هـ). الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق. وكالة التخطيط والتطوير.
- وزارة التعليم. (١٤٣٣هـ). التعميم الوزاري رقم (٣٣١٤٩٧٤٩١)،بتاريخ ٢٨-٨-١٤٣٣هـ.
- وزارة التعليم. (١٤٣٦هـ).الأمر الملكي رقم (٦٧/أ)،ورقم (٣٦٧٩١٦٠٣)،بتاريخ ٩-٤-١٤٣٦هـ.
- وزارة التعليم. (١٤٣٦هـ). التعميم الوزاري رقم (٣٦١٢٣٢٤٧٨)،بتاريخ ٢٤-٦-١٤٣٦هـ.
- وزارة التعليم. الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. (١٤٣٦هـ).إحصائية بعدد قيادات مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض. إدارة التخطيط والتطوير.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Masoud, R.,Malikeh, B., & Mahmood, N. (2010). Succession Planning In Iranian Governmental Agencies. Journal of American Science, 6 (12), pp. 736-714.

-
- McBeath Cordon, The Handbook Of Human Planning, (London: Black Well, (2) 1992), p.230-231.
- Neefe, D.O. (2009). succession planning in a tow – year technical college system (Doctoral dissertation). Retrieved from Pro Quest Digital Dissertations and Theses.
- Rothwell, J. William. (2005).Effective Succession Planning: Insuring Leadership Continuity and Building Talent from Within.New york: AMACOM
- Taylor, S. M. (2012). Setting suns And rising stars: succession planning in New Zealand's Deaf education leadership work force; A national study(Master's thesis, Unite Institute of Technology) .
- William, J. (2010) Effective Succession Planning: ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. New york: AMACOM.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- موقع صحيفة الرياض: تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥ م من: <http://cutt.us/BgDn8>
- موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط، خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥م-٢٠١٩م): تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥ م من <http://goo.gl/WFU9X2>
- موقع وزارة التعليم: تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥ م من: <http://cutt.us/k3lB>
- موقع إدارة التدريب التربوي والابتعاث – بنين: تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥ م من: <http://cutt.us/iBAp>
- موقع مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم "تطوير": تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥ م من: <http://goo.gl/BDchGH>
- موقع جامعة الملك سعود، كلية التربية: تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥ م من: <http://goo.gl/AccxUd>
- موقع معهد الإدارة العامة: تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥ م من: <http://goo.gl/hhpZxo>
- موقع مكتب تعليم شمال الرياض – بنات: تم الرجوع بتاريخ ١٧ ديسمبر ٢٠١٥ م من: <http://goo.gl/Ep8SqH>