مجلة الآداب
للدراسات النفسية والتربوية

OPEN ACCESS
تاريخ الاستلام: 27/ 06/ 2024م
تاريخ القبـول: 26/ 07/ 2024م

تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي

د. توفيق زايد محمد الرقب*
talregeb@ksu.edu.sa

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (وحدة التحليل) من 245 قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لتصوَّرات القيادات الأكاديمية لممارسات تخطيط التعاقب القيادي جاءت بدرجة متوسطة، وأن المتوسط العام لتصوَّراتهم عن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة جاءت بدرجة مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ببعديها (الجودة، والاستجابة). وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات السعودية بممارسات تخطيط التعاقب القيادي لما لها من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب القيادي، الميزة التنافسية المستدامة، القيادات الأكاديمية، التعليم العالي..

* أستاذ القيادة التربوية المشارك -قسم مهارات تطوير الذات - عمادة السنة الأولى المشتركة -جامعة الملك سعود – السعودية.

للاقتباس: الرقب، توفيق زايد محمد. (2025). تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 7(1)، 210-261.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

(EISSN): 2708-5775 ISSN: 2707-5788
DOI:https://doi.org/10.53285/artsep.v7i1.25

OPEN ACCESS
Received: 04-11-2024
Accepted: 15-12-2024

مجلة الآداب
للدراسات النفسية والتربوية

Analyzing Leadership Succession Planning Impact on Realizing Sustainable Competitive Advantage in Higher Education Institutions

Dr. Tawfiq Zayed Mohammed Al-Regeb *

talregeb@ksu.edu.sa

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of leadership succession planning on realizing sustainable competitive advantage in Higher Education institutions in Saudi Arabia. To achieve the study purpose and test its hypothesis, the descriptive analytical method was employed. A questionnaire was used as a tool for data collection. The study sample (analysis unit) consisted of 245 academic leaders in Saudi Universities. The findings of the study revealed that the overall average of academic leaders' perceptions of leadership succession planning practices was average. Their overall average of the sample perceptions regarding achieving sustainable competitive advantage were high. The results also indicated a statistically significant impact of the practice of leadership succession planning in the dimensions (job area, empowerment of employees, job competencies, performance evaluation) in actualizing sustainable competitive advantage in its two dimensions (quality, and response). The study recommended that Saudi universities should pay attention to leadership succession planning practices because of their significant impact on achieving sustainable competitive advantage.

Keywords: Leadership Succession Planning, Sustainable Competitive Advantage, Academic Leaders, Higher Education.

* Associate Professor of Educational Leadership, Department of Self-improvement Skills, Deanship of Joint First Year, King Saud University, Saudi Arabia

Cite this article as:: Al-Regeb, Tawfeeq Zayed Mohammed. (2025). Analyzing Leadership Succession Planning Impact on Realizing Sustainable Competitive Advantage in Higher Education Institutions. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 7(1) 210-261

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

(EISSN): 2708-5775 ISSN: 2707-5788
DOI:https://doi.org/10.53285/artsep.v7i1.25

المقدمة :

في عالم دينامي يشهد تغييرات وتحولات متسارعة، تواجه فيه مؤسسات التعليم العالي جملة من التحديات تحتم عليها مواكبة تلك التغييرات والتحولات بكفاءة واقتدار؛ وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ولمواجهة تلك التحديات بدأت الأنظار تتجه نحو إدارة المورد البشري كعامل مهم واستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة. ويقع على تلك المؤسسات الدور الأبرز في مواجهة تلك التحديات من خلال الاهتمام بالمورد البشري باعتباره المعيار الأهم للريادة والتميز.

وتلعب القيادة دوراً جوهرياً في إحداث التغيير في تلك المؤسسات وتطورها وتحقيق أهدافها وذلك؛ لاعتبارها من أهم محددات النجاح، وتكمن الحاجة إلى القادة المتميزين القادرين على التنظيم والتطوير واكتشاف القدرات؛ للارتقاء بالأداء وتحقيق الأهداف، وبناء القدرات التنافسية. وهنا تبرز أهمية التخطيط للتعاقب القيادي كأحد أهم مداخل القيادة الحديثة، التي تمنح تلك المؤسسات القوة وتضمن لها البقاء والاستمرار والتطور والتكيف مع الأحداث والمستجدات. كما تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الرفاهية التنظيمية والمهنية على المستويين الفردي والجماعي (Gao,2013).

وتسعى الجامعات في جميع أنحاء العالم للبقاء في دائرة الضوء والاهتمام والبحث عن مزايا تنافسية من خلال الحاجة الماسة إلى إدارة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد، والتعامل مع تلك التغيرات بكفاءة وفاعلية، ومن ثم ضرورة التوجه نحو تبني مدخل التعاقب القيادي، بما يحقق لها الاستمرارية والتميز، في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة (المداوي، 2018).

ولما كان تطوير القيادات في الجامعات يعتمد على وضع إطار عمل واضح لتحديد الكفاءات القيادية وتقييمها، وإعداد الجيل القادم من القادة، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع العاملين لشغل المناصب القيادية العليا، والوظائف المستقبلية المستهدفة، وضمان نجاح عمليات الانتقال السلس أو الترقي دون تأثير على أداء الجامعات، وعلى ذلك فإن تحديد الكفاءات القيادية وتقييمها لا يتم إلا في إطار التخطيط للتعاقب القيادي (Groves, 2017).

ومن هنا فقد حظي جانب إعداد القيادات وتأهيلها وتطويرها اهتماماً واضحاً في رؤية المملكة 2030م، التي رأت أن للقيادات دوراً مهماً في إحداث حالة من التغيير والتأثير. وإحداث حالة من

التقدم والتنمية وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات. وللأهمية التي يكتسيها التعاقب القيادي، أُنشئت العديد من المراكز والمبادرات الوطنية، التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية، وبناء قادة المستقبل وذلك؛ لتطوير أداء المؤسسات، وتقديم أفضل ما لديها (السفياني وغنيم، 2024).

ونظراً لتزايد حاجة مؤسسات التعليم العالي للتعلم، ومن أجل مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تحتاج إلى الاهتمام بالمورد البشري، وتكوين اتجاه وشعور إيجابي لدى العاملين تجاه المؤسسة وقيمها، وهذا لا يتأتى من فراغ، وإنما يرتبط بقدرة وممارسة وتصرفات وسلوكيات قيادات تلك النظم، بما يمتلكون من سمات وقدرات تعزز المناخ الإيجابي داخل مؤسساتهم، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وهذا يتطلب من مؤسسات التعليم العالي سرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئة العمل، وعليه فإنّ الأمر يحتاج إلى دور مهم يقوم به التعاقب القيادي في تحويل محتمل لسلوك العاملين عند أداء العمل؛ لتحقيق النجاح والميزة التنافسية وبناء الاقتصاد المتين مجتمعياً (الدوسري وآخرون، 2023). فالميزة التنافسية المستدامة هي المفتاح الرئيسي للنجاح التنظيمي، إذ يسهم التعاقب القيادي في تحقيق التنمية المستدامة ومن ثم الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للجامعات وضمان استمراريتها وبقائها وتميزها (عبد اللاه، 2024). كما أنه يُمَكن المؤسسات من الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء التنظيمي، فضلاً عن دوره في خلق القيمة للمؤسسة، وتأثيره على سمعتها، كما يثري من امكانات العاملين وخبراتهم، مما يوفر لتلك الموسسات كوادر مؤهلة (العيساوي، 2017).

ولهذا سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم رؤية حديثة للاتجاهات القيادية الفعالة، التي تُعد ذات أهمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في تلك المؤسسات، وهذا من شأنه أن يكشف عن وجود تأثيرات لم يتم تناولها من قبل، وتوفر إطاراً مرجعياً قابلاً للتنفيذ لكل الممارسين والقادة الأكاديميين.

1.1 الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1.1 الإطار النظري

يُعد مفهوم التعاقب القيادي (Leadership Succession) أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي لها أكبر الأثر في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؛ لبناء وتأهيل الجيل الثاني من القيادات؛ ولضمان الاستقرار القيادي وعدم حدوث أي فراغ في وظائفها القيادية، والجامعات - في أي بلد - هي الأنموذج الأمثل للقطاعات الأخرى في تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة وممارستها، كالتخطيط للتعاقب القيادي، وتهتم الجامعات المنافسة بخطط التعاقب القيادي على كافة المستويات كجزء من خططها الاستراتيجية. الذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية لها.

وتُمثل عملية التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات ركيزة أساسية، وعاملاً محورياً في نجاحها، إذ تعتمد المؤسسات - سواء الحكومية أو الخاصة - على الموارد البشرية بشكل جوهري، حتى وإن كانت تمتلك موارد مادية ومالية مُتميزة، إلا أن العامل البشري يُعد الأساس في أي مؤسسة من حيث ترقيتها والعمل على النهوض بها من خلال توظيف مواردها المادية والمالية (السواعير، 2020).

وقد ظهر مصطلح تخطيط التعاقب القيادي مع مطلع القرن الواحد والعشرين في الشركات العائلية لمعالجة مسألة توريث ملكيتها، ثم توسع ليشمل الشركات الخاصة المهتمة بتغيير الرؤساء التنفيذيين كمدخل لتحقيق استراتيجياتها ليصبح موضوعًا مركزيًّا في حياة المؤسسات، واليوم أصبح اتجاهًا إداريًّا في تطوير تنمية الموارد البشرية عامة وتطوير القيادات وتأهيلهم للمستقبل (Christee, 2007).

ويعرف تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه: "جهود منظمة ومدروسة بهدف ضمان استدامة القيادات في الوظائف القيادية والحفاظ على رأس المال المعرفي والفكري وتطويره للمستقبل وتحفيز الموظفين"(William, 2010: 33). ترى صالح وعبد الرحمن: أن التعاقب القيادي عبارة عن: "عملية منظمة لنقل الطاقة داخل مؤسسة ما من خلال الأفراد، ويمكن وصف الطاقة بأنها: الأنشطة، أو المُبادرات المُنظمة والمُستمرة"(صالح وعبد الرحمن، 791:2017) . بينما ذهب روثويل (Rothwell, 2010) إلى أن التعاقب القيادي جهد منظم ومدروس من قبل المؤسسة؛ لضمان استمرارية القيادة

في المناصب الرئيسة، والمحافظة على تنمية رأس المال الفكري والمعرفي للمستقبل، وتشجيع الأفراد على التقدم. في حين يُعرَّف التعاقب القيادي بأنه: "جهد مُخطط له ومدروس بشكل مُكثف من قبل المؤسسة لضمان استمرارية تعاقب القيادات في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ بالموارد الفكرية والمعرفية وتطويرها للمستقبل (Ali et al., 2011: 3605). ومن جانبه ذهب الدليمي إلى أن التخطيط للتعاقب القيادي هو: "عملية مخطط لها بشكل مدروس لإعداد الأفراد العاملين في المؤسسة وتأهيلهم لتولي القيادة في حال الفراغ القيادي لأي سبب كان، بشكل يضمن استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية" (Al-Dlaimi, 2017:170).

ومن خلال استعراض المقاربة المفاهيمية السابقة، التي تناولت التعاقب القيادي، يجد الباحث أن تلك المقاربة تجتمع على عدد من القواسم المشتركة التي تطرقت إليها، فالتعاقب القيادي جهد هيكلي مخطط يهدف إلى توفير القيادات واستمرارها في شغل الوظائف المحورية للمنظمة، وتنمية رأس المال البشري اللازم لمستقبل المنظمة؛ من خلال خطوات منهجية مستمرة. إضافة إلى أنها عملية متطورة وممتدة تهدف إلى إعداد وتوفير عدة قيادات تملك القدرة والفعالية لشغل عدة مواقع قيادية في عدة دوائر. كما أنها لا تنعزل عن استراتيجيات وبرامج العمل الأُخرى في المؤسسة، فبرامج التعاقب القيادي ترتبط باستراتيجيات المؤسسة وخططها ومتطلباتها ونمط الكفاءات والمهارات التي يتطلبها التنفيذ السليم لهذه الاستراتيجيات.

وعليه يرى الباحث: أن التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي إنما هو عملية إدارية منظمة تنتهجها الجامعات لإعداد القيادات الأكاديمية المحتملة لشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الحالية والمستقبلية لتجنب الفراغ القيادي المحتمل نتيجة لعمليات النقل أو الترقية أو الاستقالة أو التقاعد أو الوفاة، ولضمان ديمومة المحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره.

وتكمن أهمية التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي في كونه مطلباً من متطلبات النجاح والإبداع التنظيمي، ويلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء، وزيادة الانتماء والإنتاجية على مستوى الأفراد والمؤسسات، وهو خطوة مهمة وفاعلة في الحفاظ على استقرار مؤسسات التعليم العالي وبقائها، والحفاظ على رأس المال البشري والمعرفي بالاستثمار الأمثل للكوادر البشرية، وينبغي أن تدرك تلك المؤسسات أهمية تطبيق التعاقب القيادي في ظل التغيرات المستمرة بما يضمن تحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع ما ذكره روثويل (Rothwell, 2010) أن تخطيط التعاقب القيادي يساعد في

تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وتحديد المرشحين من أفراد المؤسسة، والعمل على استثمارهم وتأهيلهم. وتؤكد غنيم (2016) أهمية التعاقب القيادي للمؤسسات في تحقيق المرونة عند إجراء التنقلات الإدارية كما في الترقيات، وأيضا استثمار الكفاءات المتميزة؛ ما يساعـــــد في تحقيق أهداف المؤسسة ككل وليس أهداف أقسام محددة، وتذكر بكوي (Buckway, 2020) أهمية التعاقب القيادي في المحافظة على رأس المال المعرفي في مؤسسات التعليم العالي في الوقت الذي يزداد فيه التعقيد والمنافسة على تولي المناصب القيادية.

ويرى الباحث أن قيام مؤسسات التعليم العالي بعملية تخطيط للتعاقب القيادي أمر في غاية الأهمية لتحقيق الولاء، والتزام العاملين بالأداء، والديمومة والاستمرار، وتوفير الأبدال لسد الفجوة المتوقعة؛ وتقليل تكاليف المؤسسات المرتبطة بفقدان المورد البشري.

ويعد التعاقب القيادي فلسفةً إداريةً ونهجاً دقيقاً لتحديد وتعزيز كفاءات وخبرات العاملين القادرين على تولي الأدوار القيادية في مؤسسات التعليم العالي. ويتأثر الأداء المؤسسي بشكل طبيعي بالتغيرات في عملية الاتصال واتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤوسين، بالإضافة إلى أن الاختلافات في الشخصية وخبرة العمل، والمعرفة المؤسسية بين المديرين القُدامى والجُدد، قد يؤثر على الأداء العام والتميز والتقدم للمؤسسة (Keller, 2018).

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت التعاقب القيادي؛ إلى تعدد أبعاد التعاقب القيادي وتباينها وتنوعها، ورغم وجود تشابـه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد، فإن ذلك لا يعني وحـدة المفهوم (Buckway, 2020; Lisa Tison-Thomas, 2019; Fusarelli et al., 2018; Keller, 2018) ، وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للتعاقب القيادي، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد في هذه الدراسة؛ لكونها أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي:

1. **المسار الوظيفي (Job Path):** ويشير إلى المقدرة على تطوير المسار الوظيفي لجميع الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، واتسام الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة اللازمة لذلك، وتطوير جميع العاملين على نحو مستمر وفق مساراتهم الوظيفية، والتدوير الوظيفي لتطوير الخبرات والمهارات، وتدريب العاملين ذوي الكفاءة على المهارات القيادية لتحقيق الاستدامة،

والمقدرة على نقل الخبرات وتوزيع المسؤوليات القيادية وإعداد الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق الرفاه للعاملين (Buckway, 2020).

2. **تمكين العاملين (Employee Empowerment):** وتتضمن القدرة على صناعة ثقافة التمكين لإحداث التغيير بما يحقق الاستدامة، وتدريب وتأهيل العاملين على الإحساس بالمسؤولية والتركيز على العاملين ذوي الكفاءة والأداء العالي لقيادة الصف الثاني سعياً لتطوير مهاراتهم القيادية من خلال تطبيق استراتيجية التعاقب القيادي (Fusarelli et al., 2018).

3. **الجدارات الوظيفية (Job Competencies):** يشير مفهوم الجدارات الوظيفية إلى القدرة على تبني كل ما يعزز الإبداع والابتكار، ودعم المؤهلات العلمية والخبرات العملية المتميزة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، والاحتفاظ بالمواهب القيادية، ودعم القدرات البشرية من خلال، البرامج التأهيلية والتدريبية المستمرة، وبما يتوافق مع رؤية المؤسسة ويحقق استدامتها (Lisa Tison-Thomas, 2019).

4. **تقييم الأداء (Performance Evaluation):** وهو امتلاك المؤسسة لنظام تقييم أداء يتسم بالفعالية والوضوح ومبني على الجدارات من خلال، اختيار ذوي الكفاءة للوظائف القيادية، وتكليف العاملين بالأعمال وفق قدراتهم، مما يعزز جودة الأداء، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة لتحسين الأداء، وتفعيل نقاط القوة، وتحسين الرضا الوظيفي (Keller, 2018).

وفي سياق المتطلبات الأساسية لعملية التخطيط للتعاقب القيادي يرى الداود (2020) أن هناك متطلبات وخطوات أساسية ينبغي لمؤسسات التعليم العالي القيام بها للتخطيط للتعاقب القيادي، ومن ذلك:

- تحديد السياق الأساسي الذي يشمل تحديد أهداف البرنامج والمرشحين للأدوار المرجوة في المؤسسة مع ضرورة تكوين فريق متخصص لإدارة عملية التعاقب.
- تحديد المرشحين للتعاقب داخل المؤسسة، أو من خارجها مع البحث عن مجموعات مختلفة بمراعاة عملية الاختيار الدقيقة واستخدام أساليب متنوعة في القياس والتطوير.
- تصميم دليل الكفاءات الذي يساعد في تحديد المعارف والمهارات الأساسية والسمات الشخصية التي تساعد المرشحين في القيام بأدوارهم على أكمل وجه.

- تصميم التعليم الاحترافي الذي يشمل جملة من برامج التدريب، وتجارب التعلم المساندة التي تعزز بناء الكفاءات عند المرشحين.
- إدماج المرشحين في خبرات التوجيه الشخصي، والتدريب في العمل، والانخراط مع القادة، وتقديم مشاريع قيادية تساعد في التمكين القيادي للمرشحين.
- تقييم فعالية وأثر عملية التعاقب القيادي بشكلٍ مستمر لكي تحقق الأهداف المرجوة منها.

وللتطبيق الفعال للتعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي، استشرفت تلك المؤسسات العديد من النماذج المتعلقة بتخطيط التعاقب القيادي؛ وذلك نظراً لأهميته، ودوره البارز في تحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية الإدارية، ومن أشهر هذه النماذج (Lisa Tison-Thomas, 2019: 49):

- **نموذج (Rothwell, 2010):** ويطلق عليه نموذج "النجمة السباعي" إذ يقوم على سبعة مرتكزات أساسية وهي: التزام الإدارت العُليا بنظام إدارة وتخطيط التعاقب القيادي، وتقييم متطلبات العمل الحالية، وتقييم الأداء الفردي، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، تنمية الأفراد وتدريبهم وتطويرهم، وتقييم أداء برنامج تخطيط التعاقب القيادي بشكل مستمر. وقد بُني النموذج على أساس أن المؤسسات تختلف في الثقافات والمبادئ المتمثلة لدى القيادة العليا، ووضع روثويل عدة مراحل لتطبيق برامج تخطيط التعاقب القيادي وإدارته. ويُعد هذا النموذج من أشهر النماذج التي تقدم تفسيرات مقنعة للنجاح التنظيمي.
- **نموذج (Mateso, 2010):** وتقوم فكرة نموذج ماتسو على الدمج بين جوانب تخطيط التعاقب القيادي وإدارة المتميزين قيادياً، نظراً لكونهما المكونان الرئيسيان لمفهوم تعاقب القيادات، كما عمل على تحليل الممارسات التي تشملها الأساليب المختلفة لإدارة تخطيط التعاقب القيادي.
- **نموذج (Singer & Griffith, 2010):** ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل تعمل على زيادة قوة المنظمة، عبر ضمان التخطيط لعملية الترقية لذوي القدرات القيادية المتميزة، وتكون مصممة لتطوير القيادة، وشغل المواقع الرئيسية على المدى القصير والطويل.

- **نموذج (Peters, 2011):** ويتكون هذا النموذج من ثلاثة مكونات هي: التنبؤ، واستدامة القيادة، والتخطيط، وهي عناصر مترابطة ومتداخلة وتعمل معاً على جعل التعاقب القيادي ممارسة ناجحةمن خلال التأكيد على أهمية التنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية في المؤسسة، واستدامة جهود القيادات من خلال الدعم الفعال، وإجراءات التخطيط المسبق للتحول القيادي، وتُعد هذه العناصر الثلاثة النموذج الأمثل لتحديد الشواغر في المناصب القيادية الرئيسية، وإيجاد فرص لدعم القادة للقيام بأدوارهم، والحفاظ على الاستقرار التنظيمي في المؤسسات.
- **نموذج (Seniwoliba, 2015):** قدم هذا النموذج في مؤسسات التعليم العالي، ويتكون من سبعة عناصر رئيسة نظمت على النحو الآتي: دعم القيادة العليا، وتخصيص المسؤولية، تقييم الاحتياجات الموجهة، وفرص التنمية المهنية، وتركيز الاهتمام على الفرد، وشمول جميع مستويات المؤسسة، تضمينه في الخطة الاستراتيجية.

ويرى بيتر (Peters, 2018) أن مؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من التحديات أثناء تطبيق التعاقب القيادي بشكل فعال، ومن أبرز هذه التحديات: عدم وجود برامج تقييم للسلوك القيادي، وقلة المتخصصين في مؤسسات التعليم العالي بتخطيط التعاقب القيادي، وضعف اهتمام الإدارات العليا بتطبيق التعاقب القيادي، وضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات (قيادات الصف الثاني)، وضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب القيادي، ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في دعم خطط التعاقب القيادي، ضعف اهتمام المؤسسة بالتدريب على رأس العمل لبناء القيادات.

وعلى الجانب الآخر تلعب الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي دوراً محورياً في نجاحها وتحقيق الريادة والتميز لها؛ وذلك من خلال استخدام التعاقب القيادي وما له من دور في خلق قيادات استثنائية قادرة على استشراف المستقبل، والنهوض والارتقاء بها وتحقيق القيمة المضافة لها. كما تُعد الميزة التنافسية مكوناً أساسياً في تحديد فعالية مؤسسات التعليم العالي؛ إذ أنَّ نشر فكر وثقافة التنافسية بينَ مؤسسات التعليم العالي، وفي مقدمتها الجامعات، يساعد في تطوير أدائها، ويحميها من الجمود، ويشجعها على التطوير والتجديد والتحسين المستمر (هزاع، 2024).

ظهر مصطلح الاستدامة في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، وتبلور هذا المفهوم بشكل أكبر بعد ما حُدد تعريف خاص به من قبل اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة، مشيراً إلى الاستدامة باعتبارها مفهوماً يعبر عن التطور المستمر للموارد فضلاً عن المحافظة عليها لمواجهة الاحتياجات الحالية (صالح وعبد الرحمن، 2017). فقد فرضت جملة من المعطيات العالمية على الجامعات في غضون العقدين الماضيين التقدم بنشاط للبحث عن مصادر جديدة لتحقيق مزايا تنافسية استجابةً للطلب التحويلي الذي واجهه ميدان التعليم العالي (Lozano-Jiménez et al., 2021)، وذلك من أجل التطور والنمو والمنافسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، لاسيما في ظل ولوج عصر اقتصاد المعرفة، والاندماج في سياسات الانفتاح على الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، وظهور تصنيفات الجامعات العالمية (الحوت وآخرون، 2015؛ المنيع، 2020؛ Boscor, 2015).

وقد تعددت الرؤى الأكاديمية التي تؤكد على أهمية منح الجامعات استقلاليتها كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛ إذ يرى صالح (2012)، أن منح الجامعات الاستقلالية يعد أحد أهم المتطلبات الخارجية لدعم تنافسية مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك عبر قناة التنظيم التي تضمن مرونة اتخاذ القرارات عبر مجالس الأمناء. كما يشدد (خلف، 2017) على أن الجامعات لا يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية إلا إذا تمتعت بدرجة عالية من الاستقلالية. أيضًا يشير الحمدان والبقمي (2019)، إلى إن استقلالية الجامعات تضطلع بدور فاعل في خلق ميزة تنافسية بين الجامعات بعضها بعضًا، إذ إنها تسهم في تحويل الجامعات إلى مؤسسات متخصصة ذات شخصية اعتبارية ومستقلة وواضحة، تتمتع بمرونة عالية في استحداث اللوائح والأنظمة التي تعزز تميزها وإبداعها. ومن ناحية أخرى يوضح باسعيد (2020)، أن استقلالية الجامعات باتت قضية عالمية لتمكين الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية، خاصة في ظل تزايد الطلب على التعليم الجامعي، والتتابع المتسارع للتطورات الاقتصادية والاجتماعية.

لقد أصبحت الجامعات ملزمة بتحقيق مزايا تنافسية؛ كالبحث عن التفوق والتفرد عن المؤسسات الآخرى، وهذا يحتاج إلى التغيير في فلسفة التعليم العالي ورؤيته، التي لم تعد بعيدة عن الصعوبات والتغيرات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، ففي الوقت الذي ترى فيه المؤسسات الأكاديمية أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعدها عن طبيعة مؤسسات الأعمال وتأثيرات السوق

والمنافسة، وأنها المكان الذي يوفر العلم والمعرفة اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغييرات، يتحتم عليها البحث عن سبل جديدة لتلبية التطلعات المستقبلية لسوق العمل، ومواجهة المشاكل التي قد تنشأ عن التغيرات المفاجئة، كما أن الميزة التنافسية تشير إلى كل مؤسسات التعليم العالي كوحدة منفصلة، ويمكن النظر إليها من خلال التعليم العالي، وقوى العولمة اللذين جعلا الجامعة متجهة نحو السوق، وفق النظرية الاقتصادية (السوسي، 2015: 41).

ويعد مدخل الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) من المداخل الحديثة في الإدارة، الذي حظي بالاهتمام الكبير في السنوات الأخيرة، إذ ظهر هذا المصطلح خلال العقود الثلاثة الماضية كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وبروز ظاهرة العولمة، وتنامي التوجه نحو تطبيق اقتصاديات السوق، ويُعد تخطيط التعاقب القيادي من أهم العوامل التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، فهي تتمثل في القدرة على إلهام العاملين والتأثير فيهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الريادة والتميز، ويشير مفهوم الميزة التنافسية في سياقها العام وفقًا للو وتاين (Lo &Tian, 2019: 430) بأنها: "الكفاءة الأساسية للمؤسسة التي يمكن أن تؤدي إلى أداء متفوق على المنافسين داخل الصناعة" كما تعرفها الحارون بأنها: "المجال الذي تتمتع به المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المحتملة"(الحارون، 2019: 22). ويرى جمال الدين أنَّ تمتع المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها من خلال استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، إضافة إلى الاستثمار الجيد لمواردها المالية والبشرية، والتنافسية تتعلق أساساً بالجودة والتكنولوجيا، أيضاً بالقدرة على خفض التكاليف، كذلك بالابتكار والتطوير، إضافة إلى وفرة الموارد المالية، وعلاوة على ذلك التميز في الفكر الإداري، وأخيراً امتلاك الموارد البشرية المؤهلة (جمال الدين، 2012). وفي بيئة التعليم العالي يقصد بالميزة التنافسية للجامعات بحسب ما أورده إنديانتي (Indiyati, 2016: 227-228) بأنها: " قدرة الجامعات على اتخاذ موقف دفاعي ضد المنافسين، وهي القدرة التي تسمح لها بتمييز نفسها عن منافسيها نتيجة لقرارات إدارية حاسمة". ويعرفها الحويحي والسهيمي بأنها: " قدرة الجامعة على التميز والتفوق النوعي على منافسيها، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات من خلال امتلاكها للموارد والكفاءات اللازمة، وبما يمكنها من إنجاز أنشطتها وتقديم خدماتها بطريقة متفردة بأقل تكلفة وأعلى جودة" (الحويحي والسهيمي، 2019: 6). وذهبت أحمد إلى أنها: " قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابيًا على مستوى

خريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة" (أحمد، 2018: 45). ويشير هذا المفهوم - وفقًا لمنظور الشلبي – إلى: " قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية على مستوى عال من الجودة، مما يكسب خريجيها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل، مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها، والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي" (الشلبي، 2018: 8). كما ينظر إلى الميزة التنافسية للجامعات من قبل أبو زعيتر بوصفها مظاهر تعكس قدرة الجامعة في مجالها، وتميزها عن منافسيها، والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل والمتميز لعلاقتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها من مثيلاتها (أبو زعيتر، 2020: 422).

وعليه، - في ضوء ما تقدم - يرى الباحث: أن الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي تُعرف بأنها: عنصر تفوق الجامعة على مستويات الأبعاد التنافسية الأكاديمية، ويتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس تُعنى بأصولها وموجوداتها الملموسة واللاملموسة في إطار مجالها العلمي والمعرفي والإنساني.

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية المستدامة إلى تعدد وتباين وتنوع أبعادها (هزاع، 2024؛ الدوسري، 2021؛ صالح، 2012؛ Lozano-Jiménez et al., 2021; Al- Indiyati, 2016)، وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للميزة التنافسية المستدامة، فقد تم اعتماد بعدين في هذه الدراسة؛ لكونها أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي:

1. **الجودة (Quality):** من خلال الحصول على الاعتمادات الأكاديمية المحلية أو العالمية ذات السمعة العالية. ويتضمن هذا البعد تحسين جودة الخدمات الجامعية، من ناحية: الملموسية والتعاطف والاستجابة والتأكيد والتميز والمقارنات المرجعية (Indiyati, 2016: 229).
2. **الاستجابة لحاجات العميل (المرونة) (Flexibility):** من خلال استجابة الجامعة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في التخصصات والبرامج العصرية والعالمية بما يلائم حاجات الدول والمجتمعات وأفرادها. ويشمل ذلك مرونة الاستحداث، والإلغاء، والمزج، والحدّ والزيادة (الشريف، 2020: 7).

ويشكل رأس المال الفكري الذي يتكون من رأس المال البشري والهيكلي والعلاقاتي؛ مصدراً لخلق القيمة النوعية والدعامة التنافسية الأساسية للمؤسسة، وخاصة في ظل ما تفرضه التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والمنافسة الشديدة؛ مما يستدعي ضرورة الاهتمام به. فالقدرات الفكرية العالية تُعد أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي المؤسساتي في العالم المبني على المعرفة باعتبارها مورداً استراتيجياً رئيسياً للثروة والازدهار. إن رأس المال الفكري - وإن كان لا ملموساً - لَيُشَكِّل أكثر الموجودات قيمة في القرن العشرين في ظل اقتصاد المعرفة (شعبان، 2011). ويشترط (الدوسري، 2021) - في الكفاءات البشرية لكي تُعد مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية - أن تتصف بندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وخبراتها التي لا تتوفر فيما لدى المنافسين وبالقيمة ذاتها، بمعنى أن لها دوراً في إنتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة المرضية للعملاء. وكذلك بالتفرّد، فهي صعبة التقليد سواءً بالتدريب أو التأهيل، ذلك لأن عمل الفرد وإنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته وإنما بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين. وأخيراً بالأصالة، فهي غير قابلة للاستبدال، بمعنى أنه من الصعوبة الحصول على النتائج نفسها من موارد أخرى.

ومن هنا أضحت مؤسسات التعليم العالي ملزمة ببناء ميزاتها التنافسية، والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاقتناع بحتمية التغيير في فلسفة التعليم العالي ورؤيته، والإيمان بوجود مبررات قوية تدعم الحاجة إلى تحقيق الميزة التنافسية. ولعل الارتباط الوثيق بين فعالية الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية التي تزيد من قدرتها على المنافسة والاستمرار والصمود من خلال تطوير نظامها، وهو ما يجعل الجامعات في بحث دائم عما يحقق التقدم والنجاح في مختلف المجالات (السرحان، 2017: 245)، كما أن تزايد حدة المنافسة بين الجامعات وخاصة على الصعيد المحلي من جهة، والجامعات العالمية التي تستهدف استثمار أموالها محليًا أو الجامعات التي تقوم بإطلاق برامج مشتركة مع الجامعات الخاصة المحلية من جهة أخرى، يعد من المبررات القوية لسعي الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية (قشطة ونجم، 2020: 61). ويمكن تبرير الاهتمام المتنامي بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات؛ بغلبة التوجه المهني على التوجه العلمي كسمة للتعليم الجامعي، إضافة إلى بروز مفهوم السوق وآلياته، وانتشاره العميق في العمليات والنشاطات التي تحدث في الجامعات، وذلك من منطلق كون التطبيق الفعال للمعرفة العلمية والتكنولوجية أحد المزايا التنافسية الجوهرية في العصر الراهن (نصر، 2013: 97).

إضافة إلى ذلك، فقد أورد قشقش (2014: 47) عددًا من المبررات التي تبرهن على أهمية سعي الجامعات إلى تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهمها: تأثير العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية على الجامعات، مما أدى إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب علمي، وظهور ما يعرف بحركة "تدويل التعليم"، وتحول الجامعات إلى الأداء المخطط الذي يسعى إلى الارتقاء بمعارف الطلاب ومهاراتهم لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. وظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية جراء انتشار ثقافة عولمة التعليم الجامعي، التي باتت مناطة بتحديد المكانة والسمعة الأكاديمية للجامعات استنادًا إلى معايير تميز الجامعات في سلم التصنيفات المختلفة. إضافة إلى اتساع عدد الخيارات المتاحة لاستقطاب الخريجين وتوظيفهم في سوق العمل من جهات محلية ودولية مختلفة، وهو ما يفرض على الجامعات تحدياً غير مسبوق متمثل في تحقيق تنافسية خريجيها من خلال الاستجابة لمتطلبات سوق العمل في كافة عملياتها وأنشطتها وبرامجها ومقرراتهاK مما يمنحها ميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة مع أقرانها المحليين أو الدوليين (سالم، 2020: 422).

ومن هنا تكمن أهمية خلق الميزة التنافسية للجامعات؛ إذ تُعد الميزة التنافسية - في ظل رؤية المملكة العربية السعودية (2030) - مطلباً وطنياً، وتؤكد الظروف التحولية الشاملة في المملكة على ضرورة العناية به. ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة لهذا المدخل، إذ يرى العكيدي (:2019 46) أن من أبرز ما يضفي الأهمية على التنافسية بصفتها العادلة الشريفة أنها تؤدي إلى الرخاء والازدهار اللذين ينعكسان بدورهما على الرفاه المجتمعي والثروة الوطنية الملموسة واللاملموسة. إضافة إلى أنها تحد من نمطية العمل بأساليبه التقليدية والانتقال إلى أساليب مرنة ومتطورة تتواكب مع الأساليب المعتمدة من قبل المنافسين العالميين. وكذلك تقود إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات العملاء وحاجياتهم سواء كانوا في التعليم، أو التدريب أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع. ومن جانبه يرى الدوسري (2021) أن مَكمن أهمية خلق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؛ أنها تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يسهم في تطوير التنمية المستدامة للوطن. وتحث على الانتقال من الخبرات الماضية المكتسبة والسعي نحو خبرات حديثة. وتدفع إلى تنمية القدرات والمهارات التنافسية للجامعات واستثمارها. إضافة إلى أنها تشحذ الهمم نحو تطوير الأساليب المتبعة والمنتجات والخدمات والبرامج والبحوث لكسب ثقة العملاء. كما أنها توقد الطاقات الفكرية والإبداعية لاستثمار أمثل للموارد البشرية في الجامعات.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيقها للميزة التنافسية، كغياب وجود استراتيجية وطنية متكاملة للجامعات تتعلق بمنظومة التدريب القائم على احتياجات سوق العمل. والافتقار لوجود ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي. وغياب الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية للجامعات. وضعف توافق الخطط والمناهج والبرامج الجامعية مع احتياجات سوق العمل. وغياب وجود معايير تنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة. وندرة عقد شراكات مجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة. ارتفاع الكثافة الطلابية في الجامعات نتيجة الالتزام بتطبيق مجانية التعليم العالي، إلى جانب ارتفاع نسبة عدد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نتيجة صعوبة تخريج هيئات التدريس المؤهلة بنفس سرعة تخريج الطلاب. تعدد المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والتي تؤثر على أدائهم، ومنها كثرة الأعباء التدريسية والإدارية، وعدم كفاية الحوافز المالية الممنوحة لهم، والافتقار إلى الأسس الموضوعية التي يتم الارتكاز عليها في اختيار المناصب القيادية، إلى جانب تدني الكفاءة الداخلية في التعليم الجامعي من ناحية حجم المباني وسعة القاعات وجاهزيتها التقنية، وكذلك غياب استراتيجية التدويل الجامعي لأعضاء هيئة التدريس. وضعف جودة الخريجين نتيجة عدم كفاية الجهود المبذولة في تحديث المقررات الجامعية وتطويرها في العديد من التخصصات، والتركيز على الكم دون الكيف في بناء المقررات الجامعية، إضافة إلى ضعف أساليب التقويم المستخدمة في غالبية الجامعات (المنيع، 2020؛ عبدالعال، 2017؛ العباد، 2017).

ومن خلال استعراض المقاربة المفاهيمية السابقة، التي تناولت تخطيط التعاقب القيادي، يجد الباحث أن تلك المقاربة تشكل مصدراً مهماً لخلق القيمة والميزة التنافسية للجامعات، وتشترك في رسم وتحديد التوجهات الإيجابية والأهداف المستقبلية للجامعات، والعمل على تحقيقها من خلال تحقيق النتائج الإيجابية، والاستخدام الفعال للإمكانات البشرية والمادية المتاحة، والعمل على تطويرها في إطار ثقافة تنظيمية تشجع العاملين وتحفزهم على تحقيق أهدافها المنشودة، إذ أدركت الكثير من الجامعات حقيقة مهمة، وهي أن القيمة الحقيقية لها تستند إلى قدرتها على إثبات وجودها، وبقائها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر من خلال تنمية جودة العمل وتحسينه والإلتزام التنظيمي، وتعزيز الانتاجية والكفاءة، وهذا ما تحتاجه تلك الجامعات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تخطيط التعاقب القيادي.

1.1.2 الدراسات السابقة

اهتم كثيرٌ من الباحثين بمدخلي التعاقب القيادي والميزة التنافسية المستدامة، ودورهما في التمكين وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام، جهدٌ بحثي موازٍ. فدراسة (السفياني وغنيم، 2024) - التي هدفت إلى التعرف على طبيعة التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة، بالإضافة إلى متطلبات التعاقب القيادي ومعوقاته - توصلت إلى أن طبيعة التعاقب القيادي تمثلت في أربعة محاور رئيسة، هي: (الانطباع عن آلية التعاقب، التجربة الشخصية، الترشيح للمنصب، الجهود المبذولة). كما توصلت الدراسة إلى أن متطلبات التعاقب القيادي بالقسم ظهرت في خمسة محاور رئيسة، هي: (رفع الوعي بأهمية التعاقب القيادي، الدورات التدريبية، اللوائح والأدلة، نقل الخبرات، آلية التطبيق). كما توصلت الدراسة إلى أن معوقات التعاقب القيادي بالقسم ظهرت من خلال ثلاثة محاور رئيسة هي: (غياب ثقافة التعاقب القيادي، عوائق شخصية، غياب اللوائح والأدلة الإجرائية). وسعت دراسة (الشريف، 2020) إلى معرفة واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية ومعوقاته من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، إذ توصلت الدراسة إلى أن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة من وجهة نظرهم بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (2.08)، وأن معوقاته جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.04). أما دراسة الدويرج (2020) فقد خلصت إلى عدم وجود برامج لتخطيط التعاقب القيادي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود برامج لتقييم الموارد البشرية المستهدفة وتطويرها، وأن معوقات تخطيط التعاقب القيادي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية، إذ جاءت المعوقات المادية في المرتبة الأولى، تلتها المعوقات البشرية ومن ثم المعوقات التنظيمية. وأظهرت نتائج دراسة السواعير (2020) أن درجة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في مُحافظة العاصمة عمان لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة استجابة أعضاء هيئة التدريس لتعاقب القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيري: الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمُتغيري الجنس لصالح الذكور ومصدر آخر مؤهل علمي لصالح الجامعات العربية. وكشفت دراسة الداود (2020) أن واقع التخطيط للتعاقب القيادي لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم جاء بدرجة ضعيفة، وأن المتطلبات المقترح توفرها لإعداد القيادات الأكاديمية بدرجة كبيرة جدًّا. وأوضحت نتائج دراسة

بارتون (Barton, 2019) مبررات تفعيل دورة تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات إلى: وجود الأساليب التقليدية في اختيار القيادات الجديدة، فضلاً عن البيروقراطية المستخدمة في التوظيف، والترقية التي تحد من قدرة الجامعات على أن تكون استباقية في تحديد القادة المحتملين الذين يمكنهم تلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية، وضعف الاهتمام بثقافة تخطيط التعاقب القيادي في إعداد الصف الثاني للقيادات الأكاديمية. فقد جاءت دراسة كيلير (Keller, 2018) التي هدفت إلى استقصاء دور التخطيط للتعاقب القيادي في جامعات ولاية مينيسوتا في الولايات المُتحدة الأمريكية، وتحديد التحديات التي تمنع الجامعات من التخطيط لعملية التعاقب القيادي إذ توصل الباحث إلى وجود تأثير عند التخطيط لعملية تعاقب القيادات. إذ أظهرت نتائجها أن التخطيط للتعاقب القيادي أسهم إلى حدٍ كبير في وجود صف ثان من القيادات لتولي المناصب القيادية في المستقبل. وتوصلت دراسة حسام الدين (2017) إلى ارتفاع إدراك القيادات الجامعية لمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته، وقبول القيادات الجامعية لأسلوب المزاوجة بين الانتخاب والتعيين لاختيار قادة المجتمع الجامعي. وأجرى العبيدي (2015) دراسة هدفت إلى اقتراح استراتيجية لتعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، إذ أُجريت هذه الدراسة على أربع جامعات حكومية سعودية، وتوصلت إلى أن هناك درجة مرتفعة بالموافقة على متطلبات إعداد استراتيجية حول التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة لوجود درجة مرتفعة بالموافقة على وجود معوقات تحد من تبني استراتيجيات التعاقب القيادي.

وفي متغير تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، جاءت دراسة عبد اللاه (2024) التي هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة في جامعة جنوب الوادي؛ فقد جاءا بدرجة توافر متوسطة، مما يعني حاجة الجامعة إلى تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي وتحقيق أبعاد التنمية الإدارية المستدامة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة. ومن جانبها توصلت دراسة هزاع (2024) إلى أن للمرونة الاستراتيجية أثراً إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات، وأن لبعد مرونة الموارد تأثيراً أكبر من بعد المرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات محل الدراسة. في حين توصلت دراسة إن سيد (Insead, 2022) إلى أن تخطيط التعاقب القيادي اتجاه جديد يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين ومواهبهم، وأن جذب المواهب القيادية واستقطابها وتطويرها وبناء قدراتها والاحتفاظ بها يسهم في تحقيق التنمية المستدامة. وكشفت دراسة الدوسري

وآخرين (2023) عن وجود علاقة طردية إيجابية بين التعاقب القيادي وتحقيق الاستدامة في قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. وأظهرت دراسة المنيع (2020)، أن توافر متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 جاء بدرجة عالية، ومن أبرزها تزويد المكتبات الجامعية بمصادر معلومات حديثة، والتأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس .كما تبين وجود معوقات تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030، ومن بينها قلة الاستثمار التكنولوجي، وندرة وجود شراكات مجتمعية مع مؤسسات المجتمع، والافتقار إلى الاستقلال المادي والإداري والأكاديمي للجامعة. بينما جاءت دراسة الحارثي (2019) للكشف عن القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. وقد أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وبأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي، وسمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن) كانت ممارسة متوسطة، كما أظهرت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وبأبعادها الأربعة (موارد الجامعة وقدراتها، والجودة والابتكار، والتعلم التنظيمي والتحسين المستمر، والتكيف والاستدامة) كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد. وفي هذا الإطار أجريت العديد من الدراسات. وأشارت نتائج دراسة القحطاني (2019)، أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030 جاء بدرجة موافق، وبنسبة مئوية (69.5 %)، كما أشارت النتائج إلى أن صعوبة تحقيق الاستقلالية للجامعات السعودية، وخاصة الاستقلالية المالية تُعد من المعوقات التي تحول دون حوكمة هذه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030 م . كما قدمت الدراسة إطارًا لحوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030. في حين كشفت دراسة الغلياني (2019)، أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، إذ جاء الترتيب التنازلي للأبعاد الفرعية على النحو الآتي: (بعد الكفاءة، فبعد الجودة، فبعد الاستجابة، فبعد

الابتكار). أما دراسة الشلبي (2018)، فقد أظهرت قصور الواقع الفعلي لتوافر بعض متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، ومن أهمها ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وقلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالميًا .كما تبين أن من أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في وظيفة التدريس التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية لعضو هيئة التدريس. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية. بينما كشفت دراسة جمعة (2018) عن وجود أثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي، كما أظهرت نتائجها أن لدى العاملين في الجامعات إدارات وظيفية متباينة وتحتاج إلى تنمية بما يعمل على إعداد قادة متميزين في المستقبل، وأن أوجه القصور التي تعكس هذه النتائج يمكن معالجتها عن طريق زيادة التأثير في فاعلية الجدارات الوظيفية بما يدعم التميز المؤسسي. وحللت دراسة انديانتي (Indiyati, 2016) الميزة التنافسية للجامعات بإندونيسيا، وأظهرت نتائجها أن الجامعات في إندونيسيا بشكل عام تتمتع بميزة تنافسية بدرجة كافية. كما بينت أن أكثر المزايا التنافسية الاستراتيجية للجامعات الإندونيسية توافرًا تمثلت في جودة الخدمة، تلاها استراتيجية التكلفة، فاستراتيجية الابتكار.

1.1.3 التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة، أن هناك اهتماماً عالمياً وعربياً بمدخل تخطيط التعاقب القيادي، والميزة التنافسية المستدامة، وبالرغم من محدودية الدراسات العربية في ذلك، وعلى الرغم من اختلاف أهدافها وبيئاتها، إلا أنها أظهرت ضعفاً في مدخل تخطيط التعاقب القيادي، والميزة التنافسية المستدامة، في مؤسسات التعليم العالي. وعلى الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء في بيئة التطبيق، أم في المنهجية، والأدوات المستخدمة في قياس ممارسات تخطيط التعاقب القيادي، والميزة التنافسية المستدامة، وتباين نتائج تلك الدراسات، إلا أن الباحث قد استفاد من جميع الدراسات السابقة في الإطار النظري، والمنهجية، واختيار عينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتحليل النتائج وتفسيرها. كما ركزت بعض الدراسات على تناول أثر بعض المتغيرات على تخطيط التعاقب القيادي، والميزة التنافسية المستدامة: كالمرونة الاستراتيجية، والتنمية الإدارية المستدامة، واستقلالية الجامعات، والصراع التنظيمي، ورأس المال الفكري، والقيادة الاستراتيجية (هزاع، 2024؛ عبد اللاه، 2024، البصير، 2021؛ السواعير، 2020؛

الدوسري وآخرون، 2023؛ الحارثي، 2019). وانطلاقاً مما سبق، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، فقد وجد الباحث إمكانية لربط متغيرات الدراسة معاً (تخطيط التعاقب القيادي، والميزة التنافسية المستدامة)، وصولاً إلى تطوير نموذج مفاهيمي يمكن من خلاله دراسة الأثر بين المتغيرات في هذا الأنموذج. ونظراً لأن الباحث لم يجد من خلال، اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذه المتغيرات، دراسات تربط بين هذه المتغيرات مجتمعة في أنموذج واحد، فقد وجد الباحث في تكوين هذا الأنموذج أرضية خصبة، تميز هذه الدراسة عما سبقها من دراسات، تناولت المتغيرات على شكل ثنائي، وليس ضمن تكوين مساري هيكلي للتأثير بين متغيرات الأنموذج المفاهيمي المفترض، إذ جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعيش الجامعات السعودية حراكاً تطويرياً واسع النطاق؛ وذلك استجابة لمتطلبات التحول الوطني، ورؤية المملكة العربية السعودية الطموحة (2030)، وعلى تلك الجامعات تحمل مسؤولياتها، والاستجابة السريعة لتلك المتطلبات، وهذا يتطلب أن يتمتع قادتها بالذكاء العاطفي الذي يمكنهم من تحقيق النجاح المهني والشخصي، وتحسين الأداء، وزيادة الانتماء والإنتاجية، ومن ثم المقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، واستشراف المستقبل والنهوض والارتقاء بها، وتحقيق القيمة المضافة لها، وهي بأمس الحاجة إلى تخطيط التعاقب القيادي وتكوين اتجاه وشعور إيجابي لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم وقيمها التنظيمية، مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية، وتعظيم أثرها.

ويُعد التعاقب القيادي، من المفاهيم الإدارية الحديثة، الذي يؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية، من أجل البقاء والنمو، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لرؤية ثاقبة، وإدارة العاملين فيها بكفاءة، وخلق ثقافة الاستغراق لديهم، وبناء علاقات إيجابية معهم؛ لتعزيز قيمتها ومكانتها، والتركيز على رأس المال البشري، كمصدر للتنافس في ظل التحديات التي تواجهها تلك الجامعات اليوم، إذ تعتمد تنافسية الجامعات على مجموعة القدرات والمهارات والخبرات التى يمتلكها العاملون بها، فهم المورد الحرج الذي يخلق القيمة المضافة للعمليات والابتكار والابداع، إذا توفرت البيئة الداعمة لتلك المواهب، وإدارتها بشكل فاعل من خلال السياسات والاجراءات.

ورغم ذلك؛ فإن بعض الدراسات قد أظهرت ضعفاً في مدخل التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي، وشخصت بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام للجامعات، إذ أظهرت دراسة الشريف (2020) أن واقع التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعات السعودية جاء بدرجة متدنية، وأن المعوقات التي تحول دون التطبيق جاءت بدرجة كبيرة. وتوصلت دراسة الداود (2020) إلى أن واقع التخطيط للتعاقب القيادي لرئاسة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة ضعيفة. وكشفت دراسة الراشد (2020) إلى أن إجراءات تطبيق التعاقب القيادي بجامعة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية غير واضحة وأن هناك تحديات جمة تواجه تطبيق التعاقب القيادي بالجامعة. وأظهرت دراسة البواردي (2017) إلى وجود ضعف في استراتيجيات التعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ومن بينها الجامعات السعودية الحكومية، وحول العلاقة بين تطبيق استراتيجية التعاقب القيادي وتحقيق استدامة منظمات الأعمال أظهرت دراسة الدوسري وآخرون (2023) وجود علاقة طردية بين تطبيق استراتيجية التعاقب القيادي وتحقيق استدامة منظمات الأعمال وفق معايير الاستدامة الوطنية. وقد كشفت دراسة آقنز وآخرين (Agnes et al., 2018) أن عملية التخطيط للتعاقب القيادي أحد أهم ممارسات التنمية المستدامة للقوى العاملة في الجامعات الاسترالية. كما أظهرت بعض الدراسات ضعف قدرة الجامعات السعودية على تحقيق الميزة التنافسية، والذي يرجع إلى تدني تفعيل استقلالية الجامعات بالدرجة المنشودة، وهو ما يمكن الاستدلال عليه من نتائج العديد من الدراسات السابقة؛ كدراسة العمري (2018) التي أظهرت انخفاض المستوى العام للحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي في الجامعات السعودية في مجالات البحث العلمي واتخاذ القرار والتعبير عن الرأي، ودراسة المفيز (2018) التي بينت أن ضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية وتدني مستوى الحرية الأكاديمية يعد من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية. إضافة إلى دراسة الغامدي (2018) التي أظهرت أن مركزية القرارات والأنظمة واللوائح ذات الصلة بتفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع تعد من أبرز نقاط الضعف في البيئة الداخلية المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ودراسة القحطاني (2019) التي أشارت إلى صعوبة تحقيق الاستقلالية للجامعات السعودية، وخاصة الاستقلالية المالية التي تعد من المعوقات التي تحول دون حوكمة هذه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030 م.

ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت مدخل التعاقب القيادي، وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، حسب اعتقاد الباحث، وعدم وجود دراسات تجمع بين هذين المتغيرين في أنموذج واحد، مما يدل على وجود فجوة معرفية، تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وعدم وجود سبيل لمعرفة أثر التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى جوانب الضعف والقصور في الجامعات السعودية في مدخلي تخطيط التعاقب القيادي، وتحقيق الميزة التنافسية، كما أشارت إليه الدراسات السابقة (الدوسري وآخرون، 2023؛ الراشد، 2020؛ الشريف، 2020؛ الداود، 2020؛ البواردي، 2017) وبناءً عليه، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات وأوجه الضعف والقصور في الجامعات السعودية، تستوجب الدراسة والبحث في معرفة أثر التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي ، على اعتبار أن التعاقب القيادي المعزز لتحقيق الميزة التنافسية، مدخل جديد يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وقدراتهم، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لتلك المؤسسات، كما يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد فيها، وتنمية مهارات العاملين وتوطيد العلاقات بينهم، والقدرة على الإبداع والابتكار وصولاً إلى إحداث التغيير الاستراتيجي في مستوى الأداء في التعليم العالي.

2.1 أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما أثر تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية؟** وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية؟
2. ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الاستجابة) في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية؟

2.2 فرضيات الدراسة:

ولمعالجة مشكلة الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية (HO): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الاستجابة) في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في تحقيق (الجودة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في تحقيق (الاستجابة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية.

3. أهداف الدراسة وأهميتها

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية التي تناولت الأثر بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية. كما تحاول الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة. فعلى الصعيد النظري توفر دراسة التعاقب القيادي وتحقيق الميزة التنافسية منظوراً أعمق جديداً للمتغيرات المتعلقة بها. أما على الصعيد التطبيقي، فإن دراسة التعاقب القيادي وتحقيق الميزة التنافسية قد تعزز من تحسين مستوى القدرات والمواهب القيادية في الجامعات السعودية، مما يساعد في تحسين الواقع التنظيمي في تلك الجامعات وأنظمة التعليم العالي. ويحقق الميزة التنافسية لها ويسهم في بناء الاقتصاد القوي مجتمعياً.

3.2 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. التحقق من تأثير التخطيط للتعاقب القيادي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد درجة تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة التعاقب القيادي وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادهما المختلفة؛ من أجل تقديم التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي وتحقيق الميزة التنافسية، بما ينعكس على تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي.

4. حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية :

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في أبعاد التعاقب القيادي، وهي: (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء)، وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية، وهي: (الجودة، الاستجابة).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على القيـــادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الرسميـة المتميزة (جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود).
- **الحدود المكانية:** الجامعات السعودية الرسمية المتميزة (جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود).
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2025/2024م

5. التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

التعاقب القيادي: "عملية منظمة ودقيقة، يتم فيها تعيين المرشحين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم؛ بهدف شغل دور رئيس وقيادي داخل المؤسسة، بحيث تهدف إلى ضمان استدامة

القيادات ذات الكفاءة والخبرة المتميزة في الوظائف القيادية، والحفاظ على رأس المال المعرفي والفكري (Keller, 2018: 112).

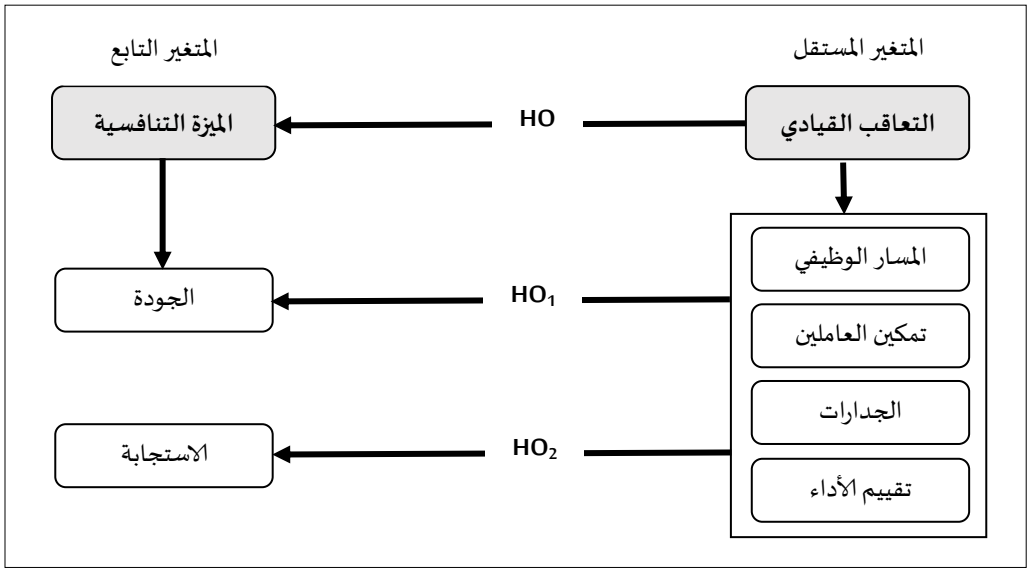
التعاقب القيادي إجرائياً: قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على إعداد القيادات المحتملة لشغل الوظائف الأكاديمية والإدارية الحالية والمستقبلية لتجنب الفراغ القيادي ولضمان وديمومة المحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره، ويقاس بالدرجة التي تحصل عليها القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على مقياس التعاقب القيادي الذي صممه الباحث في هذه الدراسة، والذي أُعد لهذا الغرض. وتتمثل أبعاد التعاقب القيادي في (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) .

الميزة التنافسية المستدامة: "التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردها بصورة كفؤة ومتجددة ومستدامة" (خليل، 2017: 134).

الميزة التنافسية المستدامة إجرائياً: قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها بكفاءة وفاعلية، وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين على الابتكار، وتوجه جهودهم نحو النجاح التنظيمي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات السعودية. وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية في (الجودة، الاستجابة)، وتم قياسها من خلال الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.

6. أنموذج الدراسة ومتغيراتها

تم تصنيف المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة على النحو الآتي: أولاً: المتغير المستقل وتمثل في تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده: (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء)، ثانياً: المتغيرات التابع وتمثل في الميزة التنافسية المستدامة ببعديها: (الجودة، الاستجابة)، ويوضّح الشكل (1) أنموذج الدراسة ومتغيراتها، التي تعطي تصوراً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بينها، والتي ستكون في صورة كمية.



شكل (1): أنموذج الدراسة ومتغيراتها والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

7. منهجية الدراسة وإجراءاتها

7.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي؛ لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات من المبحوثين.

7.2 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الرسمية المتميزة (جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود) والبالغ عددهم (885) عضواً؛ وفقاً لإحصائيات تلك الجامعات للعام الجامعي 2025/2024م. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك لأنها تتناسب مع هذه الدراسة وتحقق أهدافها، مكونة من (290) عضواً من القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات، وكانت بنسبة (33%) من مجتمع الدراسة الكلي .وقد تم توزيع الاستبانات على كافة أفراد العينة واسترجع منها (269) أي بنسبة استرجاع (93%). كما تم استبعاد (24) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك خضع للتحليل (245) استبانة تشكل ما نسبته (91%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته

(85%) من عينة الدراسة وما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة. وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. والجدول (1) يوضح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (1):

وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	المجموع الكلي
1	التخصص الأكاديمي	التخصصات الصحية	62	%25	245
		التخصصات العلمية	81	%33	
		التخصصات الإنسانية	102	%42	
2	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	71	%29	245
		أستاذ مشارك	82	%33	
		أستاذ مساعد	92	%38	
3	المسمى الوظيفي	عميد	58	%24	245
		وكيل	89	%36	
		رئيس قسم	98	%40	

7.3 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس متغيراتها وتكونت من جزأين، إذ تناول الجزء الأول: تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده الأربعة (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء)، وتكون من (20) فقرة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة (السفياني وغنيم، 2024؛ الشريف، 2020؛ السواعير، 2020؛ الداود، 2020؛ العبيدي، 2015؛ Barton, 2019; Keller, 2018). وأما الجزء الثاني فتناول: الميزة التنافسية المستدامة ببعديها (الجودة، الاستجابة)، وتكون من (10) فقرات، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة (عبد اللاه، 2024؛ هزاع، 2024؛ الدوسري وآخرون، 2023؛ المنيع، 2020؛ Syahrizal et al., 2019).

7.4 صدق أداة الدراسة وثباتها:

ومن أجل قياس العوامل والتثبت من صدقها تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة في القيادة وعددهم (11) محكماً؛ للتأكد من

الصدق الظاهري للأداة. وتجاوزت درجة القطع بين المحكمين على الملاحظات (87%)، وهي درجة مقبولة حسب طريقة (Nedlesky's Method). وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء ما يلزم من تعديل أو حذف أو إضافة لتطوير الاستبانة التي خرجت بصورتها النهائية. وقام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة. وتم اختبار مدى الاتساق الداخلي لعبارات المقياس إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب (Cronbach Alpha)، إذ يعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha ≥ 0.70) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran & Bougie, 2016). وقد كانت نتيجة ثبات أبعاد الاستبانة أن متغير تخطيط التعاقب القيادي حصل على معامل ثبات بلغ (0.92) فيما بلغ معامل ثبات الميزة التنافسية المستدامة (0.88)، وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول (2) يبين معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

الجدول (2):

معاملات الصدق والثبات لمجالات أداة الدراسة

م	المجال	عدد فقرات	الصدق البنائي		الثبات
			معامل الارتباط (R)	Sig* (مستوى الدلالة)	(Cro. Alpha)
1	المسار الوظيفي	5	0.89	0.000	0.89
2	تمكين العاملين	5	0.90	0.000	0.86
3	الجدارات الوظيفية	5	0.87	0.000	0.84
4	تقييم الأداء	5	0.91	0.000	0.90
إجمالي التعاقب القيادي		20	0.91	0.000	0.92
1	الجودة	5	0.84	0.000	0.82
2	الاستجابة	5	0.87	0.000	0.78
إجمالي الميزة التنافسية		10	0.90	0.000	0.88

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط لمجال تخطيط التعاقب القيادي جاءت بقيم مرتفعة إذ تراوحت بين (0.87 - 0.91)؛ ولمجال الميزة التنافسية المستدامة جاءت بقيم مرتفعة إذ تراوحت بين (0.84 - 0.91)؛ وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على

توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة. كذلك لوحظ أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية إذ تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة في مجال تخطيط التعاقب القيادي بين (0.87 - 0.91)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور تخطيط التعاقب القيادي (0.92)؛ وفي مجال الميزة التنافسية المستدامة تراوحت بين (0.82 - 0.89)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الميزة التنافسية المستدامة (0.88)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

7.5 المعالجات الإحصائية:

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، إذ استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) للتوصل إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء، واختبار تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، ومعامل ارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ ألفا. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والعبارات، تم الاعتماد على المقياس النسبي الآتي: من الدرجة (1) إلى أقل من الدرجة (2.33) تكون الأهمية ضعيفة، ومن الدرجة (2.33) إلى الدرجة (3.66) تكون الأهمية متوسطة، ومن الدرجة (3.67) فأكثر تكون الأهمية مرتفعة، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة على العبارات من المبحوثين.

8- نتائج الدراسة ومناقشتها

8.1 مناقشة النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في التعليم العالي لتخطيط التعاقب القيادي، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ودرجة الممارسة لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	المسار الوظيفي	2.79	0.98	%56	4	متوسط
2	تمكين العاملين	3.44	0.93	%69	1	متوسط
3	الجدارات الوظيفية	3.36	0.96	%67	2	متوسط
4	تقييم الأداء	3.21	0.97	%64	3	متوسط
	إجمالي استبيان تخطيط التعاقب القيادي	3.20	0.68	%64		متوسط

يتضح من الجدول (3) أن درجة تصورات المبحوثين حول ممارسات تخطيط التعاقب القيادي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبانحراف معياري (0.68)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.79 – 3.44)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.93 – 0.98)، إذ جاء مجال تمكين العاملين في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.44)، وبانحراف معياري مقداره (0.93)، وبدرجة متوسطة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال الجدارات الوظيفية وبمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وبانحراف معياري مقداره (0.96)، وبدرجة متوسطة، بينما جاء في الرتبة الثالثة مجال تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وبانحراف معياري مقداره (0.97)، وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء مجال المسار الوظيفي في الرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وبانحراف معياري مقداره (0.98)، وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الاستجابة) في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة تحقيق القيادات الأكاديمية في التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ودرجة تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	الجودة	4.23	0.71	%85	1	مرتفع
2	الاستجابة	3.94	0.62	%79	2	مرتفع
	إجمالي استبيان الميزة التنافسية المستدامة	4.09	0.64	%82		مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن درجة تصورات المبحوثين حول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وبانحراف معياري (0.64)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.94 – 4.23)، وتراوحت إنحرافاتها المعيارية ما بين (0.71 – 0.62)، إذ جاء مجال الجودة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، وبانحراف معياري مقداره (0.71)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه أخيراً في الرتبة الثانية مجال الاستجابة وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وبانحراف معياري مقداره (0.71)، وبدرجة مرتفعة، مما يدل على أنه يوجد حرص لدى الجامعات السعودية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

8.2 اختبار فرضيات العلاقة والتأثير

تم إجراء الاختبارات القبلية قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وذلك بهدف ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) من خلال استخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF)، للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.02) (Garsosn, 2012; Hair et al., 2006)، وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الإلتواء (Skewness)، وتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذ كانت قيمة معامل الإلتواء تقع بين (±2). وأشارت النتائج إلى عدم وجود تداخل خطي متعدد

(Multicollinearity) بين ممارسات تخطيط التعاقب القيادي. إذ تؤكد قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات والتي كانت جميعها أقل من القيمة (10). كما أظهرت قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) التي تراوحت بين (0.238 - 0.706)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يُعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط مرتفع بين أبعاد المتغيرات المستقلة. وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الإلتواء (Skewness)، إذ كانت القيم جميعها تقل عن (1)، وهي قيم مقبولة ضمن المدى (±1). مما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود التداخل الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5):

نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) ومعامل الالتواء (Skewness)

الرقم	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
	تخطيط التعاقب القيادي			
1	المسار الوظيفي	4.209	0.403	0.437
2	تمكين العاملين	2.530	0.395	0.348
3	الجدارات الوظيفية	2.416	0.706	0.289
4	تقييم الأداء	2.671	0.238	0.441

نلاحظ من الجدول (5) أن قيم اختبار معامل تضخّم التباين (VIF) لجميع المتغيّرات تقل عن (10)، وتتراوح بين (2.416 - 4.209)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تتراوح بين (0.238 - 0.706)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيّرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تمّ التأكد من البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، إذ كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحيّة النموذج لكل فرضيّة منفردة.

الجدول (6):

نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	ملخص الأنموذج					تحليل التباين (ANOVA)		
	(R)	(R^2)	DF			مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	Sig.F*
الجودة	0.647	0.418	الانحدار	4		281.438	93.813	*219.380	0.000
			البواقي	240		391.283	0.428		0.000
			المجموع	244					
الاستجابة	0.721	0.520	الانحدار	4		349.584	116.528	*329.960	0.000
			البواقي	240		323.136	0.353		0.000
			المجموع	244					

يوضّح الجدول (6) صلاحيّة نموذج اختبار فرضيّات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدوليّة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل، إذ إنّ أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) تفسّر (41.8 %) من التباين في الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الاستجابة)، وتُفسّر أيضاً (52%) من التباين في المتغيّر التابع (الجودة)، وتُفسر أيضاً (41.8%) من التباين في بُعد (الاستجابة)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيّات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية (HO): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الاستجابة) في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار هذه الفرضية تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسة تخطيط التعاقب القيادي بأبعادها (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ببعديها (الجودة، الاستجابة) لدى القيادات الأكاديمية في التعليم العالي، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7):

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في (الاستجابة) كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	Sig.*
المسار الوظيفي	0.168	0.0319	0.319	*8.031	0.000
تمكين العاملين	0.190	0.027	0.207	*6.900	0.000
الجدارات الوظيفية	0.027	0.038	0.035	0.724	0.469
تقييـــــــم الأداء	0.129	0.037	0.133	*3.487	0.001

يتّضح من النتائج الإحصائيّة الواردة في الجدول (7)، ومن متابعة قيم اختبار (T) أنّ أبعاد ممارسة تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء) لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة البالغة (8.031 ، 6.90 ، 3.487) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل. وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية (الجدارات الوظيفية) ليس له أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل. وهذا يقتضي رفض الفرضيّة الصفريّة التي تنصّ على أنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسة تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقبول الفرضيّة البديلة، التي تنص على وجود أثر ذي دلالة أحصائية لممارسة تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة أحصائية لمتغير تخطيط التعاقب القيادي (الجدارات الوظيفية) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يتّضح من الجدول (8) الذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن المسار الوظيفي قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (35.3 %) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر تمكين العاملين،

وفسّر مع متغيّر المسار الوظيفي (39.8%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر تقييم الأداء، إذ فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره (41.8 %) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كمتغيّر تابع.

الجدول (8):

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعاد تخطيط التعاقب القيادي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة (R^2) معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	Sig.*
المسار الوظيفي	0.353	*8.03	0.000
تمكين العاملين	0.398	*6.90	0.000
تقييـــــم الأداء	0.418	*5.60	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ،،، *خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الجدارات الوظيفية).

الفرضية الفرعية الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل لممارسة تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في تحقيق (الجودة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية.

الجدول (9):

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في (الجودة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	Sig.*
المسار الوظيفي	0.168	0.041	0.196	*4.112	0.000
تمكين العاملين	0.299	0.037	0.341	*8.137	0.000
الجدارات الوظيفية	0.092	0.051	0.088	**1.788	0.074
تقييـــــم الأداء	0.237	0.049	0.221	*4.819	0.000

يتّضح من النتائج الإحصائيّة الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (T) أنّ أبعاد ممارسة تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء) لها تأثير في الجودة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة البالغة (4.112 ، 8.137 ، 4.819) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل. وأشارت النتائج أن بعد (الجدارات الوظيفية) ليس له أثر في الجودة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل. وهذا يقتضي: رفض الفرضيّة الصفريّة التي تنصّ على أنّه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء) في الجودة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. وقبول الفرضيّة البديلة التي تنص على وجود أثر مهم ذي دلالة أحصائية لأبعاد ممارسة تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء) في الجودة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة أحصائية لمتغير تخطيط التعاقب القيادي (الجدارات الوظيفية) في الجودة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر أبعاد ممارسة تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء) في التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، يتّضح من الجدول (10) الذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن المسار الوظيفي قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (46.4%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر تمكين العاملين، وفسّر مع متغيّر المسار الوظيفي (51.3%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر تقييم الأداء، إذ فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره (52%) من التباين في التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة كمتغيّر تابع.

الجدول (10):

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ ببعد الجودة من خلال أبعاد تخطيط التعاقب القيادي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة (R^2) معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	Sig.*
المسار الوظيفي	0.464	*8.025	0.000
تمكين العاملين	0.513	*8.329	0.000
تقييـــــم الأداء	0.520	*3.487	0.001

الفرضية الفرعية الثانية (HO_2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل لممارسة التعاقب القيادي بأبعاده (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في تحقيق (الاستجابة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية.

الجدول (11):

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	Sig.*
المسار الوظيفي	0.131	0.021	0.147	*6.211	0.000
تمكين العاملين	0.160	0.022	0.169	*7.377	0.000
الجدارات الوظيفية	0.022	0.026	0.021	**0.839	0.401
تقييـــــم الأداء	0.050	0.029	0.050	**1.931	0.051

يتّضح من النتائج الإحصائيّة الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة قيم اختبار (T) أنّ أبعاد ممارسة تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين) لها تأثير في الاستجابة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة البالغة (6.211، 7.377) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل. وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية (الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) ليس لها أثر في الاستجابة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل. وهذا

يقتضي رفض الفرضيّة الصفريّة التي تنصّ على أنّه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين) في الاستجابة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. وقبول الفرضيّة البديلة التي تنص على وجود أثر مهم ذي دلالة أحصائية لأبعاد ممارسة تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين) في الاستجابة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة أحصائية لمتغيري تخطيط التعاقب القيادي (الجدارات الوظيفية، تقييم الأداء) في الاستجابة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي (Regression Stepwise Multiple) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر أبعاد ممارسة تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين) في الاستجابة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، يتّضح من الجدول (12) الذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن المسار الوظيفي قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (42.6%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر تمكين العاملين، وفسّر مع متغيّر المسار الوظيفي (48.3%) من التباين الاستجابة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة كمتغيّر تابع.

الجدول (12):

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ ببعد الاستجابة من خلال أبعاد تخطيط التعاقب القيادي كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة (R^2) معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	Sig.*
المسار الوظيفي	0.426	*9.221	0.000
تمكين العاملين	0.483	*5.406	0.000

8.3 مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب إدارة مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعات في المملكة العربية السعودية، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي:

1. دلت النتائج أنّ المتوسط العام لتصوّرات القادة الأكاديميين لممارسات تخطيط التعاقب القيادي جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل بُعد (تمكين العاملين) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (المسار الوظيفي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال. وهذه النتيجة تفسر عدم الإلمام الكافي للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي لأهمية ممارسات تخطيط التعاقب القيادي، الأمر الذي يحتم على إدارة مؤسسات التعليم العالي زيادة الاهتمام بممارسات تخطيط التعاقب القيادي وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تصبو إليها الجامعات في المملكة العربية السعودية. واتفقت هذه النتيجة مع دراســـــة كلٍ من (عبد اللاه، 2024؛ الراشد، 2020؛ البواردي، 2017)، والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لتخطيط التعاقب القيادي جاءت بدرجة متوسطة. بينما خالفت هذه النتيجة دراسة كل من (حسام الدين، 2017؛ العبيدي، 2015؛ Keller, 2018)، والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة.
2. دلت النتائج أنّ المتوسط العام لتصوّرات القادة الأكاديميين لدرجة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (الجودة) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (الاستجابة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال. وتفسر هذه النتيجة إجابات المحوثين في الجامعات السعودية محل الدراسة، أنها تعي أهمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات في عالم متسارع يتسم بالمنافسة. وأن هذه الجامعات موضوع الدراسة، لديها اهتمام عالٍ بالجودة، باعتبارها متطلباً أساسياً من متطلبات الاعتماد الآكاديمي. إلا أن هناك قصوراً لدى بعض الجامعات في توفير خدمات تلبي حاجات العملاءK إضافة إلى ارتفاع مستوى توقعات العملاء مقارنة بما تقدمه الجامعات العالمية بحسب ما يمتلكه العملاء من معلومات عن تلك الجامعات. واتفقت هذه النتيجة مع دراســـــة كلٍ من (هزاع، 2024؛ المنيع، 2020؛ القحطاني، 2019؛ العواودة، 2019؛ Indiyati, 2016)، التي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة. بينما خالفت هذه النتيجة دراسة كلٍ من (الحارثي، 2019؛ العلياني، 2019؛ الشلبي، 2018)، التي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة.
3. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر معنوي لأبعاد ممارسات تخطيط التعاقب القيادي (المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تقييم الأداء) في الجامعات السعودية محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أن أبعاد ممارسات تخطيط التعاقب القيادي أعلاه تتمتع بقدرة

تفسيرية للتباين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يعني أن الجامعات السعودية محل الدراسة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاهتمام بممارسات تخطيط التعاقب القيادي من خلال؛ الاحتفاظ بالمواهب القيادية، ودعم القدرات البشرية وإعدادها وتمكينها لمواكبة التقدم والتطور التكنولوجي عالمياً ومحلياً، وتطوير جميع العاملين على نحو مستمر وفق مساراتهم الوظيفية، والتدوير الوظيفي لتطوير الخبرات والمهارات، والتركيز على العاملين من ذوي الكفاءة والأداء العالي لقيادة الصف الثاني سعياً لتطوير مهاراتهم القيادية، وامتلاك نظام لتقييم الأداء يتسم بالفعالية والوضوح ومبني على الجدارات الوظيفية. ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتعرف على التجارب الرائدة والمتميزة عالمياً وتطبيقها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة في الجامعات. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبد اللاه (2024)، التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة. ومع دراسة إنسيد (Insead, 2021) التي توصلت إلى أن تخطيط التعاقب القيادي اتجاه جديد يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين ومواهبهم، وأن جذب المواهب القيادية واستقطابها وتطويرها وبناء قدراتها والاحتفاظ بها يسهم في تحقيق التنمية المستدامة. كما التقت مع دراسة الدوسري وآخرين (2023) التي كشفت عن وجود علاقة طردية إيجابية بين التعاقب القيادي وتحقيق الاستدامة في قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. وكذلك التقت مع دراسة سياهيرزال وآخرين (Syahrizal et al., 2019) في أهمية الدور الذي يلعبه تخطيط التعاقب القيادي في سد احتياجات المؤسسات من المواهب البشرية مستقبلاً بشكل دائم ومنظم، وفي تحسين الأداء وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي، والتي أثبتت بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وكذلك التقت مع دراسة جمعة (2018) التي كشفت عن وجود أثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي.

9. التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، جاءت التوصيات الآتية:

1. بما أن تصوّرات القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لممارسات تخطيط التعاقب القيادي جاءت بدرجة متوسطه كما جاء في النتيجة رقم (1) فإنه يجب تدعيم دور ممارسات تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده وزيادة اهتمام إدارة الجامعات بتلك الممارسات وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2. بما أن تصوّرات القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية عن بُعد الميزة التنافسية المستدامة جاءت بدرجة مرتفعة كما جاء في النتيجة رقم (2) مما يتطلب المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز الاهتمام بها لما لها من دور كبير في نمو واستقرار مؤسسات التعليم العالي في السعودية لاسيما أن الجامعات تعمل في عصر العولمة الذي يتسم بالمنافسة.
3. بينت النتائج - كما في النتيجة رقم (3) - ضرورة الاهتمام بالمورد البشري، ودعم القدرات البشرية وإعدادها وتمكينها لمواكبة التقدم والتطور التكنولوجي عالمياً ومحلياً، والاحتفاظ بالمواهب القيادية الكفؤة من خلال تحفيزها وتحسين دورها، وتطوير جميع العاملين على نحو مستمر وفق مساراتهم الوظيفية، والتدوير الوظيفي لتطوير الخبرات والمهارات، والتركيز على العاملين من ذوي الكفاءة والأداء العالي لقيادة الصف الثاني سعياً لتطوير مهاراتهم القيادية، ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
4. أظهرت النتائج ضرورة تدعيم السلوك المتميز وتأكيد الميزة التنافسية المستدامة من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المقيدة للأداء المتميز.
5. الاهتمام بتلبية حاجات العملاء من خلال تطوير مستوى الخدمات المقدمة لهم وتحسينها وفق احتياجاتهم وتوقعاتهم.
6. ضرورة تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجميع أبعادها، لاسيما بعد الاستجابة لحاجات العميل؛ كونه الأقل تحققاً.
7. ضرورة الإطلاع على بعض التجارب الرائدة والمتميزة للجامعات العالمية، التي تهتم بممارسات تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المحددات والدراسات المستقبلية:

اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الرسمية الأكثر تميزاً وفق التصنيفات العالمية، وهو ما يتطلب من الدراسات المستقبلية الأخذ بالحسبان الجامعات الأخرى في السعودية؛ للتأكد من إمكانية الوصول إلى النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميمها.

بيان تضارب المصالح

يفيد الباحث بعدم وجود تضارب في المصالح فيما يتعلق بالبحث، والملكية الفكرية، ونشر هذا البحث.

المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية

أبو زعيتر، لينا محمد. (2020). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 9(4)، 416-454.

أحمد، سعدية. (2018). الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعيـــة العاملـــة بالسودان. [أطروحة دكتوراه غير منشورة] . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

آل مداوي، عبير. (2018). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة القصيم*، 12(1)، 231-268.

باسعيد، ابتسام. (2020). استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية. *رسالة الخليج العربي*، 41(155)، 81-102.

البصير، خالد. (2021). استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية: تصور مقترح. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية - كلية التربية - جامعة حلوان*، 27(12)، 239-331.

البواردي، فيصل بن عبد الله. (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 137(2)، 198-203.

جمال الدين، مرسي. (2012) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية: مصر.

جمعة، نجلاء حسن. (2018). أثر إعداد قادة المستقبل فى دعم التميز المؤسسي: دارسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد*، 19(3)،163 -220.

الحارثي، سعود عبد الجبار. (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 66(66)، 96-127.

الحارون، أمل صلاح. (2019). درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية. [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حسام الدين، مها ياسر. (2017). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة. [رسالة دكتوراه غير منشورة] . جامعة عين شمس، مصر.

الحمدان، أمل راشد؛ والبقمي، مريم شارع. (2019). استقلالية الجامعات السعودية في ضوء الخبرة الأمريكية وتطلعات رؤية المملكة 2030. *المجلة التربوية - جامعة سوهاج*، 62(62)، 186 - 236.

الحوت، محمد؛ وتوفيق، صلاح الدين؛ وعبد المطلب، أحمد. (2015). التنافسيـــة بين الجامعات. *مجلة المعرفة التربوية*، 3(5)، 127-157.

حويحي، محمد؛ والسهيمي، خضران. (2019). آليات تحسين جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 30(2)، 1-33.

خلف، منار سهيل. (2017). درجة تحقيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية وسبل تفعيلها. [رسالة ماجستير غير منشورة] . الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

خليل، ياسر؛ المهدي، سوزان؛ أحمد، أشرف؛ وعطا، رجب. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 5(18)، 123-144.

الداود، حسن بن عبد العزيز. (2020). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي. *مجلة جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية*، 1(13)، 163-194.

الدوسري، رنا؛ أروموجام، إم إيه؛ وشمسي، محمد. (2023). أثر تطبيق استراتيجية التخطيط التعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات قطاع الأعمال في بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(39)، 431-469.

الدوسري، شارع. (2021). مستوى تمكّن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللا ملموسات ودوره في خلق الميزة التنافسية للجامعات – دراسة ميدانية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 45(1)، 236-265.

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.

الراشد، منار خالد. (2020). التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

سالم، أحمد عبد العظيم. (2020). توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية استراتيجية مقترحة. *مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ*، 20(1)، 391-438.

السفياني، أشواق؛ غنيم، فايزة. (2024). التعاقب القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة جدة :دراسة نوعية. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، 1(27)، 13067-13089.

السواعير، حسام محمد. (2020). تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط الأردنية.

السوسي، يوسف. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشريف، طلال. (2020). استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 8(1)، 109-150.

الشلبي، أماني عبد العظيم. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء الخبرات العالمية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المنصورة، مصر.

شعبان، محمد. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جـوال. [رسالة ماجستير غير منشورة] . الجامعة الإسلامية، غزة.

صالح، عثمان عبدالله. (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية. [رسالة دكتوراه غير منشورة] . جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

صالح، ليلواتي؛ عبد الرحمن، محمد فضل. (2017). دراسة مقارنة لنماذج التعاقب القيادي. *مجلة العلوم الدولية لاهور*، 29(4)، 791-796.

العباد، عبدالله. (2017). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(3)، 1-22.

عبد العال، عنتر محمد. (2017). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، 41(4)، 178-275.

عبد اللاه، صابرين. (2024). تصور مقترح لتخطيط التعاقب بجامعة جنوب الوادي ودوره في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 18(2)، 537-682.

العبيدي، محمد. (2015). تعاقب القيـادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربيـة السعودية: استراتيجيات مقترحة. [أُطروحة دكتوراه غير منشورة] . جامعة الملك سعود، الرياض.

العكيدي، وائل فاضل. (2019). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (ط2). دار أمجـد للنشر والتوزيع: الأردن.

العمري، فاضل محمد. (2018). واقع الحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي في الجامعات السعودية :التحديات والحلول في ضوء رؤية 2030 . *مجلة البحث العلمي في التربية بجامعة عين شمس*، 4(19)، 659-681.

العواودة، وليد مجلي. (2019). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة إربد – الأردن. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 113-144.

العيساوي، محمد. (2017). الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. (ط2). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: القاهرة.

الغامدي، مشاعل. (2018). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *مجلة العلوم التربوية*، 26(4)، 306-346.

الغلياني، غرم الله. (2019). دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 11(1)، 1-40.

غنيم، صلاح الدين. (2016). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية. *مجلة الثقافة والتنمية*، 16(100)، 1-8.

القحطاني، ريم ثابت. (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030 م. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(15)، 51-79.

قشقش، خالد أحمد. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة الأزهر، غزة.

المفيز، خولة. (2018). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، 1(15)، 199-286.

المنيع، الجوهرة. (2020). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2020 وأهم المعوقات التي تواجهها. *مجلة الفتح*، 1(83)، 237-259.

نصر، نوال. (2013). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية). المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي، 7-8 نوفمبر، دار الضيافة، جامعة عين شمس، مصر.

هزاع، فيصل. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. *مجلة الآداب*، 12(2)، 267-314.

Arabic references

Abū Zuʿaytir, Līnā Muḥammad. (2020). Mutaṭallabāt astdāmh almyzh al-tanāfusīyah lil-Jāmiʿāt al-Filasṭīnīyah wa-ʿalāqatuhā bmmārsh ʿUmadāʾ al-Kullīyāt lil-Takhṭīṭ al-istirātījī. Majallat Jāmiʿat Filasṭīn lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt, 9 (4), 416-454.

Aḥmad, Saʿdīyah. (2018). al-Dawr al-Wasīṭ lil-taghyīr al-idārī fī al-ʿalāqah bayna al-ibdāʿ wālmyzh al-tanāfusīyah lil-sharikāt alṣnāʿyh alʿāmlh bi-al-Sūdān.] uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah [. Jāmiʿat al-Sūdān lil-ʿUlūm wa-al-Tiknūlūjiyā.

Āl Madāwī, ʿAbīr. (2018). taṭwīr al-adāʾ al-idārī lil-qiyādāt al-Akādīmīyah bi-Jāmiʿat al-Malik Khālid fī ḍawʾ al-Ittijāhāt al-Idārīyah al-ḥadīthah. Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah bi-Jāmiʿat al-Qaṣīm, 12 (1), 231-268.

Bāsʿyd, Ibtisām. (2020). Istiqlālīyat al-jāmiʿāt fī al-Mamlakah al-ʿArabīyah al-Saʿūdīyah: dirāsah istishrāfīyah. Risālat al-Khalīj al-ʿArabī, 41 (155), 81-102.

Al-Baṣīr, Khālid. (2021). Istiqlālīyat al-jāmiʿāt al-Saʿūdīyah li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah fī ḍawʾ al-khibrāt al-Amrīkīyah wa-al-Barīṭānīyah: Taṣawwur muqtaraḥ. Majallat Dirāsāt tarbawīyah wa-ijtimāʿīyah-Kullīyat al-Tarbiyah-Jāmiʿat Ḥulwān, 27 (12), 239-331.

Al-Bawāridī, Fayṣal ibn ʿAbd Allāh. (2017). taḥaddiyāt khiṭaṭ Taʿāqub al-qiyādāt al-Idārīyah fī al-ajhizah al-ḥukūmīyah fī al-Mamlakah al-ʿArabīyah al-Saʿūdīyah. al-Majallah al-ʿArabīyah lil-Idārah, al-Munaẓẓamah al-ʿArabīyah lil-Tanmiyah al-Idārīyah, 137 (2), 198-203.

Jamāl al-Dīn, Mursī.(2012) al-tafkīr al-istirātījī wa-al-idārah al-Istirātījīyah, al-Dār al-Jāmiʿīyah: Miṣr.

Jumʿah, Najlāʾ Ḥasan. (2018). Athar iʿdād qādat al-mustaqbal fī Daʿm altmیz al-muʾassasī: dirāsah mیdānyh bāltṭbیq ʿalá al-jāmiʿāt al-Miṣrīyah. Majallat al-Buḥūth al-mālīyah wa-al-tijārīyah, Kullīyat al-Tijārah, Jāmiʿat Būr Saʿīd, 19 (3), 163-220.

Al-Ḥārithī, Saʿūd ʿAbd al-Jabbār. (2019). al-Qiyādah al-Istirātījīyah wa-ʿalāqatuhā fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah bi-Jāmiʿat al-Ṭāʾif. al-Majallah al-Tarbawīyah lاkیyh al-Tarbiyah bi-Sūhāj, 66 (66), 96-127.

Alḥārwn, Amal Ṣalāḥ. (2019). darajat mumārasat al-Idārah al-Istirātījīyah ladá ʿUmadāʾ al-Kullīyāt fī al-jāmiʿāt al-Urdunīyah al-khāṣṣah fī Muḥāfaẓat) ʿAmmān (wa-ʿalāqatuhā bālmyzh al-tanāfusīyah min wijhat naẓar ruʾasāʾ al-aqsām wa-Aʿḍāʾ al-Hayʾah al-tadrīsīyah.] Risālat mājistīr ghayr manshūr [. Jāmiʿat al-Sharq al-Awsaṭ, al-Urdun.

Ḥusām al-Dīn, Mahā Yāsir. (2017). Athar *takhṭīṭ altʿāqb al-waẓīfī ʿalá ikhtiyār qiyādāt al-mujtamaʿ al-Jāmiʿī: dirāsah taṭbīqīyah ʿalá al-jāmiʿāt al-khāṣṣah.*[Risālat duktūrāh ghayr manshūrah] Jāmiʿat ʿAyn Shams, Miṣr.

Al-Ḥamdān, Amal Rāshid; wālbqmy, Maryam Shāriʿ. (2019). Istiqlālīyat al-jāmiʿāt al-Saʿūdīyah fī ḍawʾ al-Khibrah al-Amrīkīyah wa-taṭalluʿāt ruʾyah al-Mamlakah 2030. *al-Majallah al-Tarbawīyah-Jāmiʿat Sūhāj, 62* (62), 186-236.

Al-Ḥūt, Muḥammad; wa-Tawfīq, Ṣalāḥ al-Dīn; wa-ʿAbd al-Muṭṭalib, Aḥmad. (2015). altnāfsyh bayna al-jāmiʿāt. *Majallat al-Maʿrifah al-Tarbawīyah, 3* (5), 127-157.

Ḥuwayḥī, Muḥammad; wālshymy, Khaḍrān. (2019). ālīyāt Taḥsīn Jāmiʿat al-Malik Khālid fī altṣnyfāt al-ʿĀlamīyah ka-madkhal li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah: dirāsah maydānīyah. Majallat Jāmiʿat al-Malik Khālid lil-ʿ*Ulūm al-Tarbawīyah, 30* (2), 1-33.

Khalaf, Manār Suhayl. (2017).*darajat taḥqīq al-istiqlāl al-dhātī fī al-jāmiʿāt al-Filasṭīnīyah bmḥāfẓāt Ghazzah min wijhat naẓar al-qiyādāt al-Jāmiʿīyah wa-subul tfʿylhā.*[Risālat [mājistīr ghayr manshūrah] al-Jāmiʿah al-Islāmīyah Ghazzah, Filasṭīn.

Khalīl, Yāsir; al-Mahdī, Sūzān; Aḥmad, Ashraf; wa-ʿAṭā, Rajab. (2017). al-Qiyādah al-Istirātījīyah wa-dawruhā fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah lil-Jāmiʿāt al-Miṣrīyah. *Majallat al-Baḥth al-ʿIlmī fī al-Tarbiyah, 5* (18), 123-144.

Al-Dāwūd, Ḥasan ibn ʿAbd al-ʿAzīz. (2020). al-Takhṭīṭ lltʿāqb al-idārī lil-qiyādāt al-Akādīmīyah bi-jāmiʿatay Shaqrāʾ wa-al-Qaṣīm fī ḍawʾ namūdhaj rwthwyl lltʿāqb al-waẓīfī. *Majallat Jāmiʿat Shaqrāʾ, al-Mamlakah al-ʿArabīyah al-Saʿūdīyah, 1 (*13), 163-194.

Al-Dawsarī, Ranā; arwmwjām, im īha; wshmsy, Muḥammad. (2023). Athar taṭbīq istirātījīyah al-Takhṭīṭ altʿāqb al-Qayyādī fī taḥqīq astdāmh munaẓẓamāt Qiṭāʿ al-Aʿmāl fī bi-al-Mamlakah al-ʿArabīyah al-Saʿūdīyah. *al-Majallah al-Dawlīyah li-Nashr al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, 4* (39), 431-469.

Al-Dawsarī, Shāriʿ. (2021). mustawá tmkkn al-qādah al-akādīmīyīn min mahārāt Idārat al-lā mlmwsāt wa-dawruhu fī khalq almyzh al-tanāfusīyah lil-Jāmiʿāt – dirāsah maydānīyah. al-*Majallah al-Dawlīyah lil-Abḥāth al-Tarbawīyah, 45* (1), 236-265.

Aldwyrj, Mayy ʿAbd al-ʿAzīz. (2020). *wāqiʿ takhṭīṭ altʿāqb al-waẓīfī lil-qiyādāt fī Wizārat al-Taʿlīm fī al-Mamlakah al-ʿArabīyah al-Saʿūdīyah*[Risālat mājistīr ghayr manshūra] . Kullīyāt al-Sharq al-ʿArabī lil-Dirāsāt al-ʿUlyā.

Al-Rāshid, Manār Khālid. (2020). *altʿāqb al-Qayyādī fī Jāmiʿat al-Amīrah Nūrah bint ʿAbd al-Raḥmān, min wijhat naẓar aʿḍāʿ Hayʾat al-tadrīs.* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah] Jāmiʿat al-Amīrah Nūrah bint ʿAbd al-Raḥmān.

Sālim, Aḥmad ʿAbd al-ʿAẓīm. (2020). Tawẓīf Raʾs al-māl al-fikrī li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah lil-Jāmiʿāt al-Miṣrīyah: ruʾyah istirātījīyah muqtaraḥah. *Majallat Kullīyat al-Tarbiyah-Jāmiʿat Kafr al-Shaykh, 20* (1), 391-438.

Al-Sufyānī, Ashwāq; Ghunaym, Fāyizah. (2024). altʿāqb al-Qayyādī ladá ruʾasāʾ al-aqsām al-Akādīmīyah fī Jāmiʿat Jiddah: dirāsah nawʿīyah. *Majallat al-Dirāsāt al-Jāmiʿīyah lil-Buḥūth al-shāmilah, 1* (27), 13067-13089.

Alswāʿyr, Ḥusām Muḥammad. (2020). *Taʿāqub al-qiyādāt al-Akādīmīyah fī al-jāmiʿāt al-A rdnyh al-khāṣṣah fī Muḥāfaẓat al-ʿĀṣimah ʿAmmān wa-ʿalāqatuhu bi-idārat al-ṣirāʿ al-tanẓīmī min wijhat naẓar aʿḍāʿ Hayʾat al-tadrīs.* [uṭrūḥat mājistīr ghayr manshūrah] . Jāmiʿat al-Sharq al-Awsaṭ al-Urdunīyah.

Al-Sūsī, Yūsuf. (2015). *darajat mumārasat al-Kullīyāt al-Tiqniyah fī Muḥāfaẓāt Ghazzah li-idārat al-Tamyīz wa-ʿalāqatuhā bālmyzh al-tanāfusīyah.* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah] . Kullīyat al-Tarbiyah, al-Jāmiʿah al-Islāmīyah, Ghazzah.

Al-Sharīf, Ṭalāl. (2020). istirātījīyah muqtaraḥah li-takhṭīṭ altʿāqb al-Qayyādī lil-Akādīmīyīn fī Jāmiʿat Shaqrāʾ fī al-Mamlakah al-ʿArabīyah al-Saʿūdīyah. *Majallat Jāmiʿat al-Malik Khālid lil-ʿUlūm al-Tarbawīyah, 8* (1), 109-150.

Al-Shalabī, Amānī ʿAbd al-ʿAẓīm. (2018*). Mutaṭallabāt taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah li-Jāmiʿat al-Manṣūrah fī ḍawʾ al-khibrāt al-ʿĀlamīyah.*[Risālat duktūrāh ghayr manshūrah] Jāmiʿat al-Manṣūrah, Miṣr.

Shaʿbān, Muḥammad. (2011). *Raʾs al-māl al-fikrī wa-dawruhu fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah Sharikat al-ittiṣālāt alkhlwyh al-Filasṭīnīyah jwāl*. [Risālat mājistīr ghayr manshūrah] . al-Jāmiʿah al-Islāmīyah, Ghazzah.

Ṣāliḥ, ʿUthmān Allāh. (2012*). bināʾ almyzh al-tanāfusīyah fī al-jāmiʿāt al-Saʿūdīyah*. [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah] . Jāmiʿat Umm al-Qurá, Makkah al-Mukarramah.

Ṣāliḥ, lylwāty; ʿAbd al-Raḥmān, Muḥammad Faḍl. (2017). dirāsah muqāranah li-namādhij altʿāqb al-Qayyādī. *Majallat al-ʿUlūm al-Dawlīyah Lāhūr, 29* (4), 791-796.

Al-ʿIbād, Allāh. (2017). namūdhaj muqtaraḥ li-rafʿ al-qudrah al-tanāfusīyah li-Jāmiʿat al-Malik Saʿūd fī ḍawʾ maʿāyīr altṣnyfāt al-ʿĀlamīyah lil-Jāmiʿāt. *al-Majallah al-Dawlīyah al-Tarbawīyah al-mutakhaṣṣiṣah, 6* (3), 1-22.

ʿAbd al-ʿĀl, ʿAntar Muḥammad. (2017). taḥqīq almzāyā al-tanāfusīyah bi-al-jāmiʿāt al-Miṣrīyah fī ḍawʾ al-dhakāʾ al-istirātījī. *Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bi-Jāmiʿat ʿAyn Shams, 41* (4), 178-275.

ʿAbd al-Lāh, Ṣābrīn. (2024). Taṣawwur muqtaraḥ li-takhṭīṭ altʿāqb bi-Jāmiʿat Janūb al-Wādī wa-dawruhu fī taḥqīq al-tanmiyah al-Idārīyah al-mustadāmah. *Majallat Jāmiʿat alfیwm lil-ʿUlūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 18* (2), 537-682.

Al-ʿUbaydī, Muḥammad. (2015). *Taʿāqub alqyādāt al-Akādīmīyah fī Muʾassasāt al-Taʿlīm al-ʿĀlī fī al-Mamlakah alʿrbyh al-Saʿūdīyah: Istirātījīyāt muqtaraḥah*.[auṭrwḥh duktūrāh ghayr manshūrah.] Jāmiʿat al-Malik Saʿūd, al-Riyāḍ.

Al-ʿAkīdī, Wāʾil Fāḍil. (2019). *Raʾs al-māl al-fikrī wa-atharuhu fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah*. (ṭ2). Dār amjd lil-Nashr wa-al-Tawzīʿ: al-Urdun.

Al-ʿUmarī, Fāḍil Muḥammad. (2018). wāqiʿ al-ḥurrīyah al-Akādīmīyah lil-Ustādh al-Jāmiʿī fī al-jāmiʿāt al-Saʿūdīyah: al-taḥaddiyāt wa-al-ḥulūl fī ḍawʾ ruʾyah 2030. *Majallat al-Baḥth al-ʿIlmī fī al-Tarbiyah bi-Jāmiʿat ʿAyn Shams, 4* (19), 659-681.

Al-ʿAwāwidah, Walīd Mijallī. (2019). Athar naẓm al-maʿlūmāt aʾlstrātyjyh fī almyzh al-tanāfusīyah lfrwʿ al-bunūk aʾlrdnyh al-ʿāmilah fī Madīnat Irbid – al-Urdun. *al-Majallah al-ʿArabīyah lil-Idārah, 39* (1), 113-144.

Al-ʿĪsāwī, Muḥammad. (2017*). al-Idārah al-Istirātījīyah al-mustadāmah madkhal li-idārat al-munaẓẓamāt fī al-alfīyah al-thālithah*. (ṭ2). Muʾassasat al-Warrāq lil-Nashr wa-al-Tawzīʿ: al-Qāhirah.

Al-Ghāmidī, Mashāʿil. (2018). istirātījīyah muqtaraḥah li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah fī al-Baḥth al-ʿIlmī bi-Jāmiʿat al-Amīrah Nūrah bint ʿAbd al-Raḥmān. *Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawīyah, 26* (4), 306-346.

Alghlyāny, Ghurm Allāh. (2019). Dawr Ra's al-māl al-Bishrī fī al-jāmiʿāt al-Saʿūdīyah fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah fī ẓill iqtiṣād al-Maʿrifah min wijhat naẓar al-qiyādāt al-Akādīmīyah al-mutakhaṣṣiṣah. *Majallat Jāmiʿat Umm al-Qurá lil-ʿUlūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 11* (1), 1-40.

Ghunaym, Ṣalāḥ al-Dīn. (2016). *al-Takhṭīṭ lltʿāqb al-Qayyādī fī al-ajhizah al-ḥukūmīyah. Majallat al-Thaqāfah wa-al-tanmiyah, 16* (100), 1-8.

Al-Qaḥṭānī, Rīm Thābit. (2019). iṭār Ḥawkamat al-jāmiʿāt al-Saʿūdīyah li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah fī ittikhādh al-qarārāt wafqa taṭallu'āt ru'yah 2030 M. *Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 3* (15), 51-79.

Qshqsh, Khālid Aḥmad. (2014). *Idārat Ra's al-māl al-fikrī wa-ʿalāqatuhu fī taʿzīz almyzh al-tanāfusīyah-drāsh taṭbīqīyah ʿalá al-jāmiʿāt al-Filasṭīnīyah bi-Qiṭāʿ Ghazzah.*[Risālat mājistīr ghayr manshūrah] . Jāmiʿat al-Azhar, Ghazzah.

Almfyz, Khawlah. (2018). taṭbīq al-Ḥawkamah fī al-jāmiʿāt al-Saʿūdīyah al-ḥukūmīyah: Taṣawwur muqtaraḥ. *Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawīyah-Jāmiʿat al-Imām Muḥammad ibn Saʿūd al-Islāmīyah, 1* (15), 199-286.

Al-Manīʿ, al-Jawharah. (2020). darajat taḥqīq Mutaṭallabāt almyzh al-tanāfusīyah li-Jāmiʿat al-Amīrah Nūrah bint ʿAbd al-Raḥmān min wijhat naẓar qiyādāt al-Jāmiʿah fī ḍaw' ru'yah al-Mamlakah 2020 wa-ahamm al-muʿawwiqāt allatī tuwājihuhā. *Majallat al-Fatḥ, 1* (83), 237-259.

Hazzāʿ, Fayṣal. (2024). Athar almrwnh al-Istirātījīyah fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah fī al-jāmiʿāt al-Ahlīyah al-ʿāmilah fī al-Yaman. *Majallat al-Ādāb, 12* (2), 267-314.

Naṣr, Nawāl. (2013). al-Idārah al-iliktrūnīyah madkhal li-taḥqīq myzh tanāfusīyat mustadāmah li-mu'assasāt al-Taʿlīm al-ʿĀlī) tajārib awrwbyh (. al-Mu'tamar al-ʿIlmī al-Sanawī al-ḥādī wa-al-ʿishrīn: al-Taʿlīm wa-al-taḥdīth fī duwal al-Ittiḥād al-Ūrūbbī, 7-8 Nūfimbir, Dār al-Ḍiyāfah, Jāmiʿat ʿAyn Shams, Miṣr.

Hazza, Faisal. (2024). The Impact of Strategic Flexibility on Achieving Sustainable Competitive Advantage in Private Universities Operating in Yemen. *Journal of Arts, 12*(2), 267-314.

ثانياً: المراجع الانكليزية

Agnes, B., Alison, C., Stephen M., & Janice, O. (2008). Ensuring Sustainable Leadership for Quality Learning and Teaching. Paper presented at AARE 2008 International Education Conference, Brisbane, Australia, 30 November – 4 December. http://www.aare.edu.au/08pap/bos08405.pdf

Al-Dlaimi, S. (2017). The role of leadership improvement with succession planning. *International Journal of Business and Management,* 13(1), 136-194.

Ali, D.F., Vahid, N., & Ahmadreza, S.K. (2011). Succession planning and its effects on employee career attitudes: Study of Iranian governmental organizations, *African journal of business management,* 5(9), 3605-3613.

Barton, A. (2019). Preparing for leadership in higher education: Best practices in succession planning in Christian institutions. *Christian Higher Education*, 18(1-2), 37-53. https://doi.org/10.1080/15363759.2018.1554353

Boscor, D. (2015). Sources of competitive advantage in the field of higher education. Case Study: Transilvania University of Brasov. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series V: Economic Science,* 8(57), 379- 384.

Buckway, A. (2020). *Perceptions of Leaders Regarding Succession Planning in State. [Unpublished* doctoral dissertation], Universities in a Western. https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8368

Christee, A. (2007). *Succession Planning Basics*. Danvers. Alexandria, Virginia: ASTD Press.

Fusarelli, B. C., Fusarelli, L. D., & Riddick, F. (2018*).* Planning for the future: Leadership development and succession planning in education. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(3), 286-313. https://doi:10.1177/1942775118771671

Gao, J. (2013). On leadership and it's marketing. *Open Journal of Leadership,* 2(04), 78-81. https://doi:10.4236/ojl.2013.24011

Garsosn, G. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. (1th ed.), Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing, New York, USA.

Groves, K. (2017). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development,* 26(3),239-260. https://doi:10.1108/02621710710732146

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.), Uppersaddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Indiyati, D. (2016). The Significance of Competitive Advantage at Universities in *Indonesia. Review of Integrative Business & Economics, 5* (2), 226- 238.

Insead. (2022). The Global Talent Competitiveness Index 2022: The Tectonics of Talent: Is the world drifting towards increased talent inequalities. Chapter 2: Key findings, Fontainebleau, France. https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf

Jamal Al-Din, M. (2012). Strategic thinking and strategic management. (1th ed.), Egypt: Dar Al-jamieia.

Keller, k. (2018). *Building the Case for Succession Planning in Higher Education*: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System. [Unpublished ph. D dissertation]. Cloud State University, USA.

Lisa Tison-Thomas, (2019). *Succession Planning: Facilitating Leadership Succession in Response to the Retirement of Presidential Leadership*. [Unpublished Doctoral Dissertation]. College of Professional Studies Northeastern University, Boston.

Lo, M., Tian, F. (2019). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly,* 74 (4), 426-441. https://doi:10.1111/hequ.12244

Lozano-Jiménez, J., Huéscar, E. & Moreno-Murcia, J. (2021). Effects of an Autonomy Support Intervention on the Involvement of Higher Education Students. *Sustainability, 13*(9), 1-18. https://doi.org/10.3390/su13095006

Mateso, P. (2010). Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University: A Mixed Methods Study. *Leadership Studies Ed.D. Dissertations*. Bowling Green State University https://scholarworks.bgsu.edu/leadership_diss/47

Peters, A. (2011). (Un)Planned Failure: Unsuccessful Succession Planning in an Urban District. *Journal of School Leadership,* 21(1), 64–86. https://doi.org/10.1177/105268461102100104.

Peters, A., Reed, L., & Kingsberry, F. (2018). Dynamic Leadership Succession: *Strengthening Urban Principal Succession Planning. Urban Education, 53*(1), 26-54. https://doi.org/10.1177/0042085916682575

Qeshta, A., Najim, M. (2020). A Proposed Strategy to Achieve the Competitive Advantage in the Palestinian Universities. *IOSR Journal of Research & Method in Education, 10*(1), 61-68. https://doi.org/10.9790/7388-1001046168

Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. (4th Ed.), New York: Amacom.

Salleh, L.M., Abdulrahman, M.F. (2017). *A comparative study of leadership succession models. Science International-Lahore, 29*(4), 791-796.

Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. (2th Ed.), John Wiley & Sons.

Seniwoliba, A. J. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review,* 1 (1),1-10. http://pearlresearchjournals.org/journals/rjesr/index.html

Singer, P.M., & Griffith, G. (2010). *Succession Planning in The Library:* Developing Leaders, Man-Aging Change. (9th Ed.), Chicago IL.

William, J. (2010). *Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. (2th Ed.), New York: Amacom.