

تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية "نموذج مقترح"

د. هند بنت خليفة إبراهيم الخليفة⁽¹⁾، أ.د. فاطمة عبد المنعم معوض⁽²⁾

(قدم للنشر في 1447/7/12؛ وقبل للنشر في 1447/8/1هـ)

المستخلص: هدف البحث إلى تقديم نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي، والكشف عن متطلباته الأساسية اللازمة للتطبيق الفعال في تلك الإدارات، وتحقيق هذه الأهداف اعتمد البحث على المنهج المرحلي بالتصميم التتابعي التفسيري، بما يضمن تكامل البيانات الكمية والكيفية وتفسيرها بصورة شمولية، وقد تكونت عينة الاستبانة من (162) قائداً تعليمياً وإدارياً في عدد من الإدارات العامة للتعليم، في حين شملت عينة المقابلة (15) خبيراً من القيادات التعليمية والإدارية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.97)، في حين حظيت متطلبات تخطيط التعاقب القيادي بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.79) وأوصت الدراسة بتعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التعليمية، وتصميم برامج تدريب وتطوير مستمرة للقادة الحاليين والمستقبليين، إلى جانب استقطاب الكفاءات القيادية المتميزة وفق سياسة واضحة تضمن فاعلية تطبيق التعاقب القيادي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط التربوي - التطوير القيادي - التعليم العام.

Leadership succession planning in the public administrations of education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of Global experiences "Proposed Model"

Dr. Hind Khalifa Ibrahim Al-Khalifa⁽¹⁾ & Prof. Fatma Abdel Moneim Mouawad⁽²⁾

(Received 1/1/2026; Accepted 20/1/2026)

ABSTRACT: The research aimed to propose a model for leadership succession planning in the General Directorates of Education in the Kingdom of Saudi Arabia considering international experiences. This was achieved by identifying the level of leadership succession planning practices and examining the key requirements necessary for its effective implementation in these directorates. To achieve these objectives, the study adopted a mixed-methods approach using an explanatory sequential design, ensuring the integration of quantitative and qualitative data and their comprehensive interpretation. The questionnaire sample consisted of 162 educational and administrative leaders from several General Directorates of Education, while the interview sample included 15 experts from educational and administrative leadership positions. The results revealed that the level of leadership succession planning practice in the General Directorates of Education in Saudi Arabia was moderate, with a mean score of (2.97). In contrast, the requirements for leadership succession planning received a high level, with a mean score of (3.79). The study recommended enhancing integration between the Human Resources Department and departments, designing and implementing continuous training and development programs for current and future leaders, and attracting distinguished leadership talents through a clear policy that ensures the effective implementation of leadership succession planning.

Keywords: Educational planning - Leadership Development - public education.

(1) Qassim University- College of Education- Department of Educational Leadership- E-mail:hend2014@outlook.com

(2) Qassim University- College of Education- Department of Educational Leadership- E-mail:fatmamoawd2030@gmail.com

(1) جامعة القصيم - كلية التربية - قسم القيادة التربوية - البريد

الإلكتروني: hend2014@outlook.com

(2) جامعة القصيم - كلية التربية - قسم القيادة التربوية - البريد

الإلكتروني: fatmamoawd2030@gmail.com

*بحث مستل من رسالة دكتوراه

المقدمة:

مجموعة من الأدلة والبراهين، بحيث يربط بوضوح بين الأداء الممتاز للأفراد وبين الأداء الأفضل للمؤسسات، حيث تخضع في ظل هذا المدخل المؤسسات التربوية وقياداتها للمحاسبة عن مدى إسهاماتها في تحسين أداء العاملين، ويقوم التخطيط للتعاقب القيادي على اتخاذ قرارات مدروسة لاختيار الكفاءات القيادية (عيداروس وعبدالله، 2021). ويمثل تخطيط التعاقب القيادي طريقة لتحسين وإدارة العاملين في المؤسسات وتطوير القادة والاحتفاظ بالموهب لتسهيل ممارسة المؤسسات واستثمارها لإمكاناتها وقدراتها الكاملة (Abdullahi et al., 2022). وكشفت العديد من الدراسات عن فعالية تخطيط التعاقب القيادي في تحسين جوانب الأداء وتحقيق الميزة التنافسية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات؛ حيث تشير دراسة عيداروس وعبدالله (2021) إلى أن التعاقب القيادي يسهم في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي، في حين أوضحت دراسة المرقتن (2021) دوره في تحسين الأداء الوظيفي، كما أكدت دراسة الشريف (2021) أن التخطيط للتعاقب القيادي يعد الاستراتيجية المثلى لتطوير استثمار الموارد البشرية في مؤسسات التعليم، وبينت دراسة صالح ومصطفى (2020) أن تخطيط التعاقب يسهم في فعالية القيادة في المؤسسات التعليمية، مما يساعد في تحقيق

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة في كافة المؤسسات بشكل عام حيث إن العنصر البشري يعد أثمن مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيراً فيها؛ لذا تهتم المؤسسات بالعنصر البشري والعمل على تمكينه وتأهيله، بهدف مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال التعرف على كافة احتياجاته والعمل على تحقيقها في المؤسسة. لذا تتولى المؤسسات بناء مداخل متعددة لاستقطاب المعرفة وتوطينها وتنمية وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتعزيز ربط كافة وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال استقطاب وتوظيف وتطوير وإعداد وتنمية القيادات الإدارية المستقبلية برؤية ورسالة واستراتيجيات المؤسسة (غنيم، 2016). والتطور التعليمي في المؤسسات التربوية يحتاج إلى العديد من الاستراتيجيات الإدارية التخطيطية الهادفة، وتعد القيادات في الإدارات العامة للتعليم أحد أهم مقومات نجاح النظم الإدارية، الأمر الذي يتطلب استمرار تجهيز هذه القيادات لتأخذ دورها في قيادة المؤسسة؛ لذلك برزت أهمية التخطيط للتعاقب القيادي بكافة المؤسسات. ويعبر التخطيط للتعاقب القيادي عن إيمان عميق ينبثق عنه أفعال يمكن ملاحظتها، وتعتمد على

التمتع بمكانة كبيرة في المدرسة، ويكون لهم الأولوية في الترشيح لقيادة المؤسسات التعليمية المختلفة (الأحمدي، 2019). وفي ماليزيا تشير دراسة شمس الدين (Shamsuddin, 2012) إلى اهتمام ماليزيا بتخطيط التعاقب القيادي على الرغم من وجود بعض التحديات التي تواجه هذا التخطيط، حيث توجد بعض الممارسات التي تتعلق بإعداد القيادات للمناصب القيادية بشكل مسبق وتقديم تدريب مناسب للقيادات، وتضيف دراسة إسحاق ومصطفى (Ishak and Mustafa, 2016) أن تخطيط التعاقب القيادي بماليزيا على درجة عالية من الفعالية، وتتضمن عملية التعاقب تحديد القائد الخلف وتعيينه ثم تدريبه ووضع رؤية أو خطة استراتيجية للشراكة بين القائد السابق واللاحق. وفي المملكة العربية السعودية تؤكد رؤية المملكة 2030 من خلال برنامج تنمية القدرات البشرية على الاهتمام بكافة الموارد البشرية والارتقاء بقدراتها وإمكاناتها في كافة الجوانب، كإحدى المرتكزات لبناء مستقبل مشرق للمملكة (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2021) مما يؤكد على أهمية إيلاء عناية لتخطيط التعاقب القيادي بالإدارات التعليمية كنوع من الاهتمام باستمرار مسيرة العمل وتجهيز القيادات التي تمثل أحد أهم العناصر البشرية في المنظومة التعليمية، كما أوضحت دراسة معوض

رسالتها وأهدافها بفاعلية. وتشير دراسة بوش (Bush, 2011) إلى أن إنجلترا تملك استراتيجية مميزة لتخطيط التعاقب لضمان توفير قيادات إدارية في التعليم على درجة عالية من التأهيل، وقد وضعت إنجلترا استراتيجية لمعالجة قضية تخطيط التعاقب، حيث ترى أن التعاقب الفعال يعني أن تكون هناك خطة وتُتخذ إجراءات لإحداث تدفقات إيجابية منتظمة للقادة عبر عدة سنوات ومن خلال عدد هائل من الأفراد، وقد انعكس هذا على تحديد هدف استراتيجي من تخطيط التعاقب الذي تمثل في التخفيف من حدة مشكلة نقص القادة غير المؤهلين، وتوفير إمدادات آمنة من مديري المدارس المحتملين. ومن أبرز ملامح تخطيط التعاقب القيادي في نظام التعليم الأمريكي البرامج التدريبية الموجهة نحو التطوير المهني للمعلمين ومنها، برنامج تدريب المعلمين على الكفاية والأداء Performance Competency الذي يُعد من أبرز الاتجاهات التجديدية في التنمية المهنية للمعلمين بأمريكا، حيث يتم تقديم برامج تدريبية تتراوح مدتها بين شهرين إلى سنة، علاوة على تقديم دراسات خاصة بتنمية الجوانب السلوكية والشخصية للمعلمين من خلال ورش عمل صيفية لمدة أسبوع على الأقل، ويحصل المشاركون في برامج التنمية المهنية على العديد من الامتيازات مثل

الاهتمام بالكوادر القيادية التعليمية بالمملكة العربية السعودية أصبح نوعاً من الاستثمار الاستراتيجي، وتنمية الإبداع والتميز المؤسسي والتنافسية، وأكثر العوامل التي تؤثر على مسار عمل الإدارات العامة للتعليم بالمملكة من حيث التحسين والتطوير والتميز هو التخطيط المسبق للتعاقب القيادي. فالتعاقب القيادي عملية منهجية تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وتأهيلهم لشغل المناصب القيادية في المستقبل، ويختلف في ذلك عن الإحلال الوظيفي الذي يهدف إلى سد العجز في المناصب القيادية الشاغرة من الكوادر البشرية الموجودة في الإدارة التعليمية بشكل فوري لحل المشكلات، دون النظر إلى مدى ملاءمة مهاراتهم للمنصب القيادي، لذا يجب أن يكون التخطيط للتعاقب القيادي في البيئة التعليمية نهجاً رئيسياً في إطار الخطط الاستراتيجية للإدارات العامة للتعليم، بناءً على تحديد مُسبق للاحتياجات المستقبلية من الوظائف القيادية. كما تتضح أهمية الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة، مثل خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وماليزيا، لتطوير استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال بناء نموذج مقترح يستند إلى أفضل الممارسات الدولية، مع مراعاة

(2024) التي أُجريت على إدارة تعليم ينبع بالمملكة العربية السعودية ، أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره المستقبلي في استدامة العمل التربوي والمؤسسي. وانطلاقاً من توصيات المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي بالمملكة، جاءت دراسة الشهراني وعسيري (2021) لتؤكد على ضرورة العمل على إنشاء إدارة خاصة بتخطيط التعاقب القيادي بوزارة التعليم، بحيث يشرف عليها متخصصون في مجال تخطيط التعاقب القيادي، وكذلك ضرورة بناء استراتيجية تدريبية متميزة لتأهيل قيادات الصف الثاني وتطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية المستقبلية. وتأتي أهمية الدور المحوري الذي تؤديه إدارات التعليم في دعم وتطوير المدارس الواقعة في نطاقها، حيث تتحمل هذه الإدارات مسؤولية تحسين التعليم من خلال الصلاحيات الممنوحة لها لوضع خطط تطويرية تلبى احتياجات المنطقة، بصورة تضمن منح الطلاب كافة فرص التعلم وتحقيق النجاح (وزارة التعليم، 2023) . وفي ضوء ما سبق، يتضح أن تخطيط التعاقب القيادي مر بمراحل تطويرية، وقد أسهم العديد من رواد الفكر الإداري في بروز هذا المفهوم عبر التاريخ وصولاً إلى مفهومه الحديث المرتبط بالحفاظ على استدامة القيادة لضمان جودة الأداء. وجدير بالذكر أن

جاء بدرجة قليلة وأن معوقاته بدرجة كبيرة، وأوضحت دراسة أرافينا (2022) Aravena أن التعاقب القيادي في المدارس من رياض الأطفال حتى الصف الثاني عشر كان بدرجة منخفضة، وأشارت دراسة السواعير (2020) أن درجة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة ، ودراسة المرقطن (2021) أن درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة السليحات (2021) أن مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأشارت دراسة المجالي(2021) أن واقع التعاقب الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت نتائج بعض الدراسات عدم وجود خطط كاملة للتعاقب القيادي ، كدراسة ويلسون (Wilson, 2019)، وأوضحت دراسة بيترز- هوكنز وآخرون (Peters- Hawkins et al., 2018) ضعف القدرة لدى المؤسسات التعليمية على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القيادة المدرسية بشكل جيد، وأشارت دراسة رينيهان (Renihan, 2012) أن عدم

السياق المحلي، بهدف تحسين فاعلية تخطيط التعاقب القيادي وضمان استدامة الأداء بما يتوافق مع الأهداف المستقبلية.

مشكلة البحث:

يعد تخطيط التعاقب القيادي من الاستراتيجيات الفاعلة التي تستخدمها المؤسسات في الوقت الحالي لضمان سيرها في تحقيق أهدافها وفق رؤيتها المستقبلية، حيث إن تخطيط التعاقب القيادي يضمن للمؤسسات أن تملك القيادات ذات الكفاءة والتأهيل المناسب لشغل المناصب القيادية، ولذلك تهتم العديد من البلدان المتقدمة في قطاع التعليم بتخطيط التعاقب القيادي من خلال استراتيجيات وممارسات متنوعة تضمن توافر صف ثانٍ من القيادات جاهزة للالتحاق بالمنصب القيادي. وبفحص الدراسات التي هدفت إلى معرفة واقع تخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية أظهرت دراسة الدويرج (2020) أن درجة ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة ضعيفة وأن معوقاته جاءت بدرجة عالية، كما أشارت دراسة الداود (2020) إلى أن واقع التخطيط للتعاقب القيادي لرئاسة الأقسام بجامعتي شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة، وكشفت دراسة الشريف (2021) أن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء من وجهة نظرهم

المناصب القيادية وانخفاض معدلات بقاء القيادات التعليمية في مناصبها. وبالتالي تظهر أهمية دراسة تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية حيث أصبحت ضرورة ماسة وحاجة ملحة، بحيث تضمن توفر رأس المال الفكري في حال حدوث أي نوع من التسرب الوظيفي وتكون هذه الموارد البشرية على مستوى عال من التأهيل. الأمر الذي يتطلب من الإدارات العامة للتعليم اتخاذ مجموعة من الإجراءات المناسبة لنجاح عملية تخطيط التعاقب القيادي، حيث أوصت العديد من الدراسات بضرورة تكثيف جهود وزارة التعليم في توجيه مديري ومديرات المدارس بالاهتمام بالكفاءات المؤهلة لتولي المناصب الإدارية والعمل على تدريبها (المجالي، 2021)، وكذلك الاهتمام بوضع المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم (طبيبة، 2020)، كما أوصت دراسة السواعير (2020) بتوفير مُحتصين لإعداد آلية لتعاقب القيادات في المؤسسات التعليمية. وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بتخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية على المستويات العالمية والعربية والمحلية، إلا أن الباحثين لاحظنا ندرة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت هذا الموضوع في سياق الإدارات العامة للتعليم

توفر المتقدمين المؤهلين تأهيلاً جيداً للمناصب القيادية في المدارس يؤثر على استدامة التعاقب القيادي، وبينت دراسة جاكسون وآلن (Jackson & Allen, 2022) حاجة كل مؤسسة تعليمية إلى إيجاد مزيجها الأمثل من التوظيف الخارجي وتخطيط التعاقب الداخلي وتطوير القيادة لاستبدال القادة الخارجيين بناءً على عوامل مثل ثقافة المؤسسة واحتياجاتها والبيئة الخارجية ومجموعة المواهب، وفي ذات السياق أكدت دراسة جونو وهارلي (Juwono & Harly, 2017) على أنه يجب أن يسبق إعداد وتوجيه قائد جديد للمدرسة، عملية تخطيط للتعاقب القيادي من أجل الحفاظ على ثقافة المدرسة. وبناءً على ذلك يتضح أن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية هي: التسرب الوظيفي بأشكالها سواء الدائم كالتقاعد، أو الاستقالة، أو الوفاة، أو الجزئي كالإجازات بأنواعها، أو عملية الندب، أو النقل، ومن هنا تكتسب عملية تخطيط التعاقب القيادي أهمية قصوى كاستراتيجية تسهم في استمرارية عمل المؤسسة بما يحقق أهدافها. ويواجه تخطيط التعاقب في المؤسسات التعليمية العديد من التحديات حيث أشارت دراسة عبد العزيز (2019) إلى أن أبرزها هو التعقد الكبير في أدوار القيادات في المؤسسات التعليمية والتغير المستمر في أدوارهم، وكذلك قلة عدد المرشحين المناسبين لتولي

3. ما النموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية؟
- أهداف البحث: تمثلت أهداف البحث في الآتي:
1. التعرف على درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية.
 2. تحديد متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية.
 3. بناء نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية.
- أهمية البحث: تمثلت أهمية البحث في الآتي:
- أ- الأهمية النظرية:
1. توافق البحث مع التوجهات العالمية التي تؤكد على أهمية إعداد القيادات الإدارية والتعليمية، حيث يبدأ ذلك من خلال تخطيط التعاقب القيادي وتجهيز القيادات قبل الالتحاق بوظائفها القيادية رسمياً.
 2. يستمد البحث أهميته من أهمية موضوع القيادة، وإلقاء الضوء على أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة وهو تخطيط التعاقب القيادي بما يحقق تحسين الممارسات القيادية وحماية المؤسسة من الفراغ القيادي.
- بالمملكة العربية السعودية، ومحدودية النماذج التطبيقية المحلية لتخطيط التعاقب القيادي في الإدارات التعليمية، وضعف توظيف الخبرات العالمية في هذا المجال، وبرزت فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى نموذج عملي يتناول متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم في ضوء الخبرات العالمية، وتأسيساً على ما أظهرته الدراسات السابقة من غياب إطار مؤسسي واضح يضمن بناء خطط فعّالة للتعاقب القيادي المستدام، ومن هنا سعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال تشخيص واقع تطبيق تخطيط التعاقب القيادي وتحديد متطلبات نجاحه، بما يقود إلى بناء نموذج مقترح يستند إلى أفضل الممارسات العالمية وقابل للتطبيق في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، ويسهم في تطوير ورفع كفاءة القيادات التعليمية.
- أسئلة البحث: تمثلت أسئلة البحث في الآتي:
1. ما درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية؟
 2. ما متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية والخبراء؟

من مديري التعليم ومساعدتهم للشؤون التعليمية والإدارية والخدمات المساندة، ومديري/ات المكاتب والإدارات ورؤساء ورئيسات الأقسام والوحدات "بنين، بنات والخبراء من العينة نفسها.

• الحد المكاني: اقتصر على الإدارات العامة للتعليم بالمملكة في خمس مناطق "القصيم، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، تبوك، عسير" مراعاة للتوزيع الجغرافي.

• الحد الزماني: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام 1445هـ/ 2024م.

مصطلحات البحث:

تخطيط التعاقب القيادي: يعرف بأنه "عملية تضمن الحفاظ على الأفراد الموهوبين في المنظمة، وإعداد الأفراد للتحديات المستقبلية ومواءمة الموارد مع التوجهات التنظيمية الجديدة، وزيادة رأس المال البشري للمنظمة، وتحسين مستوى تطور الأفراد في المواقع القيادية" (غنيم، 2016، ص2)، ويعرف إجرائياً بأنه: تلك العملية المنظمة التي تسعى إلى تحديد مستهدفات وآليات واضحة ومتابعة تحقيقها لإعداد القيادات المستقبلية وذلك من خلال مراحل تخطيط التعاقب القيادي وتشمل (تحديد الوظائف المستهدفة المؤثرة في أداء المؤسسات - تحديد الموارد البشرية المستهدفة من

3. التوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامجها التي من أبرزها برنامج تنمية قدرات الموارد البشرية الذي يركز على تطوير القيادات.

ب- الأهمية التطبيقية:

1. من المأمول استفادة الإدارات العامة للتعليم بالمملكة والمسؤولين في المجال التربوي من الخبرات العالمية في تخطيط التعاقب القيادي.

2. من الممكن توجيه اهتمام الإدارات العامة للتعليم بالمملكة نحو خطط التعاقب القيادي لتأهيل وتطوير القيادات والكفاءات القيادية وإعدادها وتصحيح مسارها.

3. من الممكن استفادة القيادات بوزارة التعليم والإدارات العامة للتعليم بالمملكة من النموذج المقترح وما يتضمنه من توصيات إجرائية لضمان نجاح تطبيقه.

حدود البحث:

• الحد الموضوعي: اقتصر البحث على تقديم نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية، من خلال التعرف على درجة ممارسة ومتطلبات تخطيط التعاقب القيادي وبالاعتماد على مراحل تخطيط التعاقب القيادي.

• الحد البشري: القيادات التعليمية والإدارية

(Sequential Explanatory) إذ يقوم التصميم على مرحلتين متتابعتين المرحلة الأولى: الكمية وُجعتُ فيها البيانات وحُلَّت كميًّا، ثم المرحلة الثانية مرحلة الدراسة النوعية إذ تقوم البيانات النوعية بدور المفسر لما ورد من نتائج في مرحلة الدراسة الكمية (كريسول، 2018).

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع القيادات التعليمية والإدارية من (مديري التعليم ومساعدتهم للشؤون التعليمية والخدمات، ومديري/ات المكاتب والإدارات ورؤساء ورئيسات الأقسام والوحدات " بنين وبنات " في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية) في خمس مناطق وهي: " مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، تبوك، عسير، القصيم "، حيث بلغ عددهم (284) وفق إحصائية إدارة التطوير والتحول في الإدارة العامة للتعليم لكل منطقة لعام (1445هـ).

عينة البحث:

1. عينة الجزء الكمي: اعتمد البحث العينة العشوائية البسيطة من أفراد مجتمع البحث، وشملت العينة (162) فردًا من القيادات التعليمية والإدارية وطبقت الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1445هـ/ 2024م
2- العينة المتعلقة بالمقابلة: اختيرت بصورة قصدية وأجريت مع (15) خبيرًا من القيادات

ذوي الأداء المتميز- وتقييم وتطوير الموارد البشرية - دمج الموارد البشرية ومشاركتها في مختلف الاستراتيجيات- مراجعة استراتيجيات التعاقد الوظيفي) في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية بالاستفادة من الخبرات العالمية المميزة في هذا الجانب.

الإدارة العامة للتعليم: هي وحدة إدارية إشرافية، ترتبط تنظيميًا بنائب الوزير للتعليم العام، وتعني هذه الوحدة بإدارة المؤسسات والعمليات التعليمية ودعمها بكافة مكوناتها في النطاق الجغرافي المخصص لها (وزارة التعليم، 2024، ص13)، ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في خمس مناطق "القصيم، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، تبوك، عسير"، التي تعني بإدارة جميع مكونات العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية وفق التوزيع الجغرافي لكل منها.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث: اعتمد البحث على النموذج الفلسفي البرغماتي (Pragmatic Paradigm) باستخدام المنهج المزجي المختلط (Mixed Method) ويتضمن تحليلًا للبيانات الكمية والنوعية ودمجها في مرحلة التحليل المزجي، مما يتيح الاستفادة من نقاط القوة للمنهج الكميّ والمنهج النوعي، ويستخدم البحث التصميم التفسيريّ التتبعي

هند الخليفة وفاطمة معوض: تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية "نموذج مقترح"

البيانات الأولية، ومحورين رئيسيين هي: درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي، ومتطلباته "التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية".

الخصائص السيكومترية (الصدق، والثبات): للتحقق من صدق الاستبانة، أُعتمد على طريقتين هما الصدق الظاهري، إذ عرضت الاستبانة على مجموعة من المتخصصين، وعددهم (18) محكمًا، وحظيت عبارات الاستبانة باتفاق أكثر من (85%) من المحكمين، مع بعض التعديلات التي أجريت على الصورة النهائية من الاستبانة، وطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون، كما موضح بالجدول (1):

جدول (1): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمى إليه البعد

معامل الارتباط	البعد	محاور الاستبانة
**0,890	تحديد الوظائف المستهدفة	المحور الأول: درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية
**0,959	تحديد الموارد البشرية المستهدفة من ذوي الأداء المتميز	
**0,922	تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	
**0,940	دمج الموارد البشرية المستهدفة	
**0,886	مراجعة استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي	
**0,915	المتطلبات التنظيمية	المحور الثاني: متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية، والخبراء؟
**0,961	المتطلبات البشرية	
**0,894	المتطلبات المالية	
**0,909	المتطلبات التقنية	

** دالة عند مستوى (0.01)

(0.01) وهو ما يؤكد اتساق أبعاد كل محور فيما بينها وتجانسها، وتُحَقَّق ثبات درجات محاور

التعليمية والإدارية باستخدام أحد أساليب البحوث النوعية وهو التشبع.

أدوات جمع البيانات: استخدم البحث أداتين من أدوات جمع البيانات:

1-الأداة الأولى الكمية (الاستبانة): لجمع البيانات الكمية للإجابة عن السؤال الأول، والجزء الكمي من السؤال الثاني، صممت الباحثان أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة والخبرات العالمية لجمع البيانات الكمية من القيادات التعليمية والإدارية في خمس مناطق بالمملكة العربية السعودية، وبلغت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (87)، وتكونت الاستبانة من جزأين:

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الارتباط موجبة، ومرتفعة، ودالة إحصائيًا عند مستوى

الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل كهاهي موضحة بالجدول (2):
الثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات

جدول (2): معامل ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور وأبعاد الاستبانة

معامل ثبات ألفا	الأبعاد	المحور
0.810	تحديد الوظائف المستهدفة	المحور الأول: درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية
0.779	تحديد الموارد البشرية المستهدفة من ذوي الأداء المتميز	
0.901	تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	
0.754	دمج الموارد البشرية المستهدفة	
0.881	مراجعة استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي	
0.770	ثبات المحور الأول عامة	
0.841	المتطلبات التنظيمية	المحور الثاني: متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية، والخبراء؟
0.862	المتطلبات البشرية	
0.910	المتطلبات المالية	
0.853	المتطلبات التقنية	
0.861	ثبات المحور الثاني عامة	

**ليس للاستبانة ثبات عام، فليس للاستبانة درجة كلية/ إذ لا يجوز جمع درجات المحورين معاً

للعبارات والمتوسطات الموزونة للأبعاد والمحاور، وفق الآتي: إعطاء وزن للبدائل (بدرجة كبيرة جداً = 5، بدرجة كبيرة = 4، بدرجة متوسطة = 3، بدرجة ضعيفة = 2 بدرجة ضعيفة جداً = 1) وبعد ذلك تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.8$$

2- الأداة الثانية النوعية (المقابلة: Interview) استخدمت في البحث لتقديم تفسير وفهم أعمق لنتائج الاستبانة المتطرفة في السؤال الثاني من أسئلة البحث.

يتضح من الجدول (2) أن لمحاور الاستبانة معاملات ثبات مرتفعة؛ إذ بلغت قيمة معامل الثبات في حالة المحور الأول 0.770، في حين بلغت في المحور الثاني 0.853، وتراوحت معاملات الثبات في حالة الأبعاد الفرعية لمحاور الاستبانة بين 0.754 و 0.910*.

مراجعة الاستبانة: تمت الاستجابة لعبارات الاستبانة بالاختيار ما بين خمسة اختيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً) وقد تم الاعتماد على المحكات الآتية في تحديد درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، بناء على المتوسطات الحسابية

- 1- المصدقية: من خلال استهداف أكثر من مشارك في أكثر من مكان، والتسجيل الصوتي للبيانات، والتأكد من تفرغها تفرغاً دقيقاً ومراجعتها، والمحافظة على إجابات المشاركين دون تدخل فيها، أو تعديل، وإعطاء كل مشارك الوقت اللازم للإجابة والاستماع إلى آرائه.
- 2- الاعتمادية: من خلال وصف لتصميم البحث ودليل المقابلة متضمناً عنوان البحث والهدف من المقابلة وبيانات المشارك وأسئلة المقابلة، ومراجعة البيانات، والتأكد من ترميزها وتحليلها، ووصف إجراءات تطبيق المقابلة، وعرض آلية تحليل بياناتها.
- 3- إجراءات أداة المقابلة: تضمنت خطوات بناء أداة المقابلة تحديد الهدف من المقابلة، تحديد نوع المقابلة، وعينة المشاركين فيها، بناء أسئلة المقابلة، تصميم دليل المقابلة، إجراءات تطبيقها، تنظيم
- البيانات وترميزها، وتفسيرها.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة وأبعادها.
 - معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية.
 - المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة البحث.
- نتائج البحث ومناقشتها:
- نتائج السؤال الأول: وينص على "ما درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية؟"
- البعد الأول: تحديد الوظائف المستهدفة

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي

في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية على عبارات البعد الأول.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تحدد إدارة التعليم المهارات المطلوبة للوظائف القيادية المستقبلية.	3.38	0,960	متوسطة	2
2	تحدد الإدارة التعليمية شغل الوظائف القيادية بناء على معايير فعالة.	3.18	0,977	متوسطة	3
3	يوجد بإدارة التعليم دليل تنظيمي يتضمن كافة المهام والمسؤوليات لشاغلي الوظائف القيادية.	3.88	0,987	كبيرة	1
4	تحدد إدارة التعليم الوظائف الحرجة التي تتطلب تخطيط للتعاقب القيادي.	2.99	0,936	متوسطة	4
5	تمتلك إدارة التعليم خطة استراتيجية واضحة لتخطيط التعاقب القيادي.	2.80	1.052	متوسطة	5
المجموع العام للبعد الأول		3.24	0.822	متوسطة	

يتضح من الجدول (3) أن درجة أن درجة ممارسة تحديد الوظائف المستهدفة في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية بمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (0.822) وتفسر هذه النتيجة بكون إدارات التعليم قد بدأت بتحديد الوظائف المستهدفة، لكنها لا تزال في مراحلها الأولى، حيث تفتقر الإدارات إلى خطة استراتيجية واضحة لتخطيط التعاقب القيادي أو معايير محددة لشغل هذه المناصب؛ بسبب التعقد الكبير في أدوار القيادات

التعليمية، إضافة إلى غياب إطار مؤسسي متكامل لدعم خطط التعاقب القيادي، وهذا ما أشارت إليه دراسة عبد العزيز (2019) باعتبار ذلك من أهم التحديات التي تواجه ممارسات تخطيط التعاقب في المؤسسات التعليمية، كما أكدت دراسة الشريف (2021) بضرورة بناء الأدلة الإجرائية والتنظيمية التي تعزز ممارسات القيادات الأكاديمية.

البعد الثاني: تحديد الموارد البشرية المستهدفة من ذوي الأداء المتميز:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في

الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية على عبارات البعد الثاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يتوفر بالإدارة التعليمية مواهب بشرية مؤهلة لشغل الوظائف القيادية المستقبلية.	3.64	0,944	كبيرة	1
2	تعمل الإدارة التعليمية على تطوير جدارات الموظفين وتنمية مهاراتهم القيادية.	3.26	1.007	متوسطة	5
3	تقيم الإدارة التعليمية الكفاءات البشرية الصالحة للقيادة من الموظفين وفق معايير تقييم الأداء الحديثة.	3.52	1.041	كبيرة	2
4	تحتفظ الإدارة التعليمية بالمواهب البشرية المتميزة من الموظفين لشغل الوظائف القيادية المستقبلية.	3.27	1.075	متوسطة	4
5	تضع الإدارة التعليمية خطط تطوير المسار الوظيفي للموظفين المتميزين بمختلف الأقسام.	2.78	0,963	متوسطة	6
6	تحدد الإدارة التعليمية المرشحين لشغل الوظائف القيادية من الموظفين ذوي الإنجاز والكفاءة العالية.	3.43	1.068	كبيرة	3
7	تستقطب الإدارة التعليمية الموارد البشرية من الموظفين الذين لديهم مهارات استشراف المستقبل للقيادة.	2.18	0,990	ضعيفة	7
8	يوجد بالإدارة التعليمية قسم مخصص بتخطيط التعاقب القيادي (أو مكتب داخل قسم الموارد البشرية).	1.65	1.139	ضعيفة	8
المجموع العام للبعد الثاني		2.96	0.814	متوسطة	

عنصرًا أساسيًا في بناء القادة المستقبليين وهو ضروري لضمان استمرارية القيادة الفعالة، حيث أشارت دراسة مينج وآخرون (Myung et al., 2011) إلى إمكانية الاستفادة من المواهب البشرية من العاملين بالمدارس لقيادة المدرسة في المستقبل كآلية لتخطيط التعاقب القيادي، وتتفق النتيجة مع دراسة الراشد (2022)، ودراسة البواردي (2017) اللتين أوصتا بضرورة إنشاء وحدة أو إدارة مستقلة لتخطيط التعاقب القيادي لتعزيز فعالية واستمرارية تطبيقه.

البعد الثالث: تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة:

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة تحديد الموارد البشرية المستهدفة من ذوي الأداء المتميز في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية بمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.814)، وتفسر هذه النتيجة بقلّة معرفة القيادات بأهمية التخطيط للتعاقب القيادي بشكل دقيق، ونقص الإلمام بكافة العناصر المطلوبة للقيام به، وهذا ما أكدته دراسة الراشد (2022) في أن إجراءات تطبيق التعاقب القيادي بمؤسسات التعليم غير واضحة، وتجدر الإشارة إلى أن استهداف الكفاءات ذات الأداء العالي يعد

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في

الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية على عبارات البعد الثالث

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	وضع برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية للموظفين وفق احتياجاتهم التدريبية الحالية والمستقبلية.	3.35	1.042	متوسطة	2
2	تقييم أداء المرشحين لشغل الوظائف القيادية المستقبلية بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.	3.31	1.116	متوسطة	3
3	يوجد بالإدارة التعليمية متخصصين لقياس قدرات الموارد البشرية بأساليب حديثة.	2.35	1.030	ضعيفة	6
4	يحصل جميع الموظفين في الإدارات التعليمية على نتائج تقييم أدائهم.	3.93	0,874	كبيرة	1
5	يتم تحليل الفجوات بين الجدارات الموجودة والجدارات المطلوبة للعمل الإداري بشكل مستمر.	2.54	0,966	ضعيفة	5
6	تتسم أنظمة تقييم الأداء في الإدارة التعليمية بالموضوعية وعدم التحيز.	3.31	1.059	متوسطة	3
7	توفر الإدارة التعليمية حوافز مادية ومعنوية لتحفيز مشاركة القيادات في وضع الخطط التطويرية والأهداف المستقبلية.	2.57	1.002	ضعيفة	4
المجموع العام للبعد الثالث		3.05	0.840	متوسطة	

تلك الموارد ولكن بدرجة متوسطة، نتيجة نقص بعض المتطلبات، حيث أن تقييم الموارد البشرية يوفر فرص لتحسين الأداء وتطوير المهارات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المجالي (2021) التي توصلت إلى أن واقع التعاقد الوظيفي لدى مديري/ات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

البعد الرابع: دمج الموارد البشرية المستهدفة:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تخطيط التعاقد القيادي في

الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية على عبارات البعد الرابع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تقوم القيادات الحالية بنقل المعارف والخبرات العملية للمواهب وقيادات الصف الثاني.	3.15	1.007	متوسطة	4
2	يشارك الموظفون في مواقف عملية واقعية لحل المشكلات التي تواجه الإدارة التعليمية.	3.01	0,949	متوسطة	7
3	يتم تفويض المهام والمسؤوليات للقيادات الوسطى والدنيا في حدود أعمالهم.	3.17	0,843	متوسطة	3
4	يشارك الموظفون بفعالية في عمليات صنع القرار بشكل مستمر.	3.02	0,874	متوسطة	6
5	تتسم أنظمة الاتصالات الإدارية بالمرونة واللامركزية في عمليات صنع القرار.	3.03	1.018	متوسطة	5
6	يبيدي جميع الموظفين آرائهم بحرية دون قيود.	3.51	0,967	كبيرة	2
7	تتقبل الإدارة التعليمية الأفكار الإدارية الجديدة والابداع.	3.59	0,988	كبيرة	1
8	يشارك الموظفون في مختلف المستويات الإدارية في لجان إدارة الأزمات.	2.97	0,859	متوسطة	8
المجموع العام للبعد الرابع		3.18	0.830	متوسطة	

والإدارية، بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.830) وقد يعزى هذا السلوك إلى دوافع ذاتية تشمل الرغبة في الحفاظ على المكانة الوظيفية والشعور بالأهمية الفردية وتركيز السلطة والمعرفة

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية، بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (0.840) وتفسر هذه النتيجة بأن التقييم والتطوير جزءاً أساسياً من عمل الإدارات التعليمية للطلاب والأفراد الموظفين، إضافة إلى الموارد البشرية المستهدفة، لذا تتم عملية التقييم

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة دمج الموارد البشرية المستهدفة في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات التعليمية

هند الخليفة وفاطمة معوض: تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية "نموذج مقترح"

في يد شخص واحد، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة جونو وهارلي (Juwono & Harly, 2017) بأنه يجب أن يسبق إعداد وتوجيه قائد جديد للمدرسة، عملية تخطيط التعاقب القيادي، كما أوصت دراسة خليل وآخرون (2022)، والراشد (2022)، والعبد القادر (2022)، وعبد الكريم

(2018)، بأهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على تحمل المسؤوليات، وتفويض المهام للموظفين المتميزين، إلى جانب تشجيع الإبداع ومنح الحرية للأفكار الجديدة.

البعد الخامس: مراجعة استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في

الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية على عبارات البعد الخامس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تضع الإدارة التعليمية استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي وفق جداول زمنية محددة.	2.56	0,978	ضعيفة	3
2	يلتزم جميع الموظفين في الإدارة التعليمية بتنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي.	2.59	0,969	ضعيفة	2
3	ترتبط استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي برؤية الإدارة التعليمية وتطلعاتها المستقبلية.	2.61	0,992	متوسطة	1
4	مراجعة تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي بشكل دوري قبل التنفيذ.	2.49	0,960	ضعيفة	6
5	تقويم نتائج استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي بشكل دوري.	2.51	0,947	ضعيفة	5
6	يتم تعديل استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي وفق الرؤى المستقبلية للإدارات التعليمية.	2.56	1.003	ضعيفة	3
7	ترتبط استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي بتطلعات الموظفين وأهدافهم المهنية وأهداف الإدارة التعليمية.	2.53	0,953	ضعيفة	4
8	مقارنة نتائج استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي بالخطط الموضوعية.	2.59	0,975	ضعيفة	2
المجموع العام للبعد الخامس		2.55	0.939	ضعيفة	

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة مراجعة استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة ضعيفة من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية، بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.939)، وتُفسر هذه النتيجة بأن وجود نقص في تحقيق نتائج عالية لتطبيق المراحل السابقة، يؤدي في النهاية إلى ظهور

درجة ضعيفة في المرحلة الأخيرة، حيث أشارت دراسة ثورب وآخرون (Thorpe et al., 2018) إلى أنه يمكن لقادة المدارس تطوير رؤية حول استمرار المدرسة من خلال تخطيط التعاقب القيادي، ولا يتعين بالضرورة تدوين هذه الرؤى

في الوثائق ولكن يمكن مشاركتها بفعالية من خلال المناقشة في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية وفي المحادثات اليومية. ومُجمل ما تُوصَل إليه من نتائج السؤال الأول يمكن تلخيصه في الجدول (8)

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في

الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية على أبعاد المحور الأول ككل

م	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	البعء الأول: تحديد الوظائف المستهدفة	3.24	0.822	متوسطة	1
2	البعء الثاني: تحديد الموارد البشرية المستهدفة من ذوي الأداء المتميز	2.96	0.814	متوسطة	4
3	البعء الثالث: تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	3.05	0.840	متوسطة	3
م	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
4	البعء الرابع: دمج الموارد البشرية المستهدفة	3.18	0.830	متوسطة	2
5	البعء الخامس: مراجعة استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي	2.55	0.939	ضعيفة	5
المجموع الكلي للمحور الأول		2.97	0.854	متوسطة	

متوسطاً، ومع دراسة السليحات (2021) التي أظهرت أن التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى متوسط.

نتائج السؤال الثاني: الذي ينص على "ما متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية والخبراء؟"

وتمت الإجابة على هذا التساؤل من خلال المدخل المزجي للتصميم التفسيري التابعي، حيث

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري قدره (0.854)، وتراوحت درجة الموافقة على الأبعاد الفرعية بين الدرجة المتوسطة والضعيفة، وتفسر هذه النتائج بقلّة وعي القيادات بأهمية تخطيط التعاقب القيادي، وتتفق النتائج السابقة مع دراسة المجالي (2021) التي أظهرت أن مستوى التعاقب الوظيفي في مدارس الكرك كان

هند الخليفة وفاطمة معوض: تخطيطُ التعاقبِ القياديِّ في الإداراتِ العامَّةِ للتعليمِ بالمملكةِ العربيَّةِ السُّعُودِيَّةِ في ضوءِ الخِبراتِ العالَمِيَّةِ "نُموذجٌ مُقترحٌ"

طبقت الاستبانة أولاً، وتحليل البيانات الكمية، ثم المرحلة الأولى: البيانات الكمية:
تحليل نتائج المقابلة وتحليل البيانات النوعية البعد الأول: المتطلبات التنظيمية:
لتحقيق الفهم الأعمق فكانت النتائج كالتالي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في

الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالمتطلبات التنظيمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	وجود رؤية استراتيجية واضحة لتخطيط التعاقب القيادي.	4.02	0,841	كبيرة	1
2	ربط خطة التعاقب القيادي بالخطط التنفيذية للإدارات التعليمية	3.99	0,874	كبيرة	2
3	وضع تشريعات داعمة لتبني تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات التعليمية.	3.42	1.073	كبيرة	5
م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
4	ربط خطط التطوير بالإدارات التعليمية بالاحتياجات المستقبلية للمناصب القيادية.	3.91	0,938	كبيرة	3
5	تحسين البيئة التنظيمية لتعزيز ثقافة تخطيط التعاقب القيادي لدى القيادات.	3.77	0,943	كبيرة	4
6	تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم في عمليات صنع القرار.	4.02	0,867	كبيرة	1
المجموع العام للبعد الأول		3.85	0.810	كبيرة	

خبرة إنجلترا حيث أشارت دراسة ثورب وآخرون (Thorpe et al., 2018) أن هناك تركيز على نهج الاستدامة التنظيمية في فهم السياق التنظيمي للتعاقب القيادي من خلال معالجة الهياكل الأساسية في ثقافة المدرسة وممارسة القيادة والتطوير المهني للمعلمين وزيادة مشاركتهم.

البعد الثاني: المتطلبات البشرية:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات

العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	توفير التدريب المستمر لقيادات الصف الثاني بما يتلاءم مع خطط التعاقب القيادي.	4.02	0,912	كبيرة	1
2	تحديد المسؤولين عن تنفيذ خطط التعاقب القيادي.	4.01	0,863	كبيرة	2

تابع / الجدول (10)

3	كبيرة	0,918	3.96	التقييم الدوري للمرشحين لشغل المناصب القيادية المستقبلية.
3	كبيرة	1.018	3.96	تحفيز القادة المتميزين لضمان بقائهم بالإدارات التعليمية والاستفادة من خبراتهم.
4	كبيرة	1.087	3.53	معايشة القيادات المحتملة لخبرات ومواقف قيادية عملية.
كبيرة		0.882	3.89	المجموع العام للبعد الثاني

الموارد البشرية ذات الأداء المتميز والإمكانات العليا، وهذا ما أكدته دراسة خليل وآخرون (2022) التي توصلت إلى أنه لا يمكن لعملية تخطيط التعاقب أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة، وأوصت باستقطاب المواهب وتطويرها.

البعد الثالث: المتطلبات المالية:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات

العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالمتطلبات المالية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	توفير الإمكانيات والموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط التعاقب القيادي.	3.75	0,985	كبيرة	3
2	تخصيص حوافز مالية للمتميزين من المواهب القيادية البشرية.	3.79	1.054	كبيرة	2
3	مشاركة مؤسسات المجتمع في تمويل برامج وخطط التعاقب القيادي بما يضمن تطوير أداء إدارة التعليم	3.04	1.122	متوسطة	5
4	توفير الدعم المالي من قبل الجهات المسؤولة لشراء التجهيزات التقنية اللازمة لتطبيق خطط التعاقب القيادي.	3.74	0,982	كبيرة	4
5	تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لتحمل أعباء نفقات تدريب القيادات.	3.87	0,906	كبيرة	1
المجموع العام للبعد الثالث		3.64	0.888	كبيرة	

يشير إلى أهمية الموارد المالية في دعم خطط التعاقب القيادي خاصة فيما يتعلق بتوفير الخبراء المتخصصين وتكاليف التدريب، ويؤكد ذلك دراسة هاربر وآخرون (Harper et al., 2018) في أن نقص التمويل يمثل عائقاً لتنمية القوى العاملة

يتضح من الجدول (10) أن متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية جاءت بدرجة كبيرة من الأهمية، بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.882)، وتؤكد هذه النتيجة أهمية العنصر البشري، إذ إن المعنى الأول في عملية تخطيط التعاقب القيادي وجود

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات

العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالمتطلبات المالية

يتضح من الجدول (11) أن متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالمتطلبات المالية جاءت بدرجة كبيرة من الأهمية، بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.888)، وهذا

هند الخليفة وفاطمة معوض: تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية "نموذج مقترح"

و دعم خطط التعاقب القيادي. البعد الرابع: المتطلبات التقنية:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات

العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالمتطلبات التقنية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	توفير أنظمة متقدمة لحماية البيانات في الإدارات التعليمية.	3.68	1.001	كبيرة	4
2	توافر نظام معلومات متكامل عن جدارات وكفايات المواهب البشرية لدعم خطط التعاقب القيادي	3.88	0,840	كبيرة	3
3	الاستعانة بخبراء متخصصين في أنظمة وتكنولوجيا المعلومات لتحسين البيئة المعلوماتية بالإدارات التعليمية	3.35	1.100	متوسطة	5
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
4	إنشاء منصات إلكترونية تدريبية لتحسين مهارات قيادات الصف الثاني.	3.96	0,775	كبيرة	1
5	تحفيز الموظفين لاستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لتبادل الخبرات وتنمية المهارات الإدارية.	3.94	0,782	كبيرة	2
المجموع العام للبعد الرابع		3.76	0.754	كبيرة	

المجالات التعليمية، مما يستوجب تلبية متطلباتها لتنفيذ تخطيط التعاقب القيادي، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة المرقطن (2021) بإعداد الموظفين وإكسابهم المهارات القيادية "التقنية" بشكل يؤهلهم لتولي المناصب القيادية. ومجمل ما توصل إليه من نتائج السؤال الثاني يمكن تلخيصه في الجدول (13):

يتضح من الجدول (12) أن متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالمتطلبات التقنية جاءت بدرجة كبيرة من الأهمية، بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.754)، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تؤثر على جميع المجالات بما في ذلك

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات

العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	3.85	0.810	كبيرة	2
2	البعد الثاني: المتطلبات البشرية	3.89	0.882	كبيرة	1
3	البعد الثالث: المتطلبات المالية	3.64	0.888	كبيرة	4
4	البعد الرابع: المتطلبات التقنية	3.76	0.754	كبيرة	3
المجموع الكلي للمحور الثاني		3.79	0.824	كبيرة	

المطرقة في إجابة هذا السؤال لأعلى ثلاث عبارات أو عبارتين في كل بعد من أبعاد متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في المرحلة الأولى (الاستبانة)، وتم إجراء المقابلة مع المشاركين ويرمز لهم PR، وبعد جمع إجابات المشاركين وترتيبها وتنظيمها، تم تطبيق أسلوب الترميز انطلاقاً من استراتيجية التحليل الاستقرائي لتحليل البيانات، وتصنيفها في مجموعات متميزة، وتتضح نتائج المقابلة بالجدول التالي:

يتضح من الجدول (13) أن متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة من الأهمية، بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري قدره (0.824) حيث جاءت المتطلبات البشرية أولاً، تلتها التنظيمية، ثم التقنية، وأخيراً المالية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الراشد (2022) التي أكدت على ضرورة تحديد معايير واضحة لشغل المناصب القيادية، وتصميم لوائح تنفيذية، واستحداث برامج لإعداد قيادات الصف الثاني. المرحلة الثانية: البيانات النوعية: نوقشت النتائج

جدول (14): ملخص النتائج النوعية لأداة المقابلة حول متطلبات تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر الخبراء

النتائج	أسئلة المقابلة	البعد
أظهرت نتائج المقابلات وجود اتفاق بين المشاركين على أن وجود رؤية استراتيجية واضحة لتخطيط التعاقب القيادي يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز فاعلية هذه العملية داخل الإدارات العامة للتعليم، إذ تسهم الرؤية الاستراتيجية في توفير إطار منهجي لتحديد وتطوير القيادات المستقبلية، وتمكن من استشراف الاحتياجات القيادية بدقة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشهراني وعسيري (2021) ودراسة (Yudianto et al., 2023) حيث أكدتا على أهمية الرؤية الاستراتيجية في التخطيط الاستباقي للوظائف القيادية. كما بينت نتائج المقابلات أن تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم في عمليات صنع القرار يساهم بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة وفاعلية تخطيط التعاقب القيادي، حيث يؤدي التمكين إلى اكتساب الموظفين للمهارات القيادية وتطوير قدراتهم المستقبلية، ويتفق هذا مع توصيات المؤتمر الدولي بضرورة تأهيل وتمكين القيادات التربوية بالمملكة لتحقيق التميز المؤسسي (2021)، ومع ما أشار إليه البواردي (2017) بأن تمكين الأفراد من اكتساب المعارف والمهارات بشكل سريع يساعد على نقل المعرفة للقيادات المتعاقبة. وأشارت نتائج المقابلات إلى الأهمية الكبيرة لربط خطة التعاقب القيادي بالخطط التنفيذية للإدارات التعليمية، حيث يسهم في تحديد الاحتياجات القيادية بدقة من خلال التقييم الشامل للمواهب ومتطلبات الإدارة، ويحقق الاستغلال الأمثل للكوادر البشرية وتجنب الفراغ الإداري، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة معوض (2024) التي أكدت إدراك الموظفين في تعليم ينبع لأهمية تخطيط التعاقب القيادي ودوره في ديمومة العمل التربوي والمؤسسي.	كيف يساهم وجود رؤية استراتيجية واضحة في تعزيز فاعلية عملية تخطيط التعاقب القيادي؟، وكيف يؤثر تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات على فاعلية عملية تخطيط التعاقب القيادي؟، وما العوامل التي تدعم وتبرز أهمية الربط بين خطة التعاقب القيادي والخطط التنفيذية في الإدارات التعليمية؟	المتطلبات التنظيمية

تابع / الجدول (14)

<p>أشارت نتائج المقابلات إلى أن توفير التدريب المستمر لقادة الصف الثاني بما يتلاءم مع خطط التعاقب القيادي يؤدي إلى تعزيز الكفاءات القيادية، واكتشاف وتنمية المواهب وضمان جاهزية القادة لتحمل المسؤوليات المستقبلية، فضلاً عن سد الفجوات الإدارية وتجنب الفراغ القيادي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الراشد (2022)، ودراسة خليل وآخرون (2022) اللتان أكدتا على استحداث برامج لإعداد الصف الثاني من القيادات، وأشارت دراسة (Chia et al., 2021) أن ممارسة تخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية العامة في ماليزيا تعمل وفق خطوات منها تنمية القدرات القيادية لضمان استمرارية القيادة، وبالتالي فإن التنوع في مجموعة من المواهب الحالية يُمكن أن يلبي احتياجات القيادة المستقبلية. ويتفق المشاركون على الفوائد المتعددة للتدريب المستمر، والتي تشمل تحسين الجاهزية القيادية وضمان استمرارية فعالة في الأدوار القيادية داخل المؤسسة، منها تعزيز الكفاءات القيادية بما يضمن استعداد القادة لتحمل المسؤوليات القيادية بكفاءة عالية، وتحقيق الأهداف المؤسسية وتزويد قيادات الصف الثاني بالمهارات والمعارف الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية، وسد الفجوات الإدارية وتجنب الفراغ الإداري، واكتشاف وتنمية المواهب القيادية لاستدامة النجاح المؤسسي. كما أوضحت المقابلات أن الجهات المسؤولة عن تنفيذ خطط التعاقب القيادي تقع على عاتق عدة جهات تشمل: القيادة العليا، وأمانة التعليم بالوزارة، والرؤساء المباشرين، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التخطيط، والمختصين في التطوير المهني، حيث يمثل دورهم في صياغة السياسات وتوزيع الموارد واستقطاب وتطوير المواهب القيادية، وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره أبو شاويش (2022) (Yudianto et al., 2023) بأن إدارة الموارد البشرية المسؤولين الأساسيون عن تنفيذ هذه الخطط وأنه يجب إشراك مديري الإدارات وموظفي الأقسام في عملية تخطيط التعاقب القيادي.</p>	<p>المتطلبات البشرية</p> <p>ما النتائج المترتبة على توفير التدريب المستمر لقادة الصف الثاني بما يتوافق مع خطط التعاقب القيادي؟، وعلى من تقع المسؤولية الرئيسية لتنفيذ تخطيط التعاقب القيادي داخل الإدارة التعليمية؟</p>
<p>بينت نتائج المقابلات أن تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لتحمل نفقات تدريب القيادات، من خلال عدة آليات أبرزها: توقيع الشراكات، والبحث عن رعاة وتشكيل لجان مشتركة، والتدريب التبادلي، واستثمار التقنيات الحديثة، وتبادل المعرفة والخبرات بين القادة، وتساعد على تطوير قيادات قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، وتعزز من فكرة اكتساب القادة للمهارات والخبرات العملية من خلال التجربة المباشرة والواقعية، وتقليل التكاليف وزيادة كفاءة البرامج التدريبية وتحسين جودة التدريب، مما يساهم في نجاح تخطيط التعاقب القيادي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشهراني وعسيري (2021) التي أكدت على أهمية التكامل بين الإدارات وتوافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية. كما أظهرت النتائج أن تخصيص حوافز مالية للمواهب القيادية المتميزة يساهم في رفع مستوى الدافعية والولاء والانتماء، وتحسين الأداء، واستقطاب القيادات الواعدة، وتشجيع الإبداع والابتكار داخل الإدارة التعليمية، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه الخبرات العالمية بأهمية الحوافز المالية في تعزيز فعالية المواهب القيادية الواعدة وتساهم في تحفيزهم لتحقيق الأداء العالي، ولهذا طالبت وزارة التربية والتعليم الماليزية بضرورة إجراء مراجعة شاملة ودورية لنظام الحوافز المطبق لتشجيع القادة، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة الشريف (2021) التي أكدت أهمية ربط الحوافز بمستوى تقدمهم لضمان تطورهم المهني.</p>	<p>المتطلبات المالية</p> <p>ما هي الآليات المستخدمة لتسهيل التعاون بين الإدارات لتحمل نفقات تدريب القيادات بما يساهم في نجاح تخطيط التعاقب القيادي؟، وكيف تعزز الحوافز المالية فعالية المواهب القيادية الواعدة؟</p>

تابع / الجدول (14)

المتطلبات التقنية	كيف يمكن أن يسهم إنشاء منصات إلكترونية تدريبية مخصصة لقادة الصف الثاني يسهم في توفير محتوى تدريبي مرن يلبي احتياجاتهم القيادية، ويختصر الوقت والجهد، ويعزز التفاعل وتبادل الخبرات، بما يدعم عملية تخطيط التعاقب القيادي. ويتضح من خلال آراء المشاركين أهم المكاسب التي يمكن تحقيقها من تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في تحسين تبادل الخبرات وتطوير المهارات الإدارية وهي: تقليل الهدر في الوقت والمال وتحسين الكفاءة والإنتاجية وهذا يحسن من الأداء العام للإدارات، وتحسين التواصل والتعاون بين الموظفين مما يعزز من تبادل المعرفة والخبرات، وتطوير المهارات الإدارية بفعالية وتحسين جودة العمل بشكل ملموس وتسريع وتيرة التطور الإداري والفني وهذا يعزز من قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات والتحديات الحديثة، وتقلل من الأخطاء ويزيد من دقة العمل، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Scott & McNeish, 2013) ودراسة المرطن (2021) حول أهمية تنمية المهارات القيادية باستخدام التقنيات الحديثة. كما يتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (Wan et al., 2018) بأنه من ضمن مبادرات سياسات إصلاح التعليم في ماليزيا وضع برامج تطويرية مهنية متخصصة، من خلال تصميم برامج تدريبية وتعليمية عبر الإنترنت تستهدف المعلمين والقادة.
المتطلبات التقنية	كيف يمكن أن يسهم إنشاء منصات إلكترونية تدريبية مخصصة لقادة الصف الثاني في تعزيز مهاراتهم القيادية بما يخدم عملية تخطيط التعاقب القيادي؟ وما المكاسب التي يمكن تحقيقها من تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في تحسين تبادل الخبرات وتطوير المهارات الإدارية؟

الحالي وأدبيات البحث، والدراسات السابقة، والخبرات العالمية، وتم عرضه على المحكمين للتحقق من ملاءمته للتطبيق الميداني.

أولاً: مبررات النموذج:

ينطلق النموذج المقترح من توافقه مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، بما يعزز تطوير القيادات التعليمية والإدارية، كما يهدف إلى ضمان استمرارية العمل وتحقيق الاستقرار المؤسسي، والحفاظ على الذاكرة المؤسسية ونقل المعارف، إضافة إلى توفير إطار منظم للتقييم والتحسين المستمر للأداء القيادي.

ثانياً: منطلقات النموذج:

يرتكز النموذج على سياسة التعليم في المملكة، وأهداف وزارة التعليم، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، والدليل التنظيمي لوزارة التعليم، إلى

مما سبق يتضح أن التخطيط للتعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم يحتاج إلى تكامل الجهود بين مختلف المتطلبات البشرية والمالية والتقنية والتنظيمية، وتحقيق هذا التكامل يعزز استمرارية القيادة، ويضمن وجود قيادات مؤهلة وقادرة على تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية وكفاءة.

نتائج السؤال الثالث: الذي ينص على: " ما النموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية؟"

المقدمة:

يعد تخطيط التعاقب القيادي في الإدارات العامة للتعليم عملية حيوية لتأهيل القيادات وتجهيزهم لتولي المسؤوليات بكفاءة، وانطلاقاً من ذلك تم بناء النموذج المقترح استناداً إلى نتائج البحث

التعاقب وتحديد الجدول الزمني، ووضع مؤشرات الأداء وخطة إدارة المخاطر ووثيقة الخطة النهائية. المرحلة الثالثة: التنفيذ: تتضمن إطلاق الخطة، وتفعيل برامج التطوير القيادي وتطبيق نظام إدارة المواهب، ونقل المعرفة، والتناوب الوظيفي، وإدارة التغيير والتحفيز، والتقييم المرحلي، وتعزيز ثقافة التعاقب القيادي.

المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم: تشمل تقييم النتائج، وتحليل فجوات الأداء، وقياس العائد على الاستثمار، وتحليل الاحتفاظ بالمواهب، وسرعة شغل المناصب الشاغرة وتحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة، وإعداد تقرير شامل للتحسين. خامسًا: متطلبات تنفيذ النموذج:

- متطلبات تنظيمية: وضوح الهيكل التنظيمي، وتوثيق السياسات، وتعزيز التنسيق بين الوحدات.
- متطلبات بشرية: توافر الكفاءات، وتنفيذ برامج تدريبية، وتشكيل فريق متخصص.
- متطلبات مالية: تخصيص ميزانية كافية، واعتبار التدريب استثمارًا طويل الأمد.
- متطلبات تقنية: تطوير الأنظمة المعلوماتية، واستخدام أدوات التقييم الإلكترونية وبرمجيات إدارة المواهب.

سادسًا: التحديات ومقترحات التغلب عليها:

تتمثل أبرز التحديات في غياب إدارة متخصصة،

جانب توصيات المؤتمرات والدراسات العلمية، والنتائج الميدانية للدراسة الحالية، كما يركز النموذج على الخبرات العالمية في تخطيط التعاقب القيادي، وتهتم تلك الخبرات باعتبار تطوير القيادة التعليمية جزءًا من الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، واعتماد طرق حديثة لتقييم المرشحين ووضع معايير موحدة للاختيار، وتنمية المواهب وتطوير المهارات، واستدامة خطط التعاقب القيادي كتوجه استراتيجي.

ثالثًا: أهداف النموذج:

يسعى النموذج إلى تحديد احتياجات الإدارات التعليمية بدقة، ووضع آليات واضحة لتخطيط التعاقب القيادي، وإعداد قادة بدلاء مؤهلين، وتقييم الموارد البشرية المتاحة للكشف عن الفجوات القيادية ومعالجتها عبر برامج التدريب والتطوير المستمر.

رابعًا: آليات تنفيذ النموذج:

المرحلة الأولى: التشخيص: تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوات في المهارات والهيكل التنظيمي، ومراجعة الدراسات السابقة والممارسات العالمية.

المرحلة الثانية: التخطيط: تشمل تحديد الجهة المسؤولة (إدارة تطوير الموارد البشرية) وتخصيص الموارد المالية وتحديد الأهداف والمخرجات، وتصميم نموذج الكفاءات القيادية، وإنشاء خرائط

وضعف التكامل التنظيمي، وقلة الدعم القيادي، وضعف سياسات الاستقطاب، ومحدودية التمويل، والتحديات التقنية ويمكن التغلب عليها بإنشاء إدارة مختصة بالتعاقب القيادي، وتعزيز التعاون بين الإدارات وضمان دعم الإدارة العليا، وتطوير سياسات الجذب، وبناء شراكات تمويلية وتحديث الأنظمة التقنية وتدريب العاملين عليها.

توصيات البحث:

- تبني وزارة التعليم للنموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي من خلال إصدار تعميم رسمي، وتشكيل لجنة إشراف مركزية، وإعداد دليل إجرائي موحد للتطبيق والمتابعة، مع الاستفادة من الخبرات العالمية وتكييف التجارب الناجحة بما يتوافق مع البيئة التعليمية السعودية.

- تعزيز التعاون والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات المختلفة عبر فرق عمل مشتركة، وتحديد الأدوار بوضوح، وبناء قاعدة بيانات محدثة للقيادات.

- تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمرة للقيادة الحاليين والمرشحين من خلال إعداد خطة تدريب سنوية مبنية على تحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج متخصصة لتنمية المهارات القيادية باستخدام أساليب تدريب متنوعة، مع تقييم أثر هذه

البرامج دورياً لضمان رفع كفاءة القيادات وجاهزيتها لتولي المناصب القيادية.

- الاستعانة بالمتخصصين ووضع سياسة واضحة لاستقطاب الكوادر القيادية المتميزة من خلال الاستعانة بالخبراء في تصميم خطط التعاقب القيادي، ووضع سياسة استقطاب واضحة تعتمد على الكفاءة، مع تفعيل الاستقطاب الداخلي والخارجي، وتقديم حوافز لجذب القيادات المتميزة والمحافظة عليها.

مقترحات البحث:

- تقييم تأثير برامج التدريب المستمر على تطوير مهارات وقدرات القادة في الإدارات العامة للتعليم.

- دراسة تحليلية لتحديد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية للقادة في الإدارات العامة للتعليم والمطلوبة في المستقبل.

- دراسة حول تقييم دور التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين عملية تخطيط التعاقب القيادي.

المراجع

المراجع العربية:

أبو شاويش، غالب عبد الرحمن. (2022).
التخطيط للتعاقب القيادي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة

- الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني-
الشق العسكري]. رسالة ماجستير غير
منشورة]. جامعة الأقصى-غزة.
الأحمدي، رشا عبد الكريم. (2019). نظرة على
أنظمة التعليم في بعض دول العالم-
النظام التعليمي في الولايات المتحدة
الأمريكية. [رسالة دكتوراة غير
منشورة]. جامعة أم القرى.
برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). الوثيقة
الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية
2021-2025. رؤية المملكة 2030. المملكة
العربية السعودية
البوردي، فيصل عبد الله. (2017). تحديات خطط
تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة
الحكومية في المملكة العربية السعودية.
المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 195-218.
خليل، نبيل سعد، وعبدالعال، عنتر محمد، وعبد
المجيد، محمد عبد العظيم. (2022). تخطيط
التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات
الجامعية: دراسة تحليلية. مجلة شباب
الباحثين، كلية التربية جامعة سوهاج،
13(13)، 684-726.
الداود، حسن عبد العزيز. (2020). التخطيط
للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية
بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج
- روثويل للتعاقب الوظيفي. مجلة جامعة
شقراء، (13)، 163-194.
الدويرج، مي عبد العزيز. (2020). واقع تخطيط
التعاقب الوظيفي للقيادات في وزارة
التعليم في المملكة العربية السعودية. [رسالة
ماجستير غير منشورة]. كليات
الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة
العربية السعودية.
الراشد، منار خالد. (2022). التعاقب القيادي في
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة
القراءة والمعرفة، (245)، 199-232.
السليحات، رائدة يوسف. (2021). مستوى
التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى
القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته
بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة
نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة].
جامعة عمان العربية.
السوايعر، حسام محمد. (2020). تعاقب القيادات
الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة
في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة
الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء
هيئة التدريس. [رسالة ماجستير غير
منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

- الشريف، طلال عبد الله. (2021). إستراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 8(1)، 109 - 150.
- الشهراني، نوره عبد الله، وعسيري، زهرة محمد. (2021). تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية 2030. *في المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، منشورات الهيئة العامة للمعارض*، 3-1 أكتوبر، 267-276.
- صالح، صلاح الدين حسين، ومصطفى، تمارة أباد. (2020). أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية: دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد. *مجلة الدنانير*، 1(18)، 236-268.
- طبيلة، عائدة. (2020). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، *دراسات العلوم التربوية*، 47(4)، 414-432.
- العبد القادر، سناء جاسر. (2022). *التعاقب الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بسير الخطة التطويرية من وجهة نظر المعلمين في*
- محافظة جرش [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش
- عبد العزيز، خميس فهم. (2019). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة الإدارة التربوية*، 6(24)، 13-162.
- عبد الكريم، علي إحسان. (2018). تقييم المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي: دراسة استطلاعية في كليات وأقسام جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(44)، 120 - 133.
- عيداروس، أحمد نجم الدين، وعبد الله، نوف مناع. (2021). التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت: بحث تحليلي. *مجلة كلية التربية*، 18(111)، 176-199.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (2016). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية. *الثقافة والتنمية*، 16(100).
- كريسول، جون. (2018). *تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية* (ترجمة: عبد المحسن القحطاني)، الكويت: دار المسلية للنشر والتوزيع.
- المجالي، فادية صالح. (2021). *التعاقب الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة*

المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

- Abdulaziz, Khamis Faheem. (2019). The American experience in leadership succession planning in public education schools and the possibility of benefiting from it in Egypt. *Journal of Educational Administration*, 6(24), 13–162.
- Abu Shawish, Ghaleb Abdulrahman. (2022). *Leadership succession planning and its impact on institutional performance: An applied study on the Palestinian Ministry of Interior and National Security – military sector*. Unpublished master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Alahmadi, R. A. (2019). *A review of education systems in some countries of the world: The educational system in the United States of America* [Unpublished doctoral dissertation]. Umm Al-Qura University.
- Al-Bawardi, Faisal Abdullah. (2017). Challenges of administrative leadership succession planning in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia. *Arab Journal of Administration*, 37(2), 195–218.
- Al-Dawood, Hassan Abdulaziz. (2020). Administrative succession planning for academic leaders at Shaqra and Qassim Universities in light of Rothwell's succession model. *Shaqra University Journal*, (13), 163–194.
- Al-Duwairij, Mai Abdulaziz. (2020). *The reality of leadership succession planning in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia*. Unpublished master's thesis, Arab East Colleges for Graduate Studies, Saudi Arabia.
- Al-Majali, Fadia Saleh. (2021). Job succession among school principals in Karak Governorate from teachers' perspectives. Unpublished master's thesis, Mu'tah University.
- Al-Murqatan, Mohammad Musa. (2021). Leadership succession planning in the Ministry of Education and its relationship to job performance from the perspective of school principals in Amman and Zarqa governorates. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 29(3), 383–402.
- Al-Rashed, Manar Khalid. (2022). Leadership succession at Princess Nourah bint Abdulrahman University from the perspective of faculty members. *Journal of Reading and Knowledge*, (245), 199–232.
- Al-Sawaer, Hossam Mohammad. (2020). *Succession of academic leaders in private Jordanian universities in Amman*

الكرك من وجهة نظر المعلمين. [رسالة

ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.

المرقطن، محمد موسى. (2021). تخطيط تعاقب

القيادات في وزارة التربية والتعليم

وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر

مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء.

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية

والنفسية، 29(3)، 383-402.

معوض، هدى سالم. (2024). تخطيط التعاقب

الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية

للموارد البشرية في المؤسسات التربوية:

دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم

منطقة ينبع -2023. مجلة العلوم الاقتصادية

والإدارية والقانونية، 8(5)، 37-56.

وزارة التعليم. (2023). *الدليل التنظيمي لإدارة*

التعليم العامة: دليل الأهداف والمهام.

المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم. (2024). *الدليل التنظيمي لوزارة*

التعليم: دليل الأهداف والمهام. المملكة

العربية السعودية.

وزارة التعليم. (1445). *إحصائية القيادات*

التعليمية والإدارية في الإدارات العامة

للتعليم، إدارة التطوير والتحول، المملكة

العربية السعودية.

- Capability Development Program 2021–2025*. Saudi Vision 2030, Kingdom of Saudi Arabia.
- Khalil, Nabil Saad, Abdel Aal, Antar Mohammad, & Abdel Majeed, Mohammad Abdel Azim. (2022). Leadership succession planning as a mechanism for building university leaders: An analytical study. *Young Researchers Journal*, Faculty of Education, Sohag University, 13(13), 684–726.
- Ministry of Education. (2023). *Organizational guide for general education administration: A guide to objectives and tasks*. Kingdom of Saudi Arabia.
- Ministry of Education. (2024). *Organizational guide of the Ministry of Education: Objectives and tasks guide*. Kingdom of Saudi Arabia.
- Ministry of Education. (1445). *Statistics of Educational and Administrative Leaders in General Education Administrations*. Department of Development and Transformation, Kingdom of Saudi Arabia.
- Moawad, Huda Salem. (2024). Job succession planning and its role in improving professional competencies of human resources in educational institutions: A field study on employees of Yanbu Education Department (2023). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(5), 37–56.
- Saleh, Salah Al-Din Hussein, & Mustafa, Tamara Ayad. (2020). The impact of succession planning on developing university leadership: A comparative applied study of a sample of public and private colleges in Baghdad Governorate. *Al-Dananeer Journal*, (18)1, 236–268.
- Tabila, Aida. (2020). The degree of applying leadership talent management strategies in the Jordanian Ministry of Education from the perspective of public-school principals in Al-Jame'a District. *Educational Sciences Studies*, 47(4), 414–432.
- المراجع الأجنبية:**
- Abdullahi, M. S.; Raman, K. & Solarin, S. A. (2022). Mediating role of employee engagement on the relationship between succession planning practice and employee performance in academic institutions: PLS-SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 808-828.
- Governorate and its relationship to organizational conflict management from the perspective of faculty members*. Unpublished master's thesis, Middle East University.
- Al-Shahrani, Nourah Abdullah, & Assiri, Zahra Mohammad. (2021). Leadership succession planning in light of Vision 2030. *In The International Conference on Qualifying and Empowering Educational Leaders to Achieve Institutional Excellence*, General Authority for Exhibitions Publications, October 1–3, 267–276.
- Al-Sharif, Talal Abdullah. (2021). A proposed strategy for leadership succession planning for academics at Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia. *King Khalid University Journal of Educational Sciences*, 8(1), 109–150.
- Al-Sleihat, Raida Yousef. (2021). *The level of effective succession planning among educational leaders in Amman Capital and its relationship to teachers' job performance from their perspectives*. Unpublished master's thesis, Amman Arab University.
- Al-Abd Al-Qadir, Sana Jaser (2022). *Al-taaqub al-wazifi li-mudiri al-madaris al-thanawiyya al-hukumiyya wa-alaqatuhu bi-sayr al-khutta al-tatwiriyya min wajhat nazar al-muallimin fi muhafazat Jarash* [Unpublished master's thesis]. Jarash University.
- Abd Al-Karim, Ali Ihsan (2018). Taqyim al-mutaghayyirat al-muaththira fi takhtit al-taaqub al-wazifi dirasa istitlaliyya fi kulliyat wa-aqsam Jamiat Tikrit. *Majallat Tikrit lil-Ulum al-Idariyya wa-al-Iqtisadiyya*, 14(44), 120–133.
- Creswell, John. (2018). *Research design: Quantitative, qualitative, and mixed methods approach* (Trans. Abdulmohsen Al-Qahtani). Kuwait: Al-Masila Publishing and Distribution.
- Eidarous, Ahmed Najm Al-Din, & Abdullah, Nouf Manaa. (2021). Leadership succession and its role in establishing a culture of institutional creativity in middle schools in Kuwait: An analytical study. *Journal of the Faculty of Education*, 18(111), 176–199.
- Ghoneim, Salah Al-Din Abdulaziz. (2016). Leadership succession planning in government agencies. *Culture and Development*, 16(100).
- Human Capability Development Program. (2021). *Media document of the Human*

- Shamsuddin, A.; Chee-Ming, C.; Wahab, E. & Kassim, A. S. M. (2012). Leadership management as an integral part of succession planning in HEIs: A Malaysian perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 151-158.
- Thorpe, A; Arthur, L. & Souza, A. (2018). Leadership Succession as an Aspect of Organisational Sustainability in Complementary Schools in England. *Leading & managing*, 24(2), 61-73.
- Wan, C.D.; Sirat, M.B. & Razak, D.A. (2018). Education in Malaysia Towards a Developed Nation. *Economic Working Paper. ISEAS Yusof Ishak Institute*, (4), 1- 19.
- Wilson, T. B. (2019). *Leadership succession: The role of the superintendent in succession planning at Texas public charter schools*. Dallas Baptist University
- Yudianto, K.; Sekawarna, N.; Susilaningih, F. S.; Ramoo, V. & Somantri, I. (2023, February). Succession Planning Leadership Model for Nurse Managers in Hospitals: A Narrative Review. *Healthcare*, 11(454), 1- 12.
- Aravena, F. (2022). Principal succession in schools: A literature review (2003–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 354-370.
- Bush, T. (2011). Succession planning and leadership development for school principals: Comparing English and South African approaches. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 41(6), 785-800.
- Chia, C; Ghavifekr, S. & Abdul Razak, A. (2021). Succession Planning Practices and Challenges in MALAYSIA'S Public Universities: A Systematic Review. *International Online Journal of Educational Leadership*, 5(1), 44- 60.
- Harper, E.; Leider, J. P.; Coronado, F. & Beck, A. J. (2018). Succession planning in state health agencies in the United States: a brief report. *Journal of Public Health Management and Practice*, 24(5), 473-478.
- Jackson, B. A. & Allen, S. (2022). Succession planning for senior leaders: is it always a good idea?. *International Journal of Educational Management*, 36(5), 800-811.
- Juwono, I. D. & Harly, T. H. (2017). Leadership succession impact on school culture: A case study at a faith based secondary school in Indonesia. *International Journal of Information and Education Technology*, 7(3), 184.- 189.
- Ku Ishak, A. & Mustafa Kamil, B. A. (2016). Succession planning at higher education institutions: leadership style, career development and knowledge management practices as its predictors. *International Review of Management and Marketing*, 6(S7), 214-220.
- Myung, J.; Loeb, S. & Homg, E. (2011) Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs, *Education Administration Quarterly*, 47(5), 695-727.
- Peters-Hawkins, A; Reed, L. & Kingsberry, F. (2018). Dynamic Leadership Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning. *Urban Education*, 53(1), 26–54.
- Renihan, P. J. (2012). Leadership succession for tomorrow's schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (55), 138-147.
- Scott, S., & McNeish, D. (2013). *Leadership of special schools: issues and challenges*. London: National Centre for Social Research for CUBES.