



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١ م



إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء

إعداد

د/ عبد الله بن عبد الرحمن الفتوح

أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية،

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١ م

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء والمعوقات التي تواجه هذا الإعداد، وأبرز مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني. كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية (النوع- سنوات الخبرة في الإدارة- المرحلة التعليمية)، وقد طبقت الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة المكون من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة شقراء والتي بلغت (٦٤) فرداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى أن: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء كان بدرجة متوسط (٣,٢٦ من أصل ٥) وكانت أعلى عبارة في هذا المحور: بيئة العمل قائمة على الاحترام المتبادل بين إدارة التعليم والمدارس بدرجة مرتفع بمتوسط (٤,٥٨ من أصل ٥). المعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني كانت بدرجة متوسط (٢,٩٠ من أصل ٥) وكانت أعلى عبارة في هذا المحور: قلة المدربين المتخصصين في تدريب قيادات الصف الثاني بدرجة متوسط (٣,٤٤ من أصل ٥). مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني كانت بدرجة مرتفع بمتوسط (٣,٨٥ من أصل ٥) وكانت أعلى عبارة في هذا المحور: توفير ميزانية لتدريب قيادات الصف الثاني بدرجة مرتفع بمتوسط (٤,١٧ من أصل ٥). لا توجد فروق دالة إحصائية باختلاف النوع، كما توجد فروق دالة إحصائية باختلاف سنوات الخبرة لصالح (أقل من ٥ سنوات)، كما لا توجد فروق دالة إحصائية باختلاف المرحلة التعليمية في محوري الواقع والمعوقات، أما المقترحات فيوجد فروق لصالح مديري المجمعات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: قيادات الصف الثاني، إدارة التعليم بمحافظة شقراء، المدربين، المعوقات.



Preparing second-grade leaders in schools of Education Administration in shaqra Governorate

dr. Abdullah Bin Abdulrahman Alfantoukh

Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University (IMSIU).

Abstract:

The study aimed to identify the reality of preparing second-grade leaders in schools of Education Administration in shaqra Governorate, the obstacles facing this preparation, and the most prominent proposals for developing the preparation of second-grade leaders. It also aimed to identify whether there are statistically significant differences between the average responses of the study sample according to the main study variables (the nature of the current work - years of experience in management - the educational stage), and the study was applied to a sample of the study community consisting of principals of public education schools in Shaqra Governorate, which amounted to (64) individuals, and the study used the descriptive survey approach, and the questionnaire is a tool for it, and the study found that: - The reality of preparing second-grade leaders in the schools of Education Administration in shaqra Governorate was an average score (3.26 out of 5) and the highest statement in this axis was: The work environment is based on mutual respect between the Department of Education and schools with an average degree (4.58 out of 5). - The obstacles facing the preparation of second-line leaders were average (2.90 out of 5) and the highest statement in this axis was: the lack of trainers specialized in training second-row leaders with an average score (3.44 out of 5). - Proposals for the development of the preparation of second-line leaders were high with an average of (3.85 out of 5) and the highest phrase in this axis was: providing a budget for training second-line leaders with an average grade (4.17 out of 5). - There are no statistically significant differences according to the nature of the current work, and there are statistically significant differences



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١م



according to the years of experience in favor of (less than 5 years), and there are no statistically significant differences according to the educational stage in the axes of reality and obstacles, while the proposals there are differences in favor of the managers of educational complexes.

Keywords: second grade leaders, Education Department in Shaqra Governorate, trainers, obstacles.

المقدمة:

تُشكل المنظمات والمؤسسات عصب الكيانات التي تضم فئاتٍ متعددة تُدار بواسطة أشخاص امتلكوا سمات قيادية سيرت تلك المنظمات لتحقيق الأهداف التي تسعى لها. إن القيادات ما كان لها أن تنجح إلا بتأسيس وتمهير، وهذا يتأتى من خلال تأهيلهم قبل تكليفهم كقادة لتلك المنظمات، ولذا يذكر (العثماني، ٢٠١٤م، ص ٢٤) أن بناء الصف الثاني من القيادات لا يمكن أن يكتب له النجاح دون فعل صادق من الإدارة العليا وباستشعارها لأهميته وفوائده وإيمانها بأنه يندرج في سياق التطور التنظيمي الطبيعي للمنظمة.

ومن مقتضى الحفاظ على أداء تلك المؤسسات التربوية فلا بد من إعداد وتأهيل صف ثان من القيادات يكون مؤهلاً لتولي المناصب القيادية مستقبلاً، فضلاً عن مشاركته الحالية في اتخاذ القرارات وتفويضه في بعض الأمور بما يرفع بعض الأعباء عن القيادات؛ ليتمكنوا من التفرغ لممارسة المهام القيادية، وهذا الصف الثاني يكون بمثابة غطاء يضمن الحماية والاستمرار للمؤسسات لأداء عملها بفعالية وتميز. (سعيد، ٢٠١٣م، ص ٩٢٠).

ويؤكد إلياس (٢٠١٩، ص ٢٣٩) على أن المنظمات الناجحة هي "التي تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفاء في المستقبل، وتعمل على حماية الاحتياجات من الموارد البشرية بما يضمن الاستقرار، وتحقيق الرؤى الاستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها؛ لكي يصبحوا مديريين موهوبين".

وأوضح المحيسن والكساسبة (٢٠٢١، ص ١٢٦) من الأهمية أن تكون لدى المنظمة خطط إحلال وتعاقب للعاملين في المراكز المهمة، ولذلك يُعد تخطيط التعاقب بمثابة جهد مهم في هذا المجال، ويرتبط تخطيط التعاقب بتخطيط الإحلال، ويُنظر إلى تخطيط الإحلال كشكل من أشكال إدارة المخاطر فهو يركز على تغيير المديرين التنفيذيين قبل مغادرة المنظمات تماماً.

كما أن العاملين في المؤسسات التعليمية كالمدارس بما فيهم مديرو تلك المدارس يتم تعيينهم فيها لفترات محددة من الوقت لأداء أدوار ومهام معينة، ثم يغادرون مواقعهم فيها بفعل أسباب مختلفة، لذلك كان لزاما على الجهات التعليمية أن تسعى لبناء خطط لتوفير قادة مستعدين لتفادي الوقوع في إشكاليات كبيرة. ولذا يذكر (المخلافي، والقحطاني، ١٤٤٠، ص ١٤٣) ظهور فكرة تخطيط التعاقب لاستخلاف القيادي (Succession Planning) الذي يرمز له اختصارا بـ (SP)، والذي يمكن اعتباره آلية منظمة، الغرض منها الاستكشاف - والبحث عن المواهب القيادية واستقطابها وتقييمها لغاية إعداد صف ثان لتولي الوظائف المحورية والقيادية المحتمل شعورها في المنظمة مستقبلاً .

مشكلة الدراسة:

إن القيادات الإدارية هم مفتاح التغيير والتطوير وأداته المحركة وبابه الذي لا سبيل لولوجه إلى المنظمات إلا منه، وهم يشكلون محرك العمل الإداري ومحور الارتكاز الذي تدور في الأعمال الإدارية داخل المنظمة، كما تقع على عاتقهم مسؤولية جميع الأعمال الإدارية داخل المنظمة، كما تقع على عاتقهم مسؤولية تحديد الأهداف وتخطيط المستقبل للمنظمات، وتنظيم العمل واختيار العاملين وتوجيههم وتحفيزهم. (البقي، ٢٠٠٨م، ص ٣).

ويؤكد دروش وأحمد، (٢٠١٨، ص ١٣٥)، على أن قيادات الصف الثاني لا يقلون أهمية عن قيادات الصف الأول؛ فهي على صلة مباشرة بالأعمال داخل المؤسسة التربوية وخارجها وعلى اتصال مباشر بالموظفين العاملين، ومشكلات العمل، وهي التي تقتفي المشكلات فور حدوثها ومن ثم العمل على حلها، وهي التي تساهم في إعداد الدراسات والخطط الاستراتيجية، وتتابع آليات تطبيقها، وتقف عند مراحلها، وتترأس اللجان وفرق العمل، وتعد التقارير لقيادات الصف الأول، والتي من خلالها يستطيع الأخير الوقوف على حيثيات جزئيات العمل في المنظمة، ومتابعة ما يحدث فيها، فبقدر ما تكون أعمال وإنجازات قيادات الصف الثاني دقيقة وغنية بالمعلومات؛ تكون قرارات قيادات الصف

الأول أكثر دقة وفاعلية. ولذا أظهرت نتائج دراسة (بن دخيل الله، ١٤٤٠هـ) أن إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات التعليمية يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية. الكثير من المؤسسات الحكومية والدولية في معظم الدول غير المتقدمة تعاني من عدم الاهتمام ببناء قيادات بديلة تكون جاهزة عند الحاجة إليها وقادرة على المشاركة في اتخاذ القرار وتسيير المؤسسة، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أداء المؤسسة وتعثر خططها ومشاريعها المستقبلية نتيجة لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار (الحسين، ٢٠١٢م، ص ١٥).

كما يضيف (معهد الكفاءات، ٢٠١٧) أن غياب القيادات المؤهلة يعد من أهم التحديات التي تعيق مسار استمرارية تنفيذ التنمية بالإستراتيجيات المعمول بها في المؤسسات الحكومية.

ولذا فإن من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية مهمة الحصول على العاملين الموهوبين والقيادات الإدارية التي تتمتع بالجدارة اللازمة لمواجهة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسمة بسرعة التغير والمنافسة الشديدة على جميع المستويات. فقد أوصت دراسة العمري (٢٠١٤) بضرورة بناء برامج متكاملة لإعداد وتدريب القيادات، تضعها المؤسسات في ضوء حاجاتها الحالية، ورؤيتها المستقبلية، وتكون هذه البرامج خطوة أولى تسبق مرحلة التنمية والتطوير للقيادات لديها، وتعد من خلالها ما يسمى بخط القيادات، وهو صف، أو خط ثانٍ من القيادات المحتملة لأي موقع قيادي شاغر، أو مستحدث في المنظمة.

ويؤكد دروش ومصطفى (٢٠١٨م، ص ١٣٥) بضرورة بناء وإعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الحكومية. وأكد الفيبي (١٤٣٨هـ، ص ٢١) على وجود ضعف في إعداد القادة، وقيادات الصف الثاني في المنظمات الحكومية السعودية، واعتبر ذلك من السلبيات الإدارية التي تعاني منها المنظمات الحكومية السعودية، وله تداعياته التنموية التي تهدد المستقبل.

كما كشفت نتائج دراسة ابتهاج القعود (٢٠١٦م) عن وجود عدد من المعوقات التي تحول دون إعداد قيادات الصف الثاني؛ وبناءً عليها فقد أوصت الدراسة بإعداد قادة

المستقبل، ووضع لتدريبهم، وتنمية مهاراتهم وتطبيق مبادئ إعدادهم من خلال عدة أبعاد شملت التمكين، والتفويض، والتدريب.

دراسة البواردي (٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم ممارسة المراحل المقترحة في نماذج التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية من قبل معظم الجهات المشمولة بالدراسة، ومن أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية هي ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات الإدارية للصف الثاني والمسماة بالقيادات البديلة، وكذلك دراسة الشمري والحارثي (٢٠١٤) التي أشارت ضمن نتائجها إلى غياب الرؤية الإستراتيجية لبناء صف ثان من القيادات الإدارية، وعدم توفر آليات موضوعية لتعرف المواهب القيادية داخل الأجهزة الحكومية.

كما أكدت دراسة نجلاء قرملة (٢٠١٦م) على موافقة المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض على وجود المعوقات التنظيمية والمادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم بدرجة عالية جدا. بينما حصلت موافقة المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض على المعوقات البشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم بدرجة عالية.

ومما سبق يتضح إشكالية عدم التأسيس لقيادات الصف الثاني، الأمر الذي دعا الباحث لاكتشاف الأدوار التي تبذلها الجهات التعليمية العليا فيما يختص بإعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء.

أسئلة الدراسة:

ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمحافظة؟

ما المعوقات التي تعيق إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء من وجهة نظر افراد الدراسة؟

ما المقترحات التي تدعم إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء من وجهة نظر افراد الدراسة؟

١- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في محور الواقع، والمعوقات، والمقترحات باختلاف (النوع، سنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة التعليمية)؟
أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمحافظة.
 - ٢- التعرف على المعوقات التي تعيق إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء من وجهة نظر افراد الدراسة.
 - ٣- التعرف على المقترحات التي تدعم إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء من وجهة نظر افراد الدراسة
- أهمية الدراسة:**

١. تزويد القيادات التعليمية العليا عن أهمية تنمية قدرات قادة الصف الثاني من القادة العاملين بالمؤسسات التعليمية وخصوصاً المدارس.
٢. نشر ثقافة إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العام بمختلف مراحله.
٣. تزويد قواعد البيانات بدارسة عن إعداد قيادات الصف الثاني بمدارس التعليم العام وكيفية العمل على التهيئة لهم.
٤. تزويده القيادات التعليمية العليا بنتائج الدراسة حول واقع إعداد قيادات الصف الثاني، والمعوقات التي تعترضه، والمقترحات للإعداد.

حدود الدراسة:

-**الحد الموضوعي:** التعرف على إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء، واستعراض المعوقات التي تعيق هذا الإعداد، ومن ثم ذكر أبرز المقترحات التي تدعم إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء

- **الحد المكاني:** مدارس التعليم العام بمحافظة شقراء

-**الحد الزمني:** الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٢ هـ

مصطلحات الدراسة:

- **قيادات الصف الثاني:**

عرّف كل من دروش ومصطفى (٢٠١٨م، ص ٩) قيادات الصف الثاني بأنهم: "المسؤولون عن تنفيذ الخطط المرسومة من جانب قيادات الصف الأول، وقيادة فرق العمل الكبيرة، ويشغلون عادة مناصب وكالة الأقسام والإدارات الرئيسة في المنظمة. ويعرف الباحث قيادات الصف الثاني إجرائياً بأنهم العاملون في مدارس التعليم العام بمحافظة شقراء ممن يمتلكون مهارات إدارية تتمثل في القدرة المعرفية والأدائية والالتزام التنظيمي بالقيام بأعمال إدارية تهيئهم لتولي إدارات المدارس مستقبلاً.

- **إعداد قيادات الصف الثاني:**

يذكر البواردي (٢٠١٤م، ص ٥) بأن إعداد قيادات الصف الثاني هو عملية التركيز على تجهيز البديل المناسب من القيادات؛ لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. كما يعرفها (Roth well ، 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".

- **مدارس التعليم العام:**

تذكر المنصة الوطنية الموحدة بأن التعليم العام هو "تعليم توفره الدولة، عبر وزارة التعليم، وتهيئ المرافق والكتب الدراسية وكذلك التنقل المجاني، وله ثلاث مراحل: المرحلة الابتدائية | وتتكون من ست سنوات دراسية، والمرحلة المتوسطة | وتتكون من ثلاث

سنوات دراسية. والمرحلة الثانوية | وتتكون من ثلاث سنوات دراسية".
(<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/EducationInKSA>)

الإطار النظري للدراسة:

- قيادات الصف الثاني:

يذكر (المنتدى العربي للتجارة الإلكترونية، ٢٠١١) بأن قيادات الصف الثاني هم الخلفاء المحتملين للمناصب الرئيسية في جميع أنحاء المنظمة، بحيث يتم تزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية، ليكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، وشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك، بهدف إيجاد موظفين بديلاً لشاغري الوظائف المهمة والمؤثرة في المنظمة بحيث إذا غادر أحد من الموظفين الرئيسيين يكون البديل جاهزاً ليقوم بعمله دون أن ينعكس ذلك سلباً على أداء العمل.

كما تعرف حنان أبو سلطان (٢٠١٦) قيادات الصف الثاني بأنهم القيادات البديلة في المستقبل للقيادة الموجودة حالياً.

كما يُعرف (عبد الوهاب، ٢٠٠٠م، ص١٣٧) 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.

ويعرف كلاً من Campbell and Smith 5, 2014 قيادات الصف الثاني بأنها مجموعة من قادة المنظمات في المستقبل وهم الموظفين الذين تم تقييمهم على أنهم يمتلكون القدرة والالتزام التنظيمي والدافعية للارتقاء والنجاح في المناصب العليا في المؤسسة.

ويتضح مما سبق توافق التعاريف تجاه إعداد قيادات الصف الثاني والتي يمكن أجمالها فيما يلي:

- بدلاء عن القيادات الحالية.
- لديهم رغبة واستعداد للقيام بالأدوار القيادية.
- لديهم التزام تنظيمي، وشخصياتهم مؤثرة.

- أهمية إعداد قيادات الصف الثاني:

يُشكل إعداد القيادات أمرًا هامًا يؤرق الجهات العليا، كونه يضع صناع القرار في استعداد مستقبلي لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية، كما يؤسس نظامًا من توافر قيادات في أهبة الاستعداد لأي مجال.

إن إعداد قيادات الصف الثاني لشغل الوظائف التي تتفق وقدراتهم وتدريبهم على الأعمال التي تتناسب تخصصاتهم، وترقيتهم في المناصب القيادية وذلك ضمن برنامج تضعه الإدارة وتخطط له إلى جانب تخطيط القوى العاملة، مراعيةً فيه حاجاتها المستقبلية من الأعمال، وحاجات الأفراد للتدرج في السلم الوظيفي للمنظمة (سعيد ٢٠١٣م، ص ٩٠٩-٩١٠).

ولذا يرى المطيري (٢٠١٤م، ص ١٠) أن أهمية إعداد قيادات الصف الثاني تكون 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 لتعلم التنظيمي؛ لأنها تضمن استمرارية انتقال المعرفة والخبرات.
- ومما لا شك فيه أن إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني من خلال مواقعهم الوظيفية داخل المؤسسة له الكثير من المزايا ومن أهمها: (جاد الرب ٢٠١٢م، ص ٢٤).
- أن عملية الإعداد تتم في إطار سياسات المؤسسة، وفي إطار حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية، وأهدافها الإستراتيجية.
- ضمان ثقافة قادة المستقبل في ثقافة وقيم واتجاهات المنظمة.

- بناء درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى قيادات الصف الثاني، وزيادة معدلات الثقة بين الإدارة العليا وهذه القيادات
- سرعة تكيف المؤسسة مع التغيرات المفاجئة بها، مثل خلو منصب أحد مديري الإدارة العليا فجأة.
- يساعد إعداد قيادات الصف الثاني على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التفويض والتمكين، القيادة الذاتية، التدريب أثناء الوظيفة، فرق العمل.
- والعكس كذلك في عدم الاهتمام في إعداد تلك القيادات، حيث يذكر الفريان (٢٠١٢، ص ١٠٢) إن من أبرز الآثار السلبية المترتبة على إهمال إعداد قيادات المستقبل:
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 أصلاً لمباشرتها .
 ٥. تأثر الإنجاز كما ونوعاً، وكذلك تأثر معنويات العاملين وأدائهم ، والمستفيدين من خدمات المنظمة، وغياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة
- اختيار القيادات الإدارية:

يذكر سالم (٢٠٠٩) أن مصادر اختيار القيادات الإدارية تتمثل في الآتي:

١. شغل الوظائف القيادية عن طريق التعيين من خارج المنشأة أو القطاع، ويستخدم هذا النوع من الاختيار عادة في ظروف معينة تحتم هذا الأجراء. فقد لا يتوافر من بين العاملين بهذه المنشآت أو القطاعات في بعض الوظائف القيادية في محالات معينة تحتاج إلى خبرات خاصة أن اختيار القيادات الإدارية من خارج القطاعات العامة قد يكون راجعاً إلى السياسة العامة للمجتمع مؤداها إدخال عناصر جديدة في هذه القطاعات لربث الأفكار الجديدة ومحاولة إطالة دورة حياته وزيادة فعاليته.

٢. شغل الوظائف القيادية من داخل القطاعات العامة. حيث يستخدم هذا النوع من الاختيار عندما تتوفر من بين العاملين بالمنشأة من يصلح لشغل وظائف قيادية. وهذا الأسلوب يتطلب جهوداً فائقة للرفع من الكفاءات الإدارية بالمنشأة ودعمها، هذا إلى جانب توفير أسس سليمة لاختيار وتدريب العاملين والاهتمام بمسارهم الوظيفي منذ تاريخ الالتحاق بخدمة هذه المنشأة.

ومن أجل تحقيق هذا الاختيار استلزم إعطاء تلك القيادات مزيداً من المتطلبات الإدارية المؤهلة للاختيار ومن تلك المتطلبات مهارة التفويض، حيث يرى كنعان (٢٠٠٩، ص ٢٤٠) بأن التفويض يساعد على تنمية قدراتهم ويمكن تدريبهم على المخاطرة في اتخاذ القرار إلا بالتفويض لكي يتدربوا على التفكير الموضوعي والمقارنة ورؤية النتائج مما يسهم في زيادة فاعلية الموظفين بتلك السلطة تجاه منظماتهم وانتمائهم إليها ومواجهة المشكلات والأزمات الطارئة.

كما أن على القيادات العليا مسؤولية كبيرة وهامة بخصوص اختيار أعداد وتنمية القيادات المستقبلية. وتجهيز الصف الثاني من القادة الإداريين لتولي المهام القيادية وتحمل المسؤولية، يذكر سالم (٢٠٠٩) أدوار القيادات العليا في تكوين قادة المستقبل فيما يلي :

١. إرساء وسيادة ثقافة التجديد والتطوير بين كافة العاملين بالمؤسسة.
٢. إعداد برامج وورش عمل لإعلان ونشر سياسة الإحلال والتجديد للقيادات الإدارية.
٣. إعداد وتجهيز برامج تدريبية رسمية خاصة للقيادات المستقبلية في مختلف المجالات بالمؤسسة.
٤. المتابعة من القيادات الأولى وغيرهم من شاغلي مختلف الوظائف بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل.
٥. التدريب على رأس العمل أو التدريب بالممارسة لعناصر القيادات الإدارية البديلة. حيث يمكن تجربة القائد البديل أو المستقبلي بتعيينه قائداً مؤقتاً.
٦. تنظيم ملتقيات وندوات علمية وورش عمل للقيادات المستقبلية.
٧. التجهيز لتعيين القائد البديل.

٨. مساندة القائد البديل بتزويده بالمشورة ودون فرض الوصاية عليه.

متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني:

إن إعداد قيادات الصف الثاني يتطلب أمورًا تحقق هذا الإعداد، ومن تلك الأمور:

- فتح قنوات اتصال مباشرة بين الرئيس من القيادات العليا، والمرؤوس من قيادات الصف الثاني (الشرقاوي، ٢٠١٦م، ص ٣١٣) ، و (الحريري، ٢٠٠٨م، ص ٨٤). وهذا الاتصال المفتوح يبرز الفرص القيادية المتاحة، وانتهاج الشفافية والعدالة في القرص بين قيادات الصف الثاني، والتحلي بالمرونة، وإتاحة المشاركة في التعلم والمعرفة، وعدم إغفال التدريب والإرشاد وبناء فرق العمل (Bissenden ٢٠٠٩).

- تدريب قيادات الصف الثاني على المهام الموكلة إليهم؛ منعاً لحدوث الأخطاء (الحريري، ٢٠٠٨م، ص ٨٤).

- تقبل الرئيس أخطاء قيادات الصف الثاني (الحريري، ٢٠٠٨م، ص ٨٤).

- تكافؤ الصلاحية مع المسؤولية لقيادات الصف الثاني (عمر ، ٢٠١٦م /ب، ص ١٨).

- ضرورة التزام ودعم الإدارة العليا في الهيكل المؤسسي الخطة إعداد قيادات الصف الثاني-التعاقبية- (Fulmer and Conger, 2004; Hills, 2009).

- تصميم خطة فاعلة للتدريب لإكساب القيادات المعارف والمهارات اللازمة وتوضيح المسار الوظيفي، وإيجاد رؤية إيجابية مشتركة، وتوفير هيكل تنظيمي مسطح يسهل عملية التواصل والتشارك في المعرفة (Mehrabani 2011, and Mohammad).

- توفر الثقة بين قيادات الصف الثاني وبين القيادات الإدارية ببعضها كأحد أهم العوامل الضرورية لنجاح خطط التعاقب القيادي (Mercer, ٢٠٠٩)، علاوة على ذلك تتطلب عملية تخطيط وإدارة التعاقب القيادي الاستثمار المستمر في الوقت والموارد المتعددة والمشورة الدقيقة والدائمة من قبل الخبراء في الجوانب المالية والقانونية وغيرها (Ip and Jacobs, 2006).

ويتبادر إلى الذهن مسألة هل إعداد قيادات الصف الثاني يختلف عن الإحلال الوظيفي للقيادات؟ .. الأمر الذي يقتضي إيضاح كلاً منهما، فيذكر المخلافي

والقحطاني(١٤٤٠هـ) أن عملية التعاقب القيادي على أهميتها تبدأ بتشخيص وتحديد الوظائف التي ستجعل المنظمة عرضة لمشكلات في القدرات والمواهب في المستقبل ثم ردم تلك الهوة مبكرا من خلال البحث عن الكفاءات والأفراد الموهوبين والتحقق من توفر السمات والجدارات التي ترتبط بالوظيفة القيادية وتتوافق مع إستراتيجية المنظمة (٢٠١٣ Jenkins,) وبشأن تعريف مصطلح التعاقب القيادي فقد عرفته الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة National Academy of Public Administration (NAPA) Administration عام (٢٠١٠) بأنه: "جهد متان ومنهجي لتحديد وتوفير القيادات المطلوبة، من خلال وضع إطار من المرشحين المحتملين ذوي الإمكانيات العالية، وتطوير القدرة القيادية لديهم واختيار القادة من ضمن تلك المجموعة المحددة، ويعرف داي التعاقب القيادي بأنه «تطوير الخطط اللازمة التي تسهم في سد الاحتياج المستمر للمديرين التنفيذيين والمهنيين المتخصصين في جميع الفرق بين تخطيط التعاقب القيادي والإحلال الوظيفي".

يتداخل هذا المصطلح مع مصطلح الإحلال الوظيفي والقيادي (Replacement Planning) الذي يمثل تحديد القيادات المناسبة للعمل داخل المنظمة حالات الطوارئ أو الأزمات الناشئة، بينما التخطيط التعاقب القيادي (Succession Planning) بعد عملية شاملة تتم في إطار توجه إستراتيجي الغاية تحقيق استمرارية القيادة، وبناء المواهب المتفوقة، وتطويرها مع مراعاة الاحتياجات لمستقبلية للمنظمة.

ويحسم الفرق بينهما (Mehabani And Mohammad, 2011) الذي يرى أن الإحلال الوظيفي هو أن تضع شخصا في مكان شخص دون إعداد أو تدريب أو تأهيل مسبق، وليس بالضرورة أن يكون الشخص الذي تم إحلاله هو الشخص المناسب بينها إدارة وتخطيط التعاقب القيادي تعني التفكير الجدي بالبدل قيل مغادرة الشخص لمنصبه بفترة طويلة، من خلال البحث عنه وإعداده وتدريبه وتنميته بصورة جيدة ليحل محله بكل سهولة

- مراحل إعداد قيادات الصف الثاني:

تذكر (Loew 2015,p:35-45) أن المراحل المهمة التي يجب أن تمر بها عملية إعداد قيادات الصف الثاني وهي: " تحديد متطلبات القيادة، وتقويم القدرات القيادية

- الحالية، وتطوير القدرات على جميع المستويات، وتحسين قدرات القادة على الأداء، وتعزيز أداء القادة من خلال دمج ثقافة القيادة".
- ويرى البصري (٢٠٢٠) أن عملية اكتشاف القيادات تمر بمراحل ست هي:
١. مرحلة التقيب: وهي مرحلة البحث عن الشخصيات القيادية.
 ٢. مرحلة التجريب: وهي مرحلة اختيار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة الأولى.
 ٣. مرحلة التقييم: وهي مرحلة تقييم المجموعة المختارة وفق معايير محددة سابقا.
 ٤. مرحلة التأهيل: وهي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية حسب ما تقتضيه الحاجة العملية.
 ٥. مرحلة التكليف بعد التأهيل والتدريب يتم اختيار مجموعة منهم وتعيينهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة للتجربة.
 ٦. مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ العناصر فرصتها في الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب ما يناسبهم.
- أما الحارثي (٢٠٢٠) فيذكر أن مراحل إعداد قيادات الصف الثاني تتلخص في الآتي:
١. مرحلة التبنّي القيادي: وتعني تتبني قيادات المنظمة الحالية لعملية الإعداد واقتناعها بأهمية وجود قيادات الصف الثاني.
 ٢. مرحلة بناء المعايير القيادية وهي مرحلة وضع الضوابط والشروط والمعايير التي تضبط عمليات البحث والاختيار
 ٣. مرحلة التأهيل والتدريب ممن انطبقت عليهم المعايير القيادية.
 ٤. مرحلة التمكين القيادي من خلال التكليف بمناصب قيادية لمدة قصيرة وتمكينهم من اتخاذ القرار.
 ٥. مرحلة التعيين كقيادات إدارية للمنظمات.
- ويتضح مما سبق أن المراحل باختلاف تعددها إلا أنها تدور في نطاق المرحلة الثلاثية: الانتقاء ومن ثم التبنّي ثم الانطلاق في منظومة العمل القيادي.

- معوقات إعداد قيادات الصف الثاني:

ويمكن حصر معوقات بناء القيادات الإدارية في الآتي: (الفيان، ٢٠١٢، ص ١٨)،
(الحسين ٢٠١٢، ص ١٩).

١. العقلية الإدارية التقليدية السائدة في الكثير من المنظمات التي تهمل هذا النشاط الهام بقصد وبدون قصد أحياناً، فهناك من القياديين من يرى أن إعداد القيادات الشابة يعتبر تهديداً لموقعه وتوجهاته أحياناً، أو أن تكون تلك القيادات عنصر منافسة على النفوذ والموقع أحياناً.

٢. الأنظمة والقواعد والإجراءات الإدارية والمالية المقيدة لبرامج التطوير والتعيين والترقية، والتي مازالت في الكثير من البيئات تتعامل مع الوظيفة والموظف بتقليدية وجمود وتحد من تمييز القيادات الواعدة ويمكن ملاحظة ذلك في قواعد وإجراءات التعيين والترقية.

٣. الإدارة بأسلوب إدارة الأزمات، حيث يتم التركيز على التعامل مع مشكلات وعوائق اليوم فقط، وعلى إنجاز المهام التقليدية بمعزل عن التفكير في الخطط والإستراتيجيات المستقبلية التي تتطلب إعداد الموارد البشرية القادرة على التعامل معها.

٤. عدم الرغبة في التفويض، وعدم الإلمام بالطرق المناسبة لاختيار الأفراد الجديرين بتفويض الصلاحيات لهم مما يحد من اكتساب الخبرات القيادية بشكل منهجي تدريبي منظم.

٥. عدم وضوح الرؤية حول طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والقدرات والمهارات اللازمة للتعامل معها.

٦. الخوف من المنافسة وبالتالي لا يبحث القيادي عن مساعد متميز حتى تكون الحاجة له دائماً، وكذلك المركزية هي مكلمة لما سبق، فنجد هذا المدير ممسكاً بزمام الأمور وهو الوحيد الذي في يده الصلاحيات.

٧. غياب الإدارة العلمية لدى القياديين الذين تم تعيينهم ليس لكفاءتهم، إضافة إلى إتباع الأسلوب السلبي من جانب القيادة في أغلب الأحيان والذي يعتمد على مركزية القرار مما أدى إلى كثير من الصراعات داخل العمل وانخفاض كفاءة الخدمات المقدمة.

٨. عدم إدراك أهمية إعداد قيادات بديلة وبالتالي عدم وضع ذلك كهدف من أهداف المنظمة.
٩. عدم وضع مسارات وظيفية للعاملين تتمازج فيها الخبرات المتراكمة مع برامج مناسبة للتأهيل والتدريب وتتوافق مع احتياجات الفرد والمنظمة.
١٠. ندرة القيادة التي تساهم في إعداد القيادات الجديدة، وندرة مؤسسات التنمية الإدارية من معاهد ومراكز التدريب المتميزة التي يمكن الاستفادة من برامجها في المساعدة على اكتساب المشاركين مهارات ومعارف القيادة.
١١. عدم وجود هياكل إدارية وشواغر إضافية تسمح بترقية الخبرات الشابة في القطاع الحكومي
- أما القحطاني (١٤٣٥هـ) فيحدد معوقات تنمية وإعداد المهارات القيادية على النحو التالي:
١. ضعف وضوح الرؤية: ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يتحدد على أساسها مستقبل المنظمة أو الإدارة التي يرأسها.
 ٢. الخوف من الفشل: ويتمثل في الخوف من المخاطرة أو العقاب الناجم عن ارتكاب الأخطاء أو تجنب طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما.
 ٣. التمسك بالأنماط المألوفة: يشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عنها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.
 ٤. تحديد جو الحرية: ويتمثل هذا المعوق في الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته سواء أكان ذلك من خلال أفكاره أو مشاعره وهذه الحرية بالطبع لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما أتفق.
 ٥. ضعف الدوافع الداخلية للإبداع: ويشير هذا المعوق إلى الدوافع المرتبطة بالشخص ذاته التي تدفعه إلى العمل الإبداعي وهذه الدوافع تكون للبعض متمثلة في الإثارة العقلية والتحدي المرتبطين بحل المشكلات في حين أنها تمثل للبعض الآخر فرصة لتحقيق الذات.

٦. ضعف التشجيع من المنظمة ويُعنى به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمات التي يعملون فيها.

٧. انخفاض مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة فقد يؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة وتدني حماسهم وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكفلون بمعالجتها.

٨. الاعتماد الكبير على الخبراء وبالذات أولئك الذين يأتون من خارج المنظمة ذلك أن هؤلاء الأشخاص غالباً ما يتم النظر إليهم باعتبار هم القادرين على حل مشكلات المنظمات التي يجلبون إليها وأن بقية أعضاء المنظمة، أولئك الذين قد تتوافر لديهم المهارة والخبرة التي قد تفوق تلك الموجودة لدى هؤلاء الخبراء.

٩. قلة شيوخ جو المرح والتسلية: يعتبر أحد الأسباب التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية وتظل هذه المعوقات بطابعها الإداري مؤرقاً لكثير من المنظمات، وخصوصاً المؤسسات التعليمية، التي انطلقت في سياق إداري منظم. كما أن الباحث استفاد منها في بناء أداة الدراسة الحالية خاصة في المحور الثاني الخاص بمعوقات إعداد قيادات الصف الثاني.

الدراسات السابقة: تم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث وكانت على النحو التالي

أجرى مسعود ومليكة ومحمود (٢٠١٠ م Succession Planning In Iranian Governmental Agencies) دراسة عن 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) مديراً، وتوصلت إلى أن هناك علاقة بين المتطلبات التنظيمية وتخطيط التعاقب الوظيفي.

كما أجرى القحطاني (٢٠١٤م) دراسته التي هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الذي تمارسه القيادات العليا بوزارة العدل من وجهة نظر قيادات الصف الثاني، وكذلك المهارات القيادية التي ساهم التمكين في تمتيتها من وجهة نظرهم وسبل تعزيز تمكين قيادات الصف الثاني، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة دراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قيادات الصف الثاني بوزارة العدل وبلغت عينة الدراسة (١١٣) مفردة. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها أن واقع تمكين قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (٣.٢٤ من ٥). وأن المهارات القيادية التي ساهم التمكين على تمتيتها جاءت بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (٣.٢٦ من ٥). وأن عينة الدراسة موافقون بشدة على مجموعة من الإجراءات يمكن أن تعزز التمكين لدى قيادات الصف الثاني بمتوسط حسابي (٤.٢٩ من ٥).

أما دراسة ابتسام القحطاني (٢٠١٥م) فقد هدفت 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

كذلك دراسة نجلاء قرملة (٢٠١٦م) والتي هدفت إلى التعرف على واقع المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض وجاءت أبرز نتائج الدراسة موافقة عينة الدراسة على وجود المعوقات التنظيمية والمادية بدرجة عالية جدا. بينما حصلت موافقة عينة الدراسة على المعوقات البشرية بدرجة عالية.

أما دراسة حنان أبو سلطان (٢٠١٦م) فقد هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية. وكذلك معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية التي تعزى لمتغيرات الجنس العمر المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة المسمى الوظيفي). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (١٥٤) موظف، واستخدمت طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، ولكن تم استرداد (١٢٧) استبانة أي ما نسبته (٨٢%) تقريبا. وتوصلت إلى النتائج التالية: أن دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني جاء بوزن نسبي (٦٩.١%)، وهو بدرجة كبيرة. وهناك دور كبير الثقافة المنظمة السائدة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية حيث جاءت بوزن نسبي (٦٩.١٦%)، وهو بدرجة كبيرة.

كما أجرت بن دخيل الله (١٤٤٠) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في بناء الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على كامل المجتمع والبالغ عددهم (٣٨) منسقة للأقسام العلمية في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات في مدينة الرياض. وقد أسفرت الدراسة على موافقة مجتمع الدراسة على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض حيث جاءت بدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي ٤,٤٤

كذلك دراسة Cieminski (٢٠١٨): وهدفت إلى التعرف على الممارسات التي تدعم تعاقب القيادة من وجهة نظر القيادات التعليمية وقادة المدارس، والتي طبقت في خمس مناطق تعليمية كبرى بولاية كولورادو، حيث استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة شبه المنظمة وأظهرت نتائجها عدم كفاية خطط التعاقب القيادي في المدارس العامة بالرغم من

أن التخطيط للتعاقب الوظيفي هو منهج منظم يؤدي إلى جودة اختيار القادة والاحتفاظ بهم وأحد السبل لمعالجة قضايا القيادة ومساعدة قادة المناطق المدرسية على تلبية احتياجاتهم القيادية على المدى الطويل وتوصلت إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي تتضمن إجراءات تدعم التعاقب الوظيفي منها توفير الدعم المستمر للقيادات وتطوير بناء قادة المستقبل من خلال بناء قاعدة من مساعدي القيادات.

أما دراسة الشهري (٢٠١٩) فقد هدفت إلى الكشف عن واقع بناء صف ثانٍ من القيادات التربوية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وآليات تطويره في ضوء رؤية ٢٠٣٠ ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أمناء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم ٤٧ أمينا، وذلك لأن تأهيل وتطوير القيادات التربوية إحدى المهام الموكلة للأمانة العامة لإدارة التعليم وفقاً للدليل التنظيمي، وقد أعطى أفراد مجتمع البحث المحور الأول، والمتعلق بواقع إعداد صف ثانٍ من القيادات التربوية في إدارات التعليم درجة (محايد، أما المحور الثاني والمتعلق بآليات تطوير بناء صف ثانٍ من القيادات التربوية فقد أعطى مجتمع البحث درجة (موافق).

كذلك دراسة المخلافي، والقحطاني (٢٠١٩) فقد هدفت إلى التعرف على واقع عملية إحلال القيادات الإدارية في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض، ومدى حاجة المدينة منهج التعاقب القيادي والتحقق من توفر متطلباته، وتحديد أبرز معوقاته استخدم الباحثان المنهج الوصفي تطوير راختبار صدقها وثباتها، ثم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (٢٨٠) استبانة. وقد كشفت الدراسة عن عدة ممارسات يتم اتباعها عند إحلال القيادة الإدارية في المدينة؛ منها الاعتماد على تركية القيادات الحالية عند تعيين القيادات البديلة، ومراعاة نزاهة المرشح عند التعيين واستقطاب كفاءات قيادية من خارج المدينة، وتقييم القدرة القيادية للفردة التعيين. وبالمقابل كشفت الدراسة عن عدم الإعلان عن الوظائف القيادية الشاعرة، وضعف الاهتمام بتهيئة وإعداد قادة بدلاء قبل شعور الوظيفة القيادية، وعدم البحث عن المواهب القيادية وإعدادها للمستقبل، وعدم اتباع معايير موضوعية في اختيار القيادات الإدارية.

ودراسة الحارثي (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني في كل من جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الطائف من خلال (الأنظمة والسياسات-التنمية المهنية- التمكين) وهل هناك فروق تعزى لمتغيرات الدراسة الرئيسية(الجامعة- الدرجة العلمية-الجنس). وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين بلغت (٤١١) عضواً، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على محور الأنظمة والسياسات، وبدرجة متوسطة من حيث التنمية المهنية والتمكين. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

دراسة الشريف (٢٠٢٠) فقد هدفت إلى معرفة واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء بالمملكة السعودية، ومعوقاته من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. تم تصميم استبانة من قبل الباحث بمساعدة الأطر النظرية لقياس واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي ومعوقاته. اعتبر مجتمع الدراسة هو نفسه العينة، وقد بلغت حوالي (١٩٩) قائداً أكاديمياً من وكلاء جامعة شقراء، وعمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلائهم ورؤساء الأقسام. وكانت نتائج الدراسة : أن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة من وجهة نظرهم جاء قليل وبمتوسط حسابي (٢٠٨)، وأن معوقات التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة بلغت نسبتها (٤,٠٤).

أما دراسة (Haile ٢٠٢٠) بعنوان: "التعاقب الوظيفي في المدارس الخاصة بأديس أبابا في أثيوبيا". Succession Planning at Private Schools in Addis Ababa. فقد هدفت إلى تقييم واقع تطبيق التعاقب الوظيفي في المدارس الخاصة في أديس أبابا. استخدم الباحث المنهج الوصفي. تم جمع معلومات الدراسة عن طريق المقابلة شبه المنظمة عبر تطبيق (zoom) وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الخاصة بأديس أبابا وبلغت (١٤٦) مدرسة ثانوية وإعدادية، مكونة من (٣١٨٩) معلماً وإدارياً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٢٨٣) معلماً وإدارياً. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق

التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالموهب في المدارس الخاصة يتم بشكل جزئي بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٢).

كذلك دراسة (Aliyu, ٢٠٢١) بعنوان تأثير عملية الاستقطاب والتعيين على المنظمات نيجيريا". The Impact of Recruitment and Selection Process in an Organization. فقد هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير عملية الاستقطاب والتعيين على المنظمات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي. واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أكاديمية Aliyu Lawal بنيجيريا، واعتبر المجتمع نفسه هو العينة. وكانت نتائج الدراسة: أن عملية الاستقطاب والتعيين لها أثر إيجابي على عملية تعيين المرشحين المناسبين للأكاديمية.
التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال الدراسة إعداد الصف الثاني، والتعاقب الوظيفي أهميته، واختلفت معها في حدها الموضوعي والذي اقتصر على إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس التعليم العام بمحافظة شقراء، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري وبناء أداة الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

سيتم عرض منهج الدراسة ومجتمعها، وصولاً إلى أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات الأداة، وأساليب المعالجات الإحصائية المستخدمة وفق الآتي:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي. نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة الوصفية التي تناولت إعداد قيادات الصف الثاني بمدارس تعليم محافظة شقراء، ولمناسبته لأهدافها بشقيها النظري والميداني، وقد عرف العساف (٢٠١٢، ص٦٥) المنهج الوصفي المسحي بأنه " المنهج الذي يتم من خلاله استجواب كافة أفراد الدراسة أو عينة منهم لوصف الظاهرة المدروسة".

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء، والبالغ عددهم (٧٣) مديراً (ذكر) ومديرة (أنثى) حسب الإحصائية التي حصل عليها الباحث من إدارة التعليم بمحافظة شقراء، والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للنوع والعمل الحالي.

جدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للنوع والعمل الحالي

النوع	العدد
ذكر	٢٣
أنثى	٥٠
الإجمالي	٧٣

ويتبين من الإحصائية أن أكثرية المجتمع من الشطر النسائي نظراً لوجود كثير من الشطر الرجالي في مجمع تعليمي يضم أكثر من مدرسة

عينة الدراسة:

أولاً-العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٣٠) من مديري ومديرات المدارس بإدارة التعليم، حيث قام الباحث بتطبيق استبانة الدراسة عليهم للتحقق من صدقها وثباتها، ومدى إمكانية تطبيقها والاعتماد على نتائجها في الدراسة الحالية.

ثانياً-العينة الأساسية:

تم اختيار عينة الدراسة النهائية من خلال حساب حجم العينة المناسب لكل فئة من فئات المجتمع باستخدام جداول مورجان، ومن خلالها تم احتساب حجم العينة لوظيفة مدير (١٩)، ولوظيفة مديرة (٤٤)، والإجمالي (٦٣) مديراً ومديرة، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على عدد (٧٠) مديراً ومديرة، وبلغ عدد الاستجابات التي حصل عليها الباحث (٦٤) فرداً، وتم استبعاد استجابات (٦) من أفراد العينة لعدم اكتمال الاستجابة.

وبذلك تكونت العينة في صورتها النهائية من (٦٤) فرداً من مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء، (٢٠ من الذكور، ٤٤ من الإناث)، والجدول رقم (٢) يوضح خصائص العينة من حيث النوع، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة التعليمية:

جدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة

التعليمية

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
٣١,٣%	٢٠	ذكر	النوع
٦٨,٨%	٤٤	أنثى	
٢٥,٠%	١٦	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة في الإدارة
٣١,٣%	٢٠	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٤٣,٨%	٢٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٤٦,٩%	٣٠	ابتدائي	المرحلة التعليمية
١٨,٨%	١٢	متوسط	
٣٤,٤%	٢٢	مجمع (أكثر من مدرسة)	
١٠٠%	٦٤	الإجمالي	

يتبين من الجدول السابق أن عدد (٢٠) من عينة الدراسة من الذكور، بنسبة (٣١,٣%) من إجمالي العينة، وأن عدد (٤٤) من عينة الدراسة من الإناث، بنسبة

(٦٨,٨%) من إجمالي العينة، كما يتبين أن عدد (١٦) من عينة الدراسة من ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، بنسبة (٢٥%) من إجمالي العينة، وأن عدد (٢٠) من عينة الدراسة من ذوي الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، بنسبة (٣١,٣%) من إجمالي العينة، وأن عدد (٢٨) من عينة الدراسة من ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، بنسبة (٤٣,٨%) من إجمالي العينة، أما بالنسبة للمرحلة التعليمية لقيادات الصف الثاني فقد كان (٣٠) من أفراد العينة من مديري ومديرات المرحلة الابتدائية بنسبة (٤٦,٩%) من إجمالي العينة، بينما كان (١٢) من أفراد العينة من مديري ومديرات المرحلة المتوسطة بنسبة (١٨,٨%) من إجمالي العينة، في حين كان (٢٢) من أفراد العينة من مديري ومديرات المجمعات (أكثر من مدرسة) بنسبة (٣٤,٤%) من إجمالي العينة.

أداة الدراسة:

أعد الباحث الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية والتي تكونت من بعض البيانات الديموجرافية لأفراد العينة، والتي تمثلت في (النوع، والخبرة في العمل الحالي، والمرحلة التعليمية) بالإضافة إلى (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء، ويتكون من (١٠) فقرات تعبر عن وجهة نظر قيادات الصف الثاني حول هذا الواقع.

المحور الثاني: المعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني، ويتكون من (١٠) فقرات تعبر عن وجهة نظر القيادات المدرسية في إدارة تعليم محافظة شقراء حول أهم المعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني في إدارة تعليم محافظة شقراء.

المحور الثالث: مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء، ويتكون من (١٠) فقرات تمثل رؤية قيادات الصف الثاني لأهم مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني في إدارة تعليم محافظة شقراء.

وكانت جميع فقرات الاستبانة بعد التعديلات التي تمت بناء على آراء المحكمين إيجابية، ولا توجد أي فقرات عكسية.
تصحيح الاستبانة:

يتم الإجابة عن بنود الاستبانة وفقاً لمقياس متدرج من درجة الموافقة التامة إلى عدم الموافقة وفقاً للاختيارات التالية (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق إطلاقاً)، تتراوح الدرجات عليه ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة حيث يتم تقدير استجابة المفحوص كما يلي (موافق بشدة= ٥ درجات، موافق= ٤ درجات، محايد= ٣ درجات، غير موافق= درجتان، غير موافق إطلاقاً= درجة واحدة)، وتشير الدرجة المرتفعة إلى درجة موافقة كبيرة من المفحوصين على فقرات الاستبانة، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى عدم الموافقة.

وللحكم على مدى اتفاق عينة الدراسة على متوسطات درجات فقرات الاستبانة ومتوسط كل محور من محاورها تم تقسيم حساب مدى الدرجات (٥=١-٤)، وتقسيمها على ثلاث فئات تمثل المستوى المنخفض، والمستوى المتوسط، والمستوى المرتفع، وبذلك يكون طول كل فئة منها كما يلي:

طول كل فئة = Error = ١,٣٣ ، ثم تم تفسير المتوسطات كما في الجدول رقم

(٣):

جدول (٣) يوضح فئات المتوسطات وتفسيرها

مستوى التحقق	مدى الدرجات
منخفض	٢,٣٣ - ١
متوسط	٣,٦٦ - ٢,٣٤
مرتفع	٥ - ٣,٦٧

صدق وثبات استبانة الدراسة الحالية:

أولاً - الصدق:

العرض على المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية والمكوّنة من (٣٦) فقرة، على عدد من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات السعودية والعربية، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم في الاستبانة من حيث: مدى وضوح الفقرات، وحسن صياغتها، وملاءمة بدائلها، وانتمائها إلى الأبعاد التي تنتمي إليها، ومدى مناسبتها للتطبيق على عينة الدراسة الحالية، أو أي ملاحظات أخرى يرون إضافتها. وقد استفاد الباحث من ملاحظات المحكّمين، واقتراحاتهم، وتم التعديل على صياغة بعض الفقرات لتناسب مع طبيعة العينة، مع الإبقاء على العبارات التي حازت نسبة قبول (٨٠%) من آراء المحكّمين، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورته النهائية بعد تحكيمها (٣٠) فقرة، حيث اتفق المحكمون على الإبقاء على تلك الفقرات بعد تعديل صياغة بعضها.

الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة الحالية قام الباحث بتطبيقها على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) مديرًا ومديرة من مديري المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء، ومن ثم قام بحساب معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه، والجدول رقم (٤) يتضمن عرضاً للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للاتساق الداخلي:

جدول (٤) يوضح حساب الاتساق الداخلي لفقرات استبانة الدراسة الحالية (ن = ٣٠)

م	الفقرة	معامل الارتباط بدرجة المحور
المحور الأول- واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء		
١	تعمل إدارة التعليم على التهيئة لإعداد قيادات الصف الثاني	**٠,٩٣٤
٢	تشجع الأنظمة والسياسات على إعداد قيادات الصف الثاني	**٠,٦٥٨
٣	توجد برامج تنمية مهنية لإعداد قيادات الصف الثاني	**٠,٧٦٤
٤	تحرص إدارة التعليم على ملازمة القيادات ذات الخبرة	**٠,٧٨٩
٥	تدعم الإدارة مبادرات قيادات الصف الثاني لتطوير العمل	**٠,٧٣٦
٦	توجد معدلات أداء يسترشد بها لاختيار قيادات الصف الثاني	**٠,٩٥٢
٧	هناك حصر دقيق بالأفراد المتوقع شغلهم للوظائف القيادية	**٠,٨٤٢
٨	تشارك الإدارة قيادات المدارس في وضع الأهداف التنظيمية	*٠,٣٧٨
٩	بيئة العمل قائمة على الاحترام المتبادل بين إدارة التعليم والمدارس	**٠,٥٤١
١٠	يتم تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لقيادات الصف الثاني	**٠,٧٧٧
المحور الثاني- المعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء		
١١	الرهبة من تحمل المسؤولية والخطأ	**٠,٤٤٦
١٢	قلة التحفيز المادي	**٠,٦٠٠
١٣	ضعف التشجيع من الإدارة	**٠,٤٧٧
١٤	الاعتماد على الخبراء من خارج المدرسة	*٠,٣٧٩
١٥	انعدام خطة لإعداد قيادات الصف الثاني	**٠,٨٧٥
١٦	عدم وجود إحصائيات دقيقة بالأفراد المتوقع شغلهم للوظائف القيادية	**٠,٧٢٣
١٧	عدم وضوح معايير اختيار الوظائف القيادية	**٠,٨١٨
١٨	عدم وضوح الأهداف والرؤية المستقبلية لإدارة التعليم	**٠,٧٢٠
١٩	ضعف الميزانية المخصصة لتدريب قيادات الصف الثاني	**٠,٧٤٨
٢٠	قلة المدربين المتخصصين في تدريب قيادات الصف الثاني	**٠,٩٠٨
المحور الثالث- مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء		
٢١	تبني ثقافة تنظيمية مشجعة على إعداد قيادات الصف الثاني	**٠,٩٣٣
٢٢	توفير ميزانية لتدريب قيادات الصف الثاني	**٠,٧٠٩
٢٣	تبادل الخبرات العملية لقيادات الصف الثاني مع القيادات الخبيرة	**٠,٩٣٣
٢٤	وضوح أهداف الإدارة ورؤيتها تجاه قيادات الصف الثاني	**٠,٩٥٠
٢٥	إعداد مدربين متخصصين في تدريب قيادات الصف الثاني	**٠,٩٠٢
٢٦	إعادة تقييم البرامج المعدة لتدريب قيادات الصف الثاني بشكل دوري	**٠,٧٦٧
٢٧	إتاحة الفرصة لقيادات الصف الثاني للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	**٠,٩٦٣
٢٨	وضع معايير واضحة لاختيار الوظائف القيادية	**٠,٨٧٢
٢٩	مراعاة الاحتياجات التدريبية لقيادات الصف الثاني عند تصميم البرامج التدريبية	**٠,٩٨٦
٣٠	إتاحة المعلومات الكافية لقيادات الصف الثاني لإنجاز العمل بكفاءة	**٠,٩٦٩

**دال عند مستوى (٠.٠٥)

دال عند مستوى (٠.٠١)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل. بما يشير إلى أن الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة. ثانياً- ثبات استبانة الدراسة الحالية:

قام الباحث بالتحقق من ثبات استبانة الدراسة الحالية بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من محاور الاستبانة، كما قام الباحث بحساب معامل ثبات التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون، وجاءت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (٥):

جدول (٥) يبين ثبات استبانة الدراسة الحالية باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (ن=٣٠)

طريقة حساب الثبات		عدد الفقرات	محاور الاستبانة
التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ		
٠,٨٨٥	٠,٨٨١	١٠	واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء
٠,٧٦٤	٠,٧٨٣	١٠	المعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء
٠,٩٧٩	٠,٩٧٠	١٠	مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء

أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة قد تراوحت بين (٠,٧٨٣) و (٠,٩٧٠)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة باستخدام معامل ثبات التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون بين (٠,٧٦٤) و (٠,٩٧٩)، وجميعها قيم مرتفعة تدل على ثبات استبانة الدراسة الحالية. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعدما تم جمع البيانات، تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار الثامن والعشرين (Statistical Package for Social Sciences - Version 28) وتم القيام بمجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، هي:

- ١- التكرارات Frequencies، والنسب المئوية Percentages لوصف خصائص العينة وفق المتغيرات الديموغرافية، وكذلك للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث من أسئلة الدراسة.
- ٢- معامل الارتباط بطريقة بيرسون Pearson Correlation Coefficient للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة.
- ٣- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات الاستبانة.
- ٤- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Reliability) المصحح بمعادلة (سبيرمان - براون)، للتحقق من ثبات الاستبانة.
- ٥- المتوسطات (Means)، والمتوسطات الموزونة (Weighted Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث من أسئلة الدراسة.
- ٦- اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للكشف عن اعتدالية توزيع البيانات.
- ٧- اختبار مان -وتني (Mann-Whitney Test) للفروق بين مجموعتين مستقلتين؛ للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة فيما يتعلق بمتغير العمل الحالي، وكاختبار تتبعي للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمرحلة التعليمية.
- ٨- اختبار كروسكال واليس للفروق المجموعات المستقلة (Independent-Samples Kruskal-Wallis Test) للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمرحلة التعليمية.



نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول من محاور الاستبانة، كما في الجدول التالي:

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بواقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء

م	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى تحقق الفقرة	الترتيب
٩	بيئة العمل قائمة على الاحترام المتبادل بين إدارة التعليم والمدارس	ك	٣٧	٢٧	٠	٠	٠	٤,٥٨	٠,٥٠	مرتفع	١
		%	٥٧,٨	٤٢,٢	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠				
١٠	يتم تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لقيادات الصف الثاني	ك	٥	٢٨	٢٩	٠	٢	٣,٥٣	٠,٧٨	متوسط	٢
		%	٧,٨	٤٣,٨	٤٥,٣	٠,٠٠	٣,١				
٥	تدعم الإدارة مبادرات قيادات الصف الثاني لتطوير العمل	ك	٥	٢٨	٢٧	٢	٢	٣,٥٠	٠,٨٢	متوسط	٣
		%	٧,٨	٤٣,٨	٤٢,٢	٣,١	٣,١				
٤	تحرص إدارة التعليم على ملازمة القيادات ذات الخبرة	ك	٣	٤١	٤	١٦	٠	٣,٤٨	٠,٩٣	متوسط	٤
		%	٤,٧	٦٤,١	٦,٣	٢٥,٠	٠,٠٠				
٣	توجد برامج تنمية مهنية لإعداد قيادات الصف الثاني	ك	١٦	١٨	٧	٢١	٢	٣,٣٩	١,٢٧	متوسط	٥
		%	٢٥,٠	٢٨,١	١٠,٩	٣٢,٨	٣,١				
١	تعمل إدارة التعليم على التهيئة لإعداد قيادات الصف الثاني	ك	٠	٢٦	٢٢	١٦	٠	٣,١٦	٠,٨٠	متوسط	٦
		%	٠,٠٠	٤٠,٦	٣٤,٤	٢٥,٠	٠,٠٠				
٢	تشجع الأنظمة والسياسات على إعداد قيادات الصف الثاني	ك	٠	١٥	٤٢	٧	٠	٣,١٣	٠,٥٨	متوسط	٧
		%	٠,٠٠	٢٣,٤	٦٥,٦	١٠,٩	٠,٠٠				
٦	توجد معدلات أداء يسترشد بها لاختيار قيادات الصف الثاني	ك	٣	٢٣	١٨	١٦	٤	٣,٠٨	١,٠٣	متوسط	٨
		%	٤,٧	٣٥,٩	٢٨,١	٢٥,٠	٦,٣				
٧	هناك حصر دقيق بالأفراد المتوقع شغلهم للوظائف القيادية	ك	٢	١٤	١٥	١٧	١٦	٢,٥٢	١,١٨	متوسط	٩
		%	٣,١	٢١,٩	٢٣,٤	٢٦,٦	٢٥,٠				
٨	تشارك الإدارة قيادات المدارس في وضع الأهداف التنظيمية	ك	٠	١٠	١٠	٣٠	١٤	٢,٢٥	٠,٩٨	منخفض	١٠
		%	٠,٠٠	١٥,٦	١٥,٦	٤٦,٩	٢١,٩				
المتوسط الموزون والانحراف المعياري لدرجة المحور ككل											
								٣,٢٦	٠,٦٦	متوسط	

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- وجود مستوى متوسط من الاتفاق بين عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء على المحور الأول من محاور الاستبانة المتعلق بواقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء، حيث بلغ المتوسط العام الموزون للمحور (٣,٢٦)، بانحراف معياري قدره (٠,٦٦)، وهو ما ينتمي إلى فئة الموافقة المتوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (٢٠١٤)، والشهري (٢٠١٩)، والشريف (٢٠٢٠)، و (Haile ٢٠٢٠)، واختلفت مع دراسة (Aliyu, ٢٠٢١) حيث كانت إيجابية وتعادل القيمة العالية.

- حازت الفقرة رقم (٩) على مستوى مرتفع من الاتفاق بين عينة الدراسة، والفقرة رقم (٨) على مستوى منخفض من الاتفاق، بينما جاءت درجة الموافقة متوسطة على بقية فقرات المحور الأول من محاور الاستبانة.

- أكبر متوسط (وبالتالي أكبر درجة اتفاق) لفقرات المحور الأول من محاور الاستبانة المتعلقة بواقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء هي الفقرة رقم (٩) التي تنص على "بيئة العمل قائمة على الاحترام المتبادل بين إدارة التعليم والمدارس" بمتوسط حسابي (٤,٥٨) وانحراف معياري لها (٠,٥٠) وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة أبو سلطان (٢٠١٦) التي بينت الدور الكبير للثقافة التنظيمية السائدة في بناء قيادات الصف الثاني، واختلفت مع دراسة Cieminski (٢٠١٨) التي أظهرت عدم كفاية خطط التعاقب القيادي وإعداد قيادات الصف الثاني في المدارس. تليها الفقرة رقم (١٠) التي تنص على "يتم تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لقيادات الصف الثاني" بمتوسط (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٧٨)، ثم الفقرة رقم (٥) التي تنص على "تدعم الإدارة مبادرات قيادات الصف الثاني لتطوير العمل" بمتوسط (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٢).

- بينما كان أدنى متوسط للفقرة رقم (٨) التي تنص على "تشرك الإدارة قيادات المدارس في وضع الأهداف التنظيمية" بمتوسط (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٩٨)، تليها الفقرة رقم (٧) التي تنص على "هناك حصر دقيق بالأفراد المتوقع شغلهم للوظائف

القيادية" بمتوسط (٢,٥٢) وانحراف معياري (١,١٨)، ثم الفقرة رقم (٦) التي تنص على "توجد معدلات أداء يسترشد بها لاختيار قيادات الصف الثاني" بمتوسط (٣,٠٨) وانحراف معياري (١,٠٣)، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة المخلافي، والقحطاني (٢٠١٩) في عدم اتباع معايير موضوعية في اختيار القيادات الإدارية.

- من النتائج السابقة يمكن استنتاج أن هناك العديد من الجوانب الإيجابية في إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء، حيث تتمتع إدارة التعليم ببيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، وتدعم مبادرات قيادات الصف الثاني لتطوير العمل، وتحرص على ملازمة القيادات ذات الخبرة. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها، مثل إشراك قيادات المدارس في وضع الأهداف التنظيمية، ووجود حصر دقيق بالأفراد المتوقع شغلهم للوظائف القيادية، وتوجد معدلات أداء يسترشد بها لاختيار قيادات الصف الثاني. وتلك التحسينات يمكن أن تساعد في إعداد قيادة صف ثاني أكثر كفاءة وفاعلية، والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق أهداف إدارة تعليم محافظة شقراء.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "ما المعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر أفراد الدراسة؟"
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني من محاور الاستبانة، كما في الجدول التالي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء

م	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى تحقق الفقرة	الترتيب
١٠	قلة المدربين المتخصصين في تدريب قيادات الصف الثاني	ك	١٤	٢٤	٧	١٤	٥	٣,٤٤	١,٢٧	متوسط	١
		%	٢١,٩	٣٧,٥	١٠,٩	٢١,٩	٧,٨				
١	الرغبة من تحمل المسؤولية والخطأ	ك	٦	١٧	٣٠	١١	٠	٣,٢٨	٠,٨٦	متوسط	٢
		%	٩,٤	٢٦,٦	٤٦,٩	١٧,٢	٠,٠٠				
٩	ضعف الميزانية المخصصة لتدريب قيادات الصف الثاني	ك	١٦	٧	٢٠	١٤	٧	٣,١٧	١,٣٣	متوسط	٣
		%	٢٥,٠	١٠,٩	٣١,٣	٢١,٩	١٠,٩				
٦	عدم وجود إحصائيات دقيقة بالأفراد المتوقع شغلهم للوظائف القيادية	ك	١٤	١٧	٧	١٦	١٠	٣,١٤	١,٤٢	متوسط	٤
		%	٢١,٩	٢٦,٦	١٠,٩	٢٥,٠	١٥,٦				
٨	عدم وضوح الأهداف والرؤية المستقبلية لإدارة التعليم	ك	١٤	٨	١٨	١٥	٩	٣,٠٥	١,٣٥	متوسط	٥
		%	٢١,٩	١٢,٥	٢٨,١	٢٣,٤	١٤,١				
٥	انعدام خطة لإعداد قيادات الصف الثاني	ك	١٦	٢	٢٧	٠	١٩	٢,٩٤	١,٥٠	متوسط	٦
		%	٢٥,٠	٣,١	٤٢,٢	٠,٠٠	٢٩,٧				
٢	قلة التحفيز المادي	ك	٤	١٢	١٥	٢٨	٥	٢,٧٢	١,٠٦	متوسط	٧
		%	٦,٣	١٨,٨	٢٣,٤	٤٣,٨	٧,٨				
٣	ضعف التشجيع من الإدارة	ك	٠	١٣	٢٥	٨	١٨	٢,٥٢	١,١١	متوسط	٨
		%	٠,٠٠	٢٠,٣	٣٩,١	١٢,٥	٢٨,١				
٧	عدم وضوح معايير اختيار الوظائف القيادية	ك	٤	٠	٣٣	١٠	١٧	٢,٤٤	١,٠٨	متوسط	٩
		%	٦,٣	٠,٠٠	٥١,٦	١٥,٦	٢٦,٦				
٤	الاعتماد على الخبراء من خارج المدرسة	ك	١٠	٢	٣	٣٢	١٧	٢,٣١	١,٣٣	منخفض	١٠
		%	١٥,٦	٣,١	٤,٧	٥٠,٠	٢٦,٦				
								٢,٩٠	٠,٧٦	متوسط	

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- وجود مستوى متوسط من الاتفاق بين عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء على المحور الثاني من محاور الاستبانة المتعلق بالمعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني، حيث بلغ المتوسط العام الموزون للمحور (٢,٩٠)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٦)، وهو ما يدل على درجة موافقة متوسطة على تلك المعوقات. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قرملة (٢٠١٦) التي كانت المعوقات التنظيمية والمادية بدرجة عالية جداً، والمعوقات البشرية بدرجة عالية.
- حازت الفقرة رقم (٤) على مستوى منخفض من الاتفاق بين عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء، بينما جاءت درجة الموافقة متوسطة على بقية فقرات المحور الثاني من محاور الاستبانة.
- أكبر متوسط (وبالتالي أكبر درجة اتفاق) لفقرات المحور الثاني من محاور الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء هي الفقرة رقم (١٠) التي تنص على "قلة المدربين المتخصصين في تدريب قيادات الصف الثاني" بمتوسط (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٢٧)، تليها الفقرة رقم (١) التي تنص على "الرغبة من تحمل المسؤولية والخطأ" بمتوسط (٣,٢٨) وانحراف معياري (٠,٨٦)، ثم الفقرة رقم (٩) التي تنص على "ضعف الميزانية المخصصة لتدريب قيادات الصف الثاني" بمتوسط (٣,١٧) وانحراف معياري (١,٣٣). واتفقت هذه النتائج مع دراسة الحارثي (٢٠٢٠) في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على محور التنمية والتمكين.
- بينما كان أدنى متوسط للفقرة رقم (٤) التي تنص على "الاعتماد على الخبراء من خارج المدرسة" بمتوسط (٢,٣١) وانحراف معياري (١,٣٣)، تليها الفقرة رقم (٧) التي تنص على "عدم وضوح معايير اختيار الوظائف القيادية" بمتوسط (٢,٤٤) وانحراف معياري (١,٠٨)، ثم الفقرة رقم (٣) التي تنص على "ضعف التشجيع من الإدارة" بمتوسط (٢,٥٢) وانحراف معياري (١,١١).
- من النتائج السابقة يمكن استنتاج أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء، حيث تعاني إدارة التعليم من

قلة المدربين المتخصصين في تدريب قيادات الصف الثاني، ويخشى بعض القيادات من تحمل المسؤولية والخطأ، كما أن الميزانية المخصصة لتدريب قيادات الصف الثاني ضعيفة. بالإضافة إلى ذلك، لا توجد معايير واضحة لاختيار الوظائف القيادية، ولا يوجد تشجيع كاف من الإدارة. ومعالجة هذه المعوقات ستساهم في إعداد قيادة صف ثاني أكثر كفاءة وفاعلية، والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق أهداف إدارة تعليم محافظة شقراء.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء؟" وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث من محاور الاستبانة، كما في الجدول التالي:

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء

م	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى تحقق الفقرة	الترتيب
٢	توفير ميزانية لتدريب قيادات الصف الثاني	ك	٠	٦	٠	٣٥	٢٣	٤.١٧	٠.٨٥	مرتفع	١
		%	٠.٠٠	٩.٤	٠.٠٠	٥٤.٧	٣٥.٩				
٥	إعداد مدربين متخصصين في تدريب قيادات الصف الثاني	ك	٠	١	٢٠	١٤	٢٩	٤.١١	٠.٩١	مرتفع	٢
		%	٠.٠٠	١.٦	٣١.٣	٢١.٩	٤٥.٣				
١	تبنى ثقافة تنظيمية مشجعة على إعداد قيادات الصف الثاني	ك	٠	٣	١٨	٢٥	١٨	٣.٩١	٠.٨٧	مرتفع	٣
		%	٠.٠٠	٤.٧	٢٨.١	٣٩.١	٢٨.١				
٣	تبادل الخبرات العملية لقيادات الصف الثاني مع القيادات الخبيرة	ك	١٣	٢	٠	١٥	٣٤	٣.٨٦	١.٠١	مرتفع	٤
		%	٢٠.٣	٣.١	٠.٠٠	٢٣.٤	٥٣.١				
٨	وضع معايير واضحة لاختيار الوظائف القيادية	ك	١٣	٠	٦	٩	٣٦	٣.٨٦	١.٠٤	مرتفع	٥
		%	٢٠.٣	٠.٠٠	٩.٤	١٤.١	٥٦.٣				
٦	إعادة تقييم البرامج المعدة لتدريب قيادات الصف الثاني بشكل دوري	ك	٠	٣	٢٩	١١	٢١	٣.٧٨	٠.٩٧	مرتفع	٦
		%	٠.٠٠	٤.٧	٤٥.٣	١٧.٢	٣٢.٨				
٤	وضوح أهداف الإدارة ورؤيتها تجاه قيادات الصف الثاني	ك	٠	١٤	٤	٢٨	١٨	٣.٧٨	١.٠٩	مرتفع	٧
		%	٠.٠٠	٢١.٩	٦.٣	٤٣.٨	٢٨.١				
٧	إتاحة الفرصة لقيادات الصف الثاني للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	ك	٠	١٤	٥	٢٦	١٩	٣.٧٨	١.١١	مرتفع	٨
		%	٠.٠٠	٢١.٩	٧.٨	٤٠.٦	٢٩.٧				
١٠	إتاحة المعلومات الكافية لقيادات الصف الثاني لإنجاز العمل بكفاءة	ك	٠	١٤	٩	٢٠	٢١	٣.٧٥	١.١٤	متوسط	٩
		%	٠.٠٠	٢١.٩	١٤.١	٣١.٣	٣٢.٨				
٩	مراعاة الاحتياجات التدريبية لقيادات الصف الثاني عند تصميم البرامج التدريبية	ك	١٣	٢	٨	٢٣	١٨	٣.٤٨	١.٤٦	متوسط	١٠
		%	٢٠.٣	٣.١	١٢.٥	٣٥.٩	٢٨.١				
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لدرجة المحور ككل							٣,٨٥	١,٠٤	مرتفع	

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين عينة الدراسة على المحور الثالث من محاور الاستبانة المتعلق بمقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء، حيث بلغ المتوسط العام الموزون للمحور (٣,٨٥)، وانحراف معياري قدره (١,٠٤)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة على المقترحات الواردة في هذا المحور بين مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة بن دخيل الله (٢٠١٨) التي كانت بدرجة عالية جداً، ودراسة القحطاني (٢٠١٥) التي أكدت على دعم الإدارة العليا لإعداد قيادات الصف الثاني.
- حازت الفقرتان (٩, ١٠) على مستوى متوسط من الاتفاق بين عينة الدراسة، بينما حازت بقية فقرات المحور الثالث من محاور الاستبانة على مستوى مرتفع من الاتفاق بين عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء.
- أكبر متوسط (وبالتالي أكبر درجة اتفاق) لفقرات المحور الثالث من محاور الاستبانة المتعلقة بمقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء هي الفقرة رقم (٢) التي تنص على "توفير ميزانية لتدريب قيادات الصف الثاني" بمتوسط (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٨٥)، تليها الفقرة رقم (٥) التي تنص على "إعداد مدرّبين متخصصين في تدريب قيادات الصف الثاني" بمتوسط (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٩١)، ثم الفقرة رقم (١) التي تنص على "تبني ثقافة تنظيمية مشجعة على إعداد قيادات الصف الثاني" بمتوسط (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٨٧).
- بينما كان أدنى متوسط للفقرة رقم (٩) التي تنص على "مراعاة الاحتياجات التدريبية لقيادات الصف الثاني عند تصميم البرامج التدريبية" بمتوسط (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,٤٦)، تليها الفقرة رقم (١٠) التي تنص على "إتاحة المعلومات الكافية لقيادات الصف الثاني لإنجاز العمل بكفاءة" بمتوسط (٣,٧٥) وانحراف معياري (١,١٤)، ثم الفقرة رقم (٧) التي تنص على "إتاحة الفرصة لقيادات الصف الثاني للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" بمتوسط (٣,٧٨) وانحراف معياري (١,١١)، وبنفس المتوسط جاءت الفقرتان (٤, ٦) بانحراف معياري قدره (١,٠٩ ، ٠,٩٧) على الترتيب، وتنص الفقرة رقم

(٤) على "وضوح أهداف الإدارة ورؤيتها تجاه قيادات الصف الثاني"، والفقرة رقم (٦) على "إعادة تقييم البرامج المعدة لتدريب قيادات الصف الثاني بشكل دوري".
- من النتائج السابقة يمكن استنتاج أن هناك العديد من المقترحات التي يمكن تنفيذها لتحسين إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء، حيث ترى العينة أن أهم المقترحات هي: توفير ميزانية لتدريب قيادات الصف الثاني، وإعداد مدربين متخصصين في تدريب قيادات الصف الثاني، وتبني ثقافة تنظيمية مشجعة على إعداد قيادات الصف الثاني.

رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة باختلاف متغيرات الدراسة (النوع، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة التعليمية)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث أولاً بالكشف عن اعتدالية توزيع بيانات العينة على كل محور من محاور الاستبانة الثلاثة باستخدام اختبار كولمجروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٩) يوضح نتائج اعتدالية توزيع بيانات العينة على كل محور من محاور الاستبانة

الثلاثة

المحور	قيمة كولمجروف سميرونوف	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الحكم على الاعتدالية
واقع إعداد قيادات الصف الثاني	٠,٢٠٠	٦٤	$> ٠,٠٠١$	غير اعتدالي
معوقات إعداد قيادات الصف الثاني	٠,١٩٩	٦٤	$> ٠,٠٠١$	غير اعتدالي
مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني	٠,٢٣٠	٦٤	$> ٠,٠٠١$	غير اعتدالي

ويتبين من الجدول السابق أن جميع قيم اختبار كولمجروف سميرونوف دالة إحصائياً، بما يدل على عدم تحقق شرط الاعتدالية لدرجات أفراد العينة على المحاور الثلاثة، ونظراً لأن عدد أفراد أغلب المجموعات الفرعية أقل من (٣٠)، وتفاوت الأعداد بشكل كبير بينها، بالإضافة إلى عدم تحقق شرط الاعتدالية فسوف يستخدم الباحث الإحصاءات اللابارامترية للتحقق من دلالات الفروق بين المجموعات المختلفة.

أولاً- الفروق في محاور الاستبانة التي تعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى):

استخدم الباحث اختبار مان ويتي للفروق بين مجموعتين مستقلتين (Mann-Whitney Test) بديلاً لبارامترية عن اختبارات للفروق بين مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات أفراد العينة على محاور الاستبانة التي تعزى لاختلاف النوع (ذكر - أنثى)

مستوى الدلالة	قيمة Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	النوع	محاور الاستبانة
٠,٩٠٠	٠,١٢٥-	٦٥٨,٥	٣٢,٩٢	٢٠	ذكر	واقع إعداد قيادات الصف الثاني
		١٤٢١,٥	٣٢,٣١	٤٤	أنثى	
٠,١٧١	١,٣٦٩-	٧٤٣,٠	٣٧,١٥	٢٠	ذكر	معوقات إعداد قيادات الصف الثاني
		١٣٣٧,٠	٣٠,٣٩	٤٤	أنثى	
٠,٠٨٨	١,٧٠٤-	٥٣٤,٠	٢٦,٧٠	٢٠	ذكر	مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني
		١٥٤٦,٠	٣٥,١٤	٤٤	أنثى	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات أفراد العينة على جميع محاور الاستبانة بين المديرين والمديرات، بما يعني وجود اتفاق بين قيادات الصف الثاني من مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء على واقع ومعوقات ومقترحات إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة تعليم محافظة شقراء. وهذا يؤكد على اتفاق الجنسين على أهمية إعداد قيادات الصف الثاني مما يتوافق مع دراسة مسعود ومليكة ومحمود (٢٠١٠) التي أكدت أن هناك علاقة بين المتطلبات التنظيمية وتخطيط التعاقب الوظيفي

ثانياً- الفروق في محاور الاستبانة التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات):

استخدم الباحث اختبار كروسكال واليس للفروق بين المجموعات المستقلة (Kruskal-Wallis Test) بديلاً لبارامترية عن تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار مان ويتي (Mann-Whitney Test) كاختبار تتبعي، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١١) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق بين متوسطات رتب أفراد العينة على محاور الاستبانة التي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإدارة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)

مستوى الدلالة	قيمة H	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة في الإدارة	محاور الاستبانة
٠,٠٠٥	١٠,٥٠٧	٤٠,٩٧	١٦	أقل من ٥ سنوات	واقع إعداد قيادات الصف الثاني
		٣٧,٣٠	٢٠	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
		٢٤,٢٣	٢٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٠٣١	٦,٩٣٩	٢٩,٣٨	١٦	أقل من ٥ سنوات	معوقات إعداد قيادات الصف الثاني
		٢٥,٦٨	٢٠	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
		٣٩,١٦	٢٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٠٠١>	١٨,٥٩٨	٣٣,٧٥	١٦	أقل من ٥ سنوات	مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني
		١٨,٦٠	٢٠	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
		٤١,٧١	٢٨	أكثر من ١٠ سنوات	

ونستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسطات رتب درجات أفراد العينة على جميع محاور الاستبانة تُعزى لاختلاف نوع سنوات الخبرة في الإدارة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء.
- لمعرفة اتجاهات ودلالات تلك الفروق استخدم الباحث اختبار مان ويتي للمقارنة بين كل مجموعتين من المجموعات الفرعية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٢) يبين نتائج اختبار مان ويتي لدلالة الفروق بين متوسطات رتب محاور

الاستبانة وفق متغير سنوات الخبرة في الإدارة

المحور	سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
واقع إعداد قيادات الصف الثاني	أقل من ٥ سنوات	-	١,٣٥٧-	٢,٣٨٠*
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	-	-	٢,٩٣٦**
	أكثر من ١٠ سنوات	-	-	-
معوقات إعداد قيادات الصف الثاني	أقل من ٥ سنوات	-	١,٣٥٧-	٢,٣٤٠*
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	-	-	٢,٠١١*
	أكثر من ١٠ سنوات	-	-	-
مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني	أقل من ٥ سنوات	-	٢,٩٠٧**	١,٧٢٥-
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	-	-	٤,٠٥٩**
	أكثر من ١٠ سنوات	-	-	-

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

ونستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب مجموعتي (أقل من ٥ سنوات)، (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، في محور (مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني)، في اتجاه مجموعة (أقل من ٥ سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في محوري (واقع إعداد قيادات الصف الثاني ومعوقات إعداد قيادات الصف الثاني) بين متوسطات رتب المجموعتين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات مجموعتي (أقل من ٥ سنوات)، (أكثر من ١٠ سنوات)، في محوري (واقع إعداد قيادات الصف الثاني، ومعوقات إعداد قيادات الصف الثاني) في اتجاه مجموعة (أقل من ٥ سنوات) بالنسبة لمحور (واقع إعداد قيادات الصف الثاني)، وفي اتجاه مجموعة (أكثر من ١٠ سنوات) بالنسبة لمحور (معوقات إعداد قيادات الصف الثاني)، بينما لا يوجد فرق دال إحصائية في محور (مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني) بين متوسطي رتب درجات المجموعتين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتي (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، و(أكثر من ١٠ سنوات) في جميع محاور الاستبانة (واقع إعداد قيادات الصف الثاني، معوقات إعداد قيادات الصف الثاني، مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني) في اتجاه مجموعة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) بالنسبة لمحور (واقع إعداد قيادات الصف الثاني)، وفي اتجاه مجموعة (أكثر من ١٠ سنوات) بالنسبة لمحوري (معوقات إعداد قيادات الصف الثاني، ومقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني). يرى الباحث بأن الخبرة هنا تؤكد موقفها في أهمية الإعداد والترشح مما يتوافق مع دراسة (Aliyu, ٢٠٢١) من أن عملية الاستقطاب والتعيين لها أثر إيجابي على عملية تعيين المرشحين المناسبين للأكاديمية

ثالثا- الفروق في محاور الاستبانة التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي- متوسط- مجمع/ أكثر من مدرسة):

استخدم الباحث اختبار كروسكال واليس للفروق بين المجموعات المستقلة (Kruskal-Wallis Test) بديلا لبارامتريا عن تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار مان ويتي (Mann-Whitney Test) كاختبار تتبعي، وجاءت النتائج كما يلي:
جدول (١٣) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق بين متوسطات رتب أفراد العينة على محاور الاستبانة التي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية (ابتدائي- متوسط- مجمع/ أكثر من مدرسة)

مستوى الدلالة	قيمة H	متوسط الرتب	العدد	المرحلة التعليمية	محاور الاستبانة
٠,٩٧٨	٠,٠٤٥	٣٢,٦٣	٣٠	ابتدائي	واقع إعداد قيادات الصف الثاني
		٣٣,٢٥	١٢	متوسط	
		٣١,٩١	٢٢	مجمع (أكثر من مدرسة)	
٠,٣٦٤	٢,٠١٩	٢٩,٩٢	٣٠	ابتدائي	معوقات إعداد قيادات الصف الثاني
		٣٠,٧٥	١٢	متوسط	
		٣٦,٩٨	٢٢	مجمع (أكثر من مدرسة)	
٠,٠٠١	١٣,٣٣١	٢٣,٧٥	٣٠	ابتدائي	مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني
		٣٧,٢١	١٢	متوسط	
		٤١,٨٦	٢٢	مجمع (أكثر من مدرسة)	

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات جميع المجموعات في محوري (واقع إعداد قيادات الصف الثاني، ومعوقات إعداد قيادات الصف الثاني) تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات رتب درجات أفراد العينة على المحور الثالث من محاور الاستبانة (مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني) تُعزى لاختلاف المرحلة التعليمية (ابتدائي- متوسط- مجمع/ أكثر من مدرسة) من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في إدارة تعليم محافظة شقراء.

- لمعرفة اتجاهات ودلالات تلك الفروق استخدم الباحث اختبار مان ويتي لدلالة الفروق بين متوسطات الرتب للمقارنة بين كل مجموعتين من المجموعات الفرعية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) يبين نتائج اختبار مان ويتي لدلالة الفروق بين متوسطات رتب محاور الاستبانة وفق متغير المرحلة التعليمية

المحور	المرحلة التعليمية	ابتدائي	متوسط	مجمع (أكثر من مدرسة)
مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني	ابتدائي	-	*٢,٢٥٤-	**٣,٤٧٤-
	متوسط	-	-	٠,٨١٨-
	مجمع (أكثر من مدرسة)	-	-	-

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ * * دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

ومن الجدول السابق يتضح وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات مجموعتي (ابتدائي)، و(متوسط)، في محور (مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني) في اتجاه مجموعة (متوسط)، وبين متوسطي رتب درجات مجموعتي (ابتدائي)، و(مجمع/ أكثر من مدرسة) في اتجاه مجموعة (مجمع/ أكثر من مدرسة)، بينما لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب درجات مجموعتي (متوسط)، و(مجمع/ أكثر من مدرسة).

وهذا يؤكد على أن الاختلاف مرده إلى ضبابية وجود نظام موحد لاختيار قيادات الصف الثاني، ولعل تعزيز الاحترام المتبادل بين إدارة التعليم والمدارس قد يحقق عدم الاختلاف بين المديرين والمديرات ومن ثم تحقق إعداد قيادات الصف الثاني على مستوى مؤسسي.

توصيات الدراسة

- العمل على تعزيز الاحترام المتبادل بين إدارة التعليم والمدارس لتحقيق الانسجام ومن ثم الانتماء المدرسي.
- انتخاب قيادات حالية ذات كفاءة مهنية لتتولى تمهيد القيادات المستقبلية



-
- توفير الدعم المادي والمعنوي لمنظومة قيادات الصف الثاني من الترشح إلى التعيين.
 - وضع نظام تقني يتضمن حصر دقيق بالأفراد المتوقع ترشحهم للعمل القيادي وتحديثه باستمرار.
 - جدولة كشاف كمي وكيفي بمعدلات الأداء للاسترشاد به في اختيار قيادات الصف الثاني.
 - تفعيل البرامج التدريبية لقيادات الصف الثاني ووضع مقياس لها في الترشح.

المراجع العربية

- ١- أبو سلطان، حنان موسى (٢٠١٦). دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية»، دراسة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، جامعة الأقصى.
- ٢- إلياس، طارق. (٢٠١٩). الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية. ط (١) مركز الخبرات المهنية للإدارة الجيزة جمهورية مصر العربية.
- ٣- البصري، رائد (٢٠٢٠). كيف تكشف العناصر القيادية من حولنا. صحيفة البلاد الإلكترونية. السبت ٥ سبتمبر ٢٠٢٠. على الرابط:
<https://albiladpress.com/news/2020/4344/columns/667172.html>
- ٤- البقمي، محمد بن عبد الله (٢٠٠٨م)، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٥- البواردي، فيصل بن عبد الله (٢٠١٤م). استراتيجيات تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمرات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢-٤ مايو ٢٠١٤م.
- ٦- بن دخيل الله، مها (١٤٤٠هـ). واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٧- جاد الرب، سيد أحمد (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مطبعة العشري.
- ٨- جاد الرب، سيد أحمد (٢٠١٢) القيادة الإستراتيجية، القاهرة، دار الكتب المصرية.
- ٩- الحارثي، سعود بن عبد الجبار (٢٠٢٠). واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف. جامعة القصيم: مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٤ العدد ١، سبتمبر ٢٠٢٠.
- ١٠- الحدراوي، رافد حميد ومحمد جلال عبد الله (٢٠٢٠). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية الآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية». مجلة الجامعة الإسلامية.
- ١١- الحريري، رافده. (٢٠٠٨م). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- ١٢- الحسين، نايف (٢٠١٢م)، دور المنظمات في صناعة القيادات البديلة. مجلة التنمية الإدارية (١٠٠)، معهد الإدارة الرياض.
- ١٣- دروش سعد زناد ومصطفى مصطفى أحمد (٢٠١٨م). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٤- سالم، عطية عبد الواحد (٢٠٠٩). اختيار وإعداد وتنمية القيادات الإدارية البديلة في ليبيا. (الوقوع والرؤية المستقبلية). ملتقى، دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات ٣-١ يونيو ٢٠٠٩
- ١٥- سعيد، وفاء فنجري. (٢٠١٣م). تأثير محددات إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية على تميز الأداء التنظيمي في شركات المحول في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس مصر.
- ١٦- الشرقاوي، إسماعيل محمود. (٢٠١٦). إدارة الأعمال من منظور اقتصادي. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- ١٧- الشريف، طلال بن عبد الله حسين (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير)، جامعة شقراء المملكة العربية السعودية.
- ١٨- الشمري، عبد الرحمن عبد الله، والحارثي، دلال ناصر. (٢٠١٤). تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة المؤتمر القيادات الإدارية الحكومية السعودية الواقع والتطلعات، المنعقد خلال الفترة ٢-٤/١٢/٢٠١٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، من ص ص ٨٥٩ - ٨٩١.
- ١٩- العثماني، محمد خميس. (٢٠١٤م). نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية. الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
- ٢٠- العساف، صالح محمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢، الرياض: دار الزهراء.
- ٢١- عمر، عصام عبد اللطيف. (٢٠١٦ ب). أهمية التدريب الإداري للموظفين مصر: نيولينك الدولية للنشر والتدريب.
- ٢٢- العمري، أسماء (٢٠١٤)، تطوير القيادة في المؤسسات الحكومية، مؤتمرات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : الواقع والتطلعات معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٢٣- فرملة نجلاء بنت هزاع. (٢٠١٦م). معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور جامعة الإمام الرياض.

- ٢٤- الفريان، مساعد (٢٠١٢)، دور المنظمات في صناعة القيادات البديلة، (مجلة التنمية الإدارية)، العدد (١٠٠)، معهد الإدارة، الرياض.
- ٢٥- الفيقي، عبد الرحمن (١٤٣٨هـ). إعداد القادة استثمار في كوادرننا البشرية لتلبية طموحاتنا التنموية. مجلة التنمية الإدارية، (١٣٨) ٢٠-٢١.
- ٢٦- القحطاني، ابتسام (١٤٣٧هـ). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات بمنطقة الرياض بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض.
- ٢٧- القحطاني، سعدي بن ظاهر (١٤٣٥هـ) دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية قسم العلوم الإدارية.
- ٢٨- القعود ابتهاج (٢٠١٦). إعداد القيادات المستقبلية في الإدارات النسائية بوزارة التعليم. بحث تكميلي غير منشور جامعة الملك سعود الرياض.
- ٢٩- كنعان، نواف (٢٠٠٩). القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٣٠- المحيسن، فيصل، أسامة والكساسبة، محمد مفضي. (٢٠٢١) أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالموهب في شركة أورانج بالأردن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٧ (١) ٣٣٣-١٤٦.
- ٣١- المخلافي، عبد الملك والقحطاني، هيا بنت سالم (١٤٤٠). واقع ومعوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية) المجلد ٢٠ - ملحق ١ ٢٠١٩م (١٤٤٠هـ).
- ٣٢- المطيري، ذعار شجاع. (٢ - ٤ ديسمبر ٢٠١٤م). تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية: دراسة حالة الهيئات والمؤسسات الحكومية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمرات القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- ٣٣- معهد الكفاءات ، سلطنة عمان ، ٢٠١٧.

المنصة الوطنية الموحدة

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/EducationInKSA>

الموقع الإلكتروني للمنتدى العربي للتجارة الإلكترونية (٢٠١١) ، www. Aecfkh.org

المراجع الأجنبية:

1- Aliyu, Umar Lawal. (2021). The Impact of Recruitment and Selection Process in an Organization. International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology, 8. (9). 175-185.



- 2- Bissenden, D. R. 2009. Leadership succession planning for public health nurses. Royal Roads University (Canada). Available at: ProQuest Dissertations & Theses Global. (305160537). Retrieved (5-2-2018) from <https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/3051605377?accountid=142908>.
- 3- Campbell, M., & Smith, R. (2014). High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- 4- Cieminski, Amie B. & Ed.D. (2018). Practices that Support Leadership Succession and Principal Retention. ICPEL Education Leadership Review, 19. pp. 21-41.
- 5- Day, D. V. 2007. Developing Leadership Talent: A Guide to Succession Planning and Leadership Development, Guidelines for Effective Talent Management. Research Collection Lee Kong Chian School of Business, Singapore Management University. Retrieved (23-5-2018) from: http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1961&context=lkesh_research.
- 6- Fulmer, R., and Conger, J. 2004. Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage? Retrieved (28-2-- 2018) from: <http://www.businessstraining.com.mx/ega/docs/Growing%20Your%20Company%20Leaders.pdf>
- 7- Haile, Abel. (2020). Succession Planning at Private Schools in Addis Ababa. European Journal of Business and Management Research, 5(5), pp. 116-152.
- 8- Hills, A. 2009. Succession planning or smart talent management? Industrial and Commercial Training, 41(1):3-8
- 9- Ip, B., and Jacobs, J. 2006, Business succession planning: A review of the evidence. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(3): 326-350.
- 10- Jenkins, E. A. 2013. Executive succession in state and local governments: An examination of the factors that influence effective leadership transition and positive organizational performance. (PhD Thesis). University of Maryland University College. Available at: ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (1424273847. Retrieved (2- 3-2018) From: <https://search.proquest.com/docview/1424273847?Accounted=44936>
- 11- Loew, L. (2015). State of Leadership Development 2015: The Time to Act is Now. Brandon Hall Group.
- 12- Masoud,R.,Malikeh,B.,&Mahmood,N (2010).Succession Planning In Iranian Governmental Agencirs.Journal of American Science,6(12),PP736-714
- 13- Mehrabani, S. E., and Mohamad, N. A. 2011. Succession planning: A necessary process in today's organization. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning. 1(5):371-377. Retrieved (2-3-2018) from: <http://www.ijecen.org/Papers/061-20045A10009.pdf>
- 14- Mercer, C. B. 2009. A multi-site case study of informal leadership succession planning in three higher education instination. (PhD Thesis).



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١ م



University of Calgary, Canada. Retrieved (1-1-2018) from: <https://prism.ucalgary.ca/handle/1880/104001>.

15- National Academy of Public Administration 2010. Selecting Leadership Talent for the 21st-Century Workplace, Retrieved (15-11- 2018) from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Selecting-Leadership-Talent.pdf>.

16- Rothwell, J. William (2005). Effective Succession Planning: Insuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. New Yor: AMACOM.