

واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف

د. سعود بن عبد الجبار هويدي الحارثي

أستاذ مساعد، كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالطائف

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الطائف، وذلك من خلال ثلاثة محاور هي: (الأنظمة والسياسات- التنمية المهنية- التمكين)، كما هدفت للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة لواقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف تُعزى لمتغيرات الدراسة الرئيسية: (الجامعة- الدرجة العلمية- الجنس)، وقد طُبِّقَت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي الملك عبد العزيز والطائف بلغت (411) عضوًا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، حيث أظهرت نتائج الدراسة التي استخدمت أداة الاستبانة أنَّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية واقع إعداد قيادات الصف الثاني من حيث الأنظمة والسياسات، وبدرجة متوسطة على واقع إعداد قيادات الصف الثاني من حيث التنمية المهنية، والتمكين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

الكلمات المفتاحية: إعداد القيادات، قيادات الصف الثاني.

The reality of preparing second grade leaders at King Abdulaziz and Taif Universities

Dr. Saud Abdul-Jabbar Huwaidi Al-Harthy

Assistant Professor, King Abdullah Air Defense College in Taif

Abstract: The study aims at introducing the current way of preparing the Second Line Management at two universities in Saudi Arabia, which are King Abdulaziz University and Taif University on three aspects; Systems and Policies, Occupational Development and Empowerment. It aims also at examining the significant statistic differences among the results that are come out of the survey according to the function ($0.05 \geq \alpha$). It is noteworthy that the survey respects three criteria: University, Academic Degree and Gender. The survey is applied on a sample of The Staff of both universities (a sum of 411 members chosen from the staff). The outcomes of the survey indicate high satisfactory rate with the items that refer to the current applied systems and policies. But for the items that refer to both the current occupational development and the current empowerment, the rate of satisfaction was medium. Moreover, the results include significant statistic differences the three criteria that the survey respects.

Keywords: leadership Preparation, Second Line Management.

المقدمة

تعد القيادة من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، فهي القلب النابض الذي تتحرك معه كل عملياتها؛ لذلك زاد الاهتمام بها وبإعداد كوادرها خصوصًا مع التحولات الكبيرة التي تشهدها المنظمات في شتى المجالات، حيث يؤكد الهلالي (2001 م، ص 2)، أن الاهتمام قد زاد في العقود الأخيرة من القرن العشرين بتأثير القادة على نجاح المنظمات، وذلك لما واجهته المنظمات المختلفة خاصة في فترة التسعينات في كل أنحاء العالم من تحولات كبيرة جعلت مؤسسات العمل تنوع في المناخ والثقافات التنظيمية بها، الأمر الذي حفز العلماء والباحثين لتحديد دور القيادة ووظيفتها تمهيدًا لوجود مؤسسات أكثر فعالية في القرن الحادي والعشرين؛ ولعل من أهم الأدوار التي يجب أن تقوم بها القيادة في ظل هذه التحولات تنمية الحس القيادي في العاملين فيها من خلال تفويض بعض الصلاحيات، وما يقدم من خبرات وفرص تدريب وتطوير تساهم في تأهيلهم وإعدادهم للمستقبل.

ويأتي إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات التربوية بشكل عام - والجامعات بشكل خاص - في مقدمة الأدوار التي يجب أن يقوم بها القائد خصوصًا مع تعدد مهامه وتشعبها، وتنوع الأدوار التي يجب عليه القيام بها، حيث يساهم الصف الثاني من القيادات في تخفيف العبء الإداري عن قيادات الصف الأول من خلال القيام بعدد من المهام التي تفوض لهم، حيث يشير النزهة (2011، ص 29)، إلى أهمية قيادات الصف الثاني وثقلهم الإداري الكبير في المتابعة بعد مشاركتهم للقيادات العليا في العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، وتوظيف، وتدريب، كما يبرز دور قيادات الصف الثاني بشكل واضح عند غياب قيادات الصف الأول لأي سبب كان، وترى العبودي (2013، ص 28)، أن وجود قيادات الصف الثاني يساعد في بناء إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية، ويساعد في الوقت ذاته القيادات الشابة على توفر الخبرات والمعلومات، وإتاحة الفرصة لها للاطلاع عليها مما يوفر المعرفة الضرورية إلى جانب المهارات القيادية.

ويؤكد دروش وأحمد (2018، ص 135)، على أن قيادات الصف الثاني لا تقل أهمية عن قيادات الصف الأول؛ فهي على صلة مباشرة بالأعمال داخل المؤسسة التربوية وخارجها، وعلى اتصال مباشر بالموظفين العاملين، ومشكلات العمل، وهي تؤدي - أيضًا - دورًا وسطيًا بين الموظفين وقيادات الصف الأول، فهي التي تفتني وتشخص 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 وجزئيات 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، وبذلك يشكل كلا الطرفين فريق عمل متكامل في إدارة المؤسسة التربوية. والجامعات السعودية بما تمتلكه من رأس مال بشري هي أفضل الأماكن التي يتم فيها إعداد القيادات وتأهيلها، بحكم ما تمتلكه من مقدرات تيسر لها عمليات الإعداد، والتأهيل بمنهجية علمية شاملة تغطي احتياجاتها من القيادات المستقبلية خصوصاً أن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، قد اهتمت بالدور الكبير الذي يلعبه إعداد القيادات فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٥٥٦ بتاريخ ٢٥/٢/١٤٣٧هـ، بإنشاء مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية في معهد الإدارة العامة والذي يهدف إلى الإسهام في تلبية الاحتياجات الوظيفية من القيادات المؤهلة ورفع كفاءتها الإدارية من الأجهزة الحكومية بما يسهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م (معهد الإدارة العامة).

مشكلة الدراسة

في ظل التوسع الكبير الذي تشهده الجامعات السعودية على مستوى عدد الأقسام والكليات والمعاهد والعمادات، والذي يتطلب المزيد من القيادات المؤهلة والقادرة على قيادة العمل الجامعي فيها، تأتي أهمية إعداد قيادات الصف الثاني كحاجة ماسة تتطلبها المرحلة الحالية، خصوصاً مع تحديد نظام الجامعات الجديد فترة تولي المناصب القيادية الأكاديمية: "عمداء الكليات ووكلاؤهم، ورؤساء الأقسام ووكلاؤهم"، بسنتين قابلتين للتجديد (نظام الجامعات، ١٤٤١هـ)، الأمر الذي يتطلب استمرار عملية الإعداد والتأهيل بشكل منتظم. ولأن الأصل في مسؤولية القائد الإداري في كل المنظمات كما يرى القحطاني (2014، ص55)، أن يسعى إلى تأمين استمرار المنظمة، بل إن هذا الاستمرار نفسه يعد ركناً أساسياً في رسالته بالمنظمة، والاستمرار يتطلب بناء قيادات الصف الثاني لتتولى المسؤولية في سفينة يستمر إبحارها، والجامعات كمنظمات ديناميكية متغيرة تحيط بها العديد من المتغيرات، وتواجه العديد من التحديات أضحى في أمس الحاجة إلى عمليات بناء لقياداتها المستقبلية تضمن تدفق الدماء الجديدة إلى شرايين العمل فيها؛

بحكم ما تواجه القيادات الجامعية السعودية كما يرى الحارثي (2020، ص4)، اليوم من تحديات جديدة في ضوء تحويل الجامعات إلى مؤسسات مستقلة مادياً وإدارياً، والبدء في التوسع في الاستثمارات المالية وغيرها من المشاريع الحيوية؛ مما يعزز عمل الجامعات من الآن على تأهيل قيادات في كافة المستويات العليا والوسطى، لتكون قادرة على المضي بالعمل في الجامعات في هذا الاتجاه قدماً إلى الأمام.

وتؤكد الحاجة الكبيرة إلى إعداد قيادات الصف الثاني نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة العبيدي (2015)، والتي أظهرت عدم وجود منهجية علمية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، فيما

سعود الحارثي: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف

تقتصر جهود القيادات الحالية على نقل خبراتهم لمن يلونهم في المناصب القيادية، كما أظهرت نتائج دراسات دروش وأحمد (2018)، وأبو سلطان (2016)، وأبو النصر (2013)، أهمية إعداد قيادات الصف الثاني في المنظمات، باعتبارها القيادات البديلة والمحتملة لقيادة هذه المنظمات في المستقبل، وأظهرت نتائج دراسة البواردي (2014)، أن من أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية هي ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات الإدارية للصف الثاني، والمسماة بالقيادات البديلة، كما أظهرت نتائج دراسة بن دخيل الله (2018)، أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، ومواكبة متطلبات العصر، كما توصلت دراسة كعكي (2016)، إلى أن إعداد القيادات يعاني من غياب الإعداد وعدم التركيز على المهارات والمعارف المطلوبة للقائد، كما يعاني من قصور في تحديد المهارات الفنية والإدارية للقيادة الجامعية، وكذلك تصميم البرامج التدريبية لتطوير القيادات، وتصميم معايير موضوعية لاختيار تصميم برامج مستمرة للقيادة أثناء الخدمة، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تأهيل القيادات الجامعية، وأوصت دراسة العمري (2014)، 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 بخطط القيادات، وهو صف، أو خط ثانٍ من القيادات المحتملة لأي موقع قيادي شاغر، أو مستحدث في المنظمة، وأوصت بضرورة إجراء دراسات ميدانية للوقوف على الاحتياجات الفعلية لقيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، وإقامة الندوات والمحاضرات، وورش العمل؛ لتسليط الضوء على متطلبات الإعداد، ووضع استراتيجيات وخطط للمؤسسات التعليمية تُعنى بإعداد القيادات.

ومما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور حول الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الطائف في المحاور التالية (الأنظمة والسياسات- التنمية المهنية- التمكين)؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسط استجابات عينة الدراسة لواقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز وجامعة الطائف، تعزى لمتغيرات الدراسة الرئيسية (الجامعة-الدرجة العلمية-الجنس)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الطائف في المحاور التالية: (الأنظمة والسياسات- التنمية المهنية- التمكين)

٢. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة لواقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز وجامعة الطائف تعزى لمتغيرات الدراسة الرئيسية: (الجامعة-الدرجة العلمية-الجنس)

أهمية الدراسة

١. تتوافق هذه الدراسة مع التوجهات العليا للدولة المتمثلة في رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تؤكد على الاهتمام بالقيادات الشابة وتأهيلها بما يحقق التطلعات العامة للدولة.
٢. من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الوقوف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني في الجامعات السعودية بشكل عام، وجامعتي الملك عبد العزيز والطائف بشكل خاص، نظرًا لتركيزها على جوانب مهمة في إعداد القيادات هي: (الأنظمة والسياسات-التنمية المهنية-التمكين).
٣. هناك ندرة في الدراسات التي تناولت إعداد قيادات الصف الثاني في الجامعات السعودية-على حسب علم الباحث- وهذه الدراسة ستشكل نتاجها إضافة علمية لهذا الموضوع الهام.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على دراسة واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الطائف في ثلاثة أبعاد هي: (الأنظمة والسياسات-التنمية المهنية-التمكين).
الحدود المكانية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة وجامعة الطائف بالطائف والكليات التابعة لهما.
الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس برتبة: (أستاذ-أستاذ مشارك-أستاذ مساعد)، من الجنسين في جامعتي الملك عبد العزيز وجامعة الطائف.
الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة

قيادات الصف الثاني:

يُعرفها Campbel & Smith (2014,p:4) بأنهم مجموعة من قادة المنظمات في المستقبل والذين تم تقييمهم على أنهم يمتلكون القدرة والدافعية للارتقاء والنجاح في المناصب العليا بالمؤسسة.
بينما عرّفها Morelli (2016 ,P:16) بأنهم الأفراد دون سن الأربعين والذين يمكن أن يحملوا مسؤولية قيادة المنظمات في العقود القادمة.
ويعرّفها الباحث: بأنهم القيادات المستقبلية في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس الذين يملكون الرغبة في النمو المهني ولديهم القدرة على تطوير إمكانياتهم.

الإطار النظري للدراسة

تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل مستقبل المنظمة وذلك لدورها الكبير في صياغة أهدافها، وتحقيق مستهدفات خططها المستقبلية، ولعل تعدد أدوار القائد في المنظمات الحديثة جعل من الضروري الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني فيها، لتكون سندا لقيادات الصف الأول من جهة وكقيادات مستقبلية للمنظمة من جهة أخرى.

وأكد عمر (2016، ص39)، أن المدرك لدور القيادة وتأثيرها القوي والمباشر على واقع ومستقبل المؤسسات التربوية، لا بد أن يثمن أهمية إعداد قيادات الصف الثاني حيث تعتمد التنمية بكل أبعادها على قدرة المؤسسات على إعداد قادتها القادرين على تحقيق أهدافها.

مفهوم قيادات الصف الثاني

تعددت مفاهيم قيادات الصف الثاني في كل المراجع التي تطرقت لها حيث ينظر لها كل باحث من زاوية اهتمامه، أو المجال الذي يبحث فيه، فتعرّفها أبو سلطان (2016، ص27)، بأنهم الخلفاء المحتملون في المناصب الرئيسية في جميع أنحاء المؤسسة التعليمية، أما دروش وأحمد (2018، ص9)، فيرون بأنهم المسؤولون عن تنفيذ الخطة المرسومة من جانب قيادات الصف الأول، وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع ويشغلون عادة مناصب وكالة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة.

ويرى الفرا والهادي (2018، ص5)، بأنهم الكادر البديل الذي يحمل أعباء المؤسسة التربوية عند الحاجة، حيث تستثمر جميع الموارد المتاحة لقيادة المؤسسة بشكل متميز يحقق أهدافها ويحافظ على تطورها واستمرارها، وتنظر الركف (2014، ص6)، إلى قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي بأنهم هم أعضاء هيئة التدريس المكلفين بتسيير الأمور العلمية، والإدارية في الأقسام العلمية والمسؤولين عن تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل.

ومما سبق فإن قيادات الصف الثاني هم قيادات محتملة للمنظمات في المستقبل، يمتلكون رغبة في العمل وإمكانيات تؤهلهم لتنفيذ المهام المنوطة بهم كما أنهم جزء من رأس المال البشري للمنظمة والذي تستثمر فيه قيادتها ليكون جاهزا في المستقبل ليتولى الأمور القيادية فيها.

إعداد قيادات الصف الثاني

إن عملية إعداد قيادات الصف الثاني هي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في أي منظمة، حيث تختلف طرق إعدادهم وتأهيلهم من منظمة إلى أخرى ومن قائد إلى آخر، حيث يؤكد توماس وآخرون (1990، ص66)، أن بناء الصف الثاني من القيادات لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده، فغالبا ما

يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم، لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادئ، وتقبل التحدي وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية، وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها، ومن بينها مهارات حل المشكلات، واتخاذ القرارات والتخطيط والمهارات القيادية ومهارات بناء الفريق الناجح، وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، ويعرف فرانك (1998، ص 8)، عملية إعداد قيادات الصف الثاني بأنها عبارة عن تغيير في سلوك الأفراد الذين يتولون مناصب قيادية عامة تغييراً يعتمد على أسس علمية معينة، وتعرفها سعيد (2013، ص 910)، بأنها عملية مستمرة تهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير أفكار وأراء المديرين من خلال المعارف والمهارات والمعلومات التي اكتسبها وتعميق قدراتهم الإدارية بأسلوب علمي واستخدام فنون إدارة الأعمال والطريقة العلمية لاتخاذ القرارات ومقابلة تحديات الإدارة الحديثة بفعالية ونجاح، وترى أبو سلطان (2016، ص 28)، أن موضوع بناء قيادات الصف الثاني مرتبطة بتنمية وتطوير القيادات الإدارية ارتباطاً وثيقاً، وذلك من خلال ترسيخ مبادئ التفويض والتمكين والتدريب، التي تصب في اتجاه تنمية كوادر الصف الثاني، وتأهيلهم لتولي مناصب قيادية مستقبلية، وعرفه دروش وأحمد (2018، ص 131)، بأنه تجهيز وتحضير قيادات الصف الثاني ضمن المراتب الوظيفية المختلفة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتوسيع معارفهم، وإكسابهم الخبرة اللازمة من خلال تدريبهم أثناء العمل وتوسيع فرص مشاركتهم في العمليات الإدارية، واتخاذ القرارات حتى يكونوا مهئين لتولي مناصب قيادية خلقاً للقيادات الحالية، وعرفتها بن دخيل الله (2018، ص 288)، بأنها تحضير قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي وهم وكلاء الأقسام العلمية بتطوير مهاراتهم وتزويدهم بالقدرات الإدارية والقيادية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية العليا، وذلك عبر التدريب والتفويض والتمكين وتخطيط التعاقد الإداري، و عرفها البواردي (2014، ص 5)، بأنها عملية التركيز على تجهيز البديل المناسب من قيادات الصف الثاني لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

وإعداد قيادات الصف الثاني هو عملية منظمة ومتراصة تتكون من مجموعة من المراحل أهمها اختيار القيادات المستقبلية ثم تدريبها وتمكينها للقيام بالمهام الموكلة لهم، قبل إصدار قرارات تعيينهم في المراكز القيادية.

أهمية إعداد قيادات الصف الثاني

تنبع أهمية إعداد قيادات الصف الثاني من أهمية وجود القيادة في المنظمة، فوجود الصف الأول من القيادات مرتبط بوجود الصف الثاني منهم، فهم الذين يساهمون في عمليات التنقيب والبحث ثم عمليات التدريب والتمكين ويرى النزهة (2011، ص 29)، أن قيادات الصف الثاني لهم أهمية كبرى؛ نتيجة ثقلهم الإداري في المتابعة بعد مشاركة القيادات العليا في العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، وتوظيف، وتدريب، ويؤكد أبو العلاء (2003، ص 38)، أن أهمية قيادات الصف الثاني تأتي من أنها نقطة تجمع لقنوات الاتصال في المنظمة،

سعود الحارثي: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف

وإنهم حلقة وصل بين الإدارتين العليا والدنيا، وتضيف العبودي(2013، ص28)، أن وجود قيادات الصف الثاني يساعد في بناء إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية، ويساعد في الوقت ذاته القيادات الشابة على توفر الخبرات والمعلومات، وإتاحة الفرصة لها للاطلاع عليها مما يوفر المعرفة الضرورية إلى جانب المهارات القيادية، ولذلك فإن أهمية قيادات الصف الثاني تظهر بشكل جلي في عدة مواطن من أهمها، عندما تقع المؤسسات التعليمية تحت ضغوط إدارة الأزمات الإدارية، أما الأسمرى(2013، ص49)، فتزى أن عدم وجود هذه القيادات سيوجد فراغاً إدارياً يسهم في تباطؤ حركة التطور والنمو في البلدان وسيؤثر سلباً في عجلة التنمية وعلى مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية.

ويرى القحطاني(2014، ص2)، أن الاهتمام بمفهوم إعداد قيادات الصف الثاني يمثل مطلباً أساسياً وضرورياً للمؤسسات التعليمية، في ظل التوجه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ويؤكد دروش وأحمد (2018، ص132)، أن دور قيادات الصف الثاني يبرز بشكل واضح عند غياب قيادات الصف الأول لأي سبب كان؛ حيث إن استمرارية برامج التنمية التي رسمت وفق رؤية وتوجيه معينين يتطلب تحقيقها التناغم والانسجام بين القيادات الحالية، والقيادات المستقبلية، لاسيما أن العديد من نماذج التميز في المؤسسات التربوية تركز بشكل أساسي على متطلبات من أهمها إعداد القيادات المناسبة لتحقيق ذلك التميز، وترى بن دخيل الله(2018، ص289)، أن قيادات الصف الثاني لا تقل أهمية عن قيادات الصف الأول؛ فهي على صلة مباشرة بالأعمال داخل المؤسسة التربوية وخارجها، وعلى اتصال مباشر بالموظفين العاملين، ومشكلات العمل، وهي تؤدي - أيضاً - دوراً وسطياً بين الموظفين وقيادات الصف الأول، فهي التي تقتفي وتشخص 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 وجزئيات 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، وبذلك يشكل كلا الطرفين فريق عمل متكامل في إدارة المؤسسة التربوية، ومما سبق فإن أهمية إعداد قيادات الصف الثاني تتمثل في:

1. تخفيف الأعباء والمهام الوظيفية على قيادات الصف الأول.
2. يصقل وينمي مهارات العاملين في المنظمة.
3. يرفع الروح المعنوية لدى العاملين.
4. يرسم مستقبل المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة.

مراحل إعداد قيادات الصف الثاني

إن عملية إعداد قيادات الصف الثاني من أهم العمليات الإدارية التي لا بد أن يتم التخطيط لها وفق مراحل علمية وعملية تتوافق مع متطلبات واحتياجات المنظمة والوضع الراهن لها، حيث ذكرت Loew (2015, p:17)، خمس مراحل مهمة يجب أن تمر بها عملية إعداد قيادات الصف الثاني وهي:

١. تحديد متطلبات القيادة.
 ٢. تقييم القدرات القيادية الحالية.
 ٣. تطوير القدرات على جميع المستويات.
 ٤. تحسين قدرات القادة على الأداء.
 ٥. تعزيز أداء القادة من خلال دمج ثقافة القيادة.
- ويرى حسن (2011، ص76)، أن عملية اكتشاف القيادات البديلة تمر بمراحل هي:

١. مرحلة التنقيب: 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 سابقاً.
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.

ويرى الباحث أن مراحل إعداد قيادات الصف الثاني تتلخص في الآتي:

١. مرحلة التنبؤ القيادي: وتعني تنبؤ 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 والتي تضمن عدم تدخل الأمور الشخصية في عمليات الاختيار.
٣. مرحلة الاختيار: وهي المرحلة التي تحدد من خلالها قيادات الصف الأول في المنظمة الأفراد الذين سيتم تأهيلهم وتدريبهم ليكونوا قادة المستقبل.

سعود الحارثي: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف

٤. مرحلة التأهيل والتدريب: وهي مرحلة تدريب وتأهيل الأفراد الذين انطبقت عليهم المعايير القيادية من خلال برامج مخطط لها تستهدف إكسابهم معارف ومهارات قيادية تمكنهم من ممارسة العمل القيادي باحترافية عالية.
٥. مرحلة التمكين القيادي: ويتم في هذه المرحلة تكليفهم بمناصب قيادية مدد قصيرة وتمكينهم من اتخاذ القرارات يقاس من خلالها مدى جاهزيتهم للعمل.
٦. مرحلة التعيين: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تعيين كل من تجاوزوا المراحل السابقة في مناصب قيادية وسطى يمارسون من خلالها العمل القيادي حتى يتم تعيينهم في المستقبل كقيادات إدارية للمنظمات.

متطلبات بناء قيادات الصف الثاني:

يتفق أغلب الكتاب والباحثين على أن متطلبات قيادات الصف الثاني تدور حول مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي ترى أبو سلطان (2016، ص 28-31)، أن بناء وتطوير القيادات مرتبط بتسيخ ثلاثة مبادئ رئيسية وهي:

١. التفويض.
٢. التمكين.
٣. التدريب.

وتتفق معها بن دخيل الله (2018، ص 295-289)، في المتطلبات إلا إنها تضيف متطلبًا رابعًا هو تخطيط التعاقب القيادي، أما دراسة الحارثي (2020، ص 139)، فاعتمدت على أربعة أبعاد ترى أنها تلي متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني وهي: الأنظمة والسياسات، والتدريب، والتمكين، والمهارات القيادية. وفي ضوء ما سبق من دراسات فإن الدراسة الحالية حددت متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (الأنظمة والسياسات - التنمية المهنية - التمكين)، ويعود ذلك لعدة مبررات:

١. تعتبر الأطر النظامية هي الأساس الذي تعتمد عليها أي عملية إدارية داخل المنظمة لذلك كان محور الأنظمة والسياسات مهمًا في عملية إعداد قيادات الصف الثاني.
٢. يحتاج إنجاز المهام القيادية لمجموعة من المهارات والممارسات التي يجب أن يتقنها قائد المستقبل والتي لا يمكن أن يحصل عليها إلا من خلال عمليات التنمية المهنية المخطط لها وفق احتياجاته واحتياجات المنظمة.
٣. التمكين هو أول عمليات الممارسة الحقيقية للعمل القيادي في المنظمات من خلال المهام التي يُمكن فيها من قيادته العليا، كما أنه الخطوة الأولى من خطوات القيادة الفعلية.

أولاً: الأنظمة والسياسات

تعتبر عملية بناء الأنظمة والسياسات التربوية هي النقطة الأولى التي يتم الاعتماد عليها في تعيين الأهداف وتحديد النتائج المرتقبة لأي منظمة تربوية نظراً لأنها تعتبر موجه العملية الإدارية فيها، وهي أيضاً محور العملية التنظيمية برمتها.

ولعل الدراسة الحالية ستتناول الأنظمة والسياسات التي تهتم ببناء القيادات وخصوصاً قيادات الصف الثاني، ومدى دعمها لعمليات البناء والإعداد والتدريب والتمكين، حيث يقع العبء الأكبر فيها على قيادات الجامعات، ومدى تطبيقهم للأنظمة واللوائح التي تدعم عمليات الإعداد وعمليات التعاقب الإداري، وقد تضمنت المادة الثالثة عشرة من نظام الجامعات الجديد الصادر عام ١٤٤١هـ، مهام مجلس أمناء الجامعات والتي يأتي من أهمها: (إقرار القواعد المنظمة لتعيين عمداء الكليات، والعمادات، والمعاهد، والمراكز، ورؤساء الأقسام العلميّة)، كما تضمنت المادة الرابعة والعشرون، والخامسة والعشرون، والسادسة والعشرون، والسابعة والعشرون، والثامنة والعشرون، والتاسعة والعشرون، من النظام آلية عمل وتكليف الوكلاء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ووكلائهم.

وهذه الأنظمة واللوائح تجعل من عملية إعداد القيادات عملية مؤطرة قانونياً، إلا أن الحارثي (2020، ص35)، يرى أن النظام الجديد لم يتضمن أي شروط أو مواصفات لتعيين القيادات الأكاديميّة، وأن كل ذلك مرتبط برئيس الجامعة أو بترشيح العمداء، الأمر الذي سيجعل قرار تكليف القيادات خاضعاً لميزان العميد أو رئيس العمادة في الوقت الذي يجب أن يكون تعيين القيادات الأكاديميّة مبني على التأهيل بالدرجة الأولى.

ثانياً: التنمية المهنية

عرف Coffman (2004)، التنمية المهنية بأنها عملية تهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وسلوكهم لتكون أكثر كفاءة وفعالية لسد حاجات الجامعة والمجتمع وحاجات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، وعرفها Bartley (2001)، أيضاً بأنها زيادة الخبرات وتطوير الكفايات والمهارات المتنوعة لأداء عضو هيئة التدريس حتى يتمكن من ممارسة دوره وأداء مهامه بكفاءة عالية والتأثير الإيجابي في محيطه ومجتمعه، وذكر يونس (2014، ص208)، عدداً من المبررات للاهتمام في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومنها:

١. حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى العمل على مراجعة المناهج وتطويرها من حيث أهدافها ومحتواها وطرق تدريسها.

٢. التغيرات السريعة المتلاحقة التي شهدتها القرن الحادي والعشرين والتي تدعو إلى تنمية مؤسسية جادة، وفاعلية لأعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من أداء رسالتهم، والاستعداد العلمي والمهني الفاعل للمستقبل بكل تحولاته.

٣. الارتقاء بالمستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس عن طريق استخدام الطرق والأساليب الحديثة يؤدي إلى رفع كفاءة التعليم الجامعي.

٤. حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى الحافز المهني الذي يمكنهم من تحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم في ضوء وظائف الجامعة.

٥. ارتفاع عدد الطلبة في الجامعات مع نقص إعداد أعضاء هيئة التدريس في الدول النامية وهو ما يدفع الجامعات إلى التفكير في كيفية الإفادة المثلى مما يتوفر لديها من أعضاء هيئة التدريس عن طريق تنمية قدراتهم المهنية للتعامل مع هذه الزيادات.

٦. ضرورة إعادة الثقة بمؤسسات التعليم الجامعي حيث شهدت حقبة الثمانينات من القرن الماضي تدهور مستوى هذه الثقة بهذه المؤسسات، ويرجع ذلك إلى عدم التوازن بين الإنفاق على هذا التعليم ومخرجاته النوعية من القوى العاملة، لذلك ترى بعض الدراسات أن تحقيق الكفاية والفعالية يتطلب بذل الجهد لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ويتمثل ذلك في الاعتماد على زيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تنمية ترفع مستوى أدائهم المهني.

ثالثاً: التمكين

يعتبر التمكين أحد أهم المتطلبات التي يمكن أن تسهم في إعداد قيادات الصف الثاني في جميع المنظمات حيث يكتسب من خلاله قائد المستقبل مجموعة من الخبرات والممارسات التي تؤهله لاستلام أحد المناصب القيادية المستقبلية بكل ثقة واقتدار.

ويعرفه الحارثي (2020، ص 50)، "منح القيادات الأكاديمية في الجامعات الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والإبداع في قيادة القسم أو الكلية أو الوحدة التي يشرف عليها، مع توفير المتطلبات المادية والكوادر البشرية التي تساعد على ذلك"، ويمكن تعريفه بأنه: إعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة متطلبات تنفيذ الأعمال لهم.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الحارثي (2020): والتي هدفت إلى تقديم برنامج تدريبي مقترح، يسهم في تأهيل القيادات المستقبلية في الجامعات السعودية وهم على رأس العمل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من الجنسين: (عمداء، ووكلاء العمداء، ورؤساء الأقسام، ووكلاء الأقسام)، في جامعات الملك سعود، والملك عبد العزيز، والملك فهد للبتروك والمعادن، البالغ عددهم (٦٨٢) فرداً، و(١٥) خبيراً في القيادة الأكاديمية من أصحاب المعالي

والسعادة، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي، كما استخدم أداتين للدراسة: (الاستبانة، والمقابلة الشخصية)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أنه لا يوجد أي برامج متخصصة لتأهيل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وأن واقع تأهيل القيادات المستقبلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات جاء بدرجة منخفضة، وأن واقع تأهيل القيادات المستقبلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالتدريب جاء بدرجة منخفضة، كما أظهرت أن واقع تأهيل القيادات المستقبلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالتمكين جاء بدرجة منخفضة، وأن واقع تأهيل القيادات المستقبلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالمهارات القيادية جاء بدرجة منخفضة، كما أظهرت أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات البشرية والمعوقات المالية لتأهيل القيادات المستقبلية في الجامعات السعودية.

دراسة الشهري(2019): وهدفت إلى الكشف عن واقع بناء صف ثانٍ من القيادات التربوية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وآليات تطويره في ضوء رؤية 2030، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبتة لموضوع البحث، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أمناء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 47 أميناً، 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).

دراسة بن دخيل الله (2018): وهدفت إلى تحديد متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، دراسة نظرية، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أبرزها: أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة لرفع كفاءة القيادات المستقبلية، وأن إعدادهم يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، ومواكبة متطلبات العصر، وقد كشفت النتائج أيضاً عن بعض أبعاد الإعداد، ومتطلباته، وقدمت الباحثة عدة توصيات أهمها: إجراء دراسات ميدانية للوقوف على الاحتياجات الفعلية لقيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، وإقامة الندوات والمحاضرات، وورش العمل؛ لتسليط الضوء على متطلبات الإعداد، ووضع استراتيجيات وخطط للمؤسسات التعليمية تُعنى بإعداد القيادات.

دراسة نبوي(2016): والتي استهدفت تقديم سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث، دراسة نظرية، وأوضحت الدراسة أن المؤسسات التعليمية المصرية، تعاني من قصور في آليات مسح وتحليل بيئتها التنظيمية لتحديد العاملين المتميزين وإعدادهم كصف ثانٍ من القيادات

التربوية، ومن ثم، فإن الممارسات المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي تتصف بالتقليدية والشكلية، وعدم الفعالية؛ الأمر الذي يعوق نجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل .

دراسة القحطاني (2016): وهدفت إلى تحديد المتطلبات: (التنظيمية، والبشرية، والمادية)، لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، من وجهة نظر قيادات المكاتب، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة والتي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، جميع القيادات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن قيادات المكاتب موافقة بشدة على المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية بشدة وبنسبة عالية جداً.

دراسة قرملة (2016): وهدفت إلى التعرف على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات، بالإضافة إلى التعرف على إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة 0,05، بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية لإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر المشرفات التربويات، تبعاً لمتغيرات (العمل الحالي، الخبرة، الدورات التدريبية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وأداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن المشرفات التربويات موافقات على وجود المعوقات البشرية والتنظيمية لإعداد قيادات الصف الثاني، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات بين أفراد العينة في وظيفة مديرة / وكيلة المكتب وبين باقي فئات العينة.

دراسة العبيدي (2015): وهدفت إلى التعرف على مدى توافق واقع التعيين في المناصب القيادية في الجامعات السعودية، والتعرف على معوقات ومتطلبات تبني استراتيجيات لتعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وضم مجتمع الدراسة جميع الجامعات السعودية وعددها ثمان وعشرون جامعة، وبلغت عينة الدراسة (1782) عضو هيئة تدريس من أربع جامعات حكومية اختارها الباحث بطريقة قصدية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصل إلى عدد من النتائج أبرزها أن درجة توافق واقع التعيين على المناصب القيادية مع مفهوم تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات هي درجة متوسطة؛ مما يعني أن واقع التعيين على المناصب الأكاديمية لا يتوافق بالشكل المطلوب مع مفهوم تعاقب القيادات، كما توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يتفوقون وبشكل كبير على وجود عوائق تحد من تبني استراتيجيات تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، كما أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون وبدرجة عالية جداً على أهمية وجود استراتيجيات لتعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Cieminski (2018): 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.

دراسة Deborah Prysor & Andrew Henley (2018): وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ممارسات القيادة الممتدة عبر الحدود من خلال البحث النوعي على مجموعة من القادة في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة ٥ أفراد: (عميد الكلية- مدير الاتحاد الاستراتيجي للتعليم الجامعي- مدير المشروعات الخارجية- مسؤول العلاقات الدولية الأكاديمية (سابقاً عميد فرع الحرم الجامعي ورئيس القسم الأكاديمي)- مسؤول خدمات موارد المعلومات والتعلم)، واستخدم الباحث أدوات المقابلة: (مقابلات متعمقة شبه منظمة مع أخذ عينات هادفة لعدد صغير من قادة أقسام الخدمات الأكاديمية والمهنية)، والاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: الأهمية العامة لتنمية المهارات القيادية المصممة حول تحديات تخطي الحدود، بقدر ما تدور حول مهارات القيادة والتوجيه"، داخل الفريق، يشير هذا أيضاً إلى أهمية السماح للقادة بتحديد وتوضيح المعرفة والخبرة الضمنية والخبرات حول الحدود التنظيمية والسلوك الذي يمتد عبر الحدود.

دراسة Brodie, et al (2017): وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن منظومة تحديد نقاط القوة، وكيف تؤثر على تطور الوعي لدى الطلاب وعلى نقاط القوة لديهم كقادة في بيئة التعليم العالي، وتعرف هذه الدراسة بالعمل المستقبلي الجاري، باستخدام منهجية وبنية علمية للقيام بقياس نوعي لكيفية تطوير الطلاب للمهارات اللازمة ليصبحوا على درجة عالية من المهارة في القيادة والإدارة الجماعية، وقياس مدى تحقيق هذه المنظومة ذلك التطوير.

دراسة Little E. Sh (2016): وهدفت إلى تحديد ما يمكن لمؤسسات التعليم العالي القيام به لإعداد الموظفين لديها لتحقيق تحول ناجح إلى شغل الوظائف القيادية والإدارية الوسطى بنجاح، وقد تم تحقيق هدف الدراسة عن طريق تحديد جوانب النجاح والتحديات التي واجهها القادة الحاليون في المواقع القيادية الوسطى في

سعود الحارثي: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف

مؤسسات التعليم العالي أثناء انتقالهم لشغل مناصبهم الحالية وكذلك السابقة، ودراسة كيف تمكنوا من القيام بالتوظيف الناجح للهفوات القيادية والتعمق فيها أثناء شغلهم للمواقع القيادية المتوسطة الجديدة، وقد تم جمع البيانات في هذه الدراسة من خمسة عشر قائدًا من المستوى المتوسط في التعليم العالي عن طريق استخدام صيغة مقابلة شبه مقننة مؤلفة من ١٣ سؤالاً، ومن الجوانب التي توصلت إليها الدراسة هي: أن كون المرء رئيسًا وزميلًا في العمل شكل التحدي الأساسي الذي ارتبط بالقيادة من المستوى المتوسط، وعلاوة على ذلك، أشار المشاركون في الدراسة إلى أن وجود تدريب شامل أو برنامج تدريبي على رأس العمل للقيادة في المستوى المتوسط تحديًا يمكن أن يتيح لهم فرصة أفضل للتحويل الخاص بالمستوى المتوسط في بيئة الجامعة أو القسم، وقد نتج عن الدراسة التوصل إلى إطار للنصح خاص بالقيادة الطموحين وذوي المستوى المتوسط الحاليين الذين ينتقلون إلى شغل منصب قيادي جديد بهذا المستوى.

دراسة Fraser, Sherry (2014): وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف سمات القيادة الحقيقية التي يجدها المدبرون وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفون في قادة التعليم العالي، وقد شملت الدراسة جميع موظفي الكلية بدوام كامل، وهي كلية خاصة صغيرة يبلغ عدد طلابها أقل من ١٠٠٠ طالب، في نيويورك، وبها ١١٨ موظفًا بدوام كامل)، وهم الموظفون الذين شملتهم عينة الدراسة، وقد شملت الدراسة أعضاء مجلس الرئيس، والعمداء، والمدراء، واثنين وسبعين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، الذين يرفعون تقاريرهم إلى ١١ من كبار المدبرين، واكتشفت الدراسة الاهتمام والدافع نحو فرص القيادة، واتبعت هذه الدراسة طرقًا مختلفة لاستكشاف القيادة الحقيقية في التعليم العالي، أما بالنسبة للخصائص التي ركزت عليها فهي: الوعي الذاتي، والشفافية، والمستوى العالي للسلوك الأخلاقي، وتحقيق التوازن، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الفرق بين تصنيفات الذات والآخرين لم تكن ذات دلالة إحصائية، ولم يكن هناك ميل لدى هذه المجموعة من كبار القادة نحو تصنيف أنفسهم بمرتبة أعلى بالنسبة لعناصر استبانة القيادة الحقيقية مقارنة بأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، ولم تكن هناك أنماط جماعية بل كانت هناك أنماط فردية بين كبار القادة وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في تقديم المعلومات حول عناصر الاستبانة المذكورة.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر أن هناك نقص كبير في الدراسات المتخصصة في موضوع الدراسة الأساس (إعداد قيادات الصف الثاني)، خصوصًا في الجامعات السعودية، حيث لم يصل الباحث إلى أي دراسة من الدراسات السابقة درست واقع إعداد قيادات الصف الثاني في الجامعات السعودية قبل هذه الدراسة، وبذلك فهي تختلف عن كل الدراسات السابقة في هذا المجال.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الأطر النظرية لها، وكذلك في بناء أداة الدراسة خصوصاً الدراسات التي ركزت على القيادات الأكاديمية مثل دراسة الحارثي (2020)، والتي درست واقع إعداد القيادات المستقبلية في الجامعات السعودية، ودراسة بن دخيل الله (2018)، والتي ركزت على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها، يلي ذلك التعرف على أداة الدراسة ومراحل تصميمها، والتأكد من صدق هذه الأداة وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي أستخدمت في تحليل البيانات إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية المسحية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الطائف بالطائف والذين يشغلون الرتب العلمية: (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)، من الذكور والإناث حيث بلغ عددهم (10194) عضواً، (الموقع الرسمي لوزارة التعليم، ١٤٤٠) موزعين على النحو التالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
الملك عبد العزيز	7382
الطائف	2812
المجموع	10194

عينة الدراسة

جاءت عينة الدراسة وفق متغيراتها كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة
الملك عبد العزيز	221	53.8
الطائف	190	46.2
المجموع	411	100.0

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من منسوبي جامعة الملك عبد العزيز، وذلك بنسبة بلغت (٥٣,٨٪)، بينما بلغت نسبة منسوبي جامعة الطائف (٤٦,٢٪).

سعود الحارثي: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف

جدول رقم (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
43.1	177	أستاذ مساعد
28.7	118	أستاذ مشارك
28.2	116	أستاذ
100.0	411	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد وذلك بنسبة بلغت (٤٣,١٪)، بينما بلغت نسبة الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك (٢٨,٧٪)، أما الذين درجتهم العلمية أستاذ فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٢٪).

جدول رقم (٤) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
61.6	253	ذكر
38.4	158	أنثى
100.0	411	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة بلغت (٦١,٦٪)، بينما بلغت نسبة الإناث (٣٨,٤٪).

الصدق الظاهري لأداة الدراسة

قام الباحث بعرض أداة الدراسة بعد الانتهاء منها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال للتأكد من صحة عباراتها وبنائها.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية، وبعد تجميع الاستبانة قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS)، ومن ثم قام باستخدام معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation"، لحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

جدول رقم (٥) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الأنظمة والسياسات		التنمية المهنية		التمكين	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	.817**	١	.821**	١	.829**
٢	.873**	٢	.806**	٢	.745**

.919**	٣	.813**	٣	.695**	٣
.854**	٤	.812**	٤	.744**	٤
.864**	٥	.755**	٥	.868**	٥
.808**	٦	.838**	٦	.906**	٦
.865**	٧	.822**	٧	.846**	٧
.840**	٨	.672**	٨	.864**	٨
.899**	٩	.758**	٩	.939**	٩
.714**	١٠	.704**	١٠	.927**	١٠
.950**	١١				

يبين الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط فقرات محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، لجميع فقرات المحاور.

ج- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (α) (Cronbach's Alpha)،

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، كما هو مبين بالجدول التالي.

جدول رقم (٦) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد متطلبات بناء القدرة المؤسسية

ثبات المحور	عدد العبارات	المحاور
0.96	10	الأنظمة والسياسات
0.92	10	التنمية المهنية
0.96	11	التمكين
0.98	31	الثبات العام

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة تراوح بين (0.92 و 0.98) وهذا يدل على

أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، ولتحديد طول خلايا للمقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(0.80=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً	
من	إلى	من	إلى	من	إلى	من	إلى	من	إلى
١	١,٨٠	٢,٤٠	١,٨١	٢,٤١	٣,٦٠	٣,٦١	٤,٢٠	٤,٢١	٥

وبعد ذلك تم حساب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cranbach لقياس الثبات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
- التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة على بنود أداة الدراسة ومحاورها.
- الانحراف المعياري لترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسطات الحسابية.
- اختبار (T) لعينتين منفصلتين للتعرف على الفروق ف التي تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجامعة-الجنس).
- تحليل التباين (ANOVA)، للتعرف على الفروق في متوسطات واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف التي تعزى لمتغير الدرجة العلمية.
- الاختبار البعدي شيفيه لمعرفة دلالة الفروق في متوسطات واقع إعداد قيادات الصف الثاني لصالح أي فئة من فئات الدرجة العلمية.

نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني في كل من جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف في المحاور التالية: (الأنظمة والسياسات- التنمية المهنية- التمكين)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة

على محاور الدراسة الثلاثة كما يلي:

أولاً: محور الأنظمة والسياسات

جدول رقم (٨) يوضح واقع إعداد قيادات الصف الثاني في محور (الأنظمة والسياسات)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الدرجة
1	6	تدرك إدارة الجامعة أهمية إعداد قيادات الصف الثاني	3.39	1.05	متوسطة
2	9	تدعم أنظمة وسياسات الجامعة إعداد قيادات الصف الثاني	3.33	0.86	متوسطة
3	5	تشجع أنظمة وسياسات الجامعة القيادات الحالية على نقل	3.42	0.75	عالية

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الدرجة
4	10	تدعم أنظمة وسياسات الجامعة تفويض السلطات في كل	3.31	0.92	متوسطة
5	1	تشجع أنظمة وسياسات الجامعة على أسلوب اللامركزية في	3.75	0.89	عالية
6	8	تتبنى أنظمة وسياسات الجامعة استراتيجيات للمشاركة في	3.38	0.91	متوسطة
7	2	تسمح أنظمة وسياسات الجامعة بالبحث عن الكفاءات	3.65	0.91	عالية
8	7	تسمح أنظمة وسياسات الجامعة لقيادات الصف الثاني	3.38	0.88	متوسطة
9	4	تضع الأنظمة والسياسات بالجامعة معايير دقيقة لاختيار	3.48	1.02	عالية
10	3	يعتبر إعداد قيادات الصف الثاني من التوجهات	3.59	0.94	عالية
		المتوسط الحسابي	3.47	0.91	عالية

يتبين من النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على الفقرات التي تقيس واقع إعداد قيادات الصف الثاني من حيث الأنظمة والسياسات بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري مقداره (0.91)، وتراوحت متوسطات العبارات بين (3.31)، و (3.75)، حيث حصلت عبارة (تشجع أنظمة وسياسات الجامعة على أسلوب اللامركزية في الإدارة لدعم إعداد قيادات الصف الثاني)، على المتوسط الأعلى بينما حصلت عبارة (تدعم أنظمة وسياسات الجامعة تفويض السلطات في كل المستويات الإدارية)، على المتوسط الأقل، وربما يعود ذلك إلى ارتفاع مستوى الوعي لدى قيادات الجامعتين بأهمية تذليل كل الصعوبات في سبيل إعداد قيادات الصف الثاني فيها وإلى توفر أنظمة داعمة لعمليات بناء قيادات الصف الثاني فيهما.

وتتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسة الشهري (2019)، ونتائج دراسة القحطاني (2016)، والتي ترى أهمية بناء أنظمة وسياسات تدعم بناء وإعداد القيادات، تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة الحارثي (2020)، ودراسة العبيدي (2015)، والتي ترى أن واقع تأهيل القيادات المستقبلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات جاء بدرجة منخفضة.

ثانياً: محور التنمية المهنية

جدول رقم (٩) يوضح واقع إعداد قيادات الصف الثاني في محور (التنمية المهنية)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تشجع الجامعة التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني	3.62	0.98	عالية
2	3	تم التنمية المهنية لقيادات الصف الثاني بشكل محطط له	3.53	0.89	عالية
3	7	تم التنمية المهنية لقيادات الصف الثاني وفق احتياجاتهم	3.27	0.84	متوسطة
4	1	يتم تصميم برامج التنمية المهنية وفق معايير علمية وعلمية محكمة	3.65	0.83	عالية
5	6	تم برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني المرشحة	3.37	0.93	متوسطة
6	9	تستمر برامج التنمية المهنية لقيادات الصف الثاني حتى بعد	3.17	0.89	متوسطة
7	5	تساهم برامج التنمية المهنية في رفع كفاءة قيادات الصف الثاني	3.4	0.78	متوسطة
8	4	تسهم برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني في	3.46	0.84	عالية
9	8	تركز برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني على تعزيز	3.2	1.16	متوسطة
10	10	تتيح الجامعة لقيادات الصف الثاني ملازمة قيادات ذات خبرة	2.99	1.21	متوسطة
		المتوسط الحسابي	3.37	0.91	متوسطة

سعود الحارثي: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف

يتبين من النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على الفقرات التي تقيس واقع إعداد قيادات الصف الثاني من حيث التنمية المهنية بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري مقداره (0.91)، وتراوحت متوسطات العبارات بين (3.65)، و(2.99)، حيث حصلت عبارة (يتم تصميم برامج التنمية المهنية وفق معايير علمية وعالمية محكمة)، على المتوسط الأعلى بينما حصلت عبارة (تتيح الجامعة لقيادات الصف الثاني ملازمة قيادات ذات خبرة لتنمية مهاراتهم القيادية)، على المتوسط الأقل، وربما يعود ذلك إلى ضعف في التخطيط لتدريب قيادات الصف الثاني المستقبلية في الجامعتين، أو في الأساليب التي تقدم بها برامج للتنمية المهنية في الجامعتين، كما أن ضغوط العمل التي تواجه هذه القيادات قد تتسبب في عدم حصولهم على التنمية المهنية الكافية أثناء فترة إعدادهم خصوصاً مع ارتفاع أعداد الطلاب وزيادة الأعباء الإدارية عليهم، وهذا الأمر يتطلب من قيادة الجامعتين ضرورة الارتقاء بمستوى التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني فيهما، لما تشكله التنمية المهنية من دور في تأهيل القيادات المستقبلية على مستوى العالم.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بن دخيل الله (2018)، ونتائج دراسة الشهري (2019)، ونتائج دراسة Little E. Sh (2016)، والتي ترى ضرورة تصميم برامج تدريبية لقيادات الصف الثاني تراعي متطلبات الوظائف المستقبلية التي سيشغلونها والاحتياجات التدريبية لهم، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحارثي (2020)، والتي أظهرت أن بُعد التدريب في واقع تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة منخفضة.

ثالثاً: محور التمكين

جدول رقم (١٠) يوضح واقع إعداد قيادات الصف الثاني في محور (التمكين)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	ترتيب العبارة	رقم العبارة
متوسطة	1.24	3	الإجراءات التي تنتهجها القيادات الحالية بالجامعة لتمكين	11	1
عالية	0.95	3.56	الأهداف التي تضعها القيادات الحالية بالجامعة لتمكين العاملين	3	2
متوسطة	1.07	3.33	تمنح القيادات الحالية في الجامعة قيادات الصف الثاني المشاركة	6	3
متوسطة	0.96	3.23	تمنح القيادات الحالية في الجامعة قيادات الصف الثاني	8	4
متوسطة	1.09	3.04	تسهم القيادات الحالية بالجامعة في إظهار الطاقات الإبداعية	10	5
عالية	0.9	3.61	تتيح القيادات الحالية بالجامعة لقيادات الصف الثاني حل	2	6
متوسطة	0.93	3.35	تتعامل القيادات الحالية مع أخطاء قيادات الصف الثاني على	5	7
متوسطة	0.95	3.36	توجه القيادات الحالية بالجامعة شكرها لقيادات الصف الثاني	4	8
متوسطة	0.98	3.26	تتبنى القيادات الحالية بالجامعة ثقافة نقل الخبرات لقيادات	7	9
متوسطة	0.96	3.2	تدعم قيادة الجامعة مبادرات قيادات الصف الثاني لتطوير العمل	9	10
عالية	0.89	3.62	تمنح قيادة الجامعة لقيادات الصف الثاني كل الإمكانيات المادية	1	11
متوسطة	0.99	3.32	المتوسط الحسابي		

يتبين من النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على الفقرات التي تقيس واقع إعداد قيادات الصف الثاني من حيث التمكين بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري مقداره (0.99)، وتراوح متوسطات العبارات بين (3.62)، و(3.00)، حيث حصلت عبارة (تمنح قيادة الجامعة لقيادات الصف الثاني كل الإمكانيات المادية التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم)، على المتوسط الأعلى بينما حصلت عبارة (الإجراءات التي تنتهجها القيادات الحالية بالجامعة لتمكين العاملين واضحة)، على المتوسط الأقل، وهذا يدل على أن عمليات التمكين في الجامعتين تحتاج إلى المزيد من التوسع والوضوح في إجراءاتها وأدوارها، وأن قيادات الصف الثاني تحتاج إلى المزيد من الدعم والثقة حتى تصبح قادرة على القيام بأدوارها التي تُكلف بها.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٤م)، والتي توصلت إلى أن واقع التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل في الرياض جاءت متوسطة.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحارثي (2020)، والتي أظهرت أن واقع تأهيل القيادات المستقبلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالتمكين جاء بدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة لواقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز وجامعة الطائف تعزى لمتغيرات الدراسة الرئيسية: (الجامعة - الدرجة العلمية - الجنس)؟

جدول رقم (١١) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الملك عبد العزيز	221	114.82	13.36596	10.135	.000
الطائف	190	93.35	26.43504		

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول واقع إعداد قيادات الصف الثاني تعزى لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة الملك عبد العزيز حيث بلغ المتوسط الحسابي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز (114.82)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمنسوبي جامعة الطائف (93.35)، ويعزى ذلك إلى ما تمتلكه جامعة الملك عبد العزيز من إمكانيات تنظيمية وبشرية، حيث تمتلك الجامعة رأس مال بشري كبير مكنها من تأسيس أول مركز لتدريب وإعداد القيادات في الجامعات السعودية، وهو ما جعل الجامعة تكون سباقة عن غيرها في إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني.

جدول رقم (١٢) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الدرجة العلمية

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
25917.460	2	12958.730	27.460	.000
192539.042	408	471.909		
218456.501	410			

سعود الحارثي: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول واقع إعداد قيادات الصف الثاني تعزى لمتغير الدرجة العلمية والجدول التالي يوضح الاختبار البعدي شيفي لمعرفة الفروق لصالح أي فئة من فئات الدرجة العلمية.

جدول رقم (١٣) يوضح الاختبار البعدي شيفي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية (I)	(J) الدرجة العلمية	الفرق بين المتوسطات	الانحراف	الدلالة الإحصائية
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	13.84181*	2.58174	.000
	أستاذ	-6.64358*	2.59506	.039
أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	-13.84181*	2.58174	.000
	أستاذ	-20.48539*	2.84032	.000
أستاذ	أستاذ مساعد	6.64358*	2.59506	.039
	أستاذ مشارك	20.48539*	2.84032	.000

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق كانت كما يلي:

بين الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك لصالح الأستاذ المساعد، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن من هم على رتبة أستاذ مساعد هم أكثر الفئات تطلعاً للمناصب القيادية، وبذلك هم أكثر الفئات حاجة لفهم الأنظمة والسياسات وإلى برامج التنمية المهنية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل. وبين الأستاذ المساعد والأستاذ لصالح الأستاذ، وبين الأستاذ المشارك والأستاذ لصالح الأستاذ ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن من هم على رتبة أستاذ هم أكثر الفئات خبرة ووعياً بالأنظمة والسياسات، وربما أنهم يتولون مناصب قيادية في الصف الأول وهم يدركون أهمية إعداد قيادات الصف الثاني للجامعات لتحقيق أهدافها المنوطة بها.

جدول رقم (١٤) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
ذكر	253	101.22	23.10102	-4.164-	.000
أنثى	158	110.78	21.86980		

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول واقع إعداد قيادات الصف الثاني تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (110.78)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (101.22)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإناث هم أكثر القيادات الجامعية التي تحتاج إلى التأهيل والتمكين، كما أن الإناث هم أكثر القيادات الأكاديمية تولياً لمناصب الصف الثاني (وكيلات الأقسام والعمادات)، الأمر الذي أثار اهتمامهم لملاسته حاجتهم.

التوصيات

توصي الدراسة الحالية في نهايتها بما يلي:

١. بناء أنظمة تدعم اكتشاف قيادات الصف الثاني وتأهيلها لتولي المهمات القيادية في المستقبل خصوصًا مع الحاجة الكبيرة لهذه القيادات في ظل التوسع الكبير في أعداد الأقسام والكليات والمعاهد والمراكز داخل الجامعات.
٢. على قيادات الجامعات أن تمارس أسلوب اللامركزية بشكل أوسع لإعطاء الفرصة لقيادات الصف الثاني فيها لممارسة العمل القيادي بشكل فعلي.
٣. ضرورة تفعيل دور مركز إعداد قيادات المستقبل في جامعة الملك عبد العزيز - والذي أُنشئ في عام ١٤٣٧هـ - بشكل أكبر، وإنشاء مراكز مشابهة له في بقية الجامعات والاستفادة من خبراته السابقة في هذا المجال.
٤. على قيادات الجامعات أن تطور رأس المال البشري فيها باستمرار لتضمن وجود قيادات مستقبلية يمكن أن تحل مكان القيادات الحالية فيها خصوصًا في ظل نظام الجامعات الجديد.
٥. بناء خطة استراتيجية واضحة لإعداد قيادات المستقبل في الجامعات تحدد فيها البرامج والآليات اللازمة لذلك ويتم تبنيها ومتابعتها من قبل القيادات العليا بالجامعات.
٦. ضرورة الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال إعداد قيادات الصف الثاني من خلال ابتعاث عدد من هذه القيادات لهذه الدول للاستفادة من كل الممارسات التي تتم فيها في هذا المجال.
٧. تحفيز قيادات الصف الثاني في الجامعات من خلال زيادة تمكينهم ودعمهم في اتخاذ قراراتهم وتوفير كل الإمكانيات اللازمة لذلك.
٨. يجب أن يتم تحديث وتطوير برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني في الجامعات باستمرار لتتواءم مع المتغيرات المتسارعة في الفكر الإداري الحديث وتلبي الاحتياجات الحقيقية لهم.
٩. على الجامعات أن تبني خطة للتعاقب القيادي في المناصب القيادية فيها وفق آليات وإجراءات محددة ومنشورة للجميع.

المراجع

- أبو العلاء, هاني عبد الله(2003), تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام دراسة مسحية على ضباط الأمن العام, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, جدة.
- أبو النصر, مدحت (2013) ، قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو سلطان، حنان موسى(2016)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء القيادات المستقبلية في الوزارات الفلسطينية, رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والسياسة.
- الأسمرى, فاطمة عبد الرحمن(2013), إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض - بنات(رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الإدارية, جامعة نائف.
- بن دخيل الله، مها بنت فهد بن قاسم(2018), متطلبات إعداد القيادات المستقبلية في مؤسسات التعليم العالي(دراسة نظرية), مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي: برلين، ألمانيا 7(ديسمبر 2018)، 285-298.
- البواردي, فيصل (2014) ، استراتيجيات تعاقب القيادات : دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مؤتمرات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- توماس, وهيلين, ودافيد(1990), الإدارة الاستراتيجية, ترجمة(محمود عبد الحميد مرسي)، و(زهير نعيم الصباغ), معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الحارثي, عبد المحسن بن سعد(2020), تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التدريب: برنامج تدريبي مقترح, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة الملك سعود.
- دروش، سعد زناد؛ ومصطفى، مصطفى أحمد (2018), إعداد القيادات المستقبلية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، مصر: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سعيد، وفاء فنجري (2013), تأثير محددات إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية على تميز الأداء التنظيمي في شركات المحمول بمصر, مجلة جامعة عين شمس, ص 943-908.

طيفور، هيفاء(2018)، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوّقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، بحث منشور، حائل: مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، ع8، م2.

العبيدي، محمد أحمد(2015)، تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

عفيفي، صديق محمد(2004)، دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل، ندوة استراتيجيات وسياسات الإحلال، وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة من 9-12 مايو.

عمر، عصام(2016) ، مهارات تدريب الموظفين وإعداد الجيل الثاني من القيادات، نيولينك الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

العمرى، أسماء(2014) ، تطوير القيادة في المؤسسات الحكومية، مؤتمرات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.

فاطمة، العبودي(2013) ، إعداد القيادات البديلة على من تقع المسؤولية، مجلة التنمية الإدارية، م(104)، ع (27) ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الفرار، والهادي، ماجد، وأشرف(2018) ، تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة : وزارة الداخلية والأمن الوطني قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م(26) ، ع(2) ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

[فرانك، لورانس، ك، \(1998\)](#)، نحو قادة عصريين، ترجمة علي حامد بكر، دار القلم، القاهرة.

القحطاني، محمد(2015) ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4 ، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، ابتسام عبد الله مقبل(2016)، متطلبات إعداد القيادات المستقبلية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

القحطاني، سعيد بن ظافر علي آل تركي(2014) ، دور التمكين الإداري في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

قرملة، نجلاء هزاع(2016)، معوّقات إعداد القيادات المستقبلية في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

سعود الحارثي: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف

كعكي، سهام(٢٠١٦)، الارتقاء بفاعليّة أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي، بحث منشور، مؤتمر التكامل التربويّ بين التعليم العام والعالي، جامعة الملك سعود، الرياض.

منصور، [إسماعيل عوض](#)؛ ووادي، [رشدي عبد اللطيف سلمان](#)(2017)، دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26(1)، 130-165.

نبوي، أحمد محمد(2016)، سناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث رؤية مستقبلية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 32، ص 59-160.

النزهة، طلال عبد المحسن(2011)، شبكة العنكبوت الإدارية، دار الزمان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الهلاي، الهلاي(2001)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بعض الكليات الجامعية(دراسة تحليلية)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مج 7. العدد 21. ابريل. ص 95-120.

يونس، مجدي محمد(2014)، واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي، مجلة البحوث النفسية والتربوية: جامعة المنوفية- كلية التربية مج 26، ع 1: 201-243.

Brodie, Victoria., et al. (2017). *Preparing Future Leaders: Exploring leadership and team development in higher education using the Strength Deployment Inventory*©. Submitted for presentation at the Sixteenth Annual Hawaii International Conference on Education (HICE): Higher Education, Honolulu, Hawaii.

Deborah Pryor & Andrew Henley (2018). Boundary spanning in higher education leadership: identifying boundaries and practices in a British university, *Studies in Higher Education*, 43:12, 2210-2225, DOI: 10.1080/03075079.2017.1318364.

Fraser, Sherry. (2014). "Authentic Leadership in Higher Education: Influencing the Development of Future Leaders." *Education Doctoral Paper* 187.

Little E. Sh. (2016). *Preparing Future Leaders in Higher Education: Excellence Practices From Staff to Mid-Level Management Role Transitions*. Published PhD dissertation, ProQuest LLC. ProQuest 10139070.

Loew, L. (2015). State of Leadership Development 2015: The Time to Act is Now. Brandon Hall Group.

- Campbell, M., & Smith, R. (2014). High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline. *Greensboro, NC: Center for Creative Leadership*.
- Morelli, M. (2016) The Next Generation of Leaders in No-Profit Sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 50-53.
- Coffman, Teresa, (2004), online professional development :Transferring skills learned to the classroom , Capella university , 2004,(DAI-A) 65/03 ,P:895 , sep20.
- Bartley, M, (2001) Faculty training and development initiatives effective instruction in distance higher education. Ed D., ProQues, dissertation abstract. University of Cincinnati, AAc3014904.

المواقع الإلكترونية

معهد الإدارة العامة (1441)، أكاديمية تطوير القيادات الإدارية، تمت الزيارة في تاريخ ٢١/٦/١٤٤١هـ. على الرابط:

https://www.ipa.edu.sa/ar-sa/Centers/LeadersCenter/Pages/Future_Leadership.asp

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (1441): نظام الجامعات الجديد، تمت الزيارة في ٢٦/٧/١٤٤١هـ، على الرابط:

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>

وزارة التعليم العالي (1441)، احصائيات التعليم العالي (2017)، تمت الزيارة في ١١/٦/١٤٤١هـ، على الرابط:

<https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/EducationDetailedReports/Pages/default.aspx>