

متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية) Requirements of Preparing Second Line Management in Higher Education Institutions (Theoretical Study).

أ.مها بنت فهد بن قاسم بن دخيل الله، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- المملكة العربية
السعودية

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

الكلمات المفتاحية: قيادات الصف الثاني، التمكين، التدريب، التعاقب القيادي، متطلبات إعداد القيادات.

Abstract: The study aims to identify the needs of preparing second level leaders in higher education institutions. It led to a number of results, and the most noted ones are: This preparation is an urgent step to raise the standards of future leaders, and it contributes in improving performance, increase productivity, and matches the future needs. It also shows some of the dimensions and needs of this preparation. The researcher submitted several recommendations, and the most important ones are: carry out field studies to diagnose the actual needs of second level leaders and have forums, lectures, and workshops to highlight the needs and put strategies for educational institutions which are interested in preparing leaders.

Keywords: Second class leaderships, Inability, Practicing, Leading Succession, Preparing leaderships Requirements.

مقدمة:

تعد التنمية البشرية في مؤسسات التعليم العالي مطلباً أساسياً، ومهماً لتطوير أداء العاملين في تلك المؤسسات، خاصة القيادات الإدارية، مما يجعلها قادرة على القيام بالأدوار الإدارية، والفنية، ومتطلبات العمل بكفاءة وفاعلية.

وتقوم القيادة الإدارية التربوية بدور فاعلٍ ليؤدي جميع العاملين في المؤسسة التربوية واجباتهم؛ لتحقيق العملية التربوية أهدافها، ويضطلع القائد بدور مهم في تنمية الناحية القيادية لدى العاملين معه من خلال ما يقدمه في سبيل تطوير قيادة العملية التربوية (جميل قاسم، 2018، ص18).

ومن هذا المنطلق ظهر الاهتمام بإعداد وتطوير القيادات الإدارية في بعض من الدول العربية، ومنها المملكة العربية السعودية حيث صدر قرار مجلس الوزراء رقم (556) وتاريخ 12/25/1437هـ القاضي بإنشاء مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية في معهد الإدارة العامة، والذي يهدف إلى الإسهام في تلبية الاحتياجات الوطنية من القيادات المؤهلة، ورفع كفاءة القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بما يسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 (معهد الإدارة العامة، 1439هـ).

واستمرار وتواصل الأداء المتميز في المؤسسات التربوية يقتضي بالضرورة إعداد صفٍ ثانٍ من القيادات يكون مؤهلاً لتولي المناصب القيادية مستقبلاً، فضلاً عن مشاركته الحالية في اتخاذ القرارات، وتقويضه في بعض الأمور بما يخفف الأعباء عن القيادات؛ ليتمكنوا من التفرغ لممارسة المهام القيادية. وهذا الصف الثاني يكون بمثابة غطاء يضمن الحماية والاستمرار للمؤسسات لأداء عملها بفعالية وتميز (وفاء سعيد، 2013، ص920)، لذلك أصبح الصف الثاني للقيادات يمثل أحد أهم التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة.

وفي ضوء ما سبق، وانطلاقاً من أهمية دور قيادة الصف الثاني، ولقلة المؤلفات التي تناولت موضوع بناء وإعداد قيادات الصف الثاني - على حد علم الباحثة - فضلاً عن افتقار بعض المؤسسات لأسس ومتطلبات تكوين قيادات الصف الثاني، والوعي بأهميتهم يأتي هذا البحث؛ للكشف عن متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي.

مشكلة البحث:

تعدُّ قيادة الصف الثاني بمثابة بديل جاهز يقع على عاتقها أداء كثير من المهام التي لا بد أن يتم إنجازها بكفاءة وفاعلية (سعد دروش ومصطفى مصطفى أحمد، 2018، ص135)، وقد ذكر عصام عمر (2016م/أ، ص48) أن الكثير من المؤسسات الحكومية والدولية في معظم الدول النامية تعاني من عدم الاهتمام ببناء قيادات صفٍ ثانٍ لتكون جاهزة عند الحاجة إليها، وقادرة على المشاركة في اتخاذ القرار، وتسيير أمور المؤسسة بكل كفاءة واقتدار، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أداؤها، وتعثُر خططها، ومشاريعها المستقبلية.

وتُعدُّ الأقسام العلمية القلب النابض في الجامعات، والنواة الأساسية فيها؛ فهي تمثل كما يؤكد محجوب (2004) "حجر الزاوية في بنية النظام الأكاديمي، وبالتالي فإن مدى قدرتها على ممارسة مهامها الموصوفة بفاعلية وكفاءة يعني بالضرورة اتسام الكلية، والجامعة بالخاصية

ذاتها". وعلى ذلك تعتبر منسقة القسم (قيادة الصف الثاني) مسئولة بشكل مباشر عن القسم العلمي التابعة له، وتحمل أغلب مهامه الإدارية، والطلابية، والتعليمية المتصلة بالطالبات، كما تسهم في التطوير، والتجديد، والإبداع في القسم، والرفع من مستوى أداء العاملات فيه من إداريات، وعضوات هيئة التدريس (في الشهري، 1433هـ).

وأشار كلٌّ من سعد دروش، ومصطفى مصطفى أحمد (2018، ص135) بضرورة بناء وإعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الحكومية. ومن زاوية أخرى أشار عبد الرحمن الفيقي (1438، ص21) إلى وجود ضعف إعداد القادة، وقيادات الصف الثاني في المنظمات الحكومية، واعتبر ذلك من السلبيات الإدارية، والتي له تداعياته التنموية التي تهدد المستقبل. كما أظهرت نتائج دراسة ابتهاج القعود (2016، ص63) وجود عدد من المعوقات التي تحول دون إعداد قيادات الصف الثاني؛ وبناءً عليها فقد أوصت الدراسة بإعداد قادة المستقبل، ووضع خطة لتدريبهم، وتنمية مهاراتهم، وتطبيق مبادئ إعدادهم من خلال عدة أبعاد شملت التمكين، والتفويض، والتدريب.

بينما أوصت دراسة حنان أبو سلطان (2016) بضرورة الاهتمام بتطوير رأس المال البشري؛ لبناء قيادات الصف الثاني حتى تكون جاهزة للقيام بدور قيادة الصف الأول عند الحاجة إليها. وأكد مدحت أبو النصر (2013، ص187) على ضرورة تطوير الوسائل اللازمة لتنمية القيادة، وإعداد قيادات الصف الثاني، وفي ذات السياق أشارت نتائج دراسة فيصل البواردي (2014، ص1) إلى أن من أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية هي ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات الإدارية للصف الثاني، والمسماة بالقيادات البديلة، كما أوصت دراسة أسماء العمري (2014، ص127) بضرورة بناء برامج متكاملة لإعداد وتدريب القيادات تضعها المؤسسات في ضوء حاجاتها الحالية، ورؤيتها المستقبلية، وتكون هذه البرامج خطوة أولى تسبق مرحلة التنمية والتطوير للقيادات لديها، وتعد من خلالها ما يسمى بخط القيادات، وهو صف، أو خط ثانٍ من القيادات المحتملين لأي موقع قيادي شاغر، أو مستحدث للمؤسسة.

وفي ضوء ما سبق؛ وانطلاقاً من أهمية دور قيادة الصف الثاني في تطوير الأداء الجامعي، ونقل الخبرات، وتبادلها؛ ولقلة وندرة المؤلفات التي تناولت موضوع بناء وإعداد الصف الثاني - على حد علم الباحثة - فضلاً عن افتقاد المنظمات لأسس ومتطلبات تكوينه، والوعي بأهميته تأتي هذه الدراسة؛ للكشف عن متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي من خلال إلقاء الضوء على بعض من أبعاد إعدادهم في مؤسسات التعليم العالي، وهي: التدريب، والتفويض، والتمكين الإداري، وتخطيط التعاقب القيادي.

أهمية البحث: تأتي أهمية هذا البحث من المشكلة التي يعالجها، وهي متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، وتتمثل في: التدريب، والتفويض، والتمكين، والتعاقب القيادي لقيادات الصف الثاني؛ وذلك لإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

تحديد مصطلحات البحث:

قيادات الصف الثاني: يعرّفهم سعد دروش، ومصطفى مصطفى أحمد (2018، ص9) بأنهم: "المسؤولون عن تنفيذ الخطط المرسومة من جانب قيادات الصف الأول، وقيادة فرق العمل الكبيرة، وإدارة المشاريع، ويشغلون عادة مناصب وكالة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة". وعرفها ماجد الفراء، وأشرف الهادي (2018، ص5) بأنها: الكادر البديل الذي يحمل أعباء المؤسسة التربوية عند الحاجة، ويقودها بأسلوب إداري متميز باستثمار جميع الموارد المتاحة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحافظ على تطورها واستمرارها. وأشارت إليهم حنان أبو سلطان (2016، ص27) بأنهم: الخلفاء المحتملون للمناصب الرئيسية في جميع أنحاء المؤسسة التعليمية. ووصفتها هند الركب (2014، ص6) بأنها: "عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية، والإدارية في القسم العلمي، والمسؤول عن تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل، الذي يقّم لرئيس القسم تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. ويُعين وكيل القسم من بين أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من معالي مدير الجامعة بناءً على ترشيح عميد الكلية بالتنسيق مع رئيس القسم، ووكيل الكلية، ويكون التعيين لسنتين قابلة للتجديد". وتتبنى الباحثة التعريف السابق لمناسبتها لموضوع الدراسة.

إعداد قيادات الصف الثاني: عرّفه سعد دروش، ومصطفى مصطفى أحمد (2018، ص131) بأنه: "تجهيز وتحضير قيادات الصف الثاني ضمن المراتب الوظيفية المختلفة، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتوسيع معارفهم، وإكسابهم الخبرة اللازمة من خلال تدريبهم أثناء العمل، وتوسيع فرص مشاركتهم في العمليات الإدارية، واتخاذ القرارات حتى يكونوا مهئين لتولي مناصب قيادية خلفاً للقيادات الحالية، بينما عرّفه فيصل البواردي (2014، ص5) بأنه: عملية التركيز على تجهيز البديل المناسب من قيادة الصف الثاني؛ لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: تحضير قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، وهم وكلاء الأقسام العلمية بتطوير مهاراتهم، وتزويدهم بالقدرات الإدارية والقيادية التي تمكنهم من تولى المناصب القيادية العليا المستقبلية، وذلك عبر التدريب، والتفويض، والتمكين، وتخطيط التعاقب القيادي.

متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني: المتطلبات هي: مجموعة من الحقائق، والمفاهيم، والتعميمات، والمهارات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالموضوع، أو الهدف المخطط له (محمد علي، 2011، ص230). وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: عمليات، وممارسات، وإجراءات، واتجاهات حديثة تصب في إعداد قيادات الصف الثاني كعملية التدريب، والتفويض، والتمكين، وتخطيط التعاقب القيادي.

أهمية قيادات الصف الثاني وإعدادهم في مؤسسات التعليم العالي: تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف المؤسسة التربوية، ورسم طريق تحقيقها، ومتابعة ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وقد أشار عصام عمر (2016/أ، ص39) إلى أن المدرك لدور القيادة وتأثيرها القوي المباشر على واقع ومستقبل المؤسسات التربوية لا بد أن يثمن أهمية إعداد قيادات الصف الثاني، حيث تعتمد التنمية بأبعادها وتشعباتها على قدرة المؤسسات

على إعداد قادتها القادرين على تحقيق أهداف التنمية ذاتها. وأشار أيضاً لطلال النزهة (2011، ص29) إلى أن قيادات الصف الثاني لهم أهمية كبرى؛ نتيجة ثقلهم الإداري في المتابعة بعد مشاركة القيادات العليا في العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، وتوظيف، وتدريب، كما يبرز دور قيادات الصف الثاني بشكل واضح عند غياب قيادات الصف الأول لأي سبب كان؛ حيث إن استمرارية برامج التنمية التي رسمت وفق رؤية وتوجيه معينين يتطلب تحقيقها التناغم والانسجام بين القيادات الحالية، والقيادات المستقبلية، لاسيما أن العديد من نماذج التميز في المؤسسات التربوية تركز بشكل أساسي على متطلبات من أهمها إعداد القيادات المناسبة لتحقيق ذلك التميز (سعد دروش ومصطفى مصطفى أحمد، 2018، ص132)، وفي ذات السياق ذكرت فاطمة العبودي (2013، ص28) أن وجود قيادات الصف الثاني يساعد في بناء إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية، ويساعد في الوقت ذاته القيادات الشابة على توفر الخبرات والمعلومات، وإتاحة الفرصة لها للاطلاع عليها مما يوفر المعرفة الضرورية إلى جانب المهارات القيادية.

ولذلك فإن أهمية قيادات الصف الثاني تظهر بشكل جلي في عدة مواطن من أهمها عندما تقع المؤسسات التعليمية تحت ضغوط إدارة الأزمات الإدارية. ومن زاوية أخرى فإن الاهتمام بمفهوم إعداد قيادات الصف الثاني يمثل مطلباً أساسياً وضرورياً للمؤسسات التعليمية في ظل التوجه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية وغيرها (سعيد القحطاني، 2014، ص2-3). وقد أظهرت العوامل الحديثة أهمية عملية إعداد قيادات الصف الثاني، ومن أهم تلك العوامل: ازدياد حدة المنافسة، والاتجاه نحو العولمة، وتخفيض التكاليف، والتخصيص، وتغيير طبيعة عمل المؤسسات (سعد العتيبي، 2013، ص29). وفي ضوء ذلك لا بد من القول إن قيادات الصف الثاني لا تقل أهمية عن قيادات الصف الأول؛ فهي على صلة مباشرة بالأعمال داخل المؤسسة التربوية وخارجها، وعلى اتصال مباشر بالموظفين العاملين، ومشكلات العمل، وهي تؤدي - أيضاً - دوراً وسطياً بين الموظفين وقيادات الصف الأول، فهي التي تتقني وتشخص المشكلات فور حدوثها ومن ثم العمل على حلها، وهي التي تساهم في إعداد الدراسات والخطط الاستراتيجية، وتتابع آليات تطبيقها، وتقف عند مراحلها، وتترأس اللجان وفرق العمل، وتعد التقارير لقيادات الصف الأول، والتي من خلالها يستطيع الأخير الوقوف على حيثيات وجزيئات العمل في المنظمة، ومتابعة ما يحدث فيها، فبقدر ما تكون أعمال وإنجازات قيادات الصف الثاني دقيقة وغنية بالمعلومات تكون قرارات قيادات الصف الأول أكثر دقة وفاعلية، وبذلك يشكل كلا الطرفين فريق عمل متكامل في إدارة المؤسسة التربوية (دروش ومصطفى، 2018، ص135)، وعلى ذلك فإن الاهتمام بتكوين وإعداد الصف الثاني، يعد اهتماماً ببقاء المؤسسة واستمراريتها؛ خاصة في ظل المنافسة الحالية والتميز بين المؤسسات التربوية. كما يعكس الانتماء الصادق والحقيقي للمؤسسة من قبل قادة الصف الأول (أحمد حسنين، 2018، ص7).

متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في التعليم العالي:

المتطلب الأول: التدريب: تسعى المؤسسات الناجحة إلى صنع الصف الثاني من القيادات المعدة والمؤهلة لتولي المناصب القيادية العليا، وبالتالي فإن مثل هذه المستويات الإدارية تحتاج إلى

قدرات إدارية وقيادية؛ ولذلك فإن تأهيل مثل هؤلاء القادة، والذين لهم فرص للتقدم الوظيفي لهذه الوظائف يحتاج إلى عملية تدريب، وبرامج مخصصة؛ لتزويدهم بالمهارات القيادية والإدارية (إبراهيم المنيف، 2011، ص285). وعرف محمد القحطاني (2015، ص134) التدريب: بأنه نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات، وتغيير سلوكيات الفرد، وتزويده بالمعلومات الضرورية، لتمكينه من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافه الشخصية، وأهداف المؤسسة التربوية بأعلى كفاءة ممكنة. بينما ذكر جميل قاسم (2018، ص48) أن التدريب هو: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات، والخبرات، والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاوله عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية، أو نقل معارف وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل فيها.

إضافة إلى ما سبق فإن الباحثة ترى أن التدريب يساهم في تخفيف حجم الإشراف الإداري المباشر على قيادات الصف الثاني، فكلما حصلت القيادة على البرامج التي تلبي احتياجاتها في مجال العمل، زاد ذلك من ممارستها وخبراتها، وأقلت حاجتها إلى الإشراف المستمر والمباشر من قبل القيادات العليا، كما أن التدريب من وجهة نظر الباحثة يعد استثماراً في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة التربوية.

ويهدف التدريب إلى تنمية الصف الثاني من القيادات، وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة من المؤسسة. وقد اتفق على هذا الهدف كل من مجيد الكرخي (2016، ص155-156)، وهاشم رضا (2013، ص29)، وعبدالكريم جميل (2015، ص171)، ومحمد القحطاني (2015، ص137-138)، كما يقف وراء التدريب أهداف عديدة من بينها: زيادة المهارات لدى القيادات ورفع قدراتهم، وتزويدهم بالمعرفة الحديثة والمتطورة التي تتعلق بالبرامج التدريبية، وربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية، وتشجيع القيادات على التعامل مع تيارات التجديد والتغيير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية للمؤسسة (مجيد الكرخي، 2016، ص155-156).

متطلبات التدريب الإداري الفعال: ومن أهم متطلبات التدريب ما أجملتها الباحثة فيما يلي:

- أن تكون أهداف التدريب واضحة، ومحددة، ومناسبة للمحتوى، وملبية للحاجات، وواقعية، وقابلة للقياس بسهولة (محمد إسماعيل، 2014، ص19-20).
- من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية تدريب العاملين، وتُقدّم الدعم المستمر لهم (عطا الله الشريعة، وغالب محمود سنجدق، 2015، ص228).
- الملاءمة: ضرورة ملاءمة موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين، واختيار أساليب التدريب الملائمة أيضاً (محمد إسماعيل، 2014، ص19-20).
- أن يهتم التدريب في المؤسسات بكل ما هو جديد من تطور، ومعرفة في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتقنية التدريب (حسن الطعاني، 2007، ص23).
- متابعة المتدربين بعد عودتهم لأعمالهم؛ وذلك لمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم من جراء تطبيق ما تدربوا عليه (زيد عبوي، 2015، ص90).

-أن يكون التدريب أثناء الخدمة للتطوير، وتنمية كافة الجوانب الشخصية للمندربين في الاتجاهات المتعددة من ذاتية، ومهنية، وتخصصية(محمد إسماعيل، 201، ص20).

-تقييم التدريب، وقياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية، ورصد مناطق القوة والضعف بها؛ وذلك من أجل تطوير العملية التدريبية، وتحسين خطة التدريب وتطويرها(زيد عبوي، 2015، ص90).

-أن يكون التدريب أثناء الخدمة مرناً، وحيوياً مفتوحاً للإضافة، والحذف، والتعديل في الخطط، والبرامج، والوسائل إذا لزم الأمر(محمد إسماعيل، 2014، ص21).

المتطلب الثاني: التفويض الإداري: يعتبر التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهمات محددة، ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط، أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع(رافدة الحريري، 2008، ص79). كما يُقصد بتفويض السلطة أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصاته إلى عنصر إداري آخر، أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة(ليلى أبو العلا، 2013، ص95)، ويعد تفويض السلطات من الأسس والمتطلبات الرئيسية في إعداد وتكوين قادة الصف الثاني، حيث يمهّد لهم القيام بدور القادة في بعض الاختصاصات، مما يكسبهم الثقة بأنفسهم، وينزع من داخلهم الرهبة، ويؤهلهم بشكل أكبر لتولي المناصب القيادية مستقبلاً(أحمد حسنين، 2018، ص49-71).

دور التفويض الإداري في بناء قيادات الصف الثاني في المؤسسات التربوية: يساعد التفويض على تنمية مهارات، وقدرات القيادات، وذلك لأن من الصعوبة تدريب قيادة الصف الثاني على المخاطرة في اتخاذ القرار وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يمكن ذلك إلا بتفويض السلطة، كما يحقق التفويض إعداد كوادر قيادية في المستقبل على كل مستوى، كما يسمح باختيار رؤساء المستقبل بإجراء الاختبار المناسب للوظيفة بعد تجربة عملية، وكذلك زيادة فاعلية قيادات الصف الثاني الذين يتمتعون بالسلطة المناسبة بحيث يتصرفون تجاه المؤسسة التربوية بحب وانتماء، هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات الطارئة تصنع لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع اكتساب مهارات، وخبرات جديدة(نواف كنعان، 2009، ص240).

متطلبات التفويض الإداري الفعال: ذكر طلال الشريف(1434هـ، ص27) أن الكثير من المؤسسات تفتقر إلى الفهم الصحيح للتفويض مما يجعله أسلوباً إدارياً غير مُجدٍ. وبناءً على ذلك فإن للتفويض عدة متطلبات تجملها الباحثة فيما يلي:

-التحديد الدقيق للمهام: يستلزم نجاح عملية التفويض تحديداً دقيقاً للمهام، والمسؤوليات، والواجبات التي سيقوم بها من ستفوض له الصلاحيات في إطار الأهداف المحددة، والنتائج المراد تحقيقها(عصام عمر، 2016/ب، ص18).

-فتح قنوات اتصال مباشرة بين الرئيس المفوض ومرؤوسه المفوض إليه: حيث لا بد من تفعيل وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يحافظ القائد على خطوط اتصال مفتوحة بينه، وبين من يفوض له الصلاحيات(إسماعيل الشرقاوي، 2016، ص313).

-اختيار الأشخاص الأكفاء المناسبين: يجب الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض بحيث تتناسب المهمة المفوض لإنجازها مع تخصصه، وخبراته في ذلك المجال(جمال محمد، 2015، ص149).

-تدريب الموظف المفوض: من الأفضل أن يتم تدريب المفوض إليه على المهام المفوضة له قبل التفويض فعلياً؛ منعاً لحدوث الأخطاء(رافدة الحريري، 2008، ص84).

-تدرج المستويات: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل(نواف كنعان، 2009، ص123).

-تقبل الرئيس أخطاء الموظف المفوض: ويتمثل دور الرئيس في توجيهه وإرشاده، وأن يتجاوز عن الأخطاء البسيطة، وأن يبصره بالهفوات التي وقع فيها، وطريقة تلافيها(رافدة الحريري، 2008، ص84).

-إعطاء الثقة للموظف المفوض إليه الصلاحية: يجب أن تتوفر ثقة الرئيس المفوض فيمن فوض إليه الصلاحية، ذلك لأن الرئيس هو الذي يتحمل المسؤولية في النهاية(إسماعيل الشراوي، 2016، ص312).

-تكافؤ الصلاحية مع المسؤولية: يعد تعادل الصلاحية مع المسؤولية من المبادئ المهمة في البناء التنظيمي للإدارة؛ فالصلاحيات المفوضة يجب أن تكون متوازنة مع المسؤولية، فإذا كانت الصلاحية المفوضة أقل من المسؤولية فإن ذلك يترتب عليه عدم قدرة المفوض إليه على القيام بمهامه كما ينبغي، أما إذا كانت الصلاحية تزيد على المسؤوليات فإن ذلك يؤدي إلى حالة عدم الرضا، وكثرة الضجر والتذمر(عصام عمر، 2016/ب، ص18).

-وحدة القيادة: وتعتبر من المبادئ الأساسية لتفويض الصلاحيات؛ ذلك أن الشخص المفوض إليه الصلاحية من رئيس واحد سيكون مسؤولاً أمام هذا الرئيس، على أنه في حين تفويض الصلاحيات لهذا الشخص من عدة رؤساء يكون مسؤولاً أمامهم، وستتوزع صلاحياته، وتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها(إيهاب البيلوي، 2014، ص375).

-التفويض لا يكون إلا جزئياً: فالتفويض لا بد أن يتضمن بعض الصلاحيات والسلطات التي تساعد الرئيس الأعلى على التخفيف من الأعباء، والإجراءات الإدارية اليومية التي تشغله، وتأخذ كل وقته(برهان زريق، 2017، ص46).

-علنية التفويض: بأن يكون مكتوباً، ومعلنأ بطريقة رسمية وواضحة؛ لإضفاء الصفة الشرعية عليه كخطوة مكملة لشرعية عملية التفويض(إسماعيل الشراوي، 2016، ص311-312).

-أن يكون التفويض مكتوباً: يحسُن أن يكون تفويض الصلاحية مكتوباً؛ لأن ذلك يوضح موقف كل من مفوض السلطة، والمفوض إليه. كما يحد من ارتباكات العمل نتيجة لعدم وضوح التفويض(رافدة الحريري، 2008، ص82)، وترى الباحثة أن التفويض المكتوب يعد حفظاً لحقوق كل من الرئيس والمرؤوس، ويحد من ممارسة صلاحيات أخرى للشخص المفوض، والتي قد تكون جهلاً منه، أو تجاوزاً بالعمد لصلاحياته، كما أنه يُحسِّن الشفافية الإدارية، وفي ضوءه تتم المساءلة الإدارية العادلة.

المتطلب الثالث: التمكين الإداري: عرّفه أحمد الشيايب، وعدنان أبو حمور (2011، ص222) بأنه: استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة التربوية، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة. بينما يرى أحمد حسنين (2018، ص60) أن التمكين هو: استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة. ويبرز للباحثة مما سبق عرضه بأن التمكين يتضمن توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين بإطلاق قدراتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وغيرها من الصلاحيات التي تحقق أهداف المؤسسة.

أهمية التمكين الإداري: ويشير عماد المهيرات (2010، ص24) إلى أن للتمكين مزايا عديدة تمثلت في إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، والاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خصوصاً الموارد البشرية؛ للحفاظ على تطوير المنافسة. فالتمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني على أداء مثمر فقط، بل يسهم في إتاحة فرص التعليم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى؛ خاصة وأن من مزايا التمكين: إتاحة الإدارة العليا للقائد اتخاذ بعض القرارات مثل التعيين، والتدريب (أحمد حسنين، 2018، ص66).

متطلبات التمكين الإداري الفعال: وتعمل الباحثة متطلبات التمكين الإداري الفعال فيما يلي:
الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال في المستويات الإدارية مطلباً أساسياً لنجاح عملية التمكين؛ لذا يجب أن يشارك جميع العاملين في تبادل المعلومات، ونقلها بما يحقق لهم الفهم لما تحاول المؤسسة تحقيقه (عبدالعزیز مرزوق، 2012، ص123).

الثقافة التنظيمية: إن نجاح تطبيق مفهوم تمكين العاملين مرهون بالتهيئة الشاملة لثقافة المؤسسة التربوية من جميع جوانبها، والتي ينظر إليها على أنها مجموعة من القيم الجوهرية، والمعتقدات، والافتراضات التي توجه سلوك العاملين في المؤسسة؛ لذا يجب على المؤسسات التي تسعى لتطبيقه من أن تعكس تلك الثقافة القيم، والمبادئ، والافتراضات التي تدعم نجاح عملية التمكين مثل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحات وآمال، ومعاملتهم باحترام وتقدير، ومنحهم السلطات والمسؤوليات لحل مشكلات المستفيدين (أحمد الشيايب، وعدنان أبوحمور، 2011، ص231).

الثقة الإدارية: تعد الثقة الإدارية أحد العناصر الحاكمة لتطبيق عملية التمكين؛ لذا ينبغي منح العاملين الثقة، وحرية الاختيار والتصرف في أدائهم للأعمال (عبدالعزیز مرزوق، 2012، ص122).

التدريب: يعد أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين؛ حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية لإكساب العاملين مهارات جديدة كحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع (بلال السكارنة، 2010م، ص380).

الدعم التنظيمي: لكي يشعر الفرد بالتمكين الفعلي، فإنه يحتاج إلى دعم وتأييد من رئيسه، وزملائه، ومرؤوسيه، حيث إن إدراك الفرد للدعم الممنوح له يزيد من ثقته بالمنظمة، وانتمائه التنظيمي لها (عبدالعزیز مرزوق، 2012، ص122).

وضع نظم للمكافآت والتقدير: لعملية التحفيز بشقيها المادي، والمعنوي أهمية بالغة في دعم السلوك الوظيفي المطلوب، وإذا كانت الحوافز المادية تشبع حاجات متنوعة لدى العاملين، فإن الجانب المعنوي له تأثيره البالغ أيضاً في دفع العاملين إلى العطاء، ورفع كفاءتهم في أداء العمل(بلال السكارنة،2010، ص380).

وضوح الدور: ويتحقق عندما يتأكد الموظف من اختصاصاته، ويكون لديه معرفة بأهداف عمله، ويحصل على المعلومات التي يحتاجها لأداء وظيفته، مما يترتب عليه الشعور بالرضا، وعدم الميل لترك العمل(عبد العزيز مرزوق، 2012، ص124).

الحصول على المعلومات: تعتبر المعلومات من أهم المتطلبات التي يقوم عليها مفهوم التمكين؛ فالموظف بدون معلومات صحيحة لا يمكنه تقديم خدمات جيدة للمستفيد؛ لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقته بالتصرف دون خوف، أو تردد(أحمد الشيايب، وعدنان أبوحمور، 2011، ص231). المشاركة: إن مفهوم التمكين مستمد أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة، والتي تدعو القائد إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين؛ لتحسين أداء المنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي(عبد العزيز مرزوق، 2012، ص124-125).

نقاط الاختلاف بين التمكين والتفويض: وتلخص الباحثة الفرق بين التمكين والتفويض في عدة نقاط جاءت فيما يلي:

التمكين	التفويض
أكثر ثراء من التفويض، وصلاحيات أكبر، وينتج للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه.	المستوى الأعلى يفوض الأدنى مباشرة في جزئية محددة.
المعلومات تكون مشاعة بشكل أكبر بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية السرية.	لا يتاح للمفوض إلا قدرأ يسيراً من المعلومات مما يساعده على تنفيذ المهمة.
تقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني.	المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه.
إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى القائد الذي يقتنع بأهمية تمكين الصف الثاني.	قد يريد المفوض في توقيت معين تفويضه أو يحججه أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: (أحمد حسنين، 2018، ص66)

وتضيف الباحثة أن التفويض بمثابة مرحلة أولية لعملية التمكين، كما أن التمكين اتجاه وتوجه إداري حديث يتاح للمؤسسة التربوية حرية تطبيقه، واعتناقه، بينما التفويض إجراء إداري يلزم المؤسسة التربوية تطبيقه.

المتطلب الرابع: تخطيط التعاقب القيادي: هو عملية تحديد قيادات إدارية مستقبلية، وتزويدهم بالمهارات، والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، بحيث يكونون على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة عند تكليفهم بذلك(محي الدين علي، 2015، ص11)، وهو عملية تقرير الأدوار الحاسمة، أو الحرجة في المؤسسة، وتحديد وتقييم القيادات البديلة المحتملة، وبذلك هو عملية فعالة ومستمرة معدة لتهيئة قيادات موهوبة من أجل تلبية حاجة المؤسسة بما يضمن استمرار أدائها(سعد دروش، ومصطفى مصطفى أحمد، 2018، ص165-166).

ويهدف التعاقب الوظيفي إلى إعداد قيادات مرشحة ومؤهلة لشغل الوظائف المهمة والمؤثرة في المؤسسة التربوية (محيي الدين علي، 2015، ص11)، وتدريبهم على المهارات والمناصب التي تخلو منها المؤسسة، والتطوير الفعال على المدى الطويل لقيادات الصف الثاني البديلة عن طريق ضمان النمو الوظيفي، وضمان عدم الإرباك لمسؤوليات قيادات الصف الثاني، وكذلك كفاءة أداة المؤسسة عند رغبة شاغلي الوظائف الرئيسية ترك العمل، والمساعدة في اعتماد استراتيجية لتنمية المهارات القيادية (سعد دروش، ومصطفى مصطفى أحمد، 2018، ص173-174).

متطلبات نجاح التعاقب القيادي في المؤسسات التربوية: تتحدد أهم متطلبات تطبيق تعاقب القيادات التربوية في وجود رؤية استراتيجية واضحة لتعاقب القيادات يتم إدراجها ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة (محمد العبيدي، 2015، ص36)، ويأتي دعم وتشجيع القيادات العليا لبرامج وخطط تعاقب القيادات التربوية في مقدمة متطلبات تطبيق برامج تعاقب القيادات؛ وذلك يعد عاملاً رئيسياً في نجاح البرامج (فيصل البواردي، 2014، ص15)، كما يتطلب نجاح برامج تعاقب القيادات التوافق والتكامل بين برامج تعاقب القيادات، واستراتيجيات وتوجهات المؤسسة، وهو ما يضمن اصطفاً تنمية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة (ذعار المطيري، 2014، ص15)، إضافة إلى ما سبق فإن تكامل خطط تعاقب القيادات وأنشطة الموارد البشرية من متطلبات التعاقب القيادي مثل برامج التوظيف، وتطوير معايير الاختيار، وإدارة الأداء، والتدريب، والتحفيز، وتحديد الترقيات المحتملة، وربط خطط التطوير بالاحتياجات التدريبية للصف الثاني؛ لتوحيد الجهود، وتحقيق الكفاءة والفعالية في التطبيق (دلال الحارثي وعبد الرحمن الشمري، 2014، ص10)، كما يستلزم نجاح برامج وخطط تعاقب القيادات وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق البرنامج (محمد العبيدي، 2015، ص36).

ومن متطلبات التعاقب القيادي: وضع جدول زمني للتحويل، وكيف سيتم اختيار المرشح بشكل موضوعي؟ ومن ثم تدريبه، وكيف يمكن أن تحدث الخلافة؟ (صديق عفيفي، 2004م، ص8). ويأتي التقييم من ضمن متطلبات برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي؛ فالتأكيد على أهمية إدارة برنامج التخطيط للتعاقب القيادي، وتقييمه، والمحافظة على مرونته، والتحديث المستمر له في ظل التركيز على بساطة البرنامج وكفاءته يساعد على نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة (دلال الحارثي وعبد الرحمن الشمري، 2014، ص10)، بينما أضاف محمد العبيدي (2015، ص38) ضرورة توافر الإمكانيات المادية لبرنامج تعاقب القيادات التربوية، وإنشاء إدارة متخصصة مسؤولة عن تعاقب القيادات. وترى الباحثة أن البحث الدائم عن الكفاءات القيادية المميزة داخل الجامعة قد يساهم في نجاح مفهوم تعاقب القيادات التربوية، كما أن المساءلة والمحاسبية للمسؤولين المخولين بإعداد قيادات الصف الثاني – إن وجدوا - من العوامل التي قد تساهم في نجاح تطبيق برنامج تخطيط التعاقب القيادي بدءاً من اختيار قيادات الصف الثاني، وتدريبهم، حتى تجهيزهم كبديل محتملين للمناصب العليا المستقبلية.

وتستنتج الباحثة مما سبق أن هناك متطلبات مشتركة بين أبعاد قيادات الصف الثاني، ويأتي في مقدمتها دعم الإدارة العليا والاستمرارية في ذلك، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة تُعنى بالاهتمام

بقيادات الصف الثاني بجميع أبعاده، ووجود دليل تنظيمي، ووصف وظيفي يوضح المهام والمسؤوليات، والواجبات المكلفة بها بشكل رسمي.

خلاصة:

يعد كل من التدريب، والتفويض، والتمكين، والتعاقب القيادي من المرتكزات الأساسية في إعداد قيادات الصف الثاني، لذلك تحرص جميع المؤسسات على مواكبة مواردها البشرية لمتطلبات العصر، وقد عالج البحث متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني بأبعادها الأربعة في مؤسسات التعليم العالي، وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن إعداد قيادات الصف الثاني بمؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة؛ لرفع قدرات وكفاءة القيادات المستقبلية.

- أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، ومواكبة متطلبات العصر.

- التعرف ببعض أبعاد إعداد قيادات الصف الثاني، ومتطلبات كل منها.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة إجراء دراسات ميدانية؛ للوقوف على الاحتياجات الفعلية لقيادات الصف الثاني التعليمية بمؤسسات التعليم العالي.

- أهمية إقامة الندوات، والمحاضرات، وورش العمل؛ لتسليط الضوء على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني.

- وضع استراتيجيات وخطط واضحة للمؤسسات التعليمية تُعنى بإعداد قيادات الصف الثاني فيها.

قائمة المراجع

1. ابتهاج القعود(2016)، إعداد القيادات المستقبلية في الإدارات النسائية بوزارة التعليم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.
2. إبراهيم المنيف(2011)، القيادة والإدارة (إعداد القيادات الإدارية العربية)، مجلة المدير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. أحمد حسنين(2018)، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. أحمد الشيبان، وعدنان أبو حمور(2011)، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. أسماء العمري(2014)، تطوير القيادة في المؤسسات الحكومية، مؤتمرات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
6. إسماعيل الشراقوي(2016)، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. إيهاب البيلاوي(2014)، الإدارة والإشراف والتنظيم في التربية الخاصة، ط2، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
8. برهان زريق(2017)، التفويض في القانون الإداري، وزارة الإعلام السورية، سورية.
9. بلال السكارنة(2010)، دراسات إدارية معاصرة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. جمال محمد(2015)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. جميل قاسم(2018)، القيادة والقائد التربوي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. حسن الطعاني(2007)، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

13. حنان أبو سلطان (2016)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى.
14. دلال الحارثي، وعبدالرحمن الشمري (2014)، تخطيط التعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، مؤتمر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
15. ذعار المطيري (2014)، تحديث تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية: دراسة حالة: الهيئات والمؤسسات الحكومية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
16. رافدة الحريري (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. زيد عبوي (2015)، الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعليم، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. سعد دروش، ومصطفى مصطفى أحمد (2018)، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
19. سعد العتيبي (2013)، إعداد القيادات البديلة على من تقع المسؤولية، مجلة التنمية الإدارية، م (104)، ع (29)، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
20. سعيد القحطاني (2014)، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بوزارة العدل. رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
21. صديق عفيفي (2004)، دور القيادات في تكوين القائد البديل، ندوة استراتيجيات وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
22. طلال الشريف (1434هـ)، التفويض العكسي يحول المدير إلى موظف، مجلة التنمية الإدارية، م (108)، ع (27)، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
23. طلال النزهة (2011)، شبكة العنكبوت الإدارية، دار الزمان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
24. عبد العزيز مرزوق، (2012)، دراسات إدارية معاصرة، دار خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
25. عبد الرحمن الفيفي (1438هـ)، إعداد القادة استثمار في كوادرن البشرية لتلبية طموحاتنا التنموية، مجلة التنمية الإدارية، ع (138)، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
26. عبد الكريم جميل (2015)، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. عصام عمر (2016/1)، مهارات تدريب الموظفين وإعداد الجيل الثاني من القيادات، نيولينك الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
28. عصام عمر (2016/ب)، أهمية التدريب الإداري للموظفين، نيولينك الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
29. عطا الله الشريعة، وغالب محمود سنحوق (2015)، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. عماد المهيترات (2010)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان، دار جليس الزمان، الأردن.
31. فاطمة العبودي (2013)، إعداد القيادات البديلة على من تقع المسؤولية، مجلة التنمية الإدارية، م (104)، ع (27)، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
32. فيصل البواردي (2014)، استراتيجيات تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مؤتمرات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
33. ليلي أبو العلاء (2013)، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

34. مدحت أبو النصر(2013)، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
35. مريم محمد الشهري(1433هـ)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، إدارة وتخطيط تربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
36. ماجد الفراء، وأشرف الهادي(2018)، تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م(26)، ع(2)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
37. محمد إسماعيل(2014)، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
38. محيي الدين علي(2015)، أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
39. محمد العبيدي(2015)، تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: إستراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
40. محمد علي(2011)، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. محمد القحطاني(2015)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، العيبكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
42. مجيد الكرخي(2016)، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. نواف كنعان(2009)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. هاشم رضا(2013)، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط2، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. هند الركف(2014)، واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
46. وفاء سعيد(2013)، تأثير محددات إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية على تميز الأداء التنظيمي في شركات المحول في مصر، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
47. معهد الإدارة العامة، 1439هـ، تم الاسترجاع في 6 سبتمبر 2018،
<https://www.ipa.edu.sa/Arabic/Services/AdvancedProgram/Pages/default.aspx>