

أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية
دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية
والكليات الأهلية (١)

في محافظة بغداد

أ.د صلاح الدين حسين صالح
الباحث : تملرة أياد مصطفى
الجامعة العراقية / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تناول تأثير (تخطيط التعاقب) بأبعاده (ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي , وممارسات التعاقب) في (تطوير القيادة الجامعية) بأبعادها (مقدرات القيادة الجامعية , سلوكيات القيادة الجامعية) , لدى الجامعات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد , وللتوصل الى توصيات ومقترحات تخدم المجتمع المبحوث , بما يسهم في تحقيق أهدافه المرجوة . ومما لا شك فيه إن موضوع تخطيط التعاقب من المواضيع الحديثة والمهمة بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنشطتها ومجالات عملها , ومنها المؤسسات التعليمية والجامعية بوجه خاص , وقد لاحظت الباحثة في أثناء مراجعتها الأدبيات ذات الصلة بموضوع التعاقب والدراسات السابقة , افتقاراً واضحاً في تناول المؤلفين والباحثين لمفهوم التعاقب وأثره في تطوير القيادة الجامعية على المستوى الفكري , أما على المستوى الميداني وجدت أن هناك ضعفاً ملموساً في إدراك مفهوم تخطيط التعاقب الغائب في مؤسساتنا على اختلاف أنشطتها ومن هنا جاءت مشكلة البحث . وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي المستند الى الاستبانة التي تم تطويرها لجمع البيانات من المجتمع المبحوث وجرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وباعتماد على عدد من الادوات الاحصائية للوصول الى النتائج ومنها (المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري , معامل الاختلاف , الانحدار البسيط , ANOVA) .

ومن هذا المنطلق انصب اهتمام البحث الحالي على معرفة تأثير تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية من خلال تشخيص علاقات التأثير بين متغير (تخطيط التعاقب) ومتغير (تطوير القيادة الجامعية) ولتوضيح هذا التأثير صيغت فرضيتان اعتماداً على الاستبانة بوصفها اداة اساسية وزعت على عينة مكونة من (١١٥) فرداً من رؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية والكليات الاهلية المبحوثة .

كانت أبرز النتائج هو وجود تأثير لتخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية في عينة الكليات الحكومية كما ظهر هذا التأثير ضعيفاً في الكليات الاهلية المبحوثة .

وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كانت أهمها استمرارية القيادة الجامعية في المؤسسة التعليمية يسهم في تحقيق رسالتها وأهدافها بفاعلية , وعدم تركيز الكليات على أهمية تخطيط التعاقب في اعداد قياداتها وتوفير الخلف المناسب للمناصب المهمة , ومن أهم ما أوصى به البحث ضرورة التزام الادارات الجامعية بالمدد الزمنية المحددة بموجب الأنظمة والتعليمات للبقاء في المنصب وخاصة لمناصب (رئيس القسم , ومعاون العميد) للحيلولة دون احتكار المنصب , وإتاحة الفرصة لتطوير اكبر عدد ممكن من التدريسيين .

"The impact of Succession Planning on University Leadership

Development" Comparative study in public and private colleges

Abstract

The purpose of this research is to examine the impact of succession planning and its dimensions (planning and career development culture and succession practices) on the development of university leadership in terms of its dimensions (university leadership abilities, university leadership behavior), in public universities and private colleges in Baghdad, and

figuring some recommendations that serve the community , thus contributing to the achievement of its desired objectives. No doubt that succession planning is a modern and important subject for institutions with different activities and areas of operation .In the literature review of the subjects related to succession and previous studies, the researcher noticed a clear lack in dealing with the concept of succession planning and its impact on leadership development by the authors and researchers at the intellectual level, but at the field level, I found that there is a significant weakness in the perception of the concept of succession planning absent in our institutions of different activities and hence came the problem of research. The analytical descriptive method was developed based on the questionnaire developed to collect data from the surveyed community. The data were analyzed using the statistical program (SPSS) and based on a number of statistical tools to reach the results (arithmetic mean, standard deviation, variation coefficient, simple regression, ANOVA)

The most prominent results were the impact of succession planning on the development of university leadership in the sample of government colleges, and this effect was weak in the local colleges.

As part of the discussion of the results, a number of conclusions were reached, the most important of which is that the continuity of the university leadership in the educational institution contributes to the achievement of its mission and objectives effectively, and the lack of focus of the colleges on the importance of succession planning and its in preparing its leadership and providing suitable successor to important positions. The most important recommendation is the commitment of the university administrations to the time limits stipulated by the regulations and instructions to remain in office, especially for the positions of the head of the department and the assistant dean to prevent monopoly of the post and to allow the development of as many teachers as possible.

المبحث الاول منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث :

تعتبر المنهجية عن الخطوات الأولى , من خلال عرض المشكلة والاهمية والاهداف والمتغيرات والنموذج والفرضيات , واجراءات البحث , انطلاقاً من الواقع الذي عاصره الباحث و يحاوره بالشكل النظري والميداني في سبيل التوصل الى نتائج البحث ومقترحاته.

المقدمة :

يعد المورد البشري هو الركن الاساس في أي منظمة , فلا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها , فقد حثّ النبي (صلى الله عليه وسلم) على تعيين القادة في المجتمعات البشرية كافة فقال : " اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم". رواه أبو داود (٢٧٠٨), لكن الكثير من المنظمات تفشل في الوصول الى صورة محددة وواضحة عن المرشحين الملائمين للمراكز القيادية , فالمؤسسات التي لا تنتبه إلى أهمية وضع سياسات واستراتيجيات ملائمة للتعاقب القيادي ستجد نفسها في مأزق حقيقي, لأنها ستخسر قياداتها السابقة واللاحقة معاً, إن التعاقب سنة من سنن الحياة , إنه ظاهرة تحدث باستمرار كتعاقب الحضارات , مدن تذهب لتحل محلها دول, ودول تذهب لتحل محلها امبراطوريات, وكذلك القادة يتعاقبون عبر الزمن.

١- مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في أن هناك ضعفاً ملموساً في إدراك مفهوم تخطيط التعاقب الغائب في مؤسساتنا على اختلاف أنشطتها , وأثره على تطوير القيادة الجامعية, واتساقاً مع ما تقدم فإن متطلبات البحث هي الاجابة على التساؤلات الآتية:

- أ- ما مستوى الادراك والوعي بأهمية ممارسات (تخطيط التعاقب) في المنظمات المبحوثة ؟
- ب- ما مستوى الادراك والوعي بأهمية ممارسات (تطوير القيادة الجامعية) في المنظمات المبحوثة ؟
- ج- هل يؤثر (تخطيط التعاقب) في تطوير (القيادة الجامعية) من وجهة نظر العينة المبحوثة؟

٢- أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من خلال أهمية تخطيط التعاقب بشكل عام وأهمية تطوير القيادة الجامعية بشكل خاص لما لهما من دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية عملها وعلى وجه الخصوص تطوير القيادة الجامعية التي تمارس عملية التأثير على المرشحين القادمين للمناصب الرئيسية .

٣- أهداف البحث:

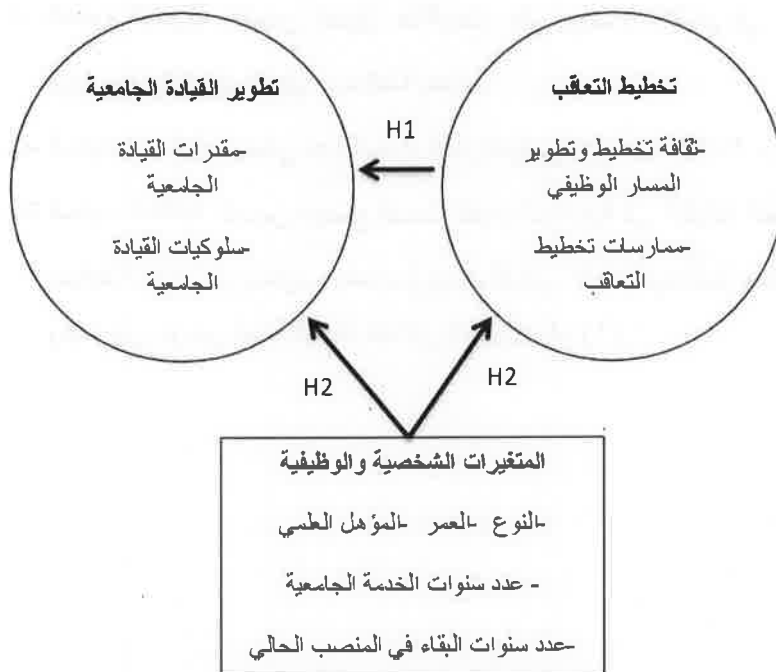
يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي :

- أ- التعرف على مستوى أهمية كلا من (تخطيط التعاقب) و(تطوير القيادة الجامعية) من وجهة نظر أفراد العينة في المنظمات المبحوثة.
- ب- التعرف على مستوى التأثير للمتغير المستقل (تخطيط التعاقب) في المتغير التابع (تطوير القيادة الجامعية).

ج- وضع مقترحات تطويرية لتخطيط التعاقب والقيادة الجامعية للمؤسسات المبحوثة.

٤- أنموذج البحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية اللاحقة تصميم نموذج إفتراضي كما هو موضح في شكل رقم (١) ويتضمن النموذج ثلاث متغيرات : الاول :تخطيط التعاقب والثاني: تطوير القيادة الجامعية ,والثالث : المتغيرات الشخصية والوظيفية



شكل (١) "إنموذج البحث الافتراضي"

٥- فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير (تخطيط التعاقب) في (تطوير القيادة الجامعية) , وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- لا يوجد تأثير لثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في مقدرات القيادة الجامعية .
- ب- لا يوجد تأثير لثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في سلوكيات القيادة الجامعية .
- ت- لا يوجد تأثير لممارسات التعاقب في مقدرات القيادة الجامعية.
- ث- لا يوجد تأثير لممارسات التعاقب في سلوكيات القيادة الجامعية .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات المتغيرات (تخطيط التعاقب) و (تطوير القيادة الجامعية) تعزى الى النوع والعمر والمؤهل و عدد سنوات الخدمة الجامعية وعدد سنوات البقاء في المنصب الحالي.

٦-حدود البحث :

أ- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذا البحث على رؤساء الاقسام في عدد من كليات الجامعات الحكومية والكليات الاهلية بمحافظة بغداد.

ب- الحدود الزمانية: يغطي هذه البحث العام الدراسي ٢٠١٧- ٢٠١٨ .

ت- الحدود المكانية: تضمن مجتمع البحث القيادة الجامعية في الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد, من معاوني عمداء ورؤساء أقسام , لأهمية وملائمة هذه المناصب لموضوع البحث وفيما يلي عرض لعينة البحث كما في الجدول رقم (١).

الجدول (١) " عينة البحث "

الجامعات والكليات الحكومية					الكليات الاهلية				
جامعة بغداد	الجامعة المستنصرية	جامعة النهرين	الجامعة العراقية						
* الادارة	* الادارة	* اقتصاديات الاعمال	* الادارة والاقتصاد						
* الاقتصاد والهندسة	* العلوم السياسية	* رئاسة الجامعة	* القانون						
* الآداب	* الهندسة	* هندسة المعلومات	* الهندسة						
* القانون	* الآداب	* التقنيات الاحيائية	* العلوم الاسلامية						
			* الاداب						

٧- أدوات البحث :

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث بجانبه النظري والميداني باعتماد أساليب عديدة وكما يأتي :

١- مصادر وأساليب جمع البيانات:

أ - الجانب النظري : لقد اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للدراسة على المنهج الوصفي وذلك على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والأدبيات العربية والاجنبية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل وأطاريح ذات صلة بموضوع البحث , فضلاً عن الإطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على أحدث ما كتب حول هذا الموضوع.

ب- الجانب الميداني

أما فيما يخص الجانب الميداني, فقد اعتمدت الباحثة الأسلوب التحليلي, و جرى جمع البيانات المطلوبة للدراسة من خلال الوسائل الآتية:

- المقابلات الشخصية :تضمنت إجراء المقابلات الشخصية مع عينة عشوائية من مجتمع البحث لعمل الاستطلاع الاولي عن المشكلة موضوع البحث.
- استمارة الاستبانة :

تعد استمارة الاستبانة الوسيلة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني , بشمولها للمتغيرات وقدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسة وابعادها وقياسها , وقد جرى استخدام مقياس (Likert) الخماسي (موافق بقوة, موافق, ومحايد, ومعارض, ومعارض بقوة) للإجابة على عباراتها المتعلقة بأبعاد تخطيط التعاقب و تطوير القيادة الجامعية. تألفت من جزئين الأول البيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والوظيفية (النوع, العمر, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخدمة الجامعية) و الجزء الثاني البيانات المتعلقة بأبعاد تخطيط التعاقب وتطوير القيادة الجامعية.

٢- اختبارات صدق وثبات الاستبانة :

١. اختبار الصدق

لغرض التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي التخصص في مجالات البحث العلمي والإدارة, والبالغ عددهم (١٤) محكماً, من أجل إبداء الملاحظات فيما يتعلق بمدى وضوح كل عبارة من العبارات, ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه , وتم الأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات وآراء أغلبية المحكمين المتعلقة بعبارات أبعاد تخطيط التعاقب, و تطوير القيادة الجامعية , وعلى ضوء الملاحظات تمّ تعديل بعض من فقرات الاستبانة المعترض عليها لتصبح الاستبانة بصيغتها النهائية وكما هو موضح في الملحق رقم (١) .

٢. اختبار الثبات

يعني الثبات استقرار المقياس , أي أن المقياس يعطي ذات النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على المجتمعات . ولغرض التأكد من ثبات المقياس تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chron - Bach Alpha) , للوقوف على دقة إجابات أفراد مجتمع البحث. وتعد قيم معامل ألفا كرونباخ (Chron - Bach Alpha) مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) وعلى وجه التحديد في البحوث الإدارية, ومن الجدير بالذكر ان الباحثة قامت بتوزيع (١١٥) استبانة , واسترجع منها (٩٧) صالحة للتحليل , ويوضح الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Chron - Bach Alpha) تساوي (0.931) على المستوى الإجمالي للمتغيرات (تخطيط التعاقب , تحديات ودوافع تخطيط التعاقب, تطوير القيادة الجامعية) وكالاتي:

الجدول (٢) " القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ"

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0.931	44

ت-أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية :

استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام برنامج إحصائي (SPSS) , تضمنت :

١- معامل الفا كرونباخ (Chron – Bach Alpha) لقياس دقة إجابات أفراد مجتمع البحث .
٢- التوزيع التكراري (Frequency Distribution) والنسب المئوية (Percentage) والأوساط الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) ليتم عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع البحث .

٣- معامل الارتباط البسيط (Person Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث .
٤- الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

٥- تحليل التباين الاحادي ANOVA لقياس الفروق وتحديد أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على المتغيرات المستقلة والتابعة.

٨-مجتمع وعينة البحث:

وقامت الباحثة باختيار عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل , وتم التوزيع لعدد من الكليات العلمية والانسانية في الجامعات الحكومية والبالغ عددها (٤) , وعدد من الكليات الاهلية التي تم اختيارها وفقاً لقدم الاستحداث , والموقع الجغرافي والبالغ عددها (٦) . اذ تم توزيع (١١٥) استبانة , واسترجع منها (٩٧) صالحة للتحليل .
ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث , وتم ترتيب هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني , كما يلي :الدراسات العربية :

١. دراسة	الهيبي, صلاح الدين حسين, (١٩٩٦)
عنوان البحث	تعاقب وكلاء الوزارات في العراق منهج توثيقي تحليلي مقارنة
الجهة المقدم إليها	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
أهمية البحث	تناولت قضايا اساسية ترتبط مباشرة بأحد أنواع القيادة التي تتوافر في قمة التشكيل الحكومي , وهو مستوى قيادي بحاجة دوماً الى تدعيم تتولاه اعلى سلطة في الدولة , بالاضافة الى توفير قاعدة بيانات لم تكن موجودة اطلاقاً حول وكيل الوزارة في العراق.
أهداف البحث	من أبرز اهداف البحث هي توضيح مظاهر الارتباط والعلاقة بين وكيل الوزارة والوزير والتشكيلات الوزارية ورؤساؤها والوقوف على الاعداد ومدة

البقاء ومتوسطات البقاء ومعدلات التعاقب المتعلقة بهذا الجانب، وتوضيح اتجاهات التعاقب الإداري والبقاء لوكيل الوزارة في العراق.	
يتكون مجتمع وعينة البحث من جميع وكلاء الوزارات ممن عينوا (أصالة) في هذا المنصب بين ١٩٥٩-١٩٩٤ والذي بلغ (٢٠٦) وكيل وزير.	مجتمع وعينة البحث
أن الخلل في جانب المهام والمسؤوليات ربما ينجم عنه اختلال في جوانب أخرى مثل (تقويم الاداء) , كما وان معدلات البقاء للداخلين هي اعلى نسبياً في معدلاتها العامة من مدد بقاء الخارجيين اذ لا علاقة باختصاص الوزارة أو توزيع انواع التعاقب.	أهم النتائج
إن عدم الموائمة بين المنصب وشاغله تكون سبباً في تعاقب سريع لإعداد مهمة من الوكلاء لذا اوصالبحث بتحديد خصائص وظيفة وكيل الوزارة من (محتوى , مهام, واجبات , مسؤوليات), وذكر أن التعاقب على منصب وكيل الوزارة يتسم بالسرعة النسبية مقارنة بالمجتمعات المتطورة , لذلك أوصالبحث بضمان قدر من الاستقرار في هذا المستوى القيادي بعدة وسائل منها توفير حد ادنى من ضمان البقاء في منصب وكيل الوزارة.	أهم التوصيات

الزحامي, عبد الخالق بن دخيل الله, (٢٠٠٨)	٢. دراسة
تعاقب مديري التربية والتعليم وعلاقته بفاعلية التنظيم بإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة	عنوان البحث
جامعة ام القرى / كلية التربية السعودية	الجهة المقدم إليها
معرفة علاقة تعاقب مديري التربية والتعليم بفاعلية الأداء بالإدارات التعليمية , وتوجيه المسؤولين لوضع الخطط واللوائح ورسم الهياكل التنظيمية وتحديد المهام والصلاحيات لمراعاة وتلافي الآثار المترتبة على التعاقب القيادي.	أهمية البحث
التعرف على علاقة تعاقب مديري التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفاعلية التنظيم من وجهة نظر مديري ومديرات ورؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم, وعلاقة تعاقبهم بنمط القيادة و فاعلية الأداء.	أهداف البحث
يتكون مجتمع البحث من عدد من مديري ومديرات الإدارات التعليمية بمنطقة مكة المكرمة بلغ عددهم (١٦٨) مدير ومديرة من العاملين بمختلف الإدارات التعليمية بمنطقة مكة المكرمة .	مجتمع وعينة البحث

أهم النتائج	حصل البعد الأول : تعاقب مديري التربية وعلاقته بفاعلية التنظيم من خلال استجابة مجتمع البحث على درجة متوسطة , والبعد الثاني أنماط القيادة وعلاقتها بفاعلية التنظيم على درجة متوسطة, والبعد الثالث علاقة التعاقب بمستوى فاعلية الأداء على درجة متوسطة , ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول الأبعاد المطبقة حالياً.
أهم التوصيات	إن تعاقب المديرين له وجهان فقد يكون إيجاباً وهو ما يدفع إلى فاعلية التنظيم وقد يكون سلبياً يؤدي إلى عدم الاستقرار في التنظيم, وهو ما يجب الاهتمام به لمعرفة أسبابه والعمل على تلافي آثاره السلبية , إن الاستقرار (التمكين) لمديري التربية والتعليم يكفل الاستقرار للتنظيم نفسه مما يساعد على ثبات سياسات العمل وفاعلية الأداء لدى العاملين, رفع مستويات المهارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم لمساعدتهم على تطبيق أفضل الطرق والوسائل .

الدراسات الأجنبية :

١. دراسة	James H. Stephens, (2006)
عنوان البحث	تخطيط تعاقب المديرين التنفيذيين في مستشفيات الولايات المتحدة Executive succession practices in individual membership associations
الجهة المقدم إليها	جامعة ميشيغان المركزية Central Michigan University
أهمية البحث	يساعد هذه البحث مجالس ادارة المستشفيات في زيادة فهم الحاجة لتخطيط التعاقب وتحديد مجالات التطوير, والنتائج التي سيقدمها البحث ستزود المستشفيات بمعلومات عن كيفية اختيار المرشحين من الداخل او الخارج, وسيساعد هذا البحث في اختيار المرشحين الداخليين وإعداد البرامج التطويرية .
هدف البحث	- الهدف الاول معرفة الاختلاف بين تخطيط التعاقب لمجالس ادارة المستشفيات وبين مدراء الشركات.

- تحديد فيما اذا وجد اختلاف بين فعالية هيكل الشركات ونوع الاجراءات من خلال تخطيط التعاقب للمديرين. - تحسين فهم العلماء لتخطيط تعاقب المديرين التنفيذيين في مستشفيات الولايات المتحدة .	
المجتمع وعينة البحث : مستشفيات الولايات المتحدة الأمريكية , العينة : مدرء المستشفيات ومجالس اداراتها.	
أهم الاستنتاجات كانت ان معظم المستشفيات لم تطبق تخطيط التعاقب وقامت باختيار المرشحين الخارجيين , اما المستشفيات التي طبقت تخطيط التعاقب حازت على مستوى اعلى من الفعالية في ادراك وتحديد المرشحين وإعدادهم للمناصب.	
على إدارات المستشفيات أن تعطي اهتماماً كبيراً لتخطيط التعاقب. ويجب أن تفهم كيفية توافق تخطيط التعاقب مع التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة , وتضع معايير وعمليات محددة مسبقاً لاختيار القائد المقبل في المستشفى .	

٢. دراسة	Finley , Katherine Mandusic (2007)
عنوان البحث	ممارسات تعاقب المديرين التنفيذيين في جمعيات العضوية الفردية Executive succession practices in individual membership associations
الجهة المقدم إليها	جامعة شينشنانتي , اوهايو University Cincinnati , Ohaio
أهمية البحث	لهذا البحث تأثير بعيد المدى فيلقطاع المؤسسات الغير الهادف للربح , و أهميته,عدم وجود أبحاث كثيرة حول هذا الموضوع , واستعراض الأدبيات في مجال تخطيط التعاقب , على الرغم من وجود دراسات كثيرة في هذا المجال في عالم الأعمال , كان هناك القليل جداً من الدراسة الجادة للمنظمات الغير هادفة للربح.
هدف البحث	الغرض من البحث هو فهم أفضل لتعاقب المدرء التنفيذيين في الاتحادات الفردية , ولدراسة أفضل لممارسات التعاقب في كل من قطاع الأعمال والربح .

مجتمع وعينة البحث	المجتمع : كبار ضباط أركان المجتمع المهني, العينة : ٦٠٠ من المديرين الجمعيات العضوية , ١٩٧ منهم استجاب للمسح.
أهم الاستنتاجات	من اهم الاستنتاجات ان الغالبية العظمى من جمعيات العضوية الفردية لا تستخدم أساليب معروفة لتنفيذ التغيير في المنظمة , وأن الممارسات التقليدية المتعارف عليها , يمكن أن تؤدي إلى عواقب وخيمة على المنظمة
أهم التوصيات	لابد من إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال ,لتوفير ممارسات أفضل لتعاقب التنفيذيين , مرتبطة بالتغيير التنظيمي , لأن معدل مغادرة التنفيذيين في تزايد بسبب زيادة أعداد المتقاعدين نتيجة للضغوط والمطالب المستمرة

ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة

يمكننا القول انه من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتقييمها , كشفت لنا عدة جوانب ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بتخطيط التعاقب وتطوير القيادة الجامعية وقد ساعدتنا في تحديد مشكلة البحث باعتبارها امتداداً معرفياً للدراسات السابقة , إن بعض الدراسات اتفقت مع دراستنا في هدفها لمحاولة تقليل الآثار السلبية الناجمة عن عملية التعاقب , وذلك من خلال التخطيط الاستباقي للتعاقب , ومنها ما حاول أن يبين علاقة ذلك بنمط القيادة المتبع , أما الدراسات الأجنبية الأقدم فبدأت بتناول تخطيط التعاقب بشكل منفرد في المؤسسات منها المستشفيات والجمعيات ومعرفة أهم ممارساته , ثم أجريت دراسات في تعاقب القيادة ودور إدارة المواهب في ذلك , وبعد انتشار مفهوم التعاقب ظهرت دراسة لنموذج مقترح لحل مشكلة الفشل في تنفيذ خطط التعاقب الناجحة .

المبحث الثاني

تخطيط التعاقب وتطوير القيادة الجامعية

أولاً : مدخل الى تخطيط التعاقب :-

١ - تخطيط التعاقب وتخطيط الاحلال الوظيفي : يرى (Romejko, 2008:30) تخطيط التعاقب على أنه "التطوير الاستراتيجي للمرشحين المؤهلين وإعدادهم للمناصب الرئيسية في المنظمة . " أو هو " عملية مستمرة لتحديد وتقييم وتطوير المهارات والمواهب من خلال التوجيه والتدريب والتدوير الوظيفي " , إن تخطيط التعاقب في حد ذاته مسار وليس غاية , وهو مسار العمل الذي يضمن استعداد الأفراد للعمل في الوقت المناسب واستمرار عمل المنظمة ومقابلة احتياجاتها المستقبلية (Rashed,2008:20) .

تخطيط الإحلال الوظيفي: هو " عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة , وتحديد وتقييم الخلف المحتملين للقيادة المستقبلية لكافة الإدارات والأقسام في المؤسسة , وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية , وتشتمل على مهام مشتركة ما بين تخطيط الموارد البشرية وتحديد المسار الوظيفي" (البراهمة , ٢٠١٦ : ٧) . الهدف الأساس لتخطيط الاحلال هو للحد من فرص حدوث كارثة ينجم عنها خسارة مفاجئة لعدد من شاغلي الوظائف الرئيسية . يتم ذلك بتركيز الاهتمام على كل وحدة أو قسم أو فريق عمل في المنظمة, أما تخطيط التعاقب فإنه يتجاوز التخطيط البسيط للاحلال , فهو محاولات استباقية هادفة لاستمرار القيادة من خلال إعداد المؤهبة من داخل المنظمة بواسطة برامج التطوير . فهو اداة من ادوات تنفيذ الخطط الاستراتيجية (Rothwell,2010:12) .

ثانياً : أهمية تخطيط التعاقب :

يساعد تخطيط التعاقب المديرين في خلق قوى عاملة فعالة , من خلال ضمان تدريب العاملين في جميع المستويات وتنقيفهم وتطويرهم لملا المناصب الرئيسية من خلال ترقياتهم , إضافة إلى ذلك يؤسس تخطيط التعاقب عملية يمكن أن تساعد في تطوير معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وبالتالي إعدادهم للتطور , كل ذلك لأجل الاحتفاظ بهم والاستفادة من تدريب المنظمة لهم , يمكن أن يساعد تخطيط التعاقب أيضاً في : (١) فهم أهداف وغايات المنظمة القصيرة الأجل والطويلة منها , (٢) تحديد الاحتياجات التطويرية و (٣) تحديد اتجاهات وتوقعات العاملين . (Fenner,2005:46-49), كذلك يضمن تخطيط التعاقب للمنظمة تحديد منظم وإعداد للمرشحين الكفوءين للمناصب الرئيسية . فاختيار مرشح للقائد الحالي أو المناصب الإدارية العليا هو واحد من أكثر القرارات حيوية التي يجب اتخاذها في جميع المنظمات (Mandi,2008:42). بالإضافة إلى الجذب والاحتفاظ والتدريب الفعال وتطوير الموظفين التي تعد من أولويات القيادات في مختلف أنواع المنظمات من الشركات ذات التقنية العالية وصولاً للجامعات والوكالات

الحكومية والصناعية . ويجب الإشارة إلى أن تخطيط التعاقب لا يقتصر على المناصب العليا فحسب وإنما يشمل مدى أوسع من الأعمال للإدارة الدنيا والوسطى.

إن خطة التعاقب الفعالة أمر ضروري لنجاح المؤسسة في المستقبل ، وتحمي المؤسسة من التعرض لأي طارئ يمكن أن يحدث . هناك مزايا أخرى ، لخطة التعاقب الجيدة أنها تساعد في التعرف على الجيل القادم من القادة ، ومنع أخطاء التعيين المكلفة و زيادة الاحتفاظ بالموظفين .

ثالثاً: بعض نماذج تخطيط التعاقب

لكي تضمن المنظمة استمرارية القيادة فيها فإنها تستخدم نماذج التخطيط للتعاقب الفعالة وهي جزء لا يتجزأ من التخطيط للتعاقب الناجح، وفي ما يأتي أهم هذه النماذج :

- نموذج Santorin

وضع (Santorin, 2004) أول نموذج تعاقب يسمى (Relay Succession Planning Model) نموذج التناوب لتخطيط التعاقب (يؤكد في هذا النموذج، أن الرئيس التنفيذي الحالي يجب عليه تمرير العصا إلى المرشح التالي على مدى فترة طويلة من الزمن. قارن (Santorin) بين الشركات التي تستخدم هذا النموذج وبين الشركات التي لم تطبقه . أظهرت النتائج أن المنظمات التي طبقت خطط التعاقب كان أداؤها أفضل لأن المرشحين تعرضوا لتحديات الشركة وتمكنوا من التعامل مع هذه التحديات في مرحلة ما قبل التعاقب (Adewale et el, 2011: 234-235).

- نموذج نظرية Scharmer

وفقاً (Scharmer, 2007)، " يجب على فريق الإدارة العليا أن يتبنى أولاً التغيير، وبعد ذلك يجب أن يعمل من أجل تحقيقه". تنظر نظرية (Scharmer) لتخطيط التعاقب كقائد للمستقبل ويدعم الفرضية المكونة من خمس حركات التي يمكن أن تجعل التغيير ممكن. هذه الحركات هي التعاون المشترك، والاستشعار المشترك، والتواجد المشترك، والمشاركة في الإنشاء والتطور المشترك، تساعد المنظمة من خلال تبنيها التغيير واستراتيجيات تخطيط التعاقب وممارساته للوصول لمستقبل باهر. (Adewale et el, 2011: 234-235)

- نموذج نظرية التعاقب القيادي Leadership Model Succession Theory

يقترح هذا النموذج أنه لكي تضمن المنظمة استمرارية تعاقب القيادة فيها ، يجب عليها التخطيط لمستقبل المديرين التنفيذيين البالغين للسن القانوني عن طريق تعيين مرشحين لهم. إن الشركات الناجحة تمتلك القدرة على البقاء حية على الرغم من مفارقة مؤسسيها الأوائل. و سواء أكانت تلك الشركات ربحية أم غير ربحية أم منظمات تعاونية فإنها ترسم لنفسها مسارات خاصة بها، تحمل صلة الارتباط بمن أنشأها ولكنها منفصلة بذات الوقت عن الافراد الذين أوجدوها. هذا النمط من التعاقب ينطوي على الكيفية التي تستمر فيها الشركة

في العمل بعد غياب مؤسسيها أو قادتها الأوائل . ولأن أنماط القيادة ونماذجها تختلف على نطاق واسع، تختلف نماذج التعاقب أيضاً على أساس الطريقة التي تدار بها المنظمة (Abdille,2013:11).

- نماذج المقدر competency models:

لقد تم تطبيق القائم على المقدر في إدارة الموارد البشرية خلال السنوات الثلاثين الماضية من خلال المقدر التي تحيط بالمعرفة والمهارات والقدرات والصفات والسلوكيات للسماح لشخص لأداء مهمة في وظيفة معينة . إن نماذج المقدر (Competency Models, CM) هي بمثابة إطار يحدد مجموعة من المهارات والمعرفة والسلوكيات ولإضافة قيمة لهذه النماذج ، يجب أن تتوافق القدرات مع احتياجات العمل ، وتستخدم هذه النماذج أيضاً كأساس لتخطيط القوى العاملة الاستراتيجية وجميع أنشطة إدارة المواهب؛ ولكنها لا توفر تعليمات للقيادة الفعالة، إنما هي محاولة لتشخيص تجارب، ومعرفة القادة ذوي الخبرة لتوفير إطار لمصالح المنظمة.

إذ أن الحصول على صورة عن المهارات والقدرات في منظمة، يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف (Moghadam&Beheshtifar,2011:115). لقد طورت نماذج المقدر كأساس لبرامج التخطيط لتعاقب الموظفين، و بدون هذه النماذج، فإن المنظمات نادراً ما تكون قادرة على المضي قدماً وراء النهج البسيط للحل.

رابعاً: تطوير القيادة الجامعية :

- تطوير القيادة

يُعرف تطوير القيادة أنه " القدرة على خلق وإدارة رؤية واضحة وتحفيز الأفراد لتحقيقها ، حيث يقع على عاتق جميع المنظمات أن تحدد المديرين الذين ستحتاجهم في السنوات القليلة القادمة ، بالإضافة إلى إعدادهم ، فعلى جميع المدراء أن يخططوا لتعاقبهم ، مع دعم البدلاء الذين سيحلون محلهم عند الوقت المحدد" (Mullins&christy, 2010: 402). ويقع تطوير القيادة في إطاره الشامل ضمن مفهوم التطوير المهني أو تطوير المسار (Career Development) الذي هو " بمثابة مجموعة من الاجراءات يمارسها الفرد والمنظمة لمقابلة تطلعات الوظيفة ومتطلبات العمل" (Beardwell &claydon, 2010:103)

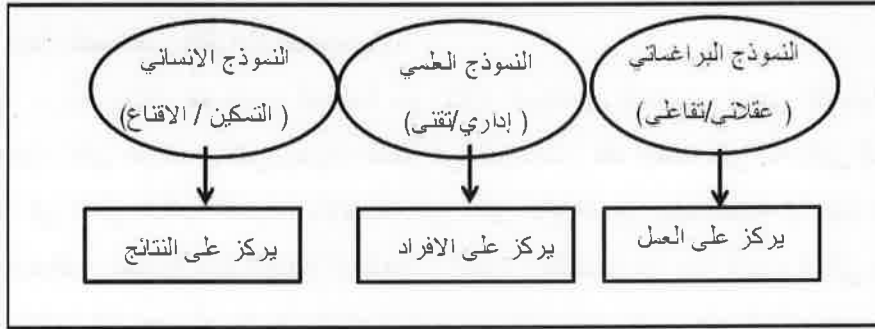
- تطوير القيادة الجامعية Academic leadership

تُعرف القيادة في المجال الأكاديمي على غرار تعريف القيادة في مجال الأعمال، أنها إلهام الآخرين ، و نمودجاً يُحتذى به و واع ذاتياً فضلاً عن كونه حاسم و ذو بصيرة والتخطيط للمستقبل والتعامل مع الأمور المادية ، و وُصفت بأنها " تمكين الآخرين من النجاح". (Berg&Jarbur,2014,6) و بعد مراجعة اغلب الادبيات التي تناولت مفاهيم القيادة، ترى الباحثة ان تطوير القيادة الجامعية هو عملية شاملة تهتم بتطوير القيادة الجامعية بمعناها الواسع (رؤساء الاقسام والمعاونين والعمداء و رؤساء

الجامعات) , كما ويعمل على تطوير المؤسسة ذاتها (الجامعة) , من عدة جوانب من أجل تحسين نوعية التعليم وجودة مخرجاته .

خامساً : نماذج تطوير القيادة :

تختلف برامج تطوير القيادات تبعاً للنموذج المتبع الذي يحدد أنشطة التعلم ومخرجاته , ويوضح الشكل التالي ثلاث نماذج لتطوير القيادة:



الشكل (٢)

" نماذج تطوير القيادة "

المصدر : Adams, Tania Bernadette. A Conceptual Framework For Leadership Development in the South African Police Service Based on Transformative Learning Theory,2010, Master of Philosophy in Education and Training for Lifelong Learning.University of Stellenbosch.

يركز النموذج الانساني على النتيجة و التدريب لضمان الالتزام بالأهداف المحددة ضمن أطر رسمية لمراجعة المعايير على مستوى المهنة. ويركز النموذج العلمي على الافراد و التفاعل التحولي للتخطيط الاستراتيجي , والانشطة التطويرية الآمنة والمراجعة العكسية المستمرة (الفردية والجماعية), أما النموذج البراغماتي فيركز على المشروع مع التركيز على الاحتياجات الفورية للنشاط الفردي أو الجماعي , ويميل لوضع التقنيات العلمية والانسانية وفقاً لاحتياجات المنظمة (Adams,2010,39).

سادساً : النماذج السلوكية لتطوير القيادة:

عندما حاولت نظريات السمات أن تتحدث عن القادة الناجحين , بدأ الباحثون في دراسة أساليب وسلوكيات القادة , و أمكن تقسيم سلوكيات القيادة المختلفة إلى أربعة أنماط رئيسية :

١. القيادة المركزة على المهام : من خلال تركيز القائد على المستويات العالية من الانتاجية واهتمامه بوضع أنشطة جماعية تحقق أهداف المنظمة.

٢. القيادة المركزة على الأفراد : مدى تركيز القائد واهتمامه باتباعه واحتياجاتهم ومصالحهم ومشاكلهم , وكيفية تطويرهم , بدلاً من معاملتهم كوحدات للانتاج والعمل فحسب.

٣. القيادة التوجيهية : فيها يتخذ القائد جميع القرارات المتعلقة بأنشطة المجموعة وعلى الأفراد تنفيذها

٤. القيادة التشاركية : فيها يشارك القائد عملية اتخاذ القرار مع المجموعة والمروسين .

(Senior&,2010:231Swailles)

سابعاً: خصائص القيادة الجامعية :

يُعد توافق خصائص المنظمة مع الأفراد المرشحين للمناصب إحدى القضايا المهمة في تعاقب المدراء , على الرغم من تنوع وجهات النظر في الدراسات , فقد اتفقت على انه يكون للخصائص التنظيمية أثر في نتائج تعاقب المدراء , بالإضافة إلى تأثير نوع المدير وخصائصه إذ حدد الباحثون خصائص ديموغرافية أساسية منها الخلفية الوظيفية (الخبرة) والكفاءة . إن بيئة التعليم العالي بيئة لها خصائصها ومميزاتها , لذا يجب أن يتصف القائد الجامعي بصفات وخصائص هذه البيئة ومن جهة أخرى تسمح له بممارسة دوره القيادي بفعالية و نجاح , وفي هذا المجال يرى (Fritz ,Redle) أن القائد ليس هو الشخص الوحيد الذي يتمتع ببعض السمات التي تجعل منه شخصية قوية قادرة على القيادة ولكنه الشخص الذي يمتاز بالمرونة , في حين يرى (Alven) أن القائد هو الذي يستطيع أن يشكل سلوك الجماعة في نمط معين , في حين لا يستطيع غيره فعل ذلك , وذهب آخرون إلى أن القيادة الجامعية لم تعد عملاً يُقدر عليه كل إنسان , ويتم بنجاح بأية طريقة , وإنما علماً له أصوله ومناهجه , وفناً يحتاج إلى صفات عقلية وشخصية خاصة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة منها كعلم وفن , وتتجلى أهم سمات القائد الجامعي الناجح في , الذكاء ومسيرة التطورات العلمية الجديدة , في حين أن المدير التنفيذي عليه أن يواكب التطورات الخارجية والتنافسية , ومن صفات القائد الجامعي المبادرة والابتكار لحل مشكلات الجماعة التي يشرف عليها أو المشكلات التي تظهر في الوسط الجامعي , وهي تشابه ما يفعله المدير التنفيذي في المساهمة في حل المشكلات , بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على الإقناع والتعبير والتواصل بعيداً عن أي تعقيد أو غموض , والصبر الذي يتطلبه العمل الجامعي وعدم التراجع والتردد مهما كانت صعوبة المواقف (رشيد , ٢٠٠٥ : ٨٥) .

المبحث الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً : وصف اجابات عينة البحث :

يعرض هذا المبحث نتائج اجابات افراد عينة البحث على فقرات المتغيرات (تخطيط التعاقب , تحديات ودوافع تخطيط التعاقب, تطوير القيادة الجامعية) وتحليلها وذلك اعتماداً على مقياس (Likert) الخماسي , إذ يتدرج من خمس درجات الى درجة واحدة, تمثل كل منها اتجاه حول الاتفاق أو الاتفاق التام و الحياد وعدم الاتفاق وعدم الاتفاق التام , وتحليل الاجابات باستخدام التحليلات الاحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيرات البحث الرئيسة باستخدام برنامج (SPSS).

١- مستوى الاجابة على فقرات متغير "تخطيط التعاقب":

جدول (٣) " التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد تخطيط التعاقب لعدد من الكليات الحكومية والكليات الاهلية"

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١- ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي														
Q1	A*	25	32.9	29	38.2	9	11.8	7	9.2	3	3.9	3.90	1.108	28%
	B	10	45.5	6	27.3	4	18.2	2	9.1	0	0	4.09	1.019	25%
Q2	A	16	21.1	22	28.9	15	19.7	15	19.7	5	6.6	3.40	1.233	36%
	B	5	22.7	11	50.0	3	13.6	2	9.1	1	4.5	3.77	1.066	28%
Q3	A	33	43.4	28	36.8	6	7.9	4	5.3	2	2.6	4.18	0.991	24%
	B	10	45.5	12	54.5	0	0	0	0	0	0	4.45	0.509	11%
Q4	A	12	15.8	29	38.2	20	26.3	8	10.5	4	5.3	3.51	1.068	30%
	B	4	18.2	12	54.5	4	18.2	2	9.1	0	0	3.81	0.852	22%
	A	10	13.2	28	36.8	22	28.9	10	13.2	3	3.9	3.44	1.027	30%

أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية / دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Q5	B	3	13.6	11	50.0	6	27.3	2	9.1	0	3.68	0.838	23%
Q6	A	12	15.8	31	40.8	24	31.6	4	5.3	2	3.64	0.918	25%
	B	3	13.6	12	54.5	4	18.2	3	13.6	0	3.68	0.893	24%
Q7	A	10	13.2	30	39.5	17	22.4	13	17.1	3	3.42	1.066	31%
Q8	A	7	22.4	17	22.4	20	26.3	22	28.9	7	2.93	1.146	39%
	B	3	13.5	10	45.5	5	22.7	4	18.2	0	3.54	0.962	27%
Q9	A	9	11.8	33	43.4	20	26.3	7	9.2	4	3.49	1.015	29%
	B	2	9.1	11	50	6	27.3	2	9.1	1	3.50	0.963	27%
Q10	A	18	23.7	30	39.5	15	19.7	8	10.5	2	3.74	1.041	28%
	B	2	9.1	14	63.6	3	13.6	3	13.6	0	3.68	0.838	23%
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيف													
											3.56	0.696	19%
											3.75	0.694	13%
٢- ممارسات تخطيط التعاقب													
Q11	A	10	13.2	35	46.1	17	22.4	8	10.5	3	3.56	0.998	28%
	B	1	4.5	12	54.5	8	36.4	0	0	1	3.54	0.800	22%
Q12	A	9	11.8	38	50.0	16	21.1	7	9.2	3	3.59	0.969	27%
	B	1	4.5	10	45.5	7	31.8	4	18.2	0	3.36	0.847	25%
Q13	A	23	30.3	33	43.4	11	14.5	4	5.3	2	3.97	0.971	24%
	B	5	22.7	12	54.5	3	13.6	2	9.1	0	3.90	0.867	22%
	A	20	26.3	35	46.1	9	11.8	5	6.6	4	3.85	1.076	28%

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		اتفق		اتفق تماما			الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
25%	0.990	3.86	4.5	1	4.5	1	13.6	3	54.5	12	22.7	5	B	Q14
25%	0.907	3.63	3.9	3	3.9	3	28.9	22	47.4	36	11.8	9	A	Q15
28%	1.041	3.68	4.5	1	9.1	2	18.2	4	50.0	11	18.2	4	B	
30%	1.022	3.38	3.9	3	11.8	9	38.2	29	27.6	21	14.5	11	A	Q16
24%	0.859	3.50	0	0	13.6	3	31.8	7	45.5	10	9.1	2	B	
28%	1.001	3.52	2.6	2	11.8	9	30.3	23	35.5	27	15.8	12	A	Q17
24%	0.893	3.68	0	0	9.1	2	31.8	7	40.9	9	18.2	4	B	
28%	0.986	3.56	2.6	2	9.2	7	32.9	25	34.2	26	17.1	13	A	Q18
21%	0.738	3.45	0	0	4.5	1	54.5	12	31.8	7	9.1	2	B	
25%	0.905	3.63	1.3	1	7.9	6	31.6	24	39.5	30	15.8	12	A	Q19
18%	0.666	3.59	0	0	0	0	50.0	11	40.9	9	9.1	2	B	
17%	0.620	3.63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لممارسات التعاقب											
13%	0.489	3.62												
17%	0.608	3.59	الوسط الحسابي العام لمتغير التعاقب											
13%	0.469	3.68												

(*) يشير الرمز (A) الى الكليات الحكومية ,بينما يشير الرمز (B) الى الكليات الاهلية .

يوضح الجدول رقم (٣) مستوى اجابات العينتين (الحكومية "A" والاهلية "B") على المتغير الأول تخطيط التعاقب الذي يضم بعدين (ثقافة تخطيط وتطوير المسار) و (ممارسات تخطيط التعاقب) , من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية لها إذ كان الوسط الحسابي العام لمتغير تخطيط التعاقب في الكليات الحكومية (3.59) وكان في الكليات الأهلية (3.68) وهما اعلى من الوسط الفرضي, مما يدل ان اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق والاتفاق التام , وبلغ الانحراف المعياري وعلى التوالي (0.608)

و(0.469)، وهو تشتت منخفض يدل على تقارب إجابات العينة حول متغير تخطيط التعاقب، وبلغ معامل الاختلاف (17%) (13%)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فكانت النتائج كالآتي:

١. ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

يعكس الجدول (٣) وسطاً حسابياً لهذا البعد (3.56) (3.75) في الكليات الحكومية و الكليات الأهلية على التوالي، وهو أعلى وسط حسابي ضمن هذا المتغير مما يدل على ان إجابات العينة عليه تتجه نحو الاتفاق، وبلغ التشتت (0.696) و (6.694)، وكان معامل الاختلاف لهذا البعد في العينة على التوالي (19% ، 13%) ، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (صالح، ٢٠١٥) حول تطوير المسار الوظيفي ، أما أعلى وسط حسابي كان للفقرة (3) (يوجد في المؤسسة افراد مؤهلين لاستلام مناصب عليا) إذ بلغ (4.18) في العينة الأولى و (4.45) في العينة الثانية ، وبانحراف معياري (0.991) و (0.509) مما يشير إلى انخفاض التشتت في إجابات افراد العينة ومعامل اختلاف (24% ، 11%).

٢. ممارسات تخطيط التعاقب

عكس الجدول (٣) قيمةً للوسط الحسابي لهذا البعد متقاربة في العينة (3.63) و (3.62) متجهة نحو الاتفاق وانحراف معياري بلغ (0.620) و (0.489) ومعامل اختلاف قدره (17% ، 13%) ، أما أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (13) (تستخدم المؤسسة تقييمات الاداء لتقييم اداء افرادها) وهو (3.97) (3.90) في العينة على التوالي ، وبانحراف معياري (0.971) و (0.867) ومعامل اختلاف (24% ، 22%).

مستوى الاجابة على فقرات متغير "تطوير القيادة الجامعية"

جدول (٤) " التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد تطوير القيادة الجامعية لعدد من الكليات الحكومية و الكليات الأهلية"

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١- مقدرات القيادة الجامعية														
Q20	A	18	23.7	43	56.6	7	9.2	4	5.3	1	1.3	0.833	21%	
	B	6	27.3	12	54.5	3	13.6	1	4.5	0	0	0.785	19%	

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
Q21	A	18	23.7	37	48.7	15	19.7	2	2.6	1	1.3	3.94	0.831	21%
	B	4	18.2	11	50.0	6	27.3	1	4.5	0	0	3.81	0.795	21%
Q22	A	19	25.0	32	42.1	17	22.4	4	5.3	1	1.3	3.87	0.912	23%
	B	6	27.3	14	63.6	2	9.1	0	0	0	0	4.18	0.588	14%
Q23	A	17	22.4	33	43.4	14	18.4	8	10.5	1	1.3	3.78	0.975	26%
	B	6	27.3	10	45.5	5	22.7	1	4.5	0	0	3.95	0.843	21%
Q24	A	14	18.4	36	47.4	18	23.7	4	5.3	1	1.3	3.79	0.865	23%
	B	6	27.3	14	63.6	2	9.1	0	0	0	0	4.18	0.588	14%
Q25	A	19	25	29	38.2	19	25	5	6.6	1	1.3	3.82	0.947	25%
	B	3	13.6	13	59.1	6	27.3	0	0	0	0	3.86	0.693	18%
Q26	A	12	15.8	37	48.7	18	23.7	5	6.6	1	1.3	3.73	0.866	23%
	B	4	18.2	13	59.1	5	22.7	0	0	0	0	3.95	0.653	17%
Q27	A	17	22.4	26	34.2	25	32.9	4	5.3	1	1.3	3.73	0.866	23%
	B	4	18.2	12	54.5	6	27.3	0	0	0	0	3.90	0.683	18%
Q28	A	19	25	27	35.5	21	27.6	5	6.6	1	1.3	3.79	0.956	25%
	B	4	18.2	13	59.1	5	22.7	0	0	0	0	3.95	0.653	17%
Q29	A	13	17.1	34	44.7	22	28.9	3	3.9	1	1.3	3.75	0.846	23%
	B	6	27.3	11	50.0	5	22.7	0	0	0	0	4.04	0.722	18%
Q30	A	18	23.7	33	43.4	17	22.4	4	5.3	1	1.3	3.86	0.902	23%
	B	6	27.3	12	54.5	4	18.2	0	0	0	0	4.09	0.683	17%

أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية / دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Q31	A	25	32.9	27	35.5	16	21.1	4	5.3	1	3.97	0.957	24%
	B	8	36.4	10	45.5	3	13.6	1	4.5	0	4.13	0.833	20%
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لمقدرات القيادة الجامعية													
											4.01	0.562	14%
٢- سلوكيات القيادة الجامعية													
• سلوك اتخاذ القرار													
Q32	A	27	35.5	34	44.7	8	10.5	3	3.9	1	4.13	0.871	21%
	B	10	45.5	9	40.9	2	9.1	1	4.5	0	4.27	0.827	19%
Q33	A	34	44.7	29	38.2	8	10.5	1	1.3	1	4.28	0.824	19%
	B	9	40.9	10	45.5	3	13.6	0	0	0	4.27	0.702	16%
Q34	A	28	36.8	32	42.1	11	14.5	2	2.6	0	4.17	0.787	19%
	B	9	40.9	12	54.5	1	4.5	0	0	0	4.36	0.581	13%
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لسلوك اتخاذ القرار													
											4.20	0.615	15%
											4.30	0.581	14%
• السلوك الإبداعي													
Q35	A	19	25	41	53.9	8	10.5	3	3.9	2	3.98	0.889	22%
	B	10	45.5	7	31.8	4	18.2	1	4.5	0	4.18	0.906	22%
Q36	A	28	36.8	31	40.8	10	13.2	2	2.6	2	4	0.936	23%
	B	6	27.3	12	54.5	3	13.6	1	4.5	0	4	0.785	19%
Q37	A	26	34.2	22	28.9	15	19.7	9	11.8	1	3.86	1.084	28%
	B	7	31.8	9	40.9	4	18.2	2	9.1	0	3.95	0.950	24%

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
17%	0.658	3.98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للسلوك الابداعي											
14%	0.550	4.06												
• السلوك التمكيني														
19%	0.793	4.15	0	0	3.9	3	11.8	9	46.1	35	34.2	26	A	Q38
27%	1.037	3.86	4.5	1	4.5	1	18.2	4	45.5	10	27.3	6	B	
19%	0.769	4.13	0	0	2.6	2	14.5	11	46.1	35	32.9	25	A	Q39
21%	0.869	4.22	0	0	4.5	1	13.6	3	36.4	8	45.5	10	B	
16%	0.671	4.21	0	0	0	0	13.2	10	48.7	37	34.2	26	A	Q40
23%	0.925	4	0	0	9.1	2	13.6	3	45.5	10	31.8	7	B	
16%	0.691	4.34	0	0	1.3	1	7.9	6	43.4	33	43.4	33	A	Q41
13%	0.590	4.40	0	0	0	0	4.5	1	50.0	11	45.5	10	B	
11%	0.453	4.21	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للسلوك التمكيني											
11%	0.461	4.12												
• سلوك العمل الفرقي														
14%	0.628	4.34	0	0	0	0	7.9	6	47.4	36	40.8	31	A	Q42
13%	0.595	4.45	0	0	0	0	4.5	1	45.5	10	50	11	B	
15%	0.655	4.28	0	0	1.3	1	6.6	5	51.3	39	36.8	28	A	Q43
13%	0.581	4.36	0	0	0	0	4.5	1	54.5	12	40.9	9	B	
13%	0.603	4.52	0	0	1.3	1	1.3	1	39.5	30	53.9	41	A	Q44
11%	0.511	4.50	0	0	0	0	0	0	50	11	50	11	B	

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لسلوك العمل الفرقي												
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لسلوكيات القيادة الجامعية												
	الوسط الحسابي العام لمتغير تطوير القيادة الجامعية												

يضم المتغير الثالث تطوير القيادة الجامعية بعدين (مقدرات القيادة الجامعية) و (سلوكيات القيادة الجامعية) ، ويعرض الجدول (٤) التكرارات والنسب المئوية له في الكليات (الحكومية "A" والاهلية "B") ، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير تطوير القيادة الجامعية في الكليات الحكومية والكليات الاهلية على التوالي (4.19) و (4.12) وهما اعلى من الوسط الفرضي، مما يدل ان اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق والاتفاق التام حول تطوير القيادة الجامعية، وبلغ الانحراف المعياري (0.503) و (0.405)، ومعامل الاختلاف (12%، 9%) ، وهو تشتت منخفض يدل على تقارب إجابات العينة حول متغير تحديات ودوافع تخطيط التعاقب.

١-مقدرات القيادة الجامعية

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.18) و (4.01) وانحرافاً معيارياً (0.748)، (0.562) في العيّنتين على التوالي وهما اعلى من الوسط الفرضي ومعامل اختلاف (18% ، 14%) ، مما يدل على اتفاق اجابات افراد العينة على وجود مقدرات القيادة الجامعية في المؤسسة الجامعية وانخفاض تشتتها ، وكانت الفقرة (36) قد حققت أعلى وسط حسابي (4) في العينة الأولى ، (تؤدي برامج التطوير في المؤسسة الى زيادة المعرفة بالرسالة والاهداف) ، يشير إلى أهمية مساهمة برامج التطوير في تعزيز الرسالة والاهداف في عينة البحث ، وحازت الفقرتين (38) و (40) مهارات التواصل والقيم الاخلاقية اعلى وسط حسابي في العينة الثانية (4.18) وهذا يشير إلى إدراك افراد العينة لأهمية برامج التطوير وتحسينها لمهارات التواصل والقيم الاخلاقية في العينة المبحوثة.

٢- سلوكيات القيادة الجامعية

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.19)، (4.23) وانحرافاً معيارياً (0.503)، (0.372) في العيّنتين على التوالي، وهما أعلى من الوسط الفرضي وتقترب من الاتفاق التام، تدل على موافقة أفراد العينة على فقرات هذا البعد وانخفاض تشبثها إذ بلغ معامل الاختلاف (12%، 9%)، أما بالنسبة للأبعاد الفرعية فجاءت الفقرة (33) بأعلى وسط حسابي (4.28) ضمن بعد سلوك اتخاذ القرار في العينة الأولى، التي نصت على (أخذ بنظر الاعتبار العواقب والنتائج القصيرة الأجل والطويلة منها، عند تقييم البدائل)، وفي العينة الثانية جاءت الفقرة (36) بأعلى وسط حسابي (4.36) ضمن بعد سلوك اتخاذ القرار، التي نصت على (اهتم بالأفراد المبدعين ومن يدعمهم من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذها).

ثانياً: اختبار فرضيات البحث: يتضمن اختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرعية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

١. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير (تخطيط التعاقب

(في تطوير القيادة الجامعية)"

*الكلبيات الحكومية

جدول (٥) "تحليل تأثير أبعاد تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية للجامعات الحكومية"

المتغير المستقل وأبعاده	الثوابت		R^2 معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير التابع وأبعاده
	α	β				
تخطيط التعاقب (X)	0.46	0.56	0.31	32.58	0.000	تطوير القيادة الجامعية (y)
ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (X1)	0.51	0.48	0.23	21.54	0.000	مقدرات القيادة الجامعية (y1)
	0.10	0.18	0.03	2.48	0.120	سلوكيات القيادة الجامعية (y2)
ممارسات التعاقب (X2)	0.79	0.65	0.43	53.96	0.000	مقدرات القيادة الجامعية (y1)
	0.21	0.34	0.12	9.87	0.002	سلوكيات القيادة الجامعية (y2)

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة $0.01 = 9.2$

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة $0.05 = 4.4$

يتضح من نتائج جدول (٥) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي) التي تمّ ترميزها في الجدول أعلاه (X1)، بلغت (21.54)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (9.2) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) وهذا يعني وجود تأثير لثقافة تخطيط وتطوير المسار

الوظيفي على مقدرات القيادة الجامعية (Y1)، مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X1) و (Y1)، وبلغ معامل الارتباط (0.48) الذي يشير الى وجود ارتباط يقترب من المتوسط. أما بالنسبة لقيمة (f) المحسوبة لـ (X1) عند سلوكيات القيادة الجامعية فكانت (2.48) وهي اقل من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني ان التأثير منخفض لهذا البعد على (Y2) الذي يرمز لسلوكيات القيادة الجامعية، وبلغ معامل الارتباط (0.18) الذي يشير الى وجود ارتباط ضعيف، وبالنسبة لقيم (f) لـ (ممارسات التعاقب X2) فقد كانت اكبر من قيمتها الجدولية (9.2)، اذ بلغت (53.96)، 9.87، لكل من (Y1، Y2) على التوالي، وبلغ معامل الارتباط (0.65) (0.34) على التوالي وتفسر تلك النتائج وجود تأثير لممارسات التعاقب على أبعاد تطوير القيادة، وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.23)(0.03) بالنسبة لثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (X1)، وهذا يعني ان ما مقداره (0.23) أو (0.03) من التباين الحاصل في مقدرات القيادة الجامعية (Y1) وسلوكيات القيادة الجامعية (Y2) هو تباين مفسر بفعل ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (X1)، وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.43) (0.12) بالنسبة لممارسات التعاقب (X2)، يعني ان ما مقداره (0.43) أو (0.12) من التباين الحاصل في مقدرات القيادة الجامعية (Y1) وسلوكيات القيادة الجامعية (Y2) هو تباين مفسر بفعل البعد ممارسات التعاقب.

* للكليات الاهلية جدول (6) "تحليل تأثير أبعاد تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية للكليات

الاهلية "

المتغير المستقل وأبعاده	الثوابت		R^2 معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير التابع وأبعاده
	α	β				
تخطيط التعاقب (X)	0.35	0.30	0.12	2.87	0.105	تطوير القيادة الجامعية (Y)
ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (X1)	0.30	0.26	0.07	1.54	0.228	مقدرات القيادة الجامعية (Y1)
	0.21	0.28	0.08	1.78	0.197	سلوكيات القيادة الجامعية (Y2)
ممارسات التعاقب (X2)	0.40	0.35	0.12	2.87	0.106	مقدرات القيادة الجامعية (Y1)
	0.18	0.24	0.06	1.29	0.268	سلوكيات القيادة الجامعية (Y2)

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 9.5

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة $0.05 = 4.5$

بملاحظة نتائج الجدول (٦) المتعلق باختبار الفرضية الرئيسة الأولى للكلية الاهلية، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.87) ، وكانت هذه القيمة أقل من قيمتها الجدولية (4.5) بمستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني عدم وجود تأثير لـ (تخطيط التعاقب) في المتغير التابع (تطوير القيادة الجامعية) في الكليات الاهلية ، وبلغ معامل الارتباط (0.35) الذي يشير الى وجود ارتباط ضعيف. نتوصل من خلال الاختبارات السابقة الى ما يأتي :

- قبول الفرضية الصفرية الرئيسة " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية" ، ورفض الفرضية البديلة.
- قبول الفرضيات الصفرية الفرعية :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في مقدرات القيادة الجامعية

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في سلوكيات القيادة الجامعية

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات التعاقب في مقدرات القيادة الجامعية.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات التعاقب في سلوكيات القيادة الجامعية .

ورفض الفرضيات البديلة

٢. نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات المتغيرات (تخطيط التعاقب) و (تطوير القيادة الجامعية) تعزى الى النوع والعمر والمؤهل و عدد سنوات الخدمة الجامعية وعدد سنوات البقاء في المنصب الحالي" ، واتضح من خلال النتائج انه لا يوجد اثر للمتغيرات الشخصية على متغيرات الدراسة الثلاث (تخطيط التعاقب ، تحديات ودوافع تخطيط التعاقب ، تطوير القيادة الجامعية) وفقاً للجدول (٧) .

يمكن تفسير ذلك ان أدوار المبحوثين في رسم سياسات تخطيط التعاقب ، والتأثير في مجرياته ، مازالت محدودة.

جدول (٧) " نتائج اختبار الفرضية الرابعة على وفق تحليل التباين الثنائي ANOVA بين متوسطات متغيرات الدراسة والمتغيرات الشخصية والوظيفية"

تطوير القيادة الجامعية	تخطيط التعاقب	متغيرات البحث	
		المتغيرات الشخصية	
- مقدرات القيادة الجامعية	- ثقافة تخطيط وتطوير	- النوع	- العمر
- سلوكيات القيادة الجامعية	- المسار الوظيفي	- المؤهل العلمي	- عدد سنوات الخدمة
	- ممارسات التعاقب	- عدد سنوات البقاء في المنصب الحالي	
0.566	0.546	الحكومية	مستوى الدلالة
0.627	0.759	الاهلية	

الاستنتاجات

نتناول عرض لأهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث :

استنتاجات الجانب النظري :

- (١) لقد مرّ مصطلح تخطيط التعاقب بعدة مراحل، بدءاً من تخطيط الاحلال وادارة التعاقب التي تشمل هذه المصطلحات جميعها، اذ ركز في السابق على معالجة الأزمات الطارئة واحلال الافراد لضمان استمرار العمل ، ثم ظهر الاتجاه الحديث لتخطيط التعاقب الذي يشمل تطوير الافراد وإعدادهم لشغل المناصب.
- (٢) الارتباط الوثيق بين مفهوم تخطيط التعاقب و عدة عمليات في ادارة الموارد البشرية كادارة التغيير والاستقطاب والاحتفاظ والدوران والتقاعد وادارة المواهب.
- (٣) هناك نماذج كثيرة لتخطيط التعاقب وتطوير القيادة الجامعية ، وان النموذج الانسب لتخطيط تعاقب القيادة الجامعية هو نموذج المقدرة لكونه يصب في جوهر العمل الجامعي ويسهم في تطويره.
- (٤) استمرارية القيادة الجامعية وتدفعها في المؤسسة التعليمية يسهم في تحقيق رسالتها وأهدافها بفاعلية.
- (٥) اهمية إعداد الاحتياجات القيادية وتسليحها بالخبرة والكفاءة المناسبة لتأثيرها الملموس في عملية التعاقب وبخاصة في مؤسسات التعليم العالي.
- (٦) أظهرت نتائج البحث أن العاملين في الكليات الحكومية يميلون الى الموافقة على ان لتخطيط التعاقب أثر على تطوير القيادة الجامعية وذلك من خلال الابعاد المكونة لتخطيط التعاقب التي لها

تأثير على تطوير القيادة وهي (ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي , وممارسات التعاقب), في حين أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لتخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية في الكليات الأهلية , ذلك قد يعكس عدم استطاعة الادارة على توظيف تخطيط التعاقب في تعزيز القيادة الجامعية وتطويرها ومن الممكن ان يعود سبب ذلك لوجود مجموعة من السياسات التي تعتمد عليها الكليات المبحوثة في التعامل مع أفرادها.

التوصيات :

بناءً على نتائج البحث ومناقشتها والاستنتاجات التي تم التوصل إليها , يمكن تقديم مجموعة من التوصيات , وكالاتي:

١. ضرورة تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لـ(تخطيط التعاقب , تطوير القيادة الجامعية) من قبل إدارات المؤسسات المبحوثة للعمل بها بما يخدم المسيرة التعليمية ويعزز من مكانة القيادة الجامعية.
٢. ضرورة استفادة المؤسسة الجامعية من الأفراد الكفوئين اصحاب المؤهلات العالية , العاملين فيها , لأنهم على علم ودراية بعمل المؤسسة وسياساتها مما سيوفر الوقت والجهد في تطويرهم .
٣. ينبغي على الادارة الجامعية ان تمتلك تصوراً واضحاً حول أبعاد و أهمية تطوير قيادتها , لذا توصي الباحثة بضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط التعاقب من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات الاقليمية والعالمية في هذا المجال.
٤. ضرورة اهتمام القيادات العليا وقسم الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة بنهج تخطيط التعاقب القائم على اسس ومعايير محددة وعلمية, لما له من اهمية في توفير الوقت والمرشحين المناسبين للعمل وإعداد الافراد للاعمال والمناصب الرئيسة والمهمة وضمان استمرارية القيادة وتدفقها.
٥. ضرورة التزام الادارات الجامعية بالمدد الزمنية المحددة بموجب الأنظمة والتعليمات للبقاء في المنصب وخاصة لمناصب (رئيس القسم , ومعاون العميد) للحيلولة دون احتكار المنصب , وإتاحة الفرصة لتطوير اكبر عدد ممكن من التدريسيين.
٦. يوصي البحث بضرورة اعتماد الوضوح في القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالتعليم العالي بشأن مدد بقاء القيادات الجامعية في المنصب.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

١. البراهمة , خالد محمد , (٢٠١٦) أثر تحديد المسار الوظيفي والإحلال الوظيفي على مستوى الأداء العام في مؤسسات القطاع الأردني : دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع الأردني , عمان الأردن .
٢. رشيد سعاده , (٢٠٠٥) الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الاكمالي والثانوي دراسة ميدانية بولاية ورقلة , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس المدرسي, كلية الآداب والعلوم الانسانية , قسم علم النفس وعلوم التربية .
٣. الزحامي, عبد الخالق بن دخیل الله, (٢٠٠٨) تعاقب مديري التربية والتعليم وعلاقته بفاعلية التنظيم بإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة , إحدى متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , كلية الدراسات العليا والبحث العلمي , قسم إدارة الاعمال.
٤. الهيتي, د. صلاح الدين حسين (١٩٩٦), تعاقب وكلاء الوزارات في العراق : منهج توثيقي تحليلي مقارن , أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

1. Abdille ,Hussein Mohamed,(2013), The Effects of Strategic Succession Planning on Family Owned Businesses in Kenya , Master Thesis in business administration, school of business, University of Nairobi.
2. Abdulla rashed, (2008) A case study Exploring succession Planning Supported by Quantitative analysis
3. Adams, Tania Bernadette. A Conceptual Framework For Leadership Development in the South African Police Service Based on Transformative Learning Theory,2010, Master of Philosophy in Education and Training for Lifelong Learning.University of Stellenbosch.
4. Adewale Osibanjo Omotayo , Abiodun Joachim Abolaji and Obamiro John Kolade,(2011) Succession Planning and organizational survival : empirical study on nigerian private tertiary institutions, Serbian Journal of Management 6 (2) 231 – 246

5. beardwell Julie, claydon Tim,(2010)human resource management: a contemporary approach, 6th e.
6. berg ,Dr cecilia Hahn, Jarbur cecilia,(2014), leadership and leadership development in Academia.
7. Fenner Douglas E.,(2005) Linking Succession Planning to Employee Training : A Study of Federal Employees, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education, University of San Diego.
8. Finley, Katherine Mandusic,(2007), Executive succession practices in individual membership associations ,Ph.D.,Union Institute and University, <http://gradworks.um.com/32/86/3286630.html>
9. Stephen H. James, (2006), Chief Executive Officers Succession Planning In United States Hospitals, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Health Administration.Central Michigan Universit , Mount Pleasant , Michigan.
10. Rashed Mandi Abdulla (2008) , A Case Study Exploring Succession Planning : Supported by Quantitative Analysis of Governmental Organizations in The Kindom of Bahrain , The Faculty of The School of Engineering and Applied Science
11. Moghadam Mahmoud Nekoie, Beheshtifar Malikeh (2011), Studying the Competency-Related Models in Succession Planning, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 34.
12. Mullins Iqurie J., christy Gill,(2010) management and organizational behavior, 9th e.
13. Romejko Mark A., Key Characteristics of a Succession Planning Program at a Government Research Center, 2008, Pepperdine University, a dissertation submitted in partial satisfaction of the

requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership.p(47)

14. Rothwell, William J., (2010), **Effective Succession Planning , Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within** 4th e.
15. senior barbara & swailes stephen, (2010) **Organizational Change** , 4the.
16. Stephen H. James, (2006), **Chief Executive Officers Succession Planning In United States Hospitals**, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Health Administration. Central Michigan Universit , Mount Pleasant , Michigan.