

## تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادى ودوره فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة

### Proposal for Leadership Succession Planning at South Valley University and Its Role in Achieving Sustainable Administrative Development

إعداد

د/ صابرين نشأت عبد الرزاق عبد اللاه

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادى

#### المستخلص.

هدف البحث تقديم تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، واتبعت دراسته الميدانية المنهج الوصفى مع التركيز على أسلوب العلاقات الارتباطية بين المتغيرين، وطُبِّقَت أداة الدراسة (استبانة) على عينة قوامها (٣٧٣) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، ومن أهم ما توصلت إليه: أن المحور الأول واقع تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى حصل على متوسط حسابى (٢.٧٧) وهى درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة عن الحاجة لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بالجامعة، وتبنت الدراسة نموذج روثويل للكشف عن واقع تخطيط التعاقب القيادى، وجاءت المتوسطات الحسابية لمراحله كما يلى: إلتزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج (٣.٠٣) متوسطة، وتقييم متطلبات العمل الحالية (٢.٦٥) متوسطة، وتقييم الأداء الفردى لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (٣.٠٤) متوسطة، وتقييم متطلبات العمل المستقبلية (٣.١٥) متوسطة، وتقييم متطلبات إمكانات الأفراد المستقبلية (٢.٥٤) منخفضة، وتنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس (٢.٤٧) منخفضة، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادى (٢.٥٣) منخفضة.

بينما جاء المحور الثاني: واقع التنمية الإدارية المستدامة بمتوسط حسابي (٣.١٤) وهي درجة توافر متوسطة، وتعني إتفاق أفراد العينة عن حاجة الجامعة إلى تحقيق أبعاد التنمية الإدارية المستدامة التي جاءت كما يلي: القيادة المستدامة (٣.١٣)، والإدارة الإلكترونية (٣.٠٩)، والثقافة التنظيمية المستدامة (٣.١١)، وإدارة المعرفة المستدامة (٣.٢٢) وجميعها درجات توافر متوسطة، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية طردية بين تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة، وأنه يمكن الاعتماد على مراحل تخطيط التعاقب القيادي الذين يمثلون (٥٣.٤ %) من التباين الكلي؛ وذلك للمساهمة في التنبؤ بتحقيق أبعاد التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط التعاقب القيادي - التنمية الإدارية المستدامة

#### **Abstract:**

The aim of the research is to present a proposed framework for activating the role of Leadership succession planning at South Valley University in achieving sustainable administrative development. The study followed a descriptive field study approach with a focus on the correlation approach between the two variables. The study tool (questionnaire) was applied to a sample of (373) academic leaders and faculty members. Among the most important findings: The first axis - the current status of Leadership succession planning at South Valley University - obtained an average of (2.77), which indicates a moderate availability level and implies a consensus among the sample individuals on the need to activate the role of Leadership succession planning at the university. The study adopted Rothwell's model to assess the current status of Leadership succession planning. The arithmetic means for its stages are as follows: commitment of leadership makers to the succession management and planning system and program development (3.03) is average, assessment of current job requirements (2.65) is moderate, assessment of individual performance for all faculty members at the university (3.04) is moderate, assessment of future job requirements (3.15) is moderate, assessment of future individual potential requirements (2.54) is low, development, training, and capacity building of faculty members (2.47) is low, and evaluation of the performance of Leadership succession planning programs (2.53) is low.

Meanwhile, the second axis - the current status of sustainable administrative development - obtained an average of (3.14), which indicates a moderate availability level and implies consensus among the sample individuals on the university's need to achieve the dimensions of sustainable administrative development. These dimensions include sustainable leadership (3.13), e-administration (3.09), sustainable organizational culture (3.11), and sustainable knowledge management (3.22), all of which have moderate availability levels. The study also finds a positive and significant relationship between succession planning and sustainable administrative development. It is found that the stages of Leadership succession planning, representing (53.4%) of the total variance, can be relied upon to contribute to predicting the achievement of dimensions of sustainable administrative development at South Valley University.

**Keywords:** Leadership Succession planning, Sustainable administrative development

### مقدمة البحث.

تشهد الجامعات اليوم عديد من التحديات الأمر الذى يفرض عليها التوجه نحو التميز والريادة والعمل المستمر للارتقاء بأدائها عن طريق تيسير العمليات الإدارية المرتبطة باحتياجاتها من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، وتنمية المسار الوظيفي؛ بهدف تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ولما كان التخطيط عملية إدارية شاملة لكل جوانب المؤسسة ولا سيما الجامعة؛ الأمر الذى أوجب ضرورة تخطيط المنظومة القيادية، فيما يعرف بتخطيط التعاقب القيادى الذى يبحث عن استمرارية القيادة للوظائف المختلفة خاصة فى حالة حدوث تغيب القائد قسراً أو طوعاً أو بشكل دائم أو مؤقت؛ مما يستلزم الأمر تبنى الإدارة العليا بالجامعات سياسة التعاقب القيادى وتطوير وتدريب وتهيئة أعضاء هيئة التدريس لاحتمالية شغل بعض الوظائف القيادية؛ لضمان استمرارية العمل نحو إنجاز أهداف الجامعة الاستراتيجية.

ولما كان تطوير القيادات بالجامعات يعتمد على وضع إطار عمل واضح لتحديد وتقييم الكفاءات القيادية، وإعداد الجيل القادم من القادة، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أمام

جميع أعضاء هيئة التدريس لشغل المناصب القيادية العليا، ووظائف مستقبلية مستهدفة، وضمان نجاح عمليات الانتقال السلس أو الترقى دون تأثير على أداء الجامعة؛ وعلى ذلك فإن تحديد وتقييم الكفاءات القيادية لا يتم إلا في إطار ما يعرف بتخطيط التعاقب القيادي، وهذا ما توصلت إليه دراسة (Groves, 2017)، كما أشارت دراسة (العيساوي، ٢٠١٧) أن تخطيط تعاقب القيادات من أبرز الاتجاهات الحديثة التي توفر القيادات المستقبلية وفق منهجية علمية.

وقد أكدت ذلك نتائج دراستي (البواردي، ٢٠١٧، ٢٠١٢) و(الشهراني، ٢٠١٧، ٨٧) على أهمية إعداد الصف الثاني من الكفاءات الأكاديمية والمهية للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاع الرأي للكفاءات الأكاديمية، والتخطيط للوظائف القيادية وألية التعيين فيها، وأن التعاقب الوظيفي أداة فعالة نحو تطوير العمل فهو يستلزم التدريب والتأهيل والممارسة لاكتساب خبرات ومعارف إدارية في مجال العمل ويُعد صفاً قيادياً يمكن الاستفادة منه في أي وقت ولا يعرض المؤسسة ولا سيما الجامعة للخلل أو انخفاض الإنتاجية، كما يجنبها الترهل وتغلغل المحسوبيات فيها، ويقلص احتمال الفساد والتدهور وضعف مخرجات العمل، وقلة جودته وتحريم الإدارات من الروتين الإداري والنمط التقليدي السائد.

وتكمن أهمية التخطيط للتعاقب القيادي بوصفه عملية يتم من خلالها تخطيط الموارد البشرية، كما يمكن من خلاله تكوين المهارة والمعرفة للمرشحين الداخليين في الجامعة لتولي المواقع المهمة مستقبلاً، وهذا بدوره يعمل على إيجاد حالة من الاستقرار المطلوب (Martin & O' Shea, 2021)، وعدم توقف العمل عند انسحاب أحد شاغلي المناصب، فهو تدريب المرشحين على الأدوار المستقبلية؛ مما يضمن وجود وقت كاف لتجهيز القيادة الجيدة (Robertson, 2021).

ويتبين مما سبق أن تخطيط التعاقب القيادي من أهم وأفضل الاتجاهات الحديثة في القيادة؛ حيث إنه يرتبط بالخطط المستقبلية، لتوفير وإعداد قيادات إدارية مؤهلة ومدربة بكفاءة عالية وقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتضمن أيضاً

توفير بيانات تضم كافة أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، ومن خلال هذه البيانات يتم تحديد العجز في المناصب العليا من القيادات الحالية والمستقبلية مسبقاً؛ بما يحقق هدف الجامعة بشكل فعال ومناسب دون تعطيل للعمل أو إيقافه لحين إيجاد قائد آخر، علاوة على ما سبق فإن التخطيط للتعاقب القيادي يوفر أعداداً متزايدة لسد العجز من خلال رؤية مستقبلية ومعدة مسبقاً ومستمرة لتولى كافة المسؤوليات.

وتتضح مبررات تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات إلى وجود الأساليب التقليدية المتبعة في اختيار القيادات الجديدة، فضلاً عن النظم البيروقراطية المستخدمة في التوظيف، والترقية التي تحد من قدرة الجامعات أن تكون لها استباقية في تحديد القادة المحتملين الذين يمكنهم تلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية، وقلة مشاركة القيادات العليا في برامج تطوير وإعداد قيادات المستقبل، وضعف الاهتمام بثقافة تخطيط التعاقب القيادي في إعداد صف ثانٍ للقيادات الأكاديمية (Barton, 2019, 39)، كما توصلت دراسة الخلافي والقطناني إلى عدم اختيار وتعيين القيادات الإدارية بالجامعات بطرق موضوعية (٢٠١٩).

وأضافت إحدى الأدبيات التربوية أن هناك نقص في الكفاءات الإدارية للقيادات التربوية بالجامعات المصرية، وضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والسلوك التنظيمي واتخاذ القرار لديهم، وغياب وجود فلسفة إدارية تربوية واضحة تحدد الأهداف التربوية والتعليمية بطريقة صحيحة (صالح، ٢٠٢٠، ٥٠)؛ وبذلك يعد تخطيط التعاقب القيادي اتجاه جديد يؤثر بشكل كبير على أداء وقدرات ومواهب العاملين، وأن جذب المواهب القيادية واستقطابها وتطويرها وبناء قدراتها، والاحتفاظ بها يساهم في تحقيق التنمية المستدامة (INSEAD, 2022, 14).

وعلى الجانب الآخر فقد أشارت دراسة أبوشقير أن التنمية الإدارية المستدامة عملية شاملة تركز على قدرات ذاتية راسخة ومتطورة؛ ولذلك فهي من المتغيرات المهمة لأي إدارة تسعى إلى تحقيق النجاح بشكل متميز، وترتكز التنمية الإدارية بشكل أساسي على القيادات الإدارية، وذلك من خلال تحسين كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وتشجيعهم

على تلبية حاجات المجتمع سعياً في تحقيق تنمية شاملة (٢٠١٨)؛ كما أن الأدبيات التربوية ترى أن مفهوم التنمية الإدارية المستدامة استمد مكانته من أجل ربط التنمية الشاملة والمستدامة بفكر إداري وتنظيمي معاصر يمكن المؤسسات ولا سيما الجامعات من العمل في ظل سياسات عامة واستراتيجيات تنموية تكاملية؛ لتكون مخرجاتها بمثابة التغذية الراجعة لمدخلاتها ( العيساوي، ٢٠١٢).

وتوصلت دراسة (حسن؛ وآخرون، ٢٠٢١) أن تحقيق التنمية المستدامة بكل جوانبها ومنها: التنمية الإدارية يتطلب ذلك إيجاد مؤسسات قادرة على إرساء القيم والاتجاهات والسلوكيات لتحل محل الممارسات التقليدية من خلال إرساء ثقافة المؤسسة المستدامة؛ ولذلك تتحدد أبعاد التنمية الإدارية المستدامة في: القيادة المستدامة، والإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية المستدامة، وإدارة المعرفة المستدامة.

ويتضح بذلك أن التنمية الإدارية المستدامة تعتبر القاعدة التي تقف عليها إدارة التنمية وخططها وأهدافها، كما أنها تستند في مقوماتها على استراتيجية التنمية المستدامة، ومن خلال برامج التنمية الإدارية المستدامة يمكن الارتقاء بالقيادات الأكاديمية لضمان استمرارية وتنمية هذه القيادات داخل مؤسساتهم ولا سيما الجامعات، حيث تهدف تلك البرامج المخططة بفاعلية إلى تحسين المهارات القيادية، وتنمية روح الفريق، والقدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة لحل المشكلات الإدارية وتطوير الأداء الوظيفي.

ولا يمكن أن تتحقق التنمية الإدارية المستدامة وتتبوأ مكانة متميزة إلا في وجود إدارة مواهب قيادية متميزة، كما يعتمد نجاحها على تخطيط التعاقب القيادي وتطوير القادة المستقبليين، ولا يمكن أن تكون فعالة ما لم تضع العنصر البشري كمكون رئيس لخطط التنمية بما لديه من الطاقات والكفاءات والمواهب المميزة في بؤرة اهتمامها وأهم أصولها الرئيسية والمفتاح الأساسي لنجاحها واستمراريتها (Awadhi, 2018, 1)

ويتبين مما سبق أن تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة يسهم في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة؛ من خلال تحقيق الاستقرار لكليات الجامعة وأقسامها

العلمية؛ فهو يثرى من إمكانات وخبرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس؛ مما يوفر للجامعات كوادر مؤهلة تساعد على إجراء أى عملية تعاقب قيادى، ويساعد الجهات المعنية بالتدريب على تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، ويبين للإدارات العليا بالجامعات أهمية الإعداد للوظائف القيادية واختيار الكفاءات والبدائل فى أى وقت، كما يقوم على جذب المواهب القيادية والاحتفاظ بها وتطويرها.

ولما كانت للقيادات الجامعية دور مهم وفعال فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، الأمر الذى أكد على ضرورة تبنى اتجاهات قيادية حديثة مثل: تخطيط التعاقب القيادى الذى يسهم بدوره فى تحقيق التنمية المستدامة، ومن ثم الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للجامعة وضمان استمراريتها وبقائها وتميزها؛ ولذلك يأتى البحث الحالى لتقديم تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

### مشكلة البحث وأسئلته.

يعد تطوير الجامعات أحد أهم المتطلبات الأساسية التى اهتمت بها مصر فى ظل ما فرضته التحديات والمتغيرات السريعة للحفاظ على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات؛ وذلك من خلال إعداد كوادر بشرية ذات جدارت إدارية متميزة؛ لتولى مناصب قيادية رئيسية؛ مما يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وبقائها، ولذلك اهتمت عديد من الجامعات المصرية بالتوجه نحو الأخذ بتخطيط التعاقب القيادى من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

فقد أكدت جامعة جنوب الوادى على ضرورة تأهيل الكوادر الإدارية والأكاديمية بالجامعة لتولى المناصب الإدارية العليا، وبناء صف ثانى من القيادات بالجامعة؛ بما يحقق الاستفادة من اهتمام وزارتى التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى والتعليم العالى والبحث العلمى بتطوير الجهاز الإدارى ( الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادى، ٢٠٢٣، ٦٧).

ونظرًا لعدم الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٩) والإعلان عنها حتى تاريخ نشر البحث، فقد استعانت الباحثة ببعض الخطط الحديثة نسبيًا والمعلن عنها لبعض كليات الجامعة التي أكدت على ضرورة إعداد قيادات الصف الثاني، وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

فقد توصلت نتائج التحليل البيئي لخطة كلية التربية النوعية الحاصلة على الاعتماد إلى ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي لبعض القيادات الأكاديمية، ووجود آليات متابعة أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، ونقص بعض الدورات التدريبية الخاصة بالجهاز الإداري، وجذب عدد من أعضاء هيئة التدريس إلى الانتداب بالخارج، ونقص وسائل الاتصال والنظم التكنولوجية (فهرسة ورقمنة الوسائل والمستندات وتوفير شبكة إنترنت بكفاءة وسرعة أعلى)، كما أظهرت نتائج المقابلات التي أجريت مع رؤساء الأقسام والقيادات الأكاديمية إلى ضرورة تفعيل دور التكنولوجيا الرقمية للإدارات المختلفة، وعمل قواعد بيانات للإدارات المختلفة، وعمل قواعد بيانات خاصة بكل إدارة، كما أوضحت القيادات الأكاديمية أن التقييم الذاتي للكلية لا يتم بشكل دوري، وحاجة الكلية للاستفادة من نتائج التقييم، وضعف نشر ثقافة الملكية الفكرية، وعدم توافر خطة للتدريب وتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية، وضعف قياس مردود أثر التدريب، وعدم وجود تقارير دورية لتقييم أعضاء هيئة التدريس وعدم وجود رقمنة لمعرفة احتياجات سوق العمل والتنمية المستدامة (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية النوعية ٢٠٢٠/٢٠٢٥، ٨٤ - ١٠٥).

وأشارت نتائج خطة كلية الهندسة بالجامعة إلى عدم وجود خطة للإحلال وتأهيل الصف الثاني، واستقطاب الجامعات الخاصة والعربية والأجنبية لأعضاء هيئة التدريس وخاصة الكفاءات المتميزة، ونقص الخبرات الإدارية (الخطة الاستراتيجية لكلية الهندسة بجامعة جنوب الوادي ٢٠٢٢/٢٠٢٧، ٥٥ - ٥٨).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية وجامعة جنوب الوادي في إعداد القيادات التربوية المتميزة على المستوى الجامعي، وتدعمها في ذلك سياسات



الدولة وحرصها على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي ٢٠٣٠ وقبلها استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ إلا أن الجامعات المصرية تعاني من مشكلات تعوقها عن تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بها، ومن ثمَّ تعوق تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

فقد توصلت دراسة (دياب، ٢٠١٧) و(الجيار، ٢٠١٨) إلى وجود ضعف في أداء القيادات الأكاديمية، وضعف تدريب رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، وتجاهل التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الرؤية والرسالة للإدارة والأقسام العلمية، وكثرة الأعباء الإدارية والروتينية الملقاة على عاتقهم، وضعف الرغبة والحماس لديهم في التغيير والتجديد، والتمسك بما هو مجرب، وضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وميلهم معظم للعمل بفرديّة، ولا يوجد شرط إعداد أو تدريب سابق للتعيين للقيادات الأكاديمية، كما أن بعضهم لم يحصل على برامج تدريبية بعد إسناد المهام الجديدة إليهم.

وأضافت دراسة (عبد المعطى؛ وآخرون، ٢٠١٨، ٢٧٠) إلى غياب وجود برامج متكاملة لاختيار وجذب المواهب، وغياب وجود قاعدة بيانات تشتمل على بيانات المواهب من الكوادر البشرية بالجامعة؛ لتمكن الإدارة من حسن اختيار المرشحين للمناصب القيادية المهمة في المستقبل إضافة إلى ندرة وجود متخصصين لاكتشاف المواهب إدارياً، وافتقار بعض القيادات للمهارات والقدرات الكافية للقيادة، وإغفال الاحتياجات التدريبية للكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ظل المتغيرات المتلاحقة، وأكدت أيضاً دراستي (إبراهيم، ٢٠١٨) و(عبد المعطى؛ وآخرون، ٢٠١٨) قلة البرامج التدريبية اللازمة لهم لشغل الوظائف الإدارية بالجامعة، وقلة اهتمام القادة بأخذ آراء مروعوسيهيم في سياسات العمل بالجامعة، وافتقار الجامعات المصرية إلى خطط الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

وقد توصلت نتائج دراسة (الخولاني، ٢٠١٨) إلى ندرة تلقى القيادات الأكاديمية برامج تدريبية سالفة للتعين قبل أو بعد إسناد مهام المنصب الإداري للقيادات الجامعية، وبعض محاولات تأهيل القيادات لم تخرج عن حيز القرارات، والبعض الآخر لا يلبى احتياجات القادة الجامعيين إلى جانب افتقادها للحدثاء، وتتسم في غالب الأمر بالتقليدية الشديدة، بالإضافة إلى قصور في عمليات تقويم البرامج التأهيلية، والاكتماء بحضورهم لتلك البرامج دون النظر لما حققه من أهداف وجوانب الاستفادة بتلك البرامج، فضلاً عن أن فهم معظم القيادات الأكاديمية بالجامعات لمهامهم في المناصب العليا يرجع إلى اجتهادات فردية.

كما توصلت نتائج إحدى الدراسات أن معايير اختيار القيادات الأكاديمية تركز على قدرة المرشح على البحث العلمي والتدريس، وكذلك ترقيات أعضاء هيئة التدريس ولا تركز على قدرة عضو هيئة التدريس على القيادة والتخطيط الاستراتيجي والإدارة؛ ومن ثم فهي تركز على مهاراتهم البحثية والتدريسية ولا تركز على مدى توفر الكفايات الخاصة بعملية التخطيط لدى المرشح فضلاً عن الافتقار إلى الآليات التي تستطيع من خلالها تطوير أدائهم في الوظائف التي يقومون بها (عبد الستار؛ وأمين، ٢٠١٩) فضلاً عن غياب الأساليب الحديثة في الاستقطاب والتعيين للمواهب القيادية؛ فهي مازالت تعتمد على الأقدمية مع قلة الاعتماد على الكفاءة والجدارة (أمين، ٢٠٢٠).

بينما أضافت دراسة (عيد، ٢٠٢٠)، ودراسة (طنطاوي؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٤٧٤) إلى قصور في إعداد وتأهيل وتطوير القيادات الجامعية وغياب التوصيف الوظيفي لهم، كما أن الأساليب التدريبية الشائعة في تدريب القيادات لا تحقق أهداف البرامج التدريبية الموجهة لها، وضعف آليات اختيار القيادات الجامعية، وغياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب، وضعف الرؤية التخطيطية لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق النمو المهني، وقصور العلاقات الوظيفية وتوترها، إلى غياب الاستقرار الوظيفي والترقيات وغياب العدالة والمساواة والمضابطة التنظيمية، والتعننت

وغلق الأبواب من قبل المسؤولين، وضعف جودة الحياة الوظيفية والمتمثل في الشعور السلبي نحو وظيفته وآفاقها المستقبلية.

كما توصلت دراسة عبيد أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة جنوب الوادي للضوابط الحاكمة بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة؛ مما يعنى حاجة الجامعة إلى إعادة النظر في تطبيق قواعد الحوكمة، واختيار القيادات الأكاديمية (٢٠٢١)

ويتضح مما سبق أن رغم الجهود المبذولة لتعيين القيادات الجامعية ذوى الكفاءات والجدارات فى الجامعات المصرية، ومحاولة توفير فرص التطوير والتنمية المقدمة لها؛ إلا أن الواقع الفعلى للجامعات المصرية من خلال الدراسات السابقة يؤكد على جوانب قصور عديدة فى أداء القيادات الأكاديمية لعدة أسباب سبق ذكرها، والتي تعوق عمليات تخطيط التعاقب القيادى؛ مما أضعف من قدرة الجامعات على تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، ومن ثم تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

وعلى الجانب الأخر بالرغم من المحاولات المتعددة لتطوير الجامعات المصرية وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة إلا أن ذلك لم يساعد فى القضاء على بعض التحديات، التى تتعلق بقدرة الجامعات فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، فقد أشارت دراسة خليل إلى البطء الشديد فى الاستجابة لمطالب التغيير؛ نظراً لتعقد البيروقراطية الإدارية، ووجود ضعف فى إدارة رأس المال الفكرى، وقلة قدرة الجامعات المصرية على توظيف مواردها البشرية على الوجه الأفضل، وروتين ممارسات القيادات الجامعية، وضعف رغبتهم فى التجديد والتغيير والتمسك بما هو موجود ومجرب، والافتقار إلى القيادات الجامعية الفعالة ذات التخطيط والتفكير الاستراتيجى، وقلة المعلومات الإدارية وضعف نظم الاتصال وافتقارها إلى التكنولوجيا الحديثة؛ مما ينعكس على طبيعة ضعف البنية التحتية للجامعات، وكثرة الأعباء الإدارية، والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية والمرؤوسين، ونقص الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل داخل المؤسسة الجامعية (٢٠٢٠، ١٤٩-١٥٢).

كما أشارت دراسة ثابت (٢٠٢٠) أن حجم الموارد المالية بالجامعات غير مناسب للوفاء بالمتطلبات المستقبلية، وتوصلت دراسة (عتريس، ٢٠٢١) قصور في الهيكل التنظيمي بإدارات المؤسسات الجامعية، وغياب الثقافة المستقبلية لدى بعض القيادات الجامعية، وغموض الرؤى والسياسات التي تحكم العملية التعليمية، وضعف استقلال الجامعات المصرية، وابتعاد المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية عن مستجدات التقنية الفكرية والمتمثلة في أحدث التطويرات الإدارية والقيادية، وانخفاض مستوى أداء القيادات الجامعية، وضعف امتلاكهم المهارات الإدارية اللازمة لنجاح إدارة المؤسسات الجامعية، التي منها مهارة تنوع أساليب تبادل الاتصالات الإدارية الفعالة.

وعلى صعيد جامعة جنوب الوادي فقد توصلت دراسة محمد وأخرون إلى حاجة الجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوافر متطلباتها (التشريعية، والبشرية، والتقنية) بالجامعة؛ وذلك للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بصورة سليمة وناجحة داخل الجامعة (٢٠١٩)، كما توصلت دراسة إبراهيم، ومحمد إلى أن قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة ومجالات القدرة على المعرفة وقدرات عمليات إدارة المعرفة، وسلوكيات العمل الابتكاري جاءوا بدرجات متوسطة على التوالي (٢.٦٨، ٢.٥٤، ٢.٥٨، ٢.٨٣)؛ مما يعني حاجة الجامعة إلى تفعيل دور إدارة المعرفة، أما القدرات الديناميكية فقد جاءت بدرجة متوسطة مما يعني حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى تنمية القدرات الديناميكية لديهم (٢٠٢١)، وأضافت دراسة إبراهيم ومحمد إلى أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي لأبعاد الإدارة الذكية جاءت بدرجة متوسطة؛ ويعني حاجة القيادات الأكاديمية إلى تفعيل أبعاد الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية (٢٠٢٢).

وانتهجاً لما سبق يتبين أن التنمية الإدارية المستدامة تهتم بجانبين هما: الأساليب والإجراءات التي تقضى إلى ممارسة مستدامة لكل جوانب التنمية المستدامة وإدارتها، والموارد البشرية التي ستقوم بإدارة تلك التنمية؛ ليصبحوا واعين ومدركين لمنطلقاتها

ومبادئها وأسسها وتحقيقها والتعامل معها، كما أن الدعوة إلى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات ولاسيما الجامعات لم ينشأ من فراغ؛ لذا توصلت نتائج استطلاع الرأى الذى قامت بتطبيقه الباحثة إلكترونياً على الرابط <https://forms.gle/6x5kA4MKnr1Mo12TA> ، وكانت العينة قوامها ٣٠ من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية؛ وذلك للتعرف على أهمية إعداد صف ثانى من القيادات الأكاديمية، وأهم الممارسات التى تتخذها الجامعة فى الوقت الحالى لتخطيط التعاقب القيادى، فضلاً عن التعرف على أهمية تحقيق أبعاد التنمية الإدارية المستدامة (القيادة المستدامة، الإدارة الإلكترونية، الثقافة التنظيمية المستدامة- إدارة المعرفة المستدامة)، وجاءت نتائجه على النحو التالى: فقد أتفقت العينة الاستطلاعية على أهمية تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق الولاء والانتماء للجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتنمية المهارات القيادية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة، أما عن ممارسات الجامعة فترى العينة أن الجامعة تلقى مسؤوليته على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتقديم برامج لإعداد قيادات صف ثان مثل مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (ICTP)، وهى دورات وبرامج محدودة للغاية وغير مجدية؛ لذلك تقترح العينة إنشاء وحدات مستقلة لتخطيط التعاقب القيادى بكل كلية.

وفيما يتعلق بتحقيق التنمية الإدارية المستدامة فقد أتفقت العينة على أهميتها فى تحسين الأداء الإدارى بالجامعة وتعزيز المسؤولية المجتمعية، ومن ثمَّ تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كما ترى العينة الاستطلاعية رغم جهود الجامعة فى التحول الرقمى وتطبيق الإدارة الإلكترونية وتفعيل بعض التطبيقات فى المهام الإدارية مثل مسك، واجتماع،... وغيره إلا أن الجامعة لا تزال بحاجة إلى المزيد لتحقيق كل أبعاد التنمية الإدارية المستدامة؛ مما يحقق لها ديمومتها وريادتها وتميزها.

وعلى ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث فى السؤال التالى: كيف يمكن تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة من وجهة نظر عينة البحث؟ وينتزع منه التساؤلات الآتية:

١- ما الأسس النظرية لمتغيرى البحث ( تخطيط التعاقب القيادى، التنمية الإدارية المستدامة، ودور تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة) بالجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟

٢- ما الجهود الراهنة لوزارة التعليم العالى وجامعة جنوب الوادى فى تخطيط التعاقب القيادى" دراسة وثائقية"؟

٣- ما واقع ممارسة تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى من وجهة نظر عينة البحث؟

٤- ما واقع التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادى من وجهة نظر عينة البحث؟

٥- ما الدور الحالى لتخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادى من وجهة نظر عينة البحث؟

٦- ما التصور المقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادى؟

**أهداف البحث.** وتتمثل فيما يلى:

- التعرف على الأسس النظرية لمتغيرى البحث ( تخطيط التعاقب القيادى- التنمية الإدارية المستدامة- دور تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة) بالجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

- الكشف عن الجهود الراهنة لوزارة التعليم العالى وجامعة جنوب الوادى لتخطيط التعاقب القيادى دراسة وثائقية استنادا فيها إلى الدستور وقانون تنظيم الجامعات والخطة الاستراتيجية للجامعة.

- تحديد واقع تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى استنادا إلى نموذج روثويل للتعاقب القيادى من وجهة نظر عينة البحث.

- الوقوف على واقع التنمية الإدارية المستدامة بأبعادها: (القيادة المستدامة، والإدارة الإلكترونية، والثقافة التنظيمية المستدامة، وإدارة المعرفة المستدامة) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث.
- التعرف على الدور الحالى لتخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث
- تقديم تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادي فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.
- أهمية البحث. وتنقسم إلى:
- أولاً: الأهمية النظرية للبحث.
- يوفر البحث إثراء نظرى ومعرفى للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة عن تخطيط التعاقب القيادى والتنمية الإدارية المستدامة.
- تبصير راسمى السياسات التعليمية والمسؤولين إلى ضرورة تطوير إدارة الجامعات والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها وتنمية القيادات الجامعية، ومن ثم تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.
- إلقاء الضوء على تخطيط التعاقب القيادى، ونماذجه؛ مما يساعد على فهمه وكيفية تطبيقه فى الجامعات.
- قد تفيد نتائج البحث المسؤولين فى إدارة الجامعة بضرورة تزويد كفاءة ومهارات الصف الثانى من القيادات الأكاديمية؛ بما يتناسب مع تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.
- قد تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية حيث إن مفهوم تخطيط التعاقب القيادى مفهوم حديثاً لم يتطرق إليه كثير من الباحثين؛ مما أدى إلى عدم وضوح دوره وأهميته لكثير من المؤسسات التعليمية.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية للبحث.**

- يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس، كما أن التخطيط للتعاقب القيادى يوضح للجامعة أهمية الإعداد للوظائف القيادية واختيار الكفاءات والبدائل فى أى وقت.
- تسهم دراسة تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق الاستقرار للكليات والأقسام الأكاديمية؛ فهو يثرى من إمكانات وخبرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس؛ مما يوفر للجامعة كوادر مؤهلة تساعد على إجراء أى عملية تعاقب إدارى.
- توجيه نظر الدارسين والباحثين بإجراء بحوث تختص بتخطيط التعاقب القيادى والتنمية الإدارية المستدامة باعتبارهما من الموضوعات الحديثة والحيوية فى الجامعات.
- يقدم تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.\*
- يفيد هذا البحث أصحاب القرارات فى الجامعات فى تبصيرهم بضرورة تفعيل دور التعاقب القيادى من أجل تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

**حدود البحث.** تمثلت حدود البحث فى النقاط التالية:

- أولاً: الحدود الموضوعية.** اقتصر هذا البحث على تقديم تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ويتم من خلاله:
- دراسة واقع تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى استناداً إلى نموذج روثويل ومن مبررات تبنى الباحثة هذا النموذج أنه من أكثر النماذج شيوعاً فى الكشف عن واقع تخطيط التعاقب القيادى بالجامعات لتناوله كل عمليات التخطيط للتعاقب القيادى.

- دراسة واقع التنمية الإدارية المستدامة بأبعادها (القيادة المستدامة، والإدارة الإلكترونية، والثقافة التنظيمية المستدامة، وإدارة المعرفة المستدامة) بجامعة جنوب الوادى.
- ثانياً: الحدود المكانية:** اقتصر البحث على كليات جامعة جنوب الوادى.



**ثالثاً: الحدود البشرية.** طبقت الدراسة على (٣٧٣) من القيادات الأكاديمية (العمداء- الوكلاء- رؤساء الأقسام) بكليات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس).

**رابعاً: الحدود الزمانية.** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ .  
**منهج البحث وأداته.**

اتبع البحث الحالى المنهج الوصفي، وهو من أكثر المناهج العلمية شيوعاً في البحوث العلمية لأهميته الكبرى لمعرفة متغيرات البحث، ووصف الظواهر وتحليلها تحليلاً دقيقاً والذي يقوم على وصف الظاهرة كما في الواقع وتحليلها وتفسيرها، ثم الوصول إلى الاستنتاجات، والاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث (بدران؛ وآخرون، ٢٠١٨، ٤٨)، كما حرصت الباحثة على تناول أسلوب العلاقات بين متغيري البحث، وركزت على مدخل دراسة الحالة حيث طبق على جامعة جنوب الوادي.

وعلى ذلك قامت الباحثة بتطبيق استطلاع رأى لتحديد مشكلة الدراسة، ثم قامت بتطبيق استبانة من إعدادها للتعرف على واقع تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي، وتوصلت لتصور مقترح يتضمن مجموعة من الآليات والإجراءات المقترحة لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة وعرضه على السادة الخبراء التربويين.

**مصطلحات البحث.** تتحدد مصطلحات البحث على النحو التالي:

**أولاً: تخطيط التعاقب القيادي Leadership succession planning**

يعرف بأنه عملية منهجية منظمة تركز على تدريب وإعداد وتطوير الأفراد من أجل تولي مناصب مستقبلية أو الترقيّة لمناصب أعلى في حالة المغادرة أو التقاعد من خلال نقل المعارف والخبرات إلى الخلفاء ( قيادات الصف الثاني) حتى يتم المحافظة على الكفاءات القيادية للقيام بأدوارهم المستقبلية (Rothwell , 2012, 39-40)، وهو خطة تضعها المؤسسة التعليمية لإعداد الأفراد العاملين فيها وتأهيلهم لتولي عملية

القيادة كبدل عن القيادات الراهنة عند ترك أو مغادرة منصبهم، بسبب المرض أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى أو التقاعد أو الترقية بشكل يضمن استمرارية العمل بكفاءة وفعالية (Aldaimi, 2017, 136).

وهو أيضاً تصميم برامج لتحديد المرشحين وتطوير المتميزين منهم لوظيفة المدير لضمان الانتقال السلس للسلطة، وتحقيق استدامة القيادة؛ بما في ذلك دعم المديرين الجدد في وظائفهم الجديدة، من خلال التدريب المهني وأنظمة التوجيه لهم لضمان أداء واجباتهم واستمراريتهم في المنصب الجديد (عبد العزيز، ٢٠١٩)، وهو خطة وضعتها المنظمة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من القادة والأفراد ليكونوا مؤهلين لشغل تلك المناصب القيادية عند الحاجة بطريقة تحافظ على استمرارية سير العمل بكفاءة وفعالية (المرقطن، ٢٠٢٠).

كما يعرف بأنه عملية لتأهيل القادة المحتملين لشغل مناصب قيادية عليا حالية ومستقبلية؛ لتجنب الفراغ القيادي المحتمل الناتج عن عمليات النقل أو الترقية أو الفصل، أو الاستقالة، أو التقاعد أو الوفاة؛ وذلك من أجل المحافظة على العنصر البشري وتنميته (الشريف، ٢٠٢١)، وعرفته دراسة أيضاً عملية منهجية منظمة مستمرة لإعداد وتطوير أفضل الكفاءات والمواهب القيادية المناسبة والاحتفاظ بها في التوقيت والمكان المناسب للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية في ضوء استراتيجية الجامعة؛ وبما يحقق أهدافها وتطلعات المستفيدين أو أصحاب المصلحة من خدماتها، ويضمن لها البقاء والاستدامة بين غيرها من الجامعات (محمد؛ ومنذور، ٢٠٢١، ٣٦٩).

ويعرف بأنه جهود مخططة ومنهجية من قبل إدارة المؤسسة تهدف إلى ضمان استمرارية القيادة في المناصب الاستراتيجية المهمة، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي المطلوب وتطويره في المستقبل، وتشجيع التقدم الفردي، وتحديد المناصب الإدارية المهمة في المؤسسة، وتحديد الوظائف الشاغرة في المستقبل، وتحديد المديرين المناسبين للوظائف وبشير هذا المفهوم إلى الانتقال السلس للقيادات والإدارات الشاغرة. (Renuka & Marath, 2023,85).

ويُعرف اجرائياً بأنه تبنى الجامعة خطة واضحة لاكتشاف القيادات الأكاديمية الذين يمتلكون المهارة والجدارات الكافية على شغل مناصب قيادية فى المستقبل، وتنميتهم، وتوفير مخزون من القيادات الأكاديمية ذوى الكفاءات الواعدة التى ترى الجامعة إمكانية الاختيار من بينهم للوصول إلى المستويات القيادية المطلوبة لديها، وذلك لضمان الانتقال السلس للسلطة واستمرار بقاء جامعة جنوب الوادى وريادتها وتميزها وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، ومن ثمّ تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

### ثانياً: التنمية الإدارية المستدامة Sustainable Administrative development

تعرف التنمية Development بأنها عملية تغيير إيجابى مقصود ومخطط يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها، كما أنه يتم على أساس مواجهة ايجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات، بحيث يأتى متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واعٍ ومخطط وموجه للتغيير المنشود والمتفق مع متطلبات المجتمع والتغيرات السائدة فيه (الشخبي؛ وآخرون، ٢٠١٢، ٧٧).

وتعرف التنمية الإدارية اصطلاحاً بأنها: القدرة المتجددة لتحسين عمليات حل المشكلات بأساليب أكثر فاعلية وجماعية مع تطبيق نظريات وتكنولوجيات إدارية حديثة لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات العملية التنموية وهى تعمل لتحسين المقدرة الإدارية للمديرين الحاليين على اتخاذ القرارات وعلى القيادة والاقتصاد (الزكى؛ وفيليه، ٢٠٠٤، ١٣٣).

وقد عرف (العيساوى؛ وآخرون، ٢٠١٣، ١٩-٢٣) أن التنمية الإدارية المستدامة عملية تحسين مستمر للأداء الإدارى، من خلال دمج العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية فى العمليات الإدارية، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات فى المدى البعيد، كما عرفها بأنها العملية التى ترتبط بفكر إدارى وتنظيمى معاصر يمكن مؤسسات المجتمع بكافة قطاعاته من أن تعمل معاً فى ظل استراتيجية تنموية تكاملية لتكون مخرجاتها بمثابة التغذية المرتدة لمداخلتها.

وتعرف التنمية الإدارية المستدامة إجرائياً: عملية مستمرة تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية إدارة جامعة جنوب الوادي، مع ضمان قدرتها على تلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية، وتعتمد على مكونات أساسية هي: الكفاءة والابتكار والفعالية، والاستدامة والمسؤولية والشفافية؛ وتتم التنمية الإدارية المستدامة بالجامعة من خلال الجهود التي تبذل من أجل تحقيق أبعادها: القيادة المستدامة، والإدارة الإلكترونية، والثقافة التنظيمية المستدامة وإدارة المعرفة المستدامة، كما تحرص على اختيار وتدريب وتطوير القيادات الأكاديمية من خلال تزويدهم بالبرامج التدريبية والخبرات والمهارات بهدف تحسين عملهم الإداري واتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية داخل الجامعة.

#### الدراسات السابقة والتعليق عليها.

تناول البحث الحالي الدراسات السابقة في محورين وفقاً لمتغيري البحث، وهما المحور الأول: تخطيط التعاقب القيادي، والمحور الثاني: التنمية الإدارية المستدامة، ويمكن عرض دراسات كل محور من الأقدم إلى الأحدث، وجاءت على النحو التالي:

#### المحور الأول: تخطيط التعاقب القيادي Leadership succession Planning

ومن تلك الدراسات ما يلي:

دراسة (Brubaker, et al., 2016) التي هدفت إلى التعرف على أهمية تخطيط التعاقب القيادي وتطبيق مبدأ الشفافية، حيث يعطى تخطيط التعاقب قادة المؤسسة الفرصة لتطوير وتحديث وإضافة الحيوية على مؤسساتهم والتأكيد على انتقال ناجح للقيادة، واتبعت المنهج الوصفي، وطُبقت على أعضاء هيئة التدريس بكلية الطب، وتوصلت الدراسة أن معظم أعضاء هيئة التدريس الطامحين لرئاسة القسم غير مدركين بعمليات التعاقب في كلياتهم، وإن تخطيط التعاقب في أقسام كليات الطب لم يحظى باهتمام كبير، وأن تطوير التعاقب يجعل العمل المؤسسي سهل ويمنح فرص لانتقال الأفراد لأداء أدوار قيادية، وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطط تعاقب طارئة في كل الأوقات ويتم التعامل معها من وقت لآخر وبحسب الحاجة، وأن من المفيد توظيف

رئيس مؤقت أثناء التدريب كمرشح داخلي، وأن للعميد دور في تخطيط التعاقب لرؤساء الأقسام وتطوير رئاسة الأقسام.

وجاءت دراسة (أحمد، ٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط للتعاقب القيادي على اختيار قيادات المجتمعات الجامعية، واكتشاف أساليب تخطيط التعاقب التي تمكن المجتمع الجامعي من أن ينمي مهارات الصف الثاني للقيام بالأدوار القيادية واعتمدت على المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على جامعتين هما: الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى إدراك القيادات الجامعية لمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي، وأهميته وكذلك قبول القيادات الجامعية لأساليب تخطيط التعاقب القيادي التي تساعد على إعداد صف ثانٍ من القيادات الجامعية، وأوصت الدراسة بتحديد آليات الترقى للمناصب القيادية للعاملين من داخل الجامعة لإتاحة الفرصة للراغبين في الوصول للمناصب القيادية من تأهيل أنفسهم، وإتاحة الفرصة للقيادات الشابة التي أثبتت بؤادر جدارة رياضية وتقديم التأهيل الكافي لهم.

بينما هدفت دراسة (البواردي، ٢٠١٧) إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات الإدارية هو ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل، وعدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء القيادات، وصعوبة إيجاد خبراء ومتخصصين لتصميم خطة تعاقب قيادي ناجحة، وقلة وجود موارد بشرية ومالية، وأوصت بضرورة وضع خطط محددة للتعاقب القيادي بالأجهزة الحكومية.

وهدف دراسة (Keller, 2018) إلى اكتشاف التحديات التي تمنع الكليات والجامعات في ولاية (مينيسوتا) من تخطيط التعاقب الوظيفي، وتقديم حلول للمشكلات القيادية عبر ممارسات التخطيط التعاقبي، واستخدمت برنامج تجربي لتخطيط التعاقب مدته سنتان، واتبعت المنهج التجريبي، وبينت نتائج الدراسة وجود مجال كبير لتطبيق

خطط التعاقب القيادي؛ بالإضافة إلى التأثير الواضح في المردود سواء على مستوى المنظمة، أو الأفراد، وأوصت بضرورة تحليل بيئة العمل في المؤسسات، وتبني تعزيز وتوسيع مجموعة الأبحاث حول تخطيط التعاقب في التعليم العالي.

بينما هدفت دراسة (محمود، ٢٠١٨) إلى معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية في تحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية، وكذلك التعرف على مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته بالمفاهيم الأخرى، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير للتعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية، وأوضحت العلاقة الوثيقة بين تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في جميع مؤسسات الدولة، بين دعم ذلك بقرار من السلطة المختصة، بحيث يكون التخطيط للتعاقب جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات على اختلاف طبيعتها.

وهدف دراسة (Sanschagrin, 2019) إلى تطوير القيادة في المدارس العامة من الروضة حتى الصف الثاني عشر في ضوء مدخل تخطيط التعاقب القيادي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى ضعف وجود تخطيط للتعاقب القيادي في تلك المدارس وأن التعاقب القيادي في تلك المدارس يحدث بدون تخطيط له وهذا يؤدي بدوره إلى عدم كفاءة القيادة، وأوصت بضرورة وضع خطة محددة للتعاقب القيادي بالمدارس العامة.

هدفت دراسة (Ogbu Edeh, 2019) التعرف على التحديات التي تواجه خطط التعاقب القيادي، والكشف عن مدى الحاجة إلى خطط التعاقب وإلى اكتشاف الثغرات في تخطيط التعاقب، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى غياب دعم القيادة العليا، ونقص خطط التعاقب بالإضافة إلى غياب القادة الداعمين الذين يمتلكون مهارات الاكتشاف والتوجيه والتدريب، كما بينت أن خطط التعاقب لا تتناسب مع رغباتهم، وأوصت بضرورة وضع رؤية واضحة لخطط التعاقب القيادي.

وقد هدفت دراسة المخلافي والقحطاني إلى تحديد متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائجها إلى تقسيم المتطلبات إلى متطلبات تنظيمية وبشرية ومادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب تعليم البنات، وتوصلت إلى الحاجة لإعداد قيادات الصف الثاني، وأن المتطلبات التنظيمية تضمنت دعم الإدارة لجميع المستويات، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنوع أدوات قياس الصف الثاني، ووضع مسار وظيفي متفق عليه لكل وظيفة قيادية، وتوفير جهة تنظيمية معينة بمتابعة إعداد قيادات الصف الثاني، وتطبيق سياسة الاختبارات المهنية للقيادات، وأوصت بضرورة الإعلان عن أى وظائف قيادية شاغرة ووضع جملة من المعايير الموضوعية لعملية التعيين فى الوظائف القيادية، وإنشاء وحدة تنظيمية للبحث والتنقيب عن القيادات الواعدة، وتطوير برامج التدريب والتوجيه القيادى (٢٠١٩).

وجاءت دراسة (العريفى، ٢٠١٩) بهدف تحديد مهارات قيادات الصف الثاني وتنميتها بجامعة الملك سعود، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة ٤٩٥ من العاملين بالجامعة (أعضاء هيئة تدريس، وموظفين) وهم فى الصف الثاني من القيادات، وتوصلت إلى موافقة أفراد العينة على تنمية مهارات قيادات الصف الثاني بجامعة الملك سعود، وتفاوتت استجابات أفراد العينة حول أبعاد مستوى الولاء التنظيمى، كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات أفراد الدراسة حول واقع مهارات قيادات الصف الثاني باختلاف المتغيرات الشخصية، وأوصت بضرورة تنمية مهارات قيادات الصف الثاني بالجامعة.

كما هدفت دراسة (السيد، ٢٠١٩) إلى الوقوف على تأثير إدراك العاملين فى شركات البرمجيات المصرية لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفى على أدائهم الابتكارى، مع تحديد الدور الوسيط للإلتزام التنظيمى فى هذه العلاقة، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابى معنوى لإدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفى على الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمى،

وأن هناك تأثير إيجابي معنوي لتخطيط التعاقب الوظيفي على الأداء الابتكاري للعاملين في قطاع البرمجيات في جمهورية مصر العربية، كما توصلت لعدم وجود تأثير للإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين إدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي، وأدائهم الابتكاري، وأوصت بضرورة الاهتمام ببرامج تخطيط التعاقب الوظيفي.

وهدفت دراسة (الداود، ٢٠٢٠) إلى معرفة واقع تخطيط التعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات والمتطلبات الواجب توافرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي، وطُبقت على ٥٩ عميد من جامعتي القصيم وشقراء، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تخطيط التعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعة شقراء والقصيم يتحقق بدرجة ضعيفة، وأوصت بضرورة تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلبى الاحتياج من القيادات، وإلتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية، وأهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وتطوير نماذج التقييم للأفراد بما يتناسب مع متطلباتهم الوظيفية، وأن يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني، مع ضرورة تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دورياً وفق برنامج معد لذلك.

هدفت دراسة الشريف (٢٠٢١) إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديمين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع ومعوقات تخطيط التعاقب القيادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت على (١٩٩) قائدًا، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديمين في الجامعة من وجهة نظرهم بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (٢.٠٨) وأن معوقاته بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وأوصت بضرورة اتباع استراتيجية لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات.

وجاءت دراسة (الشهراني؛ عسيري، ٢٠٢١) التي هدفت إلى دراسة تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وفق رؤية (٢٠٣٠)،



والذى يسهم فى إعداد صف ثانٍ من القيادات المهيئة لتولى المناصب القيادية الحرجة فى حال خلوها لأى سبب طارئ لضمان استمرار عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع رؤية ٢٠٣٠، التى من أبرز أهدافها الاستثمار الأمثل لرأس المال البشرى والقيادى والاحتفاظ بها وتطويرها، وأظهرت عدة نتائج أهمها: أن تخطيط التعاقب القيادى ضرورة ملحة للمؤسسات تضمن الميزة التنافسية لها، كما يسهم فى تحسين الأداء ورفع معدلات الإنتاجية، والسعى المستمر فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وهدفت دراسة (Chia et al , 2021) إلى تقييم تخطيط التعاقب فى الجامعات الحكومية، واتبعت المنهج الوصفى، وتوصلت إلى ضعف ممارسة خطط التعاقب فى الجامعات الحكومية، كما توصلت إلى التحديات التى تواجه تنفيذ خطط التعاقب منها: ضعف المكافآت المالية المقدمة للمناصب القيادية، مما جعلها وظائف غير أساسية، وأوصت بضرورة مراجعة خطط التعاقب بالجامعات الحكومية.

وقد هدفت دراسة (الراشد، ٢٠٢٢) إلى تفعيل تطبيق التعاقب القيادى بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من خلال التعرف على واقع تفعيل التعاقب القيادى فى الجامعة، واتبعت المنهج الوصفى، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن إجراءات تطبيق التعاقب القيادى بالجامعة غير واضحة بالنسبة لهم، ووجود كفاءات قيادية لم يتم اكتشافها لشغل المناصب القيادية، وأن الجامعة تقوم بالاستعانة بكفاءات من خارجها لتولى مناصب قيادية فيها، وأن قنوات الترشيح للمناصب القيادية بالجامعة غير واضحة، وتوصلت إلى أن تأثير العوامل الشخصية فى عملية اختيار القيادات بالجامعة من أبرز التحديات التى تواجه تطبيق التعاقب القيادى، وأوصت بضرورة تحديد معايير واضحة لشغل المناصب القيادية، والعمل على تصميم لوائح تنفيذية لأنظمة عملية التعاقب القيادى، واستحداث برامج خاصة لإعداد صف ثانٍ من القيادات؛ ليكون جاهزاً عند الحاجة إليه.

بينما هدفت دراسة عبد العاطى وآخرون (٢٠٢٢) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا فى ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإدارى، واتبعت

المنهج الوصفي، وطُبقت على عينة قوامها (٢٨١) قائداً تعليمياً، وتوصلت نتائجها أن درجة أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري كانت متوسطة حيث جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة تبني التصور المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري.

كما هدفت دراسة ( عبد المجيد وآخرون، ٢٠٢٢) إلى معرفة دور تخطيط تعاقب القيادات في بناء القيادات الجامعية، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تخطيط التعاقب الوظيفي لا تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية، وأن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي ذات تأثير كبير في إعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها، وأوصت بضرورة تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، واتباع أحدث الطرق في تقييم الأداء والرصد والمتابعة من أجل اختيار سليم للقيادات الجامعية، والتخطيط للموارد البشرية من إعداد للهياكل، وتحليل الوظائف وتوصيفها والاستقطاب والتعيين لا بد أن تكون بطرق مدروسة لتساعد على عملية التخطيط للخلافة، ومراجعة الهياكل الوظيفية من وقت لآخر؛ لمواكبة لمتطلبات التعليم العالي، وأهمية استقطاب المواهب والعمل على رعايتهم وتطوير مهاراتهم وإعطائهم حرية الانطلاق للابتكار والإبداع، وأوصت بضرورة استحداث طرق حديثة لتقييم الأداء في اختيار القيادات الجامعية المحتملة.

### المتغير الثاني: التنمية الإدارية المستدامة Sustainable Administrative development

وتناولت تلك الدراسات التنمية الإدارية المستدامة وأبعادها ما يلي:

دراسة (محمد، ٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على ملامح التنمية الإدارية المستدامة المتحققة في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الجامعتين في درجات تحقيق التنمية الإدارية المستدامة من حيث أبعادها ( القيادة المستدامة، والحوكمة، والإدارة الإلكترونية، وإدارة المعرفة المستدامة، والثقافة التنظيمية المستدامة، والاستراتيجيات الإدارية المستدامة)، وأوصت بضرورة تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات.

بينما هدفت دراسة (البحراوى، ٢٠١٩) إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية كمتغير فى تحقيق التنمية المستدامة خاصة بعد التحولات والثورات العالمية فى مجال الإدارة، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مما يتطلب إعادة هيكلة المنظمات والمؤسسات، واتبعت المنهج الوصفى، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية التى تعد إحدى المتغيرات المهمة فى تحقيق التنمية المستدامة، وتوصلت إلى وجود نقص فى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المجال التتموى مما يتطلب دعماً أكبر من الإدارات العليا، وأوصت بضرورة تأهيل وتدريب العاملين بالمجال التتموى على تطبيق العمل الإلكتروني، وتطوير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

بينما هدفت دراسة جنيدى (٢٠١٩) إلى التعرف على دور الإصلاح الإدارى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة واتبعت المنهج الوصفى، وطُبقت على العاملين بمحافظة الإسكندرية، وتوصلت إلى قصور توفير الهيكل التنظيمى لقنوات اتصال سريعة، وضعف فرص التطوير الذاتى للعاملين، وضعف إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، والقصور فى إصلاح اللوائح المنظمة للعمل، وقصور التنمية الإدارية المستدامة، وعدم الاعتماد على النماذج الإدارية الحديثة فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وعدم التحسين المستمر لخدماتها، وأوصت بضرورة وضع استراتيجيات لتأهيل العاملين، ووضع برامج تدريبية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية الإدارية المستدامة.

بينما هدفت دراسة (خالد، ٢٠١٩) إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية، والكشف عن مختلف معوقات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية فى الجامعات المصرية، واتبعت المنهج الوصفى، وطُبقت على عينة بجامعة عين شمس، وتقديم مجموعة من الحلول والتوصيات التى يمكن الاستفادة منها فى تذليل صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل جامعة عين شمس، وتوصلت إلى وجود ضعف فى المخصصات المالية لدعم

الإدارة الإلكترونية ودوراتها التدريبية، وهذا نتيجة عدم وعى الإدارة في الجامعة بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، فضلاً عن التكلفة المالية العالية التي تحتاجها، كما توصلت إلى أن القوانين والتشريعات أحد أهم المجالات التي يجب الاهتمام بها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك ظهور معوقات بشرية مثل: ضعف الكادر البشري والذي يعد ضرورياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب عدم تدريبهم، كما تبين أن من أهم عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية هي دعم الإدارة العليا.

كما هدفت دراسة (عمرو، ٢٠١٩) إلى تقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل استخدام المهارات التكنولوجية التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين المهارات التكنولوجية لدى الأكاديمين بجامعة كفر الشيخ، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك معرفة المهارات التكنولوجية المرتبطة بإدارة المعرفة، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من الأكاديمين بجامعة كفر الشيخ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة طردية بين إدارة المعرفة والتركيز على العنصر البشري، كما أن هناك عدة متطلبات ينبغي تحقيقها للحصول على التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة، كما أن ترتيب ممارسة العاملين لإدارة المعرفة يتم ترتيبها كالتالي: (تشخيص المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة) وأن تبنى استراتيجية إدارة المعرفة ينعكس إيجابياً على إعداد وتنفيذ خططهم، وأوصت بضرورة تطبيق إدارة المعرفة المستدامة بالجامعات.

وهدف دراسة (Filho,2020) إلى تحديد الخصائص الرئيسية لقادة الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي والتحديات الرئيسية التي يواجهونها، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المستدامة تسهم في تحقيق القدرة على الابتكار والتفكير على المدى الطويل، وتمكن المؤسسات من تحقيق الترابط بين التخصصات المتعددة والمعرفة حول الإعدادات التنظيمية، كما تسعى إلى الاستثمار في التعليم من أجل التنمية المستدامة، وأظهرت أن هناك عديد من التحديات التي تواجه القيادة المستدامة، منها: قلة اهتمام إدارة الجامعة وبعض أعضاء المجتمع

الأكاديمي بتطبيقها، بالإضافة إلى نقص الخبرة، وقلة وجود رؤى استراتيجية، وأوصت بضرورة التغلب على التحديات التي تواجه القيادة المستدامة .

بينما هدفت دراسة (Mcghee, 2020) إلى تحديد العلاقة بين القيادات الإدارية والأكاديمية في تطوير برامج التعلم الإلكتروني في الجامعات، وتحديد دور التعلم الإلكتروني في تحقيق التنمية المستدامة، وطُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين يسعون لتطوير برامج التعليم الإلكتروني للتغلب على التحديات التي تواجه الجامعات عينة الدراسة من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وتوصى بضرورة الاهتمام بالتعلم الإلكتروني من أجل تحقيق التنمية المستدامة في كل النواحي بما فيها النواحي الإدارية. وهدفت دراسة (يحيى، ٢٠٢٠) تحديد الدور المقترح لإدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في ثلاثة مرتكزات هي: الاستدامة الأكاديمية والاستدامة البحثية والاستدامة الإدارية، وكذلك تحديد المتطلبات الإدارية اللازمة لتفعيل دور إدارات الجامعات في التحول نحو الاستدامة، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات الإدارية للتحول نحو الاستدامة تتمثل في الاستفادة من المؤشرات والأنظمة العالمية المتخصصة في الاستدامة، وإعداد خطة استراتيجية للتحول نحو الاستدامة، وإعداد سياسة استدامة للجامعة من خلال نشر وتوثيق أفضل خبرات وممارسات الاستدامة وإقامة الندوات والمؤتمرات وتوفير فرص للتدريب لخدمة وتوعية المجتمع بقضايا وتحديات الاستدامة، وأوصت بضرورة تحول الجامعات الحكومية نحو الاستدامة.

بينما هدفت دراسة حسن وآخرون (٢٠٢١أ) إلى تحديد دور اليقظة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة في (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بأبعادها المتمثلة في (القيادة المستدامة، الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة المستدامة، الثقافة التنظيمية المستدامة) في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك التعرف على واقع تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وطُبقت

على عينة قوامها (٣٤١) مفردة من القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي محل البحث، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، كما أن التنمية الإدارية المستدامة تعد هدف استراتيجي تسعى مؤسسات التعليم العالي في تحقيقه وتعد اليقظة الاستراتيجية أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وأوصت بضرورة تبني رؤية طويلة الأمد تحافظ من خلالها على استدامة مؤسسات التعليم العالي، والاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة.

هدفت دراسة (حسن، وآخرون، ٢٠٢١ب) إلى اقتراح مدخل للتنمية الإدارية المستدامة ومدى صلاحيته للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي، وطبقت على (٣٤١) من القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج إيجابية تتفق مع نتائج الدراسة النظرية للمدخل المقترح تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، وقد ثبت صلاحية هذا المدخل من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية التي تضمنتها الدراسة الميدانية، وأوصت بإعادة صياغة البنية التحتية في مؤسسات التعليم العالي محل البحث؛ لتكون قابلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وهدفت دراسة العردان (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة عالية، وحصل بعد المتطلبات التنظيمية على درجة احتياج عالية جداً، وبعد المتطلبات الشخصية للقائد على درجة احتياج متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق القيادة المستدامة في الجامعات.

وهدفت دراسة على (٢٠٢٢) إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة قوامها (٣٧٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر، وأظهرت النتائج

أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة متوسطة، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الجنس لأبعاد المسئولية المجتمعية والبيئية، واستدامة قيادة الآخرين، والممارسات الأخلاقية، ووفقا لمتغير المنصب الإداري أظهرت الدراسة فروقا لُبعد واقع ممارسة القيادة المستدامة، واستدامة قيادة الآخرين لصالح من يشغلون مناصبا إدارياً، ووفقا لمتغير الرتبة العلمية أظهرت الدراسة وجود فروق لأبعاد استدامة الموارد البشرية والمادية، واستدامة قيادة الآخرين.

كما هدفت دراسة (نشأت، ٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية من وجهة نظر الإداريين والموظفين، وطُبقت الدراسة على (٢٠٠) مدير ونائب مدير وموظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن درجة تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية ضعيفة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر موظفي الجامعات المصرية عن درجة تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية تعزى لمتغير (الجنس، و متغير المؤهل، و متغير سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح الموظفين، وعليه أوصت الدراسة بضرورة مواكبة الجامعات المصرية للتطور الإلكتروني في خطط توضع لها الميزانيات المناسبة حتى تصل الجامعات المصرية إلى التحول الإلكتروني الذي يلبي متطلبات العصر، وضرورة تنفيذ برامج تدريب وتأهيل الإداريين والموظفين في الجامعات على استخدام الوسائل الإلكترونية المتنوعة.

بينما هدفت دراسة (محمد، ٢٠٢٣) التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، واتبعت المنهج الوصفي، وطُبقت على عينة قوامها (٥٨٣) من أعضاء هيئة التدريس، ومن أهم ما توصلت إليه: أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، كما أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وأوصت بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية المستدامة بالجامعة؛ بما يعمل على تحقيق القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية.

## الفجوة البحثية. ويتبين تحليل الفجوة من الشكل التالي:

## فجوة البحث

## الدراسة الحالية

## الفجوة البحثية

## الدراسات السابقة

**الهدف:** تعد الدراسة الأولى في مصر التي تناولت - على حد علم الباحثة - تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي ودوره في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة كما تعد من الدراسات القليلة عربيا ومحليا في التطيم الجامعي

**مجتمع الدراسة:** قامت الدراسة الحالية بالتطبيق على جامعة جنوب الوادي وخاصة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس

**الهدف:** لا توجد أي دراسة - على حد علم الباحثة - عربية أو مصرية تناولت متغيري البحث معا: (تخطيط التعاقب القيادي- التنمية الإدارية المستدامة) ولا توجد دراسة تناولت تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي ودوره في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

**مجتمع الدراسة:** لم تقم الدراسات السابقة على التطبيق في جامعة جنوب الوادي.

**الهدف:** تعددت أهداف الدراسات السابقة كما يلي:

تفعيل تطبيق التعاقب القيادي، دراسة تخطيط التعاقب القيادي وتنمية الموارد البشرية، دراسة تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطط إدارة الموارد البشرية، دور تخطيط التعاقب القيادي في بناء القيادات الجامعية.

التعرف على ملامح التنمية الإدارية المستدامة، والتعرف على دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة

دراسة العلاقة بين التنمية الإدارية المستدامة والإصلاح الإداري.

**مجتمع الدراسة:** قامت الدراسات الأجنبية والعربية بتطبيق دراساتهما على المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة والمصانع، ومراحل التعليم قبل الجامعي، والقليل منها عن التطيم الجامعي

**أوجه الاتفاق:** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي، واستخدام استبانة للتطبيق.

**كما استفادت من الدراسات العربية والأجنبية في:** صياغة الإطار النظري ومعرفة العلاقات بين المتغيرين، وتكوين تصور شامل لهذا البحث من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات والإجراءات، وإجراء البحث الحالي من حيث انتهت الدراسات السابقة، وبناء أدوات الدراسة بما يتلاءم مع بيئة الدراسة وتحليلها، وتفسيرها وصياغة التصور المقترح.

شكل (١) من إعداد الباحثة

ويتبين مما سبق أن البحث الحالي يتناول موضوعاً في غاية الأهمية فتخطيط التعاقب القيادي من الموضوعات التي فرضت نفسها وبقوة على الساحة التربوية والإدارية؛ ولكن وجدت الباحثة - على حد علمها - أن الدراسات المصرية له في التعليم الجامعي بمصر قليلة ومعظم الدراسات تناولتها في المدارس ووزارة التربية والتعليم وفي دول عربية وأجنبية، ولا توجد سوى دراسة عبد المجيد وآخرون التي تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها بالتعليم الجامعي وتختلف في كونها دراسة تحليلية فقط، أما عن التنمية الإدارية المستدامة فركزت معظم الدراسات المصرية على تناول أبعاد التنمية الإدارية المستدامة (القيادة المستدامة، الإدارة الإلكترونية، والثقافة التنظيمية المستدامة، وإدارة المعرفة المستدامة)، ولن تجد الباحثة - على حد علمها - دراسة مصرية تناولته كمصطلح شامل لكل الأبعاد في التعليم الجامعي سوى دراستي حسن، وآخرون واختلفت عن الدراسة الحالية في المتغير الآخر ومجتمع الدراسة.



**الخطوات المنهجية للبحث.** يسير البحث الحالى وفقاً للمحاور المنهجية التالية:  
 المحور الأول: ويضم الإجابة عن السؤالين الأول والثانى، الأول: (الإطار النظرى لمتغيرى البحث)، والثانى: (الجهود الراهنة لوزارة التعليم العالى وجامعة جنوب الوادى فى تخطيط التعاقب القيادى "دراسة وثائقية")  
 المحور الثانى: ويشمل الإجابة عن السؤالين الثالث والرابع والخامس (الدراسة الميدانية).

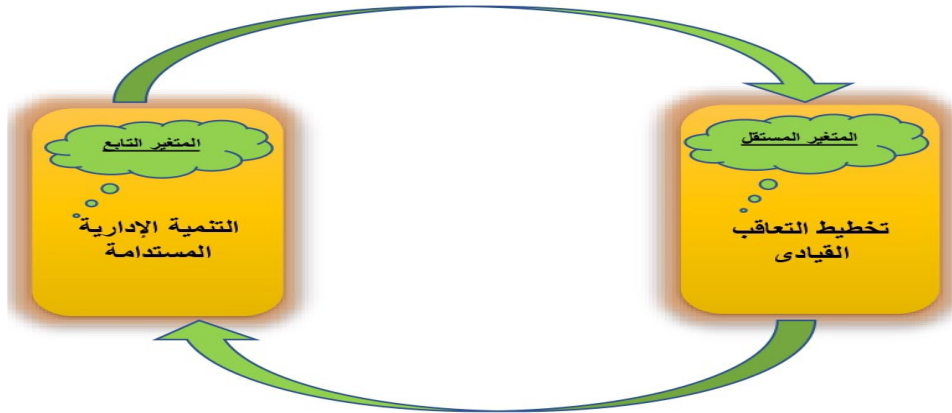
المحور الثالث: ويشمل الإجابة عن السؤال السادس (نتائج البحث والتصور المقترح، والدراسات المستقبلية المقترحة).

### المحور الأول: الإطار النظرى للبحث.

ويوضحها البحث على النحو التالى:

**أولاً: متغيرات البحث.**

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافها، ومراجعة الأدبيات والدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة، قامت الباحثة بتحديد المتغيرات التى سيتم اختيارها كما هو موضح فى الشكل التالى:



شكل (٢) من إعداد الباحثة

ويتبين من الشكل السابق أن البحث يدور حول متغيرين

## المتغير الأول: تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

تمهيد.

يُعد التخطيط للتعاقب القيادي ضرورة لا غنى عنها في الجامعات إذا ما أرادت البقاء والاستمرارية والريادة، باعتباره توجه طويل الأمد فمن خلاله يمكن التعرف على المواهب الحالية والمستقبلية، ويساعد على البقاء على خطط الإمداد بالمواهب القيادية، ويركز على وضع خطط طويلة الأجل لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الذين ينظر لهم على أنهم مواهب محتملة قادرة على شغل الوظائف القيادية في حال خلوها، الأمر الذي يتطلب تحديد هؤلاء الأعضاء ومنحهم الفرص والتجارب والخبرات اللازمة لتنمية مواهبهم وإعدادهم لتولي المهام والوظائف القيادية بالجامعات، وذلك في تحقيق أهدافهم الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

### ١- التطور التاريخي لتخطيط التعاقب القيادي.

يعد التخطيط للتعاقب القيادي ضرورة للاستثمار الأمثل للموارد البشرية وضمان الاستقرار وتجنب الفراغ القيادي المحتمل، كما أن غياب التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات له تداعيات خطيرة على النجاح المؤسسي باعتبار أن تخطيط التعاقب يمثل أداة التحول إلى دعم النمو الوظيفي لدى المرشحين للمناصب القيادية.

ولذلك تشير الدراسات الإدارية إلى أن فكرة تخطيط التعاقب القيادي بدأت في القرن الرابع عشر في إطار الشركات العائلية، ثم انتقلت الفكرة إلى المؤسسات والشركات الأخرى (Mariotti, 2014)، وعلى ذلك فقد اهتم رواد الإدارة بالتعاقب القيادي، ومن أبرزهم فريدريك تايلور من خلال كتابه الشهير الإدارة العلمية (١٩١٢) الذي شدد فيه على أهمية اتباع الطريقة العلمية في اختيار القادة وتدريبهم، والفصل بين ما يقوم به الأفراد، وما يفعله القادة (الملحم، ٢٠٠٨).

كما أكد هنرى فايول فى كتابه الإدارة العامة والصناعية ( ١٩١٦ ) على ضرورة تحقيق المؤسسات مبدأ ( الاستقرار الوظيفى)، ومبدأ ( الترتيب) ويعنى ذلك ضرورة توفير عامل الاستقرار الوظيفى للمؤسسات والعاملين بها (Grossman, 2013,50)، وقد ظهر تخطيط التعاقب القيادى كمصطلح علمى فى بداية القرن الحادى والعشرين فى الشركات وذلك لمعالجة مشكلة توريث ملكيتها، ثم توسع ليشمل الشركات الخاصة المهمة بتغيير الرؤساء التنفيذيين حتى أصبح موضوعاً مركزياً فى المؤسسات المختلفة؛ بل واتجاهاً إدارياً فى تطوير تنمية الموارد البشرية عامة وتطوير القيادات وتأهيلهم للمستقبل (Christee,2007,95).

ومنذ عام (١٩٨٠) توسع مصطلح تخطيط التعاقب القيادى ليشمل المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية، ومنظمات الرعاية الصحية، وفى الآونة الأخيرة أصبح تخطيط التعاقب القيادى مقبولاً كممارسة جيدة لإحلال القادة والعاملين الحرجين فى شتى المستويات فى المنظمات المختلفة.

## ٢- مفهوم تخطيط التعاقب القيادى Leadership succession planning Concept

تعددت المفاهيم التى تدور حول ضرورة الحفاظ على القيادات الجامعية الواعدة، وتنمية قدراتها ومهاراتها لاستدامة العنصر البشرى منذ فترة بعيدة، إلا أنه لا يوجد اتفاق لدى الباحثين فى تحديد مفهوم واحد لتخطيط التعاقب القيادى؛ ولذلك يمكن توضيح أهم مفاهيم تخطيط التعاقب القيادى كما يلى:

**التخطيط: Planning:** اصطلاحاً هو وظيفة أساسية من وظائف الإدارة ويعنى التنبؤ بما سيكون عليه الوضع فى المستقبل وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والأساليب والوسائل اللازمة فى تحقيق هذه الأهداف ويمكن أن يتم القيام بالتخطيط على المستوى القومى أو على مستوى الوحدات والمنظمات (معاجم المصطلحات الإدارية، ٢٠٠٧، ٥٧٠).

**التعاقب Succession:** لغة: هو التتابع تعاقب الشئان أى خلف أحدهما الآخر أى التوالى (معجم اللغة العربية، ١٩٩٥، ٢٥٤-٢٤٦)، ويعرف أيضاً بأنه: تعاقب

الأهداف أو الوقائع الواحد يلو الآخر أو تناوب بينهما بحيث يحل أحدهما محل الآخر (صالح، ١٩٩٩، ٣٧).

واصطلاحًا: يعرف بأنه: تغيرات في القيادات داخل المؤسسة وهو أحد صور التغيرات داخل المؤسسات التعليمية مع الأخذ في الاعتبار أن التعاقب قد يكون صادرًا من القيادات العليا نتيجة لتغيرات في النظم والسياسات أو الرؤية إصلاحية معنية (محمود، ٢٠٠٢، ١٤٤-١٤٥).

### تخطيط التعاقب القيادي.

تناولته الأدبيات والدراسات الإدارية والتربوية وله عدة مفاهيم أهمها: عرفته الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة (NAPA) بأنه "جهد متأن ومنهجي لتحديد وتوفير القيادات المطلوبة من خلال وضع إطار من المرشحين المحتملين ذوى الإمكانيات العالية، وتطوير القدرة القيادية لديهم، واختيار القادة من ضمن تلك المجموعة المحددة (٢٠١٠)، وهو أيضًا عملية لمساعدة المؤسسات التعليمية على الاستقرار واستمرارية النمو من خلال التحولات القيادية المخطط لها، Trickel, 2018، (16)، كما أنه عملية التأكد من توافر الأشخاص المؤهلين باستلام الإدارات العليا عقب فراغها والانتقال السلس بشكل علمي مريح للإدارات العليا والمناصب الهامة في المؤسسة والتطوير المستمر للموظفين المرشحين لأن يتولوا هذه المناصب الهامة في المؤسسة (عثمان، ٢٠١٨، ٩١)، كما أنه مدخل استباقي (استراتيجي) يهدف إلى تطوير المهارات والمواهب داخل المؤسسة استعدادًا لتوليفهم الأعباء القيادية في المستقبل القريب والبعيد (Ali & Mehreen, 2019)

كما عرفته الهيئة الاتحادية للموارد البشرية بأنه عملية منظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في الوظائف الرئيسية المستهدفة في الجهات من خلال تطوير كفاءات الأفراد الحالية بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة مستقبلا والحفاظ عليها وذلك لدعم الجهات في أداء اختصاصاتها وأدوارها الأساسية بفاعلية ونجاح (٢٠١٩)، ويعرف بأنه التطوير الاستراتيجي للمرشحين المؤهلين وإعدادهم للمناصب الرئيسية في المؤسسة

إنه فهو عملية مستمرة لتحديد وتقييم وتطوير المهارات والمواهب من خلال التوجيه والتدريب والتدوير الوظيفي أى أن تخطيط التعاقب فى حد ذاته مسار وليس غاية وهو مسار العمل الذى يضمن استعداد الأفراد للعمل فى الوقت المناسب واستمرار عمل المؤسسة ومقابلة احتياجاتها المستقبلية (مصطفى، ٢٠٢٠).

وعرف بأنه عملية تقدير الأدوار الحرجة أو الحاسمة فى المؤسسة، وتحديد تقييم المؤهلين لتولى المناصب القيادية، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، بحيث يكونوا على استعداد لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك (حسن، ٢٠٢١، ٢٨٨)، وهو أيضاً عملية تخطيط طويل الأمد منظم، يهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية القادرة على قيادة وشغل الوظائف، وذلك لاستمرارية العمل بكفاءة وفاعلية والمحافظة على الكفاءات وتطوير كفايات الموظفين من الصف الثانى لتمكينهم من شغل الوظائف الحيوية والحرجة مستقبلاً (الدليل الاسترشادى، ٢٠٢٠، ١١).

وهو نظام عمل مستمر يتضمن مجموعة من العمليات الموضوعية والمخططة، بناء على توظيف إجراءات مخططة ومنهجية بهدف تأمين احتياجات المنظمة من القادة المؤهلين والموظفين المؤهلين؛ لملء المناصب الحساسة عندما تكون شاغرة، بناءً على مجموعة السياسات والأدوات (عثمان، ٢٠٢٠)، كما أنه عملية منهجية تهدف لاكتشاف أفراد (قادة المستقبل) القادرين على تولى المناصب بديلاً عن القادة الحاليين فى حال مغادرتهم بسبب إنهاء الخدمة أو الترقية أو الوفاة، ويتم من خلال هذه العملية تقييم الأفراد لتميرير الدور القيادى داخل المؤسسة، وتضمن هذه العملية استمرار النشاط بكفاءة (الشافعى؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٤).

وهو جهد متعمد ومنهجي من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة فى المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكرى والمعرفى وتطويره للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردى (محمود؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ٥٠٩)، كما أنه العملية التى من خلالها يتم

تحديد المراكز المهمة في المؤسسة، ومن ثم إعداد بدائل من الموهوبين ليتولوا المناصب القيادية فيها خلقاً للعاملين الذين يتركون مناصبهم طوعاً أو كرهاً (Couch,2023,4) ويتضح من المفاهيم السابقة أن التعاقب القيادي جهد منهجي منظم، يتم من خلاله وضع خطط لشغل الوظائف القيادية من خلال الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية المتميزة؛ وبالتالي فلا بد من التخطيط الأمثل للتعاقب القيادي بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ومن ثم فهو عملية منظمة تنتهجها الجامعة لإعداد القيادات الأكاديمية المحتملة لشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الحالية والمستقبلية؛ وذلك لتجنب الفراغ القيادي المحتمل نتيجة لعمليات النقل أو الترقية أو الاستقالة أو الإقالة أو التقاعد أو الوفاة ولضمان ديمومة المحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره، وفي نفس السياق فهو موجه لإيجاد جيل ثانی قادر على تحمل مسؤولية القيادة بكفاءة وفاعلية حتى تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية المرجوة، وعلى ذلك فهي تضع خطة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القادة، وكيفية إعدادهم بشكل يؤهلهم لتولى المناصب القيادية عند اللزوم ويحافظ على استمرارية سير العمل بكفاءة وفاعلية.

### ٣- أهداف تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات.

يعد التخطيط للتعاقب القيادي ضروري لا غنى عنه لأنه يوفر الظروف المناسبة لاستمرار الجامعات في العمل والنجاح وتحقيق أهدافها باعتباره وسيلة للتعرف على المواهب الحالية والمستقبلية، كما أنه يوفر لأصحاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس الفرصة للتدريب على القيام بمهام الوظائف القيادية، فهو يلبي هدفهم في تخطيط مساهمهم المستقبلي، كما يلبي احتياجات الجامعة التي يعملون بها، كما أنه يساعد في التغلب على مشكلة تقاعد القيادات، والقصور في المهارات الإدارية والقيادية، ويزيد من درجة الانتماء القيادي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

وانتهاجها لما سبق يمكن عرض أهم أهداف تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات كما يلي : (صالح، ٢٠١٧، ٢٠) ( العطوي، ٢٠٢٠، ٢٦٢)، ( أبو شاويش، ٢٠٢٢).

- تهدف عملية تخطيط التعاقب القيادي الحصول على أفضل المتقدمين لشغل وظيفة قيادية من خلال الموائمة بين صفات المتقدم الشخصية ومؤهلاته العملية، وما يتطلبها العمل، فالهدف الأساسى من عملية الاختيار هو التأكد من صلاحية المرشح لملء الوظيفة الشاغرة حيث إن اختيار غير الصالحين من المتقدمين للعمل يؤثر سلبًا على العمل وعلى المصلحة العامة، ويحد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تتبؤ المؤسسات بالمتطلبات التنظيمية المستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والقيام بتصنيف القدرات البشرية فى المؤسسة، وما يحتاجونه من المعارف والخبرات، وما يلزمهم من تدريب ليشغلوا المناصب القيادية المناسبة فيها مستقبلاً.
- تحسين عملية التعيين للمناصب الرئيسية، وتطوير فعال على المدى الطويل للخلفاء المحتملين عن طريق ضمان النمو الوظيفى وتحليل العمل والمسئوليات، والمهارات والمعرفة اللازمة للمستقبل.
- مراجعة المؤسسة الذى يساعد على توزيع المسئوليات واستراتيجيات التنمية وملء الثغرات فى المواهب التى تم تحديدها.
- بناء (مصادر للمواهب الرئيسية) من أعضاء هيئة التدريس الذين يشتركون فى المهارات الأساسية والمعرفة والخبرات والقيم تعتبر مهمة للجامعة.
- السعى إلى تحقيق واستدامة تنافسية ويكون ذلك حاسماً عند تطبيق مبادرات التغيير.
- يهدف إلى تحديد وتطوير خلفاء محتملين للمناصب الرئيسية فى الجامعة عن طريق عملية تقييم منهجية والتدريب أمر بالغ الأهمية لنجاح الجامعة، وينبغى اعتباره هدف رئيس يتصرف بها القادة التنفيذيون (Yawson, 2019).

ويستنتج مما سبق أن تخطيط التعاقب القيادى بالجامعة يهدف لعدم حدوث فراغ فى القيادة، عبر نظام تعاقب القيادات، والاستلام السلس للوظائف فى حالة مغادرة القيادة الحالية لأى سبب من الأسباب؛ لذلك يكون القائد الجديد فى نفس المستوى على الأقل، وهو ما يضمن استمرارية تطوير المؤسسة ولاسيما الجامعة، وبالمثل فإن تأثيرات تخطيط تعاقب القيادة تمتد إلى المرؤوسين، كما أنه يوفر لهم فرص التدريب واكتساب

الخبرة، ويرفع من مستوى التحفيز والانتماء للجامعة، وزيادة فرصهم في الترقية والتطوير وشغل مناصب عليا، كما يتبين مما سبق أنه يجب على القيادات الحالية بالجامعات عند وضع خطط لتطوير التعاقب القيادي أن تقوم بإعداد وتدريب قيادات الصف الثاني قبل الحاجة اليهم لمنع حدوث انحرافات وفجوات تؤثر في توقف العمل، وتطويرهم ومشاركتهم في العمل، وبث روح التعاون لإثارة الدافعية والحماس لقيام بعمل متميز؛ وبالتالي تتضح أهمية تخطيط لتعاقب القيادات فيما يلي.

#### ٤- أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات.

تتاولت بعض الأدبيات والدراسات أهمية تخطيط التعاقب القيادي فيما يلي (الخطيب، ٢٠١٤) (الباسل؛ لاشين، ٢٠١٦، ١٧٠)، و(البواردي، ٢٠١٧)، و(الاسناوي؛ السيد، ٢٠٢٠، ٩٢-٩٥):.

- يساعد على تحقيق الولاء والتزام العاملين بالأداء داخل الجامعة.
- يعمل على تقليل التكاليف المالية المرتبطة بفقدان الجامعة لمعارف مهمة تتوافر في القيادات القديمة.
- بقاء قدرة المؤسسة التربوية ولا سيما الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة على المدى الطويل خاصة مع إدراك كبار القادة أن بقاء الجامعة يعتمد بصورة كبيرة على تطوير القادة الشباب وإعدادهم للمناصب الرئيسية.
- إنشاء مخزون من المرشحين المحتملين للمناصب القيادية العليا في الجامعات؛ وبالتالي القضاء على مخاطر قلة الكفاءات التي قد تتعرض إليها الجامعة في المستقبل.
- وجود قادة يتمتعون بالولاء والإخلاص والرغبة في نمو واستمرار الجامعة بكفاءة وتميز.
- كسب مهارات جديدة ومتنوعة لدى القيادات المستقبلية واهتمامهم بالتدريب المستمر أثناء الوظيفة.



- إعداد قادة قادرين على إيجاد بيئة تعلم ديناميكية بالجامعة، وكذلك القدرة على حل المشكلات التي تواجههم مع الأخذ في الحسبان المتغيرات الخارجية وثقافة ومعتقدات المجتمع، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- تعزيز انتماء عضو هيئة التدريس والقيادة الأكاديمية وولائه للجامعة.

- تحقيق التوازن بين أهداف الجامعة وأهداف عضو هيئة التدريس والقيادة الأكاديمية.

- تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة وخصوصاً تلك التي تترتب على عملية الاختيار مثل: تكلفة التدريب وتكلفة إعادة الاختيار.

ويتبين من العرض السابق أن تخطيط التعاقب القيادي من أفضل الأنظمة العالمية لتطوير القيادات وتتضح أهميته خاصة في توفير قيادات بدلاء لشاغري الوظائف المهمة والمؤثرة؛ لذلك يسعى لوجود استراتيجية استباقية ببرامج تأهيل وإعداد كافة القيادات المستهدفة، وحسن اختيار المرشح منهم؛ وذلك لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة، كما يعزز تخطيط التعاقب القيادي من قدرة الجامعة على اختيار الكوادر الأكاديمية المتميزة (صف ثاني) وثقل مهاراتهم القيادية من خلال الدورات والتدريبات في مراكز الجامعة. وقد تناولت دراسات أخرى أهميته فيما يلي:

- يعمل على اكتشاف المواهب القيادية الشابة، وتقييمها وتطويرها على نحو يمكنها من تحمل مسؤولية القيادة في المستقبل، وسد احتياجاتها التشغيلية (Fallon, 2007).

- تتأكد القيادات العليا بالمؤسسات ولاسيما الجامعات من خلال تخطيط التعاقب أن لديها القادة المناسبين في التوقيت المناسب للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية وذلك في ظل التحديات المتغيرة للقيادة (Lailawati & Abdul Rahman, 2017)، على أن يكون هؤلاء القادة قادرين على شغل المناصب القيادية مستقبلاً ولديهم من المهارات القيادية التي تؤهلهم لذلك، وذلك لضمان الانتقال السلس للسلطة عندما يأتي القادة ويذهبون (peters & kihg suberry,2018, 27).

- يساعد على تأهيل وتهيئة المرؤوسين، من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتوسيع معارفهم، وإكسابهم الخبرة اللازمة من خلال تدريبهم التدريب اللازم، وتفويضهم، وتمكينهم؛ من أجل تولى المناصب القيادية (أبو شعر، ٢٠١٧).
- يجعل لقيادات الصف الثاني دور في اختيار البرامج التي تناسبهم؛ حتى يكون هناك تكاتف في الجهود بين الأعضاء وبين انسجام تحقيق أهداف المؤسسة (العثمني، ٢٠١٧).

ويتضح بذلك أن إعداد الصف الثاني من القيادة يعمل على الارتقاء بالقدرات الفنية والإدارية والقيادية لمجموعة من الأفراد على استعداد لتولى المراكز القيادية في إطار خطة معلنة وممنهجة ضمن المفهوم الشامل للتنمية الإدارية المستدامة، فإعداد الصف القيادي الثاني مهماً للتطوير والتغيير، وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ عند تغيب القادة عن مناصبهم، وغياب الصف الثاني من الجامعات يؤثر سلباً في استقرارها وتطورها وتميمتها.

##### ٥- أبعاد تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات.

تتمثل أهميته في نجاح المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات، لما يركز عليه من مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها فيما يلي (جمعة، ٢٠١٨، ١٩٧ - ٢٠١):

- تحليل فقرات تطوير المسار الوظيفي
- تحليل فقرات تمكين العاملين
- تحليل فقرات الجدارة الوظيفية
- تحليل فقرات تقييم الأداء
- تحليل فقرات التمييز المؤسسي
- تمكين العاملين
- المسارات الوظيفي
- الجدارة الوظيفية
- تقييم الأداء

ويتبين مما سبق أن عملية التعاقب القيادي تبدأ بتشخيص وتحديد الوظائف التي ستجعل الجامعة عرضه لمشكلات فى القدرات والمواهب فى المستقبل، والبحث عن الكفاءات والأفراد الموهوبين والتحقق من توفر السمات والجدارات التى ترتبط بالوظيفة القيادية، وتتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

كما أظهرت إحدى الدراسات أن هناك أبعاد لتخطيط التعاقب القيادي أهمها ما

يلى: (السعودى، ٢٠١٧، ١٧٣)

أ- البعد الاخلاقى: مثل التمتع بأخلاقيات مهنية عالية والبراعة، والاتصاف بالمرونة والشجاعة، والعدل والحماس، وتقليص فرص التحيز لأدنى درجة  
ب- البعد التربوى: يقترن البعد التربوى لكفايات القيادات الأكاديمية بالمقدرة على ممارسة الأساليب والاتجاهات الحديثة فى الإدارة بسهولة ويسر وإتقان فى تحقيق الأهداف التربوية.

ج- البعد السلوكى: يتفق المهتمين بالمجال التربوى على أن المدير الكفاء هو الذى يحدث التغييرات المطلوب فى المرؤوسين، ويشمل تعديل السلوك على التطبيق المنظم للأساليب التى انبثقت عن القوانين السلوكية.

د- البعد الأكاديمى (العلمى): يضم الكفايات الأكاديمية (المعرفية) اللازمة لتمكينه من ممارسة دوره بفعالية واقتدار وتشمل: استخدام خطوات منهج البحث العلمى فى التقصى وحل المشكلات، والإلمام بمجال التخصص، وتوضيح وتفسير وربط الحياة الجامعية بمشكلات الحياة وضمان مشاركة أفراد المجتمع.

وترى دراسة أخرى بأن هناك خطوات رئيسة لتنفيذ التخطيط التعاقب الوظيفى

ويشمل ما يلى: (زيادة، ٢٠١٥، ١- ١٤٨)

- تحديد وتحليل الوظائف القيادية لتعيين المرشحين المحتملين القادرين على إدارة هذه الوظائف
- تعيين المرشحين المحتملين القادرين على إدارة هذه الوظائف
- تحديد وضع المؤسسة الحالى وتقييمه

- تحديد الوظائف القيادية المستهدفة بعملية التخطيط
- تحديد الكفاءات اللازمة لهذه المناصب.
- تقييم المرشحين
- وضع برامج وسياسات تطويره للمرشحين.
- متابعة المرشحين وتقييمهم باستمرار

وأضافت إحدى الأدبيات بأن هناك أبعاد لتأهيل واختيار قادة المستقبل وهي (أبو

النصر، ٢٠١٢، ١٩٩-٢٠٠):

- ١- مساعدة المديرين التنفيذيين لمواجهة التحديات التنظيمية
- ٢- بناء قدرات جديدة لدى القادة وكبار المديرين
- ٣- تحسين المهارات الشخصية لدى القادة

ويتضح مما سبق أن أبعاد تخطيط التعاقب القيادي تركز على ما يجب أن تكون عليه الجامعة مستقبلاً؛ لتعزيز الرؤية والطموح، وأن تكون بيئة مستمرة وديناميكية، واستخدام أسلوب التدوير الوظيفي لضمان كسب مهارات جديدة ومتنوعة، والتفويض الفعال للسلطة، ودمج الأفراد في فرق العمل والمشاركة والإدارة الذاتية، وبناء حلقات الجودة وفرق حل المشكلات، كما تبين مما سبق أن لتخطيط التعاقب القيادي مجموعة من الأبعاد من أهمها: العمق، المدى الطويل، الانتشار، العدالة، التنوع، المحافظة، والاستبقاء، والتنبؤ، والتدوير، الرعاية المهنية، كما أن هناك أبعاد أخرى مثل: البعد السلوكي، البعد التنظيمي، البعد النفسي، والبعد الاجتماعي والبعد الإداري.

وبتحليل كل ما سبق قامت الباحثة بتحديد مجموعة من الأبعاد والإجراءات التي يمكن من خلالها تطبيق تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات ولا سيما جامعة جنوب

الوادي

#### أولاً: تحديد الوظائف المستهدفة بالجامعة.

يعتبر تحديد الوظائف المستهدفة الوظائف الرئيسية والهامة وذات الطبيعة المرتبطة بأداء واختصاصات المنظمة) جزءاً مهماً من عملية تخطيط التعاقب القيادي

حيث يوجه جهود الجهات نحو تطوير نخبة الكفاءات لديها، ويضمن استمرار الجهة في القيام بالأدوار المنوطة بها، على سبيل المثال المناصب الحيوية بالمنشأة الجامعية هي (رئيس الجامعة- نائب رئيس الجامعة، عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم.

### ثانياً: تحديد الموارد البشرية المستهدفة بالجامعة.

وتتضمن تحديد الموارد البشرية المستهدفة الجدارات التي يمتلكها المرشحون لشغل الوظائف المستهدفة، ويقصد بذلك تحديد مجموعة الأشخاص متميزي الأداء والذين يقومون بأدوار حيوية أو لديهم الكفاءات التخصصية / الفنية التي يصعب العثور عليها في سوق العمل، ويحققون أداء متميزاً بشكل مستمر، ويجب من يتقلد تلك المناصب أن يكون جديراً بأداء متطلباتها على أكمل وجه، ويتمتع بفهم واضح للمسؤوليات الرئيسية للوضع الحالي، والكفاءات اللازمة في تحقيق المتطلبات المستقبلية.

### ثالثاً: تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة.

وفيها يتم بيان الفجوة بين الكفاءات المتاحة حالياً والكفاءات المستهدفة، لتحمل مسؤوليات وأدوار أكبر في مجالات معينة، بغية اتخاذ القرارات اللازمة بالنسبة للمرشحين المحتملين، ويجب متابعة أداء هؤلاء المستهدفين والمتميزين تبعاً للتغيرات التي تطرأ على الجهة وبيئة العمل التي يعملون فيها بشكل دوري، لمرعاة أى تطورات داخلية أو خارجية قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب القيادي، مما يجعل الجهة أكثر جاهزية لإجراء تغييرات أساسية، ومن ثم اعداد جدول زمني بانتهائه يكون المرشح جدير بتولى المنصب.

### رابعاً: دمج الموارد البشرية المستهدفة بالجامعة.

تحتاج الموارد البشرية المستهدفة للمشاركة في مختلف الاستراتيجيات، حتى تكون أكثر فاعلية وأفضل أداء ويعتبر من انجح وسائل نقل المعرفة هو التدريب بالممارسة والمشاركة فنتم انتقال المعرفة إليهم بالملاحظة والتوجيه المباشر والتدريب كما تقتضى تنمية المهارات القيادية أن يحدث تناوب وظيفي، وبعد ذلك قياس مدى

التزام المرشحين بتنمية مساره المهني، بالإضافة لأهمية اعلامهم بخطط التقدم الوظيفي للوظائف المستقبلية (LeClair, 2014)  
خامساً: مراجعة استراتيجيات التعاقب القيادي بالجامعة.

يعتبر تقييم استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي أمراً بالغ الأهمية بهدف توفير تغذية راجعة عن العملية ونتائجها للفريق التنفيذي في الجهة، وذلك بهدف التحسين المستمر، يجب وضع ومؤشرات لقياس مستوى نجاح عملية التعاقب القيادي قبل البدء بالتنفيذ.

ويتبين من هنا أن عملية تخطيط التعاقب القيادي رحلة طويلة المدى وعملية تحول وتكيف دائمة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج بصورة مستمرة على مستوى المؤسسات ولا سيما الجامعات، حيث إنه يشتمل في مجمله على خمس خطوات متكاملة ومتداخلة مع بعضها، وهي تتمثل في: تحديد الوظائف المحورية ذات الصلة بحاجة المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي أولاً، ثم البحث عن الكفاءات والأفراد المهيئين لتلك الوظائف المهمة، ثم توفير برامج تدريبية بهم؛ لتمكينهم من شغل الوظائف مستقبلاً عند الحاجة تفادياً لأي خلل يمكن أن يحدث في الجامعة بسبب التسرب أو الخروج أو الفناء ثم التقييم والمتابعة الدورية من أجل تحقيق الاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

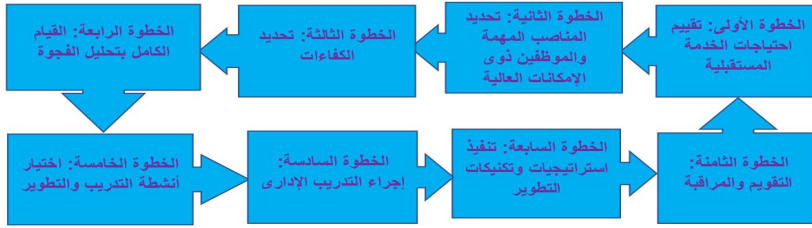
## ٦- نماذج التخطيط للتعاقب القيادي Leadership succession planning Models

ولما كان تخطيط التعاقب القيادي يضمن استمرارية القيادة والتغلب على التحديات المتعلقة بشغل المناصب القيادية، وفقد المواهب من القادة عن طريق التقاعد أو المغادرة أو غير ذلك؛ فإن أدبيات الفكر الإداري والتربوي أوضحت أن نماذج تخطيط التعاقب القيادي صممت لتلبية احتياجات وتوقعات المؤسسات المختلفة، ومن بينها الجامعات باعتبارها أداة تساعد على إعادة هيكلة عبء العمل والاحتفاظ بالمواهب وتطويرها للمناصب القيادية المحددة دون الإضرار بمستقبل الجامعات، وتختلف هذه النماذج فيما بينها من حيث التطبيق ورؤية واستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

وانتهاجًا مما سبق توجد عدة نماذج للتعاقب القيادي تم بناؤهم من أجل تطبيق التعاقب القيادي في المؤسسات المختلفة، ولاسيما الجامعات؛ لما فيه من أهمية بالغة في تحقيق أهداف الجامعات؛ ولذلك جاءت تلك النماذج على النحو التالي:

**أ- نموذج Patrick Ibarra:**

تقوم فكرة هذا النموذج على تحديد المسارات الوظيفية للأفراد، بحيث يتم التعرف على المرشحين للمناصب الرئيسية قبل الحاجة الفعلية لهم، ويبين الشكل التالي خطوات النموذج:



نموذج باتريك ايبارا Patrick Ibarra Model

شكل (٣) من إعداد الباحثة

ويتضح من الشكل السابق أن خطوات هذا النموذج في:

**الخطوة الأولى: تقييم احتياجات الخدمة المستقبلية:** يتم تحديد الخطة الاستراتيجية للأولويات الحالية والمستقبلية، وفيها تركز المؤسسات على عمليات التخطيط قصير وطويل المدى التي تعمل على تحسين رأس المال، والعمليات دون الدمج والتكامل لأثار احتياجات تطوير الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات المستقبلية.

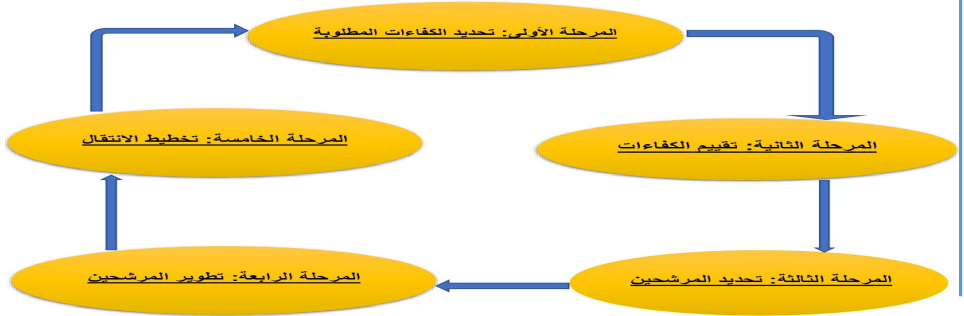
**الخطوة الثانية: تحديد المناصب المهمة والموظفين ذوي الإمكانيات العالية:** وتنقسم هذه الخطوة إلى جزئين، الأول: تحديد المناصب المهمة التي تعتبر ضرورية للمؤسسة، والثاني الموظف ذو الإمكانيات العالية وهو الشخص الذي لديه القدرات والجدارات للتقدم إما إلى منصب مهم أو مستوى أعلى من المهام والمسؤوليات، ومستوى أعلى من الكفاءة الفنية.

**الخطوة الثالثة: تحديد الكفاءات:** تركز بشكل أساسي على الكفاءات التي تتخطى الوصف الوظيفي وكذلك القيود التنظيمية المفروضة.

- الخطوة الرابعة: القيام الكامل بتحليل الفجوة:** ويتم فيها إجراء تحليل كامل وشامل لمعرفة وتحديد وجود فجوة في الكفاءات اللازمة لكل منصب.
- الخطوة الخامسة:** اختيار أنشطة التدريب والتطوير وفيها توفر مجموعة من المصادر للأفراد والمجموعات لسد الفجوة الموجودة، وإعداد كفاءات عالية لتدريب الموظفين منها: التدريب على رأس العمل والتدوير الوظيفي، وتمثيل الأدوار، والدراسات التكميلية.
- الخطوة السادسة: إجراء التدريب الإداري:** يتطلب من القيادات على جميع مستويات المؤسسة المشاركة في التدريب الذي يركز على زيادة المهارات والقدرات وتوسيع المعرفة اللازمة لتطوير المواهب.
- الخطوة السابعة: تنفيذ استراتيجيات وتكتيكات التطوير:** تعتمد هذه الخطوة على المديرين في تحديد متى تنفذ الاستراتيجيات.
- الخطوة الثامنة: التقويم والمراقبة:** يتم متابعة التقدم واستعراض التقدم المحقق في أوقات محددة مسبقاً وتضمن مكوناتها (Ibarra, 2005, 19-21)
- ب- نموذج (Byham)**

يعرف بنموذج مجموعة المواهب المتنافسة The Acceleration Pools Model ، تقوم فكرة النموذج على أن يقوم المجلس التنفيذي للمنظمة بترشيح مجموعة من أفراد المنظمة، وتكليفهم بمسؤوليات إضافية إلى جانب مسؤولياتهم المعتادة، وإدراجهم في برامج لرفع كفاءتهم القيادية، بهدف إكسابهم الخبرة في مجالاتهم، ومن يجتاز البرامج يتم وضعهم ضمن قائمة المرشحين لتولي مناصبهم القيادية فيما بعد، أما الذين أخفقوا يتم تكثيف العمل عليهم عبر وضعهم في برامج تنموية إضافية، ويوضح الشكل التالي خطوات النموذج.





نموذج (Byham, 2002)

شكل (٤) من إعداد الباحثة

- ويتضح من الشكل السابق أن نموذج التعاقب يتكون من خمسة خطوات رئيسية:
- **تحديد الكفاءات المطلوبة:** وفيها يقوم المسؤولون بتحديد الكفاءات الأساسية والسلوكية المطلوبة للنجاح في الدور القيادي، ويمكن القيام بذلك من خلال إجراء تحليل الوظائف أو مقابلات مع أصحاب المصلحة.
  - **تقييم الكفاءات :** وفيها يتم تقييم أداء الموظفين الحاليين فيما يتعلق بالكفاءات المطلوبة، يمكن القيام بذلك من خلال استخدام التقييمات الذاتية أو التقييمات من قبل المدراء أو الزملاء.
  - **تحديد المرشحين:** وفيها يتم تحديد الموظفين الذين لديهم الكفاءات المطلوبة للنجاح في الدور القيادي، يمكن القيام بذلك من خلال استخدام أدوات الفرز مثل: بطاقات الأداء أو قوائم المرشحين.
  - **تطوير المرشحين:** ويتم فيها تطوير المرشحين للاستعداد للدور القيادي، يمكن القيام بذلك من خلال توفير التدريب أو التوجيه أو الفرص للتطوير المهني.
  - **تخطيط الانتقال:** يتم التخطيط لانتقال المرشح إلى الدور القيادي، ويمكن القيام بذلك من خلال توفير التوجيه والدعم أثناء عملية الانتقال (Byham, 2002).

### ج- نموذج Burke

تقوم فكرة النموذج على دعم القيادة لعملية التعاقب القيادي، من خلال ربط خطة التعاقب القيادي بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتنفيذه عبر خمس مراحل بهدف تعزيز قدرة المنظمة على استمرارية القيادة فيها، والشكل التالي يوضح خطواته.



نموذج Burke للتعاقب القيادي  
شكل (٥) من إعداد الباحثة

وبذلك يتكون النموذج للتعاقب من خمسة خطوات رئيسية:

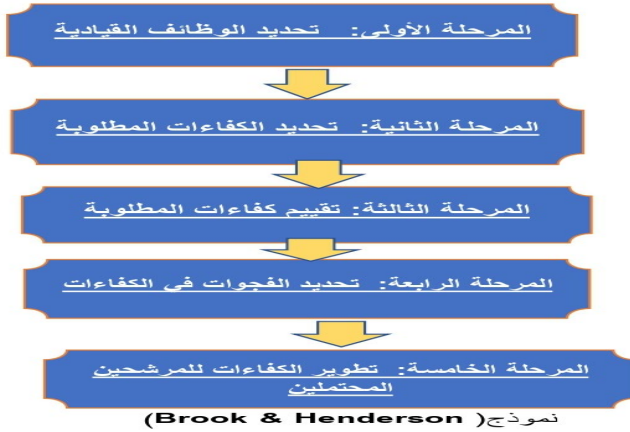
- **تحديد الأهداف طويلة المدى** : تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة المدى. يمكن القيام بذلك من خلال إجراء تحليل داخلي وخارجي للمنظمة.
- **تحديد المهارات والقدرات المطلوبة** : تقوم المنظمة بتحديد المهارات والقدرات التي ستكون مطلوبة في تحقيق أهدافها طويلة المدى، ويمكن القيام بذلك من خلال إجراء تحليل الوظائف أو مقابلات مع أصحاب المصلحة.
- **تحديد المرشحين المحتملين** :تقوم المنظمة بتحديد المرشحين المحتملين للوظائف القيادية، ويمكن القيام بذلك من خلال إجراء مسح للموظفين الحاليين أو البحث عن المرشحين الخارجيين.
- **تطوير المرشحين المحتملين** :تقوم المنظمة بتطوير المرشحين المحتملين للوظائف القيادية، يمكن القيام بذلك من خلال توفير التدريب أو التوجيه أو الفرص للتطوير المهني .
- **التخطيط للانتقال** :تقوم المنظمة بالتخطيط للانتقال للمرشحين المحتملين إلى الوظائف القيادية، ويمكن القيام بذلك من خلال توفير التوجيه والدعم أثناء عملية الانتقال .(Burke,2003)

## د- نموذج (Tan & Matheny)

ناقشا في مقالهما "تخطيط التعاقب" نموذجًا للتعاقب يركز على تحديد الكفاءات المطلوبة للوظائف القيادية، ويعتمد هذا النموذج على فكرة أن الكفاءات هي المهارات والقدرات والسلوكيات التي تؤدي إلى الأداء العالي في الوظيفة، وأطلق عليه نموذج تعاقب القيادات المثالي وتقوم فكرته على اختيار المؤسسة مجموعة من المرشحين لشغل المناصب القيادية، لتقوم بتقييمهم على المستوى الشخصي والقيادي، ويمكن أن يبقى المرشح لعدة سنوات في المرحلة المبدئية لتطوير كفاياته حتى يصبح قائدًا؛ حتى وإن لم يتولى منصبًا قياديًا (Tan & Matheny, 2005).

## هـ- نموذج (Brook & Henderson)

في مقالهما "تخطيط التعاقب" يناقشان نموذجًا للتعاقب يركز على تطوير التعلم والنمو لدى المرشحين المحتملين للوظائف القيادية، ويعتمد هذا النموذج على فكرة أن التعاقب الناجح يتطلب أكثر من مجرد تحديد المرشحين المحتملين وتقييمهم، بل يتطلب أيضًا توفير فرص التطوير المهني التي تساعد المرشحين المحتملين على تطوير المهارات والقدرات اللازمة للنجاح في الوظائف القيادية، وأطلق عليه نموذج التعاقب المرن، ويوضح الشكل التالي النموذج.



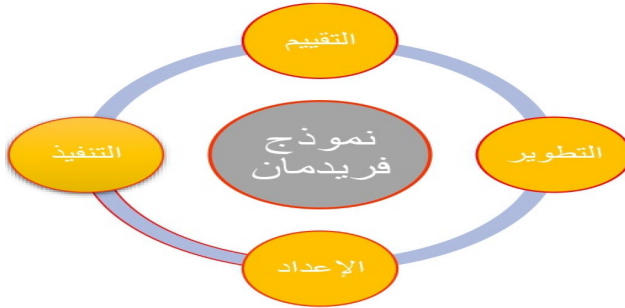
شكل (٦) من إعداد الباحثة

وبذلك يتكون نموذج التعاقب من خمس خطوات رئيسية:

- **تحديد الوظائف القيادية** : في هذه الخطوة تقوم المنظمة بتحديد الوظائف القيادية التي تحتاج إلى التخطيط للتعاقب لها.
- **تحديد الكفاءات المطلوبة**: تقوم المنظمة بتحديد الكفاءات المطلوبة للوظائف القيادية.
- **تقييم الكفاءات للمرشحين المحتملين**: في هذه الخطوة تقوم المنظمة بتقييم الكفاءات للمرشحين المحتملين للوظائف القيادية.
- **تحديد الفجوات في الكفاءات**: تقوم المنظمة بتحديد الفجوات في الكفاءات بين المرشحين المحتملين والكفاءات المطلوبة.
- **تطوير الكفاءات للمرشحين المحتملين**: في هذه الخطوة تقوم المنظمة بتطوير الكفاءات للمرشحين المحتملين من خلال توفير فرص التطوير المهني (Brook& Henderson,2005)

#### و- نموذج (Friedman)

ظهر هذا النموذج في عام ١٩٨٠، ويركز على البحث في علاقة التخطيط للتعاقب على أداء المنظمات وأنها عملية دورية بدلا من إحلال شخص واحد، والشكل التالي يوضح مراحل هذا النموذج.



شكل (٧) من إعداد الباحثة

وبذلك يتكون نموذج فريدمان للتعاقب من أربعة مراحل رئيسية:

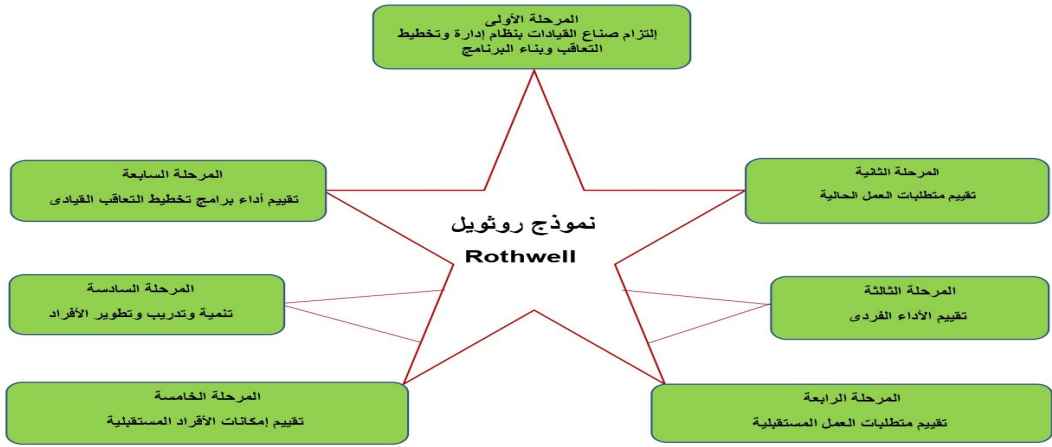
- **التقييم:** تتضمن تقييم احتياجات المنظمة من حيث القيادة، وتحديد المهارات والقدرات اللازمة للقيادة الناجحة.
- **التطوير:** تتضمن تطوير وتنفيذ برامج تدريب وتطوير للموظفين المرشحين للقيادة.
- **الإعداد:** تتضمن إعداد الموظفين المرشحين للقيادة للانتقال إلى المناصب القيادية.
- **التنفيذ:** تتضمن تنفيذ خطة التعاقب، بما في ذلك تعيين الموظفين المرشحين للقيادة في المناصب القيادية (Friedman, 1980, 62-68).

### ز- نموذج (Seniwoliba)

تقوم فكرة النموذج على سبعة عناصر أساسية لبناء هذا النموذج هي: دعم القيادة العليا، تخصيص المسؤولية، وتقييم الاحتياجات الموجهة، وفرص التنمية المهنية، وتركيز الاهتمام على الفرد، وشمول جميع مستويات المنظمة، وتضمينه في الخطة الاستراتيجية (Seniwoliba, 2015).

### د- نموذج النجمة السباعي روثنيل Rothwell's Seven - Star:

ولما كان الهدف الرئيس من تخطيط التعاقب القيادي هو الحفاظ على حالة الاستمرارية وبقاء الجامعة وتطورها، فإن نموذج روثنيل من النماذج الشائعة في موضوع التخطيط للتعاقب القيادي التي اعتمدت عليه الدراسة الحالية في تطبيقها على المجتمع الجامعي، وقد ذكر (Rothwell, 2010. 23) بأن تخطيط التعاقب القيادي هو وسيلة لتحديد المواقع الإدارية داخل المؤسسة لتوفير أقصى مرونة في التحركات الإدارية اللاحقة، لضمان تحقيق الأفراد تفوق أعلى، ويوضح الشكل التالي خطوات النموذج.



شكل (٨) من إعداد الباحثة

وقد تم بناء النموذج وتطويره ما بين ٢٠٠١ إلى ٢٠١٠ ويشتمل النموذج على سبع خطوات كما يلي (Rothwell, 2010, 77):

**الخطوة الأولى إلتزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج:** وتتضمن التخطيط والإعداد للنظام، لتهيئة العاملين بالمؤسسة، وتقييم المشكلات والممارسات الحالية، وتقييم وتوضيح الحاجة إلى البرنامج، وتحديد ربط برنامج تخطيط التعاقب مباشرة إلى الموارد التنظيمية والموارد البشرية ومتطلبات برنامج التخطيط للتعاقب الدقيق للمؤسسة، وكتابة سياسة وإجراءات توجيه البرنامج وتنفيذه.

**الخطوة الثانية تقييم متطلبات العمل الحالية:** يجب على صناعات القرار تقييم متطلبات العمل الحالية وتقدير المواقف والمتطلبات التي تركز بقوة على متطلبات العمل، وتوضيح المواقف القيادية الرئيسية في المؤسسة بحيث يمكن للأفراد أن يكونوا مستعدين للتقدم في تحقيق متطلبات الوظائف القيادية.

**الخطوة الثالثة تقييم الأداء الفردي:** وتبرز الأهمية في معرفة الأداء الفردي للعاملين، ينبغي أن تبدأ المؤسسة في إنشاء قائمة بالمواهب بحيث تكون واضحة ولديها إجابات عن الأسئلة ما الأصول البشرية المتاحة بالفعل؟ وما مدى أداء الأفراد لأداء وظائفهم حالياً؟ كما يفرض أن يكون الأفراد قادرين على الأداء ومستعدين جيداً في وظائفهم الحالية من أجل التأهل للتقدم.

**الخطوة الرابعة تقييم متطلبات العمل المستقبلية:** ويتم من خلاله التعرف على متطلبات الكفاءة فى المناصب القيادية فى المستقبل، فينبغى لصانعى القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل فى المستقبل والكفاءات لتتماشى مع استراتيجية المؤسسة حتى يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية والتنظيمية(هام، ٢٠٢٢)

**الخطوة الخامسة تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية:** معرفة مدى استعداد الأفراد للتقدم واكتساب المهارات وما المواهب التى يمتلكونها، وما مدى تطابق مواهبهم مع متطلبات العمل المستقبلية، مع التأكيد أن هذه العملية الموجهة نحو المستقبل لا ينبغى ألا يتم الخلط بينه وبين تقييم أداء الموظف فى الماضى أو الحاضر.

**الخطوة السادسة تنمية وتطوير العاملين:** ينبغى أن تنشئ المؤسسة برنامجًا مستمرًا لتنمية المهارات القيادية لكى تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات تخطيط التعاقب وذلك من خلال تطوير الأشخاص داخليًا أو من خلال استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات ومتطلبات الوظائف القيادية، وأن يكون هناك سجل للنمو المهني لرصد مستوى التقدم، وأن يكون هناك دورات تدريبية وبرامج لتنمية مهاراتهم على متطلبات الوظائف القيادية ومتطلباتها المستقبلية.

**الخطوة السابعة تقييم برنامج تخطيط التعاقب:** يجب أن يخضع برنامج التخطيط للتعاقب لتقييم مستمر؛ ويتطلب ذلك إجراء تحسينات مستمرة للبرنامج وللحفاظ على الإلتزام بالتخطيط للتعاقب وفق منهجية واضحة.

ويتضح مما سبق أنه لا يوجد اتفاق على نموذج مفضل يمكن استخدامه من قبل المؤسسات، ويتبين أن النماذج السابقة يركز بعضها على رئيس المؤسسة، والبعض الآخر يركز على المراحل المطلوبة لتعاقب القيادات فى جميع مستوياتها، وعدد آخر يركز على تحديد الكفاءات التى تحتاجها القيادات وليس المراحل التى يجب اتباعها لتحديد الصف الثانى المناسب، كما يختلف تخطيط التعاقب القيادى من مؤسسة لأخرى ومن فترة لأخرى حسب الثقافة التنظيمية وقيم الإدارة العليا؛ ولذلك

تتنوع نماذج تخطيط التعاقب القيادي بما يتناسب مع طبيعة المؤسسات، ومن خلال الإطلاع على أهم تلك النماذج أتضح للباحثة أن نموذج روثويل من أفضل النماذج التي تساعد مختلف المؤسسات لا سيما الجامعات على تطبيق تخطيط التعاقب القيادي، كما أنه أكثر عمومية ويتناسب مع أغلب المؤسسات؛ ويتطلب تنفيذ هذا النموذج تحديد القيم التي توجه العمل في السياسات والإجراءات، ووجود نماذج الكفاءات للمجموعات المستهدفة، وحصص مجموعة من المواهب داخل وخارج المؤسسة، وجهود تقييم الأداء الفردية، وخطط التطوير الفردية، وقد تبنت الباحثة نموذج روثويل في تحديد واقع تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي، ومن مبررات اختيار هذا النموذج كونه من النماذج الحديثة الذي مر بتحديثات وتطويرات عديدة وملامته لطبيعة العمل الجامعي لأشتماله على سبع مراحل ويطلق عليه نموذج النجمة السباعية لتخطيط التعاقب The Seven Pointed Star Model.

#### ٧- تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات.

فرضت التحديات التي تشهدها الجامعات المصرية أن تجعلها تهتم بالقيادات الأكاديمية من حيث التأهيل والتدريب والمحافظة على القيادات ذوى المهارات المتميزة، وقد أشار ( غنيم ، ٢٠١٦ ، ٢ ) إلى ضرورة توافر القادة المؤهلين والمحافظة عليهم في تحقيق الخطط الاستراتيجية، وتوفير البديل المناسب من قيادات الصف الثانى إذا دعت الحاجة فى الزمن والمكان المناسبين لتوفير خطط التعاقب القيادى لمواجهة هذه التحديات.

وعلى الرغم من اهتمام الدولة بالتعليم العالى كمحور أساسى فى تحقيق التنمية بأبعادها وتأكيد التوجهات السياسية والاستراتيجية للعمل على الارتقاء بفاعليته، فإن المؤشرات العالمية توضح ضعف الدور الذى يقوم به نظرا لضعف قدرة مؤسسات التعليم العالى على جودة وكفاءة مؤسساتها، وإخفاقه فى إتاحة فرص التدريب والتنمية المعرفية الضرورية فى إطار متطلبات برامج التنمية المستدامة فى جميع المجالات ( معهد اليونسكو للإحصاء، ٢٠١٣).



وقد توصلت دراسة البواردي أن الجامعات تعاني من صعوبة في إيجاد أعضاء هيئة تعليمية مؤهلة للقيام بأدوار قيادية بداخلها، وصعوبة إيجاد خبراء ومتخصصين لتصميم خطة تعاقب قيادي ناجحة للجامعة وانخفاض واقع التعيين على المواقع القيادية ومفهوم التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي، وقلة وجود موارد بشرية أو مالية وقد يكون السبب راجع إلى الأنظمة واللوائح الإدارية التي ساهمت في ضعف الاهتمام بوضع خطة لتعاقب القيادات بالجامعات، وإغفال تطوير القيادات للتعاقب القيادي (٢٠١٧).

بينما أضافت دراسة (Mousa & Ayoubi, 2019, 846) ودراسة ( عبد المجيد؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ٧١٩) أن من تحديات تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات: ضعف نظام الأجور، وانخفاض العائد المادي الذي يحصل عليه المهنيين، وغياب التخطيط السليم للمواهب القيادية، عزوف العاملين بالجامعة ولا سيما من أعضاء هيئة التدريس عن حضور البرامج التدريبية، وإحساسهم بعدم أهميتها، وعدم تنوع الأساليب التدريبية، وتركيزها على الجانب النظري، وإهمال الجانب العملي التطبيقي؛ علاوة على ضعف الاهتمام بأثر التدريب لتطوير القيادات الجامعية، الروتين في الإدارة الجامعية وشيوع الوساطة والمحسوبية.

وعلى الجانب الآخر تواجه عملية تخطيط التعاقب القيادي مجموعة من التحديات (الحارثي، ٢٠١٧)، ( البواردي، ٢٠١٧) و ( الداود، ٢٠٢٠) و Comini & (Feitosa, 2013) أهمها :

- ضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات الإدارية وعدم كفايتها من حيث الكم والكيف في تنمية القدرات القيادية
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لخطط تعاقب القيادات.
- ضعف نظام الحوافز في دعم نجاح خطط التعاقب القيادي وغياب التكامل في خطط التعاقب الوظيفي.
- ندرة المتخصصين في المؤسسات للقيام بتخطيط التعاقب الوظيفي بسبب نقص المعارف والمهارات والقدرات للعاملين في إدارات الموارد البشرية.

- ضعف التكامل بين إدارات الموارد البشرية والإدارات لبناء خطط التعاقب القيادي بسبب ضعف إلتزام إدارة الموارد البشرية بإشراك الإدارات الأخرى فى تحديد احتياجاتها المستقبلية من القيادات.
  - ضعف أنظمة التعيين واختيار القيادات وأعدادهم وتأهيلهم للأدوار المناطة بهم مستقبلا.
  - ضعف عوامل تنمية المواهب القيادية بالجامعات المصرية ومن أسباب ذلك غياب ميزانية خاصة لتدريبهم، وضعف تهيئة بيئة عمل مناسبة لهم (عبد السلام وأخرون، ٢٠١٨).
  - غياب الاهتمام بالتدريب المستمر لتنمية مهارات وقدرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس وتطوير مواهبهم (Ashour& AbdelAty, 2022, 3).
  - ضعف التخطيط الجيد لتنمية المواهب من الكوادر البشرية بالجامعة لرفع مستوياتهم طبقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم (أمين، ٢٠٢٠، ٢٠٧).
- ويتبين مما سبق أن أداء الجامعات المصرية فى كافة عمليات تخطيط التعاقب القيادى لا تزال تعاني من جوانب قصور عديدة، وأن جزء كبير من مجهودات القيادات يستهلك فى المهام الإدارية فقط، بالرغم من أهمية تخطيط التعاقب القيادى للمؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات فى أنه يضمن استمرارية القيادة فى المناصب القيادية الرئيسة والمحافظة على رصيدها المعرفى، واستقطاب المواهب وجذبها لتوفير مجموعة من المرشحين للمناصب المستهدفة من ذوى الكفاءة والجودة فى الأداء، وإعدادهم وفق المعايير المطلوبة، كما تكمن أهمية تخطيط التعاقب القيادى فى توفير فرصة حقيقية وفعالة للأفراد لتطوير إمكاناتهم ومهاراتهم؛ وتوفير جدارات قيادية يمكن توظيفها فى المناصب الحالية والمستقبلية؛ لضمان تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات وبقائها وتحقيق أهدافها للوصول إلى مكانة ريادية بين الجامعات.

## المتغير الثانى: التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

ولما كانت التنمية المستدامة من الموضوعات التى حظيت باهتمام الباحثين؛ فهى الأداة الأساسية لتنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وضرورة يتطلبها الجهاز الإدارى لمواكبة التغييرات المتلاحقة، وفى ظل التفاعل والتداخل بين أبعاد التنمية المستدامة، وعلى ذلك ظهرت مصطلحات حديثة مثل التنمية الإدارية المستدامة التى أصبحت من أهم الاحتياجات التى تتطلبها المؤسسات المختلفة ولا سيما الجامعات، فى ظل ما تواجهه الجامعات من تحديات عديدة.

### ١- مفهوم التنمية الإدارية المستدامة Sustainable Administrative Development Concept

ونظرًا لقلة الدراسات والأدبيات التربوية والإدارية التى تناولت مفهوم التنمية الإدارية المستدامة يمكن تعريفه على النحو التالى:

تعرف التنمية Development بأنها عملية تغيير إيجابى مقصود ومخطط يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوها كما أنه يتم على أساس مواجهة ايجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات، بحيث يأتى متسقًا مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه للتغيير المنشود والمتفق مع متطلبات المجتمع والتغيرات السائدة فيه (الشخبيى وأخرون، ٢٠١٢، ٧٧).

وتعرف التنمية الإدارية اصطلاحًا بأنها: القدرة المتجددة لتحسين عمليات حل المشكلات بأساليب أكثر فاعلية وجماعية مع تطبيق نظريات وتكنولوجيات إدارية حديثة لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات العملية التنموية وهى تعمل على تحسين المقدرة الإدارية للمديرين الحاليين على اتخاذ القرارات وعلى القيادة والاقتصاد (الزكى؛ فيليه، ٢٠٠٤، ١٣٣).

وقد عرف (العيساوى وأخرون، ٢٠١٣، ١٩-٢٣) أن التنمية الإدارية المستدامة عملية تحسين مستمر للأداء الإدارى، من خلال دمج العوامل البيئية والاقتصادية

والاجتماعية في العمليات الإدارية، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في المدى البعيد، كما أنها العملية التي ترتبط بفكر إداري وتنظيمي معاصر يمكن مؤسسات المجتمع بكافة قطاعاته من أن تعمل معاً في ظل استراتيجية تنموية تكاملية؛ لتكون مخرجاتها بمثابة التغذية المرتدة لمدخلاتها.

ويتبين مما سبق أن التنمية الإدارية المستدامة هي الجهود المبذولة باستمرار بهدف التطوير من خلال القيادة المستدامة وإدارة المعرفة المستدامة والثقافة التنظيمية المستدامة والإدارة الإلكترونية، في حين التنمية الإدارية بمفهومها التقليدي ينصب اهتمامها على إحداث التغيير داخل المنظمة من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة وتطوير السلوك التنظيمي، وتبسيط إجراءات العمل، وتحسين البيئة وتطوير اللوائح والقوانين، والتنمية للقيادات من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، بينما يركز اهتمام التنمية الإدارية المستدامة على إحداث تغيير شامل للمنظمة بحيث يكون لهذا التغيير أثر داخل المنظمة وبما تمتلكه من موارد مادية ومالية وبشرية والتي تقوم بإدارة المنظمة ليصبحوا مدركين للمنطلقات التي تقوم عليها التنمية المستدامة بأبعادها: البيئية والاقتصادية والاجتماعية وسبل تحقيقها والتعامل معها، ويمتد أثر هذا التغيير على المجتمع الذي تتعامل معه بحيث تكون أهدافها منبثقة من أهداف المجتمع وتطلعاته مراعية بذلك كافة الأجيال الحالية والمستقبلية.

## ٢- أهمية التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات.

تعد التنمية الإدارية المستدامة من أهم الاحتياجات التي تواجه المؤسسات في مختلف المجالات؛ وذلك في ظل التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجه العالم، وعلى ذلك تتمثل أهمية التنمية الإدارية المستدامة في ما يلي (العيسوي؛ وآخرون، ٢٠١٣، ١٩):

- تساهم التنمية الإدارية المستدامة في تحقيق الاستدامة للمؤسسات ولا سيما الجامعات؛ وذلك من خلال ضمان الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئية، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية.

- تساهم في تحسين الأداء الإداري للجامعات؛ وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، وتعزيز الابتكار والتطوير.
- تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ولاسيما الجامعات؛ وذلك من خلال الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- تسعى إلى تحقيق التنمية الإدارية الشاملة والمتوازنة؛ وذلك من خلال دمج العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية في العمليات الإدارية، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في المدى البعيد.

يتبين مما سبق أن التنمية الإدارية المستدامة عملية تكاملية تربط بين العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية، كما أنها عملية مستمرة تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات ولاسيما الجامعات، كما تتطلب التنمية الإدارية المستدامة مشاركة جميع أصحاب المصالح .

### ٣- أبعاد التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات.

تقوم التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على توفر تنمية إدارية مستدامة تقودها وتوجهها، فهي بمثابة عملية تطوير شامل أو جزئي مستمر، ولذا للتنمية تتمثل في مجموعة الروابط التي تضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية؛ لتنمية المؤسسات وتصميم النظم والإستراتيجيات الإدارية المستدامة التي تساعد على الإبداع والتغيير والابتكار، كما يتطلب الاهتمام بتنمية قيادات مستدامة قادرة على مواكبة التطورات المتلاحقة وفي تحقيق التنمية المستدامة بكل أبعادها يتطلب إيجاد مؤسسات ولاسيما الجامعات قادرة على إرساء القيم والاتجاهات والسلوكيات الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية من خلال إرساء ثقافة المنظمة المستدامة، وبناءً عليه فإن أبعاد التنمية الإدارية المستدامة تتمثل فيما يلي:

#### أ- القيادة المستدامة Sustainable Leadership

تعد القيادة المستدامة بعد من أبعاد التنمية الإدارية المستدامة؛ ولذلك يعرفها الطبلأوى بأنها تلك القيادة التي لديها وعى ذاتى وشعور بالمسئولية نحو البيئة التنظيمية

تسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية في تحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والأجيال المستقبلية (٣،٢٠١٩).

وتشير القيادة المستدامة إلى العمليات التي يقوم بها القادة واضعو السياسات والأكاديمين من أجل تنفيذ سياسات التنمية المستدامة والمبادرات الأخرى داخل مؤسساتهم (Eustachio, et al., 2020, 1)، فهي بذلك نمط قيادي يلتزم فيه القادة بوجهة نظر طويلة المدى عند تنفيذ الأعمال، وقدرة أكثر على تحمل المخاطر، ولديهم التزام بالاستدامة، ودمج الممارسات المستدامة في صنع القرار.

كما تتضح أهمية القيادة المستدامة في كونها تؤدي دورًا محوريًا في فاعلية أداء القيادات الجامعية، حيث تقود الجامعات نحو تحقيق أهدافها من خلال إعداد القيادات المتمكنة علميا ومهاريًا والقادة على الإبداع والابتكار الاستراتيجي في تحقيق الكفاءة والفاعلية (كريرى، ٢٠١٩، ٢)، وأضافت دراسة العردان (٢٠٢٢) أنها تعمل على بناء وتعزيز القدرات القيادية وتعاقبها لفترات طويلة وتساعد على تطوير الجامعات من خلال إعادة بناء هيكلها التنظيمي وإعادة هيكلة أنشطتها وعملياتها، وتجعل الجامعة أكثر قدرة على الاستمرارية ومواجهة التحديات، بينما أوصت دراسة (أمين وآخرون، ٢٠٢٢) بضرورة تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات المختلفة من أجل تحقيق المرونة التنظيمية وتحقيق التنمية المستدامة.

ويتبين مما سبق أن تطبيق التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات ولا سيما الجامعات يتطلب تصميم استراتيجيات تلبي احتياجات تلك الجامعات؛ ولذلك فإنه يتطلب نمط جديد من أنماط القيادة فهناك قيادة تؤمن بالمسئولية والمشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في الحفاظ على الموارد البشرية والمادية وعدم استنزافها وهي القيادة المستدامة.

## ب- الإدارة الإلكترونية Electronic Management

تعنى تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإجراءات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة

اللازمة للاستجابة للمتغيرات، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الاتصالات في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد الإلكترونية وبدون حدود من أجل تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة ( نجم، ٢٠٠٤، ١٢١)، وتوصلت دراسة البحراوى إلى أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعد إحدى المتغيرات المهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وتوصلت لوجود نقص في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال التنموى؛ مما يتطلب دعماً أكبر من الإدارات العليا، وأوصت بضرورة تأهيل وتدريب العاملين بالمجال التنموى على تطبيق العمل الإلكتروني، وتطوير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (٢٠١٩).

وقد أصبحت الإدارة بلا أوراق من مفاهيم الإدارة التي تسعى إليها الجامعات للوصول إلى الشفافية في التعامل، ورفع كفاءة تقديم الخدمات والتقليل من البيروقراطية؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة، ومن ثم تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، فقد توصلت دراسة خالد (٢٠١٩) إلى ضرورة دعم الإدارة العليا عند تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات، وفي نفس السياق أوصت دراسة نشأت (٢٠٢٢) بضرورة مواكبة الجامعات المصرية للتطور الإلكتروني في خطط واضحة توضع لها الميزانيات المناسبة حتى تصل الجامعات المصرية إلى التحول الإلكتروني الذي يلبي متطلبات العصر، وضرورة تنفيذ برامج تدريب وتأهيل القيادات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات على استخدام الوسائل الإلكترونية المتنوعة.

وبذلك تتضح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات لأهميتها البالغة في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ومن ثم تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، والحفاظ على بقاء الجامعات واستمراريتها وتميزها.

ج- الثقافة التنظيمية المستدامة Sustainable organizational culture

إن تقييم وتغيير الثقافة عملية صعبة، فهي تحتاج إلى المثابرة وغالبًا تستغرق سنوات عديدة قبل أن يحدث التغيير، ويتطلب ذلك التقييم الذاتي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، وتتمثل أهمية التنمية الإدارية المستدامة في اهتمامها بالثقافة التنظيمية للجامعة، وهو ما تتميز به رؤية المجتمع للجامعة.

ولذلك تعرف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن معتقدات وقيم مشتركة تؤثر في تحديد سلوك الأعضاء داخل المنظمة، وكلما زاد استخدامها كلما كانت أقوى بالمؤسسة وكان تأثيرها كبيرًا على تحديد السيطرة على السلوك التنظيمي (Mainiero, 1989, 50)، أما الثقافة التنظيمية المستدامة فهي افتراضات وقيم أساسية توضع من أجل التكيف والتعامل مع المؤشرات الخارجية والداخلية، حيث يتم تعليمها للعاملين من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (الفريوتى، ٢٠٠٠، ١٥١).

ولا يقتصر دور الثقافة التنظيمية المستدامة على تحسين النمط السلوكي عن طريق توقع الأحداث وفهم المواقف والتغلب على أية تحديات داخلية أو خارجية، وإيجاد مناخ مؤسسى ملائم للعمل وتشجيع العمل الفريقي، والتعرف على سبل تطوير وتحسين الأداء الإدارى والوظيفى؛ بل يمتد ذلك ليشمل كل جوانب الجامعة، فعندما تتبنى إدارة الجامعة لاستراتيجية جديدة تختلف مع القواعد المتعارف عليها داخل الجامعة يتم التصدى لها بقوة، وعندما تتبنى قيم معينة مثل الخضوع للأنظمة والقوانين فالجامعة تتوقع من أعضائها تبنى هذه القيم وانعكاسها على سلوكياتهم، والتي ترتبط بقيم وعادات واتجاهات المجتمع الذى توجد فيه الجامعة مع الاحتفاظ بهذه الثقافات لفترة طويلة دون تغيير؛ بما يحقق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة.

#### د- إدارة المعرفة المستدامة Sustainable Knowledge Management

يعد تطبيق مفهوم المعرفة من أبرز المكونات الأساسية والمهمة للأصول غير المادية فى المؤسسات الحديثة خاصة فى ظل التقدم العلمى والتكنولوجى القائم على المعرفة، حيث تتطلب إدارة المعرفة المستدامة تفعيل القدرات الإبداعية للموارد البشرية



بما يمتلكونه من مهارات وخبرات، وتعد إدارة المعرفة المستدامة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة فى تحقيق التنمية والتطوير، ويؤكد علماء الإدارة أن المعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح الإدارة؛ ومن هنا يتبين أن مفهوم التنمية المستدامة فى الجامعات يؤكد على إيجاد المعرفة المستدامة.

وتتضمن إدارة المعرفة المستدامة مجموعة من العمليات التى تساعد المؤسسات على تشخيص المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ونقل المعلومات الهامة والخبرات التى تمتلكها المؤسسة، والتى تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجى ويتطلب من مؤسسات التعليم العالى الاعتماد على المعرفة المستدامة، والتى تهتم بمتطلبات الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية، وتوصلت دراسة(عمرو، ٢٠١٩) أنه يوجد علاقة طردية بين إدارة المعرفة والتركيز على العنصر البشرى، كما أن هناك عدة متطلبات ينبغى تحقيقها للحصول على التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة المستدامة.

ويتضح مما سبق أن إدارة المعرفة المستدامة هى عملية منهجية لجمع وتنظيم ومشاركة المعرفة داخل الجامعة بطريقة تضمن استمرارها واستخدامها على المدى الطويل، كما يتبين أن أبعاد التنمية الإدارية المستدامة كل منهم يرتبط بالآخر؛ فالكل متكامل من أجل تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات.

بتحليل ما سبق يتبين أن التنمية الإدارية المستدامة من أهم العوامل التى تضمن استمرارية ونجاح الجامعات على المدى الطويل، فهى تعمل على تحسين كفاءة وفعالية وظائف الجامعة؛ (التدريس والبحث العلمى، وخدمة المجتمع) التى يتبين من خلالها تحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة التعلم، وتطوير مهارات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفى، وحماية البيئة، واستخدام الموارد الطبيعية بكفاءة.

**دور تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات.**

انطلاقاً من أهمية القيادة في تحقيق أهداف الجامعة؛ فهي تنمو بالممارسة والخبرة، وأن قادة الصف الأول من الممكن أن يرحلوا إما للتقاعد أو الاستقالة، أو الوفاة؛ ولذلك فإن إعداد جيل من القيادات المؤهلة في ضوء معايير محددة أصبحت أمراً في غاية الضرورة يمتلكون من المهارات القيادية التي تمكنهم من تولى المناصب القيادية بكل سهولة ومرونة ويسر وهو ما يعرف بتخطيط التعاقب القيادي.

وعطفاً على ما سبق تؤدي القيادات الجامعية دوراً مهماً في تطوير الجانب الإداري والأكاديمي؛ ولذلك يقع على عاتقها توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع؛ ولذلك فقد تطورت مهام القائد لتصبح قائمة على تطوير الاستراتيجيات لتحديد الرؤى المستقبلية (الصيرفي، ٢٠٠٣)، ولكي تنجح القيادات في تطوير تلك الاستراتيجيات لا بد من اتخاذ الإجراءات التخطيطية والتي تسمى بتخطيط التعاقب القيادي وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة: ومنها دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩)، (Parfitt, 2017) (Sanschagrin , 2019) (Fusarelli, et al, 2018) التي أكد كل منهم على أهمية إعداد صف ثان من الكفاءات القيادية والمهياة لأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات القيادية، والتخطيط للوظائف القيادية وألية التعيين فيها، كما أنه يساعد على تطوير العمل لاكتساب خبرات ومعارف إدارية في مجال العمل، ويخلق صفًا قياديًا يمكن الاستفادة منه في أي وقت ولا يعرض الجامعة للخلل أو انخفاض الأداء، ويجنبها الترهل وتغلل المحسوبيات فيها، ويقلص احتمال الفساد الإداري، ويحسن مخرجات العمل وجودته وتحرير الإدارات من الروتين الإداري والنمط التقليدي السائد.

وفى نفس السياق تعد التنمية الإدارية المستدامة عنصراً مهماً وأداة حاکمة في تنمية القيادات الجامعية، وعن طريقها يمكن تحقيق الفعالية الإدارية المستدامة لدى هؤلاء القادة؛ مما ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى الأداء الإداري بالجامعات، كما أن التحديات التي تواجهها الجامعات في الوقت الراهن، تفرض عليها إعادة النظر في برامج التأهيل القيادي، وتبنى برامج تدريبية حديثة مبنية على أسس علمية ضمن

عمليات التنمية الإدارية المستدامة، وتساعد على مواكبة التغيرات العالمية المتلاحقة، وتحتاج المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات إلى إعداد قيادات قادرة على إدارة منظومة التنمية ورفع سقف التنظيم الإداري لأعلى مستوى من الجودة والمهارة.

وتوجه القيادة المستدامة - كونها بُعد من أبعاد التنمية الإدارية المستدامة- المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات نحو أهمية التوسع في الأنظمة والضوابط الإدارية والقيادية المستدامة؛ وذلك من خلال اتباع منهج طويل الأجل يجعل تنمية القيادات في المؤسسات التعليمية جزءا من عملية التطوير التنظيمي، والتأكد من أن تكون كافة عناصر التنظيم داخليًا وخارجيًا في المؤسسات التعليمية مستدامة، مما يسهم في تحسين الأداء ومخرجات التعليم إلى جانب دعم زيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية ( على ، ٢٠٢٢)، وأوصت دراسة ( العردان، ٢٠٢٢) بضرورة تطبيق القيادة المستدامة من أجل تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات.

ومن هذا المنطلق يبرز دور القيادة المستدامة في تطوير وتحسين الأداء بالمؤسسات الجامعية؛ وذلك بهدف رفع مكانة تلك المؤسسات وتبويبها مكانة مرموقة بين المؤسسات المناظرة، لاسيما في الوقت الذي أصبح التوجه نحو تحقيق الاستدامة بالمؤسسات الجامعية ضرورة لا غنى عنها، كما أن نمط القيادة المستدامة يسعى نحو تنمية مهارات ومعارف الأفراد، وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز في ظل بيئة تروج بعدد من التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة، الأمر الذي يقود إلى التحسين المستدام داخل المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات والذي يؤدي بدوره أداء تنظيميًا مرنا وطويل الأمد (على، ٢٠٢٢، ٣٢٧).

كما يتطلب تطوير وإعداد القيادات الإدارية وضع إطار عام يعرف بتخطيط التعاقب القيادي الذي يتم من خلاله تحديد وتقييم الكفاءات القيادية، وإعداد الجيل المستقبلي من القادة وتكافؤ الفرص أمام الجميع لشغل مناصب إدارية عليا، وضمان نجاح عمليات الترقى (Groves, 2007, 239-240)؛ والذي يؤدي بدوره إلى التنمية

الإدارية المستدامة بالجامعات، وأيدت ذلك دراسة الرزاق التي أوصت بضرورة تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الجامعي (٢٠٢٢).

ويتبين مما سبق أن نجاح الإدارة الجامعية يتوقف على نجاح قياداتها الأكاديمية، وإن رحلت تلك القيادات فلا بد وأن تأتي قيادات أخرى تسير على نفس النهج التطويري؛ لذا لا بد وأن تتوافر في الجامعات خطة وإجراءات عملية التعاقب القيادي يتم من خلالها تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ الأمر الذي يتطلب قيادات أكاديمية متميزة ومدربة وذات خبرة عالمية وكفاءة عالية يتم اختيارهم بطريقة معدة مسبقاً بالتعليم الجامعي؛ وذلك في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة داخل الحرم الجامعي.

وأوضحت نتائج دراسة (محجوب، ٢٠١٩، ١٦) (البحراوى، ٢٠١٩) أن التنمية الإدارية المستدامة تشمل جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، لأنها تختص بتطوير الطاقات الإدارية للقيادات الإدارية الحالية، وتهيئة قادة ومديرين المستقبل، وتسليحهم بالقدرات التي تمكنهم من تولى المناصب القيادية في المستقبل.

من هنا تتضح علاقة تخطيط التعاقب القيادي بالتنمية الإدارية المستدامة في أن الأول يسعى نحو تحقيق استدامة الجامعات وضمان بقائها والمحافظة على وضعها التنافسي، وذلك من خلال تمكنها من التكيف مع التغييرات الديمغرافية، وتحديد الفجوات في المهارات والاحتياجات التدريبية اللازمة لها، والاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية (إدارة المعرفة المستدامة)، ورفع الروح المعنوية للأفراد مع التأكيد على استبدال القيادة المغادرة بالكفاءات الفريدة من نوعها أو عالية التخصص عن طريق اتباع المرونة عند إجراء الانتقال السلس للقيادة في كل المناصب المهمة، وكل مستوى إداري للجامعة، واستقطاب واستيفاء أفضل الكفاءات القيادية وجذب المواهب والاحتفاظ بها؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة تبنى تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات كأداة لمواجهة المشكلات التي تقع عند مغادرة أو تقاعد الأفراد وسد الفجوة المعرفية التنظيمية الناتجة عن ذلك، ومن ثمَّ تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

ويتبين دور تخطيط التعاقب القيادي في كونه أداة في تحقيق المرونة عند إجراء التقلات الإدارية، فضلاً عن توسيع قاعدة المهارات الإدارية وتوفير مجموعة من الجدارات الإدارية التي تتفق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، كما أضافت دراسة (عفيفى، ٢٠٠٤) ودراسة الخطيب (٢٠١٤) إلى دور تخطيط التعاقب القيادي في سد فجوة التنمية بالتدريب والتأهيل، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب، وتقييم قدرات الأفراد المستقبلية، وأوصت بضرورة إعداد فريق عمل لجعل منهجية تخطيط التعاقب جزء من فلسفة وثقافة المؤسسة، وتدريب المستفيدين للوظائف القيادية بالمؤسسة على تحقيق مهامهم الوظيفية المستقبلية، وتطبيق نموذج تخطيط التعاقب لروثويل بخطواته السبعة بما يضمن تحقيق التعاقب داخل المؤسسة.

وقد أشارت دراسة (Lowan & Chisoro, 2016, 173) حاجة المؤسسات لإدارة التعاقب القيادي بها فهو يؤدي إلى نشر ثقافة التجديد بين أعضاء المؤسسة، وإعداد وتدريب البديل المناسب، وربط خطط التدريب بالمسار الوظيفي، والكشف عن كفاءات قيادية واعدة أو محتملة؛ فهو بذلك يحد من المحسوبة والترشيحات غير السليمة، وإنشاء مخزون قيادي احتياطي، وإدارة مخاطر نقص الكفاءات وتقادى وقوع المؤسسة في فراغ قيادي في المستقبل.

كما يتضح دور تخطيط التعاقب القيادي في كونه منهجاً منظماً تتبعه المؤسسات ولاسيما الجامعات بهدف سد احتياجات المؤسسة من المواهب البشرية مستقبلاً بشكل دائم ومنظم، وأن يكون تخطيط التعاقب عملية مستمرة هدفها اختيار المواهب التي يمكن أن تُشكل القيادات مستقبلاً، واستدامة العمل في المناصب القيادية، كما يقلل مستويات الدوران الوظيفي، ويُساعد على تحديد البديل الموهوب للعاملين في الأدوار المهمة، وبالتالي تحديد السمات والمهارات الخاصة المطلوب تطويرها في البلاء، وتقديم الفرص لتمكينهم من اكتساب السمات والمهارات والكفاءات (Syahrizal, et al., 2019, 1526)

ويتضح مما سبق ضرورة اعتماد سياسات تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات التي يتم من خلالها وضع إطار عمل عام لتقييم الكفاءات البشرية، والقيادات المحتملة

لتولى المناصب القيادية، وتزويدها بالخبرات المناسبة لمواجهة التحديات، وتوظيف الفرص الحالية والمستقبلية؛ وبالتالي ضمان نجاح الجامعة؛ ولا يتأت ذلك إلا من خلال الاهتمام بمتطلبات واحتياجات أعضاء هيئة التدريس، وأن تحرص على تهيئة الصف الثانى فالقائد ذو النظرة المتعمقة والمتأملة يفكر فى الخلف الكفو الذى سيأتى بعده.

وختاماً يتضح أن لتخطيط التعاقب القيادى دور بالغ الأهمية فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات، كما يتبين أن هناك علاقة وطيدة بين تخطيط التعاقب القيادى والتنمية الإدارية المستدامة.

### ثانياً: الجهود الراهنة لوزارة التعليم العالى وجامعة جنوب الوادى فى تخطيط التعاقب القيادى.

إذا كانت العلاقة المتبادلة بين التعليم والتنمية تنطبق على كافة المراحل التعليمية، فإن التعليم العالى على قمة السلم التعليمى لإعداده القيادات الفنية والتنظيمية والسياسية الفعالة، فهو المسئول الأول لإنتاج البحوث العلمية والفكرية، كما أنه بمثابة قاعدة المعرفة التى تمد المجتمع باليات التقدم والتطور فى كافة مجالات الحياة. ومن الجهود التى تبذلها وزارة التعليم العالى لوضع قواعد لاختيار وتعيين القيادات الجامعية، وذلك بداية من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات والتى تؤكد على ضرورة مراعاة شروط التعيين فى الوظائف القيادية بالجامعات والتى تتطلب الأتى (بكرى،؛ وزغلول، ٢٠٠٦):

١. أن يكون حسن السمعة والسيرة الطيبة والسلوك الحسن.
٢. أن يكون سبق للمرشح شغل وظيفة أستاذ بإحدى الجامعات بالنسبة للوظائف والمناصب القيادية.
٣. أن يعين أربع سنوات قابلة للتجديد بعد موافقة الوزير ولا يجوز إبعاده عن منصبه قبل اكتمال المدة.

وفى إطار تطوير القوانين والتشريعات التى تحكم مؤسسات التعليم العالى،  
والتي أكدت على ضرورة وجود قيادات فاعلة على كافة المستويات، وذلك من خلال)  
وزارة التعليم العالى، ٢٠١٢، ٤-٥) فقد أكدت على:

١. وضع أسس واضحة لاختيار القيادات لجذب أفضل العناصر على الإدارة بحيث  
تكون صاحبة رؤية واضحة وقادرة على تقديم برامج بأهداف تنفذها بنجاح مع التفرغ  
الكامل لمهام المنصب.

٢. أن يكون شغل الوظائف الإدارية العليا بالإعلان ويشترط فيمن يتقدم لشغل المنصب  
أن يكون قد مضى على شغله وظيفة أستاذ ثلاثة أعوام على الأقل، ويكون  
المتقدمون للإعلان من بين العاملين بالجامعة، ويجوز أن يتقدم إليها أساتذة من  
الخارج مع ضرورة التزام كل من يتولى منصبًا قياديًا بالتفرغ الكامل دون إخلال  
بحقه فى التدريس والبحث.

٣. أن تشكل لجان الاختيار من داخل الجامعة، كما يحدد القانون ولائحته التنفيذية  
اختصاصات القيادات وكيفية مراقبة أدائها وطريقة محاسبتها.

وفى ضوء الاهتمام بإجراءات اختيار القيادات الجامعية فقد نصت المادة(١)  
و(٢) من القرار الوزارى رقم(٥٧٥) لسنة ٢٠١٢ على أن يكون اختيار الوظائف القيادية  
عن طريق الانتخاب الحر المباشر من قبل أعضاء هيئة التدريس بالكلية على أن يكون  
المرشح من الأساتذة ويكون مضى على شغله لدرجة الأستاذية خمس سنوات للترشيح  
للوطفية، ويكون قائمًا بالعمل بجامعة لمدة سنتين سابقتين على التقدم للمنصب (المجلس  
الأعلى للجامعات، ٢٠١٢، قرار ٥٧٥).

وبتحليل ما سبق يتضح أن القوانين السابقة اقتصر على إجراءات التقدم لتلك  
المناصب القيادية، وليس معايير اختيار تلك القيادات بشكل أكثر تفصيلاً؛ وبالتالي  
الاعتماد على معايير تقليدية مثل الأقدمية فى الدرجة دون مراعاة جانب الجدارات  
الإدارية والقيادية؛ مما يؤدى إلى اختيار أفراد غير مؤهلين إداريًا وقياديًا؛ الأمر الذى

يتطلب إعادة النظر فى تلك المعايير بما يحقق التطوير المستمر، وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعات؛ وذلك بما يتلاءم مع مفهوم تخطيط التعاقب القيادى.

كما قامت وزارة التعليم العالى بعدد من مبادرات التطوير فى تحقيق التنمية المستدامة بكل أبعادها، ومن مظاهر ذلك استراتيجية الوزارة لتطوير التعليم العالى ٢٠١٥-٢٠٣٠م والتي هدفت إلى تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات الإدارية، والتميز فى القيادة وتم تحديد ذلك ضمن مسارات تطوير منظومة التعليم العالى وهو مسار الإداريين والقيادات الإدارية الذى يؤكد على رفع وبناء قدرات العاملين بمؤسسات التعليم العالى (استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى ٢٠١٥-٢٠٣٠، ٢٠١٥، ٧)، واتضحت جهودها أيضاً من خلال النهوض بالقدرة المؤسسية للجامعات المصرية من خلال دراسة قواعد اختيار القيادات الجامعية ولجان التقييم ( مطاوع؛ ومرسى، ٢٠١٤، ٢٣٤-٢٣٨).

وتأكيداً لما سبق فقد وضعت وزارة التعليم العالى استراتيجية قومية لتطوير التعليم العالى: رؤية التعليم العالى ٢٠٣٠؛ لتطوير أداء الجامعات المصرية بما ينسجم مع استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ فى الرؤية والأهداف والغايات؛ وتبنت تلك الرؤية الالتزام بتحقيق أعلى مستويات من كفاءات بشرية وإدارية متعلمة ذات قدرات ابتكارية، فأصبح التعاقب القيادى وإدارة المواهب معياراً لتحديد جودة الأداء الإدارى والأكاديمى للجامعات (ج.م.ع، ٢٠١٦ ج، ١٤).

واستناداً على المعايير القومية لتقويم واعتماد الجامعات المصرية فقد تضمنت مجالين (القدرة المؤسسية- والفاعلية التعليمية) ويندرج تحت كل مجال مجالات فرعية ومعايير يتم من خلالها تقييم أداء مؤسسات التعليم العالى ولاسيما الجامعات؛ فعلى سبيل المثال مجال القدرة المؤسسية يتضمن مجموعة معايير فرعية منها: المعيار الثانى: القيادة والحوكمة وفيه يؤكد على ضرورة تمتع الجامعة بقيادات مؤهلة يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية، والمعيار الثالث: الجهاز الإدارى والذى يؤكد على تمتع الجامعة بجهاز إدارى ملائم لحجم وطبيعة نشاطها ويتسم بكفاءة الأداء بما



يدعم تحقيق رسالتها وأهدافها وتحرص الجامعة على دعم وتنمية أفرادها، وتلتزم بتقييم أدائهم وقياس آرائهم (بكرى؛ وزغلول، ٢٠٠٦، المادة ١٣).

ولا يمكن إغفال الجهود التي تبذلها جمهورية مصر العربية لتوفير القيادات المؤهلة لشغل المناصب القيادية وتوفير كوادر بشرية للمناصب القيادية المستهدفة بالجامعات المصرية، والتي انعكس بدورها على تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وقد تناول دستور ٢٠١٤ في المادة (١٩) على "التعليم حق لكل مواطن، هدفه تنمية المواهب وتشجيع الابتكار (ج.م.ع، ٢٠١٤، ١٢) وأنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي صندوق لرعاية المبتكرين والمواهب والنوابغ (ج.م.ع، ٢٠٢٠، ١-١٠)، وحرصت أيضًا على الاهتمام بجودة الجهاز الإداري بالجامعات، الذي يتضح في وثائق اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي (ج.م.ع، ٢٠١٧، ١٦).

واستكمالاً لما سبق فقد وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في إصداراتها المختلفة مجموعة من المعايير للتقويم والاعتماد، ويلاحظ أن معيار القيادة والحوكمة تمثل في "الجامعة قيادات مؤهلة ييتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية ومعلنة وآليات ذات شفافية، ومعيار الجهاز الإداري، والذي يؤكد على تمتع الجامعة بجهاز إداري ملائم لحجم وطبيعة نشاطها، ويتسم بكفاءة الأداء بما يدعم تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحرص الجامعة على دعم وتنمية أفرادها، وتلتزم بتقييم أدائهم وقياس آرائهم، وكذلك توافر توصيف وظيفي معتمد ومعلن بشكل واضح يحدد المسؤوليات والأدوار ويستخدم في حالات الاستقطاب والنقل والانتداب، وأهمية توافر معايير موضوعية لتقييم أداء القيادات الإدارية بمشاركة الأطراف المعنية في عملية التقييم، والعمل على تكوين وبناء كوادر جديدة تكتسب صف ثانٍ من القيادات المستهدفة مستقبلياً (ج.م.ع، ٢٠١٧، ٣٢)

ويتضح بذلك أهمية اختيار القيادات المتميزة باعتبارها أداة أساسية لنجاح الجامعات، ولا يتأت ذلك إلا من خلال استقطاب وتوظيف وتطوير وإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية في ضوء رؤية ورسالة واستراتيجيات تلك الجامعات، بما يضمن

استمرارها وتميمتها في تحقيق أهدافها؛ وبالتالي تختار لنفسها موقعاً ريادياً متميزاً بين الجامعات.

وعلى مستوى جامعة جنوب الوادي فقد استعانت الباحثة بما جاء بالخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٨/٢٠٢٣) حيث لم يتم الإعلان عن الخطة الجديدة حتى تاريخ نشر البحث؛ ولذلك تؤكد الخطة السابقة على ضرورة تأهيل الكوادر الإدارية والأكاديمية بالجامعة لتولى المناصب الإدارية العليا وبناء صف ثانى من القيادات بالجامعة؛ بما يحقق الاستفادة من اهتمام وزارتي/ التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري والتعليم العالي والبحث العلمي بتطوير الجهاز الإداري (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٣، ٦٧)، وأيدت ذلك خطط بعض كليات الجامعة سبق ذكرها في مشكلة الدراسة مثل كلية الهندسة وكلية التربية النوعية، وكلية الطب.

كما حرصت جامعة جنوب الوادي على إنشاء عدد من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص منها: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ومركز التحول الرقمي،... وغيرها؛ حيث تقدم تلك المراكز مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل لتأهيل ودعم القيادات الجامعية من أجل تأهيلهم لمناصب قيادية أعلى، ونقل مهاراتهم القيادية، كما تهدف تلك المراكز إلى إعداد صف ثانٍ من القيادات الجامعية يكونوا على وعى ودراية بالتقنيات التكنولوجية الحديثة (موقع جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٣).

ويتبين مما سبق أن المحاولات المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة لم ينفذ بعضها بالصورة المرجوة فلا يزال معيار الأقدمية العلمية دون الأخذ في الاعتبار الكفاءة الإدارية والقيادية، الأمر الذي يتطلب ضرورة التوجه نحو تطبيق تخطيط التعاقب القيادي، والذي يضع إطار عمل واضح لتحديد وتقييم الكفاءات القيادية وإعداد الجيل القادم من القادة وتكافؤ الفرص أمام الجميع لشغل المناصب الإدارية العليا بالشكل الذي يساعد على تحديد المرشحين المناسبين الذين لديهم أفضل القدرات والإمكانات للنجاح في تولى المناصب القيادية؛ لضمان نجاح عمليات الانتقال السلس، بما يحقق تطوير منظومة الأداء الجامعي

وبالتالى يحقق التنمية المستدامة بكل أبعادها بما فيها التنمية الإدارية المستدامة، وللكشف عن واقع تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى يأتى المحور التالى على النحو.

### المحور الثانى: الدراسة الميدانية للبحث.

ويتم فيه الإجابة عن السؤال الثالث والرابع والخامس الخاص بالدراسة الميدانية: وتتضمن الإجراءات المنهجية المتبعة التالية: أهداف الدراسة، وأدواتها وتطبيقها، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومنهجها المتبع، وحساب صدقها، وثباتها، ثم المعالجة الإحصائية لتحديد نتائجها وتفسيرها، وجاءت على النحو التالى:

### أولاً: هدف الدراسة الميدانية للبحث.

هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة ومن خلال ذلك يتم:

- التعرف على واقع تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء نموذج روثنويل

- التعرف على واقع التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادى من خلال أبعادها ( القيادة المستدامة- الإدارة الإلكترونية- الثقافة التنظيمية المستدامة- إدارة المعرفة المستدامة)

- الكشف عن دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

ثانياً أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على استبانة من إعدادها موجهة للقيادات الأكاديمية) عمداء- وكلاء- رؤساء أقسام- رؤساء وحدات)، وأعضاء هيئة التدريس(أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) بجامعة جنوب الوادى، وقد مرت الاستبانة أثناء إعدادها بعدة مراحل: - إعداد الصورة المبدئية للاستبانة: أعدت الباحثة الصورة المبدئية للاستبانة من خلال جمع البيانات المطلوبة فى كل محور من محاور الاستبانة، وقد استعانت الباحثة فى ذلك بالإطار النظرى لمتغرى الدراسة الحالية، ومسح عدد كبير من البحوث والدراسات

السابقة في هذا الموضوع، والاطلاع على الدراسة الوثائقية لجهود وزارة التعليم العالي  
وجامعة جنوب الوادي في تخطيط التعاقب القيادي، ومن واقع عمل الباحثة بالجامعة .

**ب- صياغة محاور الاستبانة:** وقد تم صياغة الاستبانة إلى جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية

الاسم (اختياري) النوع (ذكر/ أنثى) طبيعة العمل: قائد (أكاديمي/ إداري)

الجزء الثاني: ويتضمن محاور الاستبانة التي اشتملت على محورين هما.

**المحور الأول: تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي:** واشتمل على واقع

تخطيط التعاقب القيادي، وتبنت الباحثة نموذج روثويل التي تتمثل مراحلها في:

١- إلترام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج ٢- تقييم

متطلبات العمل الحالية ٣- تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس

بالجامعة. ٤- تقييم متطلبات العمل المستقبلية. ٥- تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.

٦- تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس. ٧- تقييم أداء برامج تخطيط

التعاقب القيادي بالجامعة.

**المحور الثاني: التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي:** من خلاله يتم

الكشف عن واقع التنمية الإدارية المستدامة في ضوء أبعادها ١- القيادة المستدامة ٢-

الإدارة الإلكترونية ٣- الثقافة التنظيمية المستدامة ٤- إدارة المعرفة المستدامة

**ج- عرض الصورة المبدئية على المحكمين:** قامت الباحثة بعرض الصورة المبدئية

للاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة أصول التربية والإدارة

التعليمية، وأساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة؛ لإبداء آرائهم حول محاور الاستبانة،

وتحديد مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تتدرج منه، ومدى مناسبتها للمحور وقياسها

للوواقع الفعلية، ومدى وضوح العبارات، وتوضيح العبارات التي تعطي أكثر من معنى؛

للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم في تعديل الصورة المبدئية؛ لتصبح أكثر ملائمة

وتمثيلاً لجوانب البحث، وللحصول على استجابات صريحة من المستفيدين.

## جدول ( ١ ) الاستبانة فى صورتها الأولى

عدد العبارات		أبعاد المحور الثانى	عدد العبارات	أبعاد المحور الأول		واقع تخطيط التعاقب القيادى فى ضوء نموذج روثويل
١ عبارات	٧	أولاً: القيادة المستدامة	٥٠ عبارات	٧	أولاً: التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	واقع تخطيط التعاقب القيادى فى ضوء نموذج روثويل
	٨	ثانياً: الإدارة الإلكترونية		٦	ثانياً: تقييم متطلبات العمل الحالية	
	٧	ثالثاً: الثقافة التنظيمية المستدامة		٨	ثالثاً: تقييم الأداء الفردى لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	
	٧	رابعاً: إدارة المعرفة المستدامة		٨	رابعاً: تقييم متطلبات العمل المستقبلية	
	٩	رابعاً: إدارة المعرفة المستدامة		٧	خامساً: تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.	
			٦	سادساً: تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس.		
			٨	سابعاً: تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادى بالجامعة		
عدد عبارات الاستبانة ٨١ عبارة فى صورتها النهائية مقسمة على محورين						إجمالي ٥

ويتضح من الجدول (١) أن الاستبانة فى صورتها الأولى قبل التحكيم كانت (٨١)

عبارة موزعة على محورين المحور الأول (٥٠) عبارة، والمحور الثانى (٣١) عبارة.

د- الاستبانة فى صورتها النهائية: وعلى ضوء آراء السادة المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على الصورة المبدئية، وقد تمثلت هذه التعديلات فى حذف بعض العبارات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى، واستبعاد ما يروونه غير مناسباً فى بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى للاستبانة، والجدول التالى يوضح الصورة النهائية لها .

## جدول ( ٢ ) الاستبانة في صورتها النهائية بمحاورها وأبعادها

عدد العبارات		أبعاد المحور الثاني	واقع التنمية الإدارية المستدامة	عدد العبارات		أبعاد المحور الأول	واقع تخطيط التعاقب القيادي في ضوء نموذج روثويل
٦	٦	أولاً: القيادة المستدامة.		٦	٦	أولاً: التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.	
٧	٧	ثانياً: الإدارة الإلكترونية.	٥	٥	ثانياً: تقييم متطلبات العمل الحالية.		
٥	٥	ثالثاً: الثقافة التنظيمية المستدامة	٥	٥	ثالثاً: تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.		
٥	٥	رابعاً: إدارة المعرفة المستدامة	٥	٥	رابعاً: تقييم متطلبات العمل المستقبلية.		
			٥	٥	خامساً: تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.		
			٥	٥	سادساً: تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس.		
			٥	٥	سابعاً: تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.		
عدد عبارات الاستبانة ٦٠ عبارة في صورتها النهائية مقسمة على محورين							إجمالي

ويتضح من الجدول (٢) أن الاستبانة في صورتها النهائية اشتملت على جزئين هما: الجزء الأول: البيانات الأساسية الديموغرافية، والجزء الثاني محاور الاستبانة التي اشتملت على (٦٠) عبارة للمحورين؛ ليكون إجمالي عبارات الاستبانة في صورتها النهائية ٦٠ عبارة (٣٧ عبارة للمحور الأول، و ٢٣ عبارة للمحور الثاني).

د- إجراءات تطبيق الاستبانة: بعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تم تصميم الاستبانة إلكترونياً ومشاركتها مع أفراد عينة الدراسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي ( أيميل الجامعة، الواتس أب)، كما توزع الاستبانة يدوياً لعدد قليل منهم بناءً على رغبة منهم، وقد تم التطبيق بالعام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤، وجاءت على الرابط

التالي: <https://forms.gle/2AwKjMU3MauFdidr9>

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها ومنهجها المتبع.

تكمن مبررات اختيار جامعة جنوب الوادي حيث إن الباحثة وجدت من خلال عملها أن الجامعة تخطو خطوات جيدة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما وجدت

ضرورة تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بصورة فعالة لكل أبعادها من أجل الوصول الأهداف الاستراتيجية بالجامعة وصولاً في تحقيق التنمية المستدامة التي تسعى إليها وزارة التعليم العالي وفقاً لخطتها الاستراتيجية، يسبقها في ذلك الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، ولا يتم ذلك إلا في ضوء تخطيط لتعاقب قيادى للقيادات الأكاديمية، كما تعد جامعة جنوب الوادى من المؤسسات التعليمية المهمة التي تقدم خدمات ذات قيمة اجتماعية وتعليمية مهمة للمجتمع المحلى والمستفيدين من الخدمة، وكذلك دورها فى تأهيل مجتمع يسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة فى مؤسسات المجتمع المختلفة بقطاعاته المتنوعة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وفقاً لبيانات الإحصاء فى إدارة الموارد البشرية بالجامعة والجدول التالى يوضح وصف لعينة الدراسة.

جدول (٣) توزيع مجتمع البحث بجامعة جنوب الوادى / الفصل الدراسى الثانى للعام الجامعى ٢٠٢٣/٢٠٢٤

الرتبة العلمية الجامعة	المجتمع الأصلي			المجموع الكلى	العينة المأخوذة من المجتمع الأصلي			النسبة المئوية
	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ		مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	
جامعة جنوب الوادى	١٧٦	٢٦٨	٥٢٣	٩٦٧	١٥٥	١٣٥	٧٠	٩٦,٥١٥%
فرع الغردقة	٥	٧	٢٨	٤٠	٣	٥	٥	٣,٤٨٥%
إجمالى	١٨١	٢٧٥	٥٥١	١٠٠٧	١٥٨	١٤٠	٧٥	١٠٠%

يوضح جدول (٣) توزيع مجتمع البحث وفقاً للبيانات الإحصائية للموارد البشرية فى الفصل الدراسى الثانى للعام الجامعى ٢٠٢٣/ ٢٠٢٤، كما يبين الجدول السابق العينة المأخوذة من المجتمع الأصلي التى جاءت قوامها (٣٧٣) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وفى الجدول السابق تم اتخاذ عينة البحث وفقاً للدرجة العلمية وتم ترتيبهم على النحو التالى (أستاذ- أستاذ مساعد - مدرس)؛ ليقابلها (١٥٥ - ١٣٥ - ٧٠) ليكون إجمالى العينة ٣٦٠ فى الحرم الجامعى بقنا، ويقابلها (٣ - ٥ - ٥) ليكون إجمالى العينة فى فرع الغردقة (١٣)، كما تم اتخاذ العينة فى

جامعة جنوب الوادى الحرم الجامعى ليمثل ( %٩٦.٥١٥)، وجامعة جنوب الوادى فرع  
الغردقة ويمثل(٣.٤٨٥) ليكون إجمالى النسب (١٠٠ %) من حجم العينة، ثم يأتى  
الجدول التالى ليوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للبيانات الأولية.

جدول (٤) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الأولية

الرتبة العلمية الجامعة	أستاذ	النسبة من حجم العينة	حجم من المجتمع الأصلى	أستاذ مساعد	النسبة من حجم العينة	حجم المجتمع الأصلى	مدرس	النسبة من حجم العينة	النسبة من حجم المجتمع الأصلى
جامعة جنوب الوادى (قنا- الغردقة)	١٥٨	%٤٢,٣٦	%١٥,٦٩	١٤٠	%٣٧,٥٣	%١٣,٩٠	٧٥	%٢٠,١١	%٧,٤٥

ويوضح الجدول(٤) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الأولية حيث جاء  
ترتيبهم على النحو التالى (أستاذ) وعددهم (١٥٨) ويقابلها النسبة %٤٢.٣٦ من حجم  
العينة و %١٥.٦٩ من حجم المجتمع الأصلي، بينما جاء درجة(أستاذ مساعد) وعددهم  
(١٤٠) بنسبة %٣٧.٥٣ من حجم العينة، و %١٣.٩٠ من المجتمع الأصلي، وأخيراً  
جاءت درجة(مدرس) وعددهم (٧٥) ويقابلها النسبة %٢٠.١١ من حجم العينة، و %٧.٤٥  
من المجتمع الأصلي؛ مما يؤكد أن تلك النسب ملائمة للبحث، ثم يوضح الجدول التالى  
توزيع أفراد العينة وفقاً لكليات الجامعة كما هو موضح بالجدولين التاليين.



جدول (٥) توزيع أفراد عينة البحث من القيادات أكاديمية

المجموع	رئيس وحدة	رئيس قسم	وكيل	عميد	الكلية	المجموع	رئيس وحدة	رئيس قسم	وكيل	عميد	الكلية
٧	٢	٢	٢	١	العلاج الطبيعي	٨	٢	٤	١	١	التربية
١٠	٢	٤	٣	١	التربية النوعية	١٧	٥	٨	٣	١	الأداب
١٠	٢	٤	٣	١	التربية الرياضية	٩	٢	٤	٣	-	العلوم
٦	٢	٢	٢	-	الأسن بالغرذقة	٨	٢	٣	٢	١	الهندسة
٩	٢	٣	٣	١	الحاسبات والمعلومات	٩	٢	٣	٣	١	الإعلام
١٠	٢	٤	٣	١	التربية بالغرذقة	٨	٢	٣	٢	١	الصيدلة
١٠	٢	٤	٣	١	التمريض	٩	٢	٣	٣	١	التجارة
١٠	٢	٤	٣	١	الطب البيطري	٩	٢	٣	٣	١	الحقوق
٦	١	١	٣	١	الحاسبات	١٠	٢	٤	٣	١	الزراعة
					والذكاء	٩	٢	٣	٣	١	الأثار
					الاصطناعي بالغرذقة	١٠	١	٦	٣	-	الطب
					١٨٤						إجمالي عينة البحث من القيادات الأكاديمية
					٤٩,٣٣%						

جدول (٦) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لكليات جامعة جنوب الوادي

الكلية	عينة البحث	النسبة المئوية	الكلية	عينة البحث	النسبة المئوية
التربية	٥٧	١٥,٢٨%	العلاج الطبيعي	٢٠	٥,٣٦%
الأداب	٢٤	٦,٤٣%	التربية النوعية	٣٠	٨,٠٤%
العلوم	٢٩	٧,٧٨%	التربية الرياضية	٢٦	٦,٩٧%
الهندسة	٢٥	٦,٧٠%	الأسن بالغرذقة	٣	٠,٨٠٤%
الإعلام	١٤	٣,٧٥%	الحاسبات والمعلومات	١٤	٣,٧٥%
الصيدلة	١٢	٣,٢٢%	التربية بالغرذقة	٨	٢,١%
التجارة	١٥	٤,٠٢%	التمريض	١٣	٣,٤٩%
الحقوق	١٢	٣,٢٢%	الطب البيطري	٢٢	٥,٩٠%
الزراعة	١٧	٤,٥٦%	الحاسبات والذكاء	٣	٠,٨٠٤%
الأثار	١٣	٣,٤٩%	الاصطناعي بالغرذقة		
الطب	١٦	٤,٢٩%			
إجمالي النسبة المئوية لعينة البحث في كل كلية					
١٠٠%			٣٧٣		
حجم العينة			٣٧,٠٤% من المجتمع الأصلي		

ويوضح الجدول (٦) توزيع أفراد عينة البحث على كليات الجامعة لتضم عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) ليكون أفراد عينة البحث (٣٧٣) من إجمالي (١٠٠٧) عضواً بنسبة (٣٧,٠٤%) من المجتمع الأصلي، وتم حساب حجمها باستخدام معادلة ريتشارد جيجر.

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 \times (0.05)^2}{d}$$

$$n = \frac{1 + 1_{-} [(z_{\alpha/2})^2 \times (0.05)^2 - 1]}{N d}$$

شكل (٩) معادلة ريتشارد جيجر

(N) حجم مجتمع الدراسة

(n) حجم عينة الدراسة

(Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٠٥)

(d) نسبة الخطأ وهي عند ٠.٠٥

(٠.٥) رقم ثابت في المعادلة

جدول (٧) توزيع أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس

النسبة المئوية من حجم العينة	العدد	أفراد عينة البحث
%٤٩,٣٣	١٨٤	القيادات الأكاديمية
%٥٠,٦٧	١٨٩	أعضاء هيئة التدريس
%١٠٠	٣٧٣	المجموع الكلي

ويتبين من الجدول (٧) أن أفراد عينة البحث تمثلت في القيادات الأكاديمية وبلغ عددهم ١٨٤ بنسبة %٤٩.٣٣ من حجم العينة المأخوذة، بينما جاء أعضاء هيئة التدريس ب(١٨٩) بنسبة (٥٠.٦٧ %) ليكون إجمالي أفراد عينة البحث (٣٧٣) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

**منهج البحث:** اتبعت الباحثة المنهج الوصفي مع التركيز على مدخل دراسة الحالة والاعتماد على أسلوب العلاقات الارتباطية؛ في تحقيق أهداف البحث السابق ذكرها.

## رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- صدق الاستبانة: ويقصد بصدق الاستبانة هي "مقدرتها على قياس ما وضعت لأجله" (فان دالين، ١٩٩٤، ٤١٠)، وهي بذلك تقيس الوظيفة التي وضعت من أجلها، وينقسم صدق الاستبانة إلى:

١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): يستند صدق المحتوى الظاهري بشكل عام على تقديرات المحكمين، وهو من أهم أنواع الصدق في الاختبارات بوجه عام للكشف عن مدى الاتفاق في تقديراتهم (أبو ناهية، ١٩٩٤، ٣٤٠)، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتجارة بجامعة جنوب الوادي، ومختلف الجامعات المصرية، في مختلف الأقسام التربوية وخاصة الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، وأحد الخبراء في الإدارة؛ وذلك للتعرف على مدى صلاحية عبارات ومحاوِر الاستبانة من حيث القواعد اللغوية السليمة للعبارات، ووضوح صياغتها، ومدى انتماء كل عبارة للمحور سواء الرئيس أو الأبعاد الفرعية، وسبق عرض ذلك في الصورة النهائية للاستبانة.

ثم تم تطبيق نسبة الاتفاق على الاستبانة من المعادلة (عطوان؛ ومطر،

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الرفض}} \times 100$$

(٢٦٠، ٢٠١٨)

شكل (١٠) معادلة نسبة الاتفاق

وبعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة التي أبدتها السادة المحكمين، تبين وجود اتفاق بين آراء السادة المحكمين على عبارات الاستبانة تراوحت بنسبة بلغت (٨٥ - ٩٠) %، وهي نسبة مقبولة تدل على صدق الأداة، وصلاحيتها للتطبيق الميداني

## ٢- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity، والصدق البنائي:

ويتم من خلال معامل ارتباط بيرسون التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول ( ٨ ) قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحورين والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	أبعاد المحور الثاني	واقع التنمية الإدارية المستدامة	معامل الارتباط	أبعاد المحور الأول	واقع تخطيط التعاقب القيادي في ضوء نموذج
**٠,٨٤٦	أولاً: القيادة المستدامة	واقع التنمية الإدارية المستدامة	**٠,٧٨١	أولاً: التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.	واقع تخطيط التعاقب القيادي في ضوء نموذج
**٠,٨٩٣	ثانياً: الإدارة الإلكترونية		**٠,٦٩٥	ثانياً: تقييم متطلبات العمل الحالية.	
**٠,٨٧٦	ثالثاً: الثقافة التنظيمية المستدامة		**٠,٨٥٣	ثالثاً: تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	
**٠,٧٨٩	رابعاً: إدارة المعرفة المستدامة		**٠,٧٤٣	رابعاً: تقييم متطلبات العمل المستقبلية.	
**٠,٨٥١	معامل ارتباط المحور الثاني		**٠,٦٧٥	خامساً: تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.	
**٠,٨٠٢	معامل ارتباط المحور الأول		**٠,٧٦٥	سادساً: تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس.	
			**٠,٩٠٦	سابعاً: تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.	
			**٠,٧٧٤	معامل ارتباط المحور الأول	
				معامل ارتباط الاستبانة ككل	

(\*\*) مستوى دلالة عند (٠.٠١)

ويتبين من الجدول (٨) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور والدرجة الكلية دالة احصائياً عند (٠.٠١)، وهذا يدل على أنها تتسم بالصدق الداخلي، كما أنها تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها، كما يتضح أن معاملات الثبات لمحور الاستبانة جاءت (\*\*-0.774-0.851)؛ مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، كما جاء معامل ارتباط الاستبانة ككل (\*\*٠.٨٠٢)؛ مما يدل على صلاحيتها للتطبيق.

#### أ- ثبات الاستبانة.

ويقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتائج إذا طبقت عدة مرات تحت ظروف متماثلة ( جابر؛ وكاظم، ١٩٩٦، ٢٧٧)، وجاء على النحو التالي.

#### ١- التطبيق على عينة استطلاعية للاستبانة.

بعد الانتهاء من تحكيم أداة البحث، تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٣٠) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وهم من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم إعادة التطبيق مرة أخرى بفاصل زمني قدره ٣٠ يوماً، وذلك لقياس صدق

وثبات الاستبانة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة فى التطبيقين، وقد بلغ ٠.٨٥٤ وهى مرتفعة تؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق.

جدول (٩) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية للدراسة

المجموع الكلى	أعضاء هيئة التدريس			قيادات أكاديمية				الاستطلاعية عينة البحث
	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	رئيس وحدة	رئيس قسم	وكيل	عميد	
٣٠	٥	٦	٥	٦	٣	٣	٢	العدد الإجمالى
	١٦			١٤				

ويتبين من الجدول (٩) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؛ ليكون إجمالي العينة (٣٠) -٢ معادلة ألفا كرونباخ:

كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ  $\alpha$  Cronbach، بينما يوضح الجدول التالى معاملات الثبات لأداة الدراسة.

جدول (١٠) ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ  $\alpha$  Cronbach

ألفا كرونباخ	أبعاد المحور الثانى	ألفا كرونباخ	أبعاد المحور الأول
٠,٨٤٠**	أولاً: القيادة المستدامة	٠,٧٣١**	أولاً: التزام صناعات القيادات بنظام وإدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.
٠,٧٩٨**	ثانياً: الإدارة الإلكترونية	٠,٧٠١**	ثانياً: تقييم متطلبات العمل الحالية.
٠,٨٧٦**	ثالثاً: الثقافة التنظيمية المستدامة	٠,٨٤٢**	ثالثاً: تقييم الأداء الفردى لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٠,٧٧٩**	رابعاً: إدارة المعرفة المستدامة	٠,٧٤١**	رابعاً: تقييم متطلبات العمل المستقبلية.
٠,٨٢٣**	معامل ثبات المحور الثانى	٠,٦٣٥**	خامساً: تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.
٠,٨٧٨**	معامل ثبات المحور الثانى	٠,٧٣٢**	سادساً: تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس.
		٠,٨٩٩**	سابعاً: تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادى بالجامعة.
		٠,٧٣٠**	معامل ثبات المحور الأول
			معامل ثبات الاستبانة ككل

(\*\*) عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول (١٠) أن معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ مرتفعة، كما أن معامل ثبات كل محور جاء على التوالى: مما تدل على أن قيم ثبات الاستبانة

مرتفعة فهي دالة إحصائياً عند (0.01)، كما جاء معامل ثبات الاستبانة ككل (\*\*0.878) وهي دالة عند مستوى (0.01) وهذا يدل على قوة معامل الارتباط بين محوري الاستبانة بأبعادها؛ مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق لقياس واقع تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي في ضوء نموذج روثيريل، وكذلك التعرف على واقع التنمية الإدارية المستدامة من خلال أبعادها.

### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث الحالي.

وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Package For The Social Sciences (SPSS 23) ، حيث تم الاعتماد على عدة معادلات داخل البرنامج فضلاً عن معادلات أخرى استعانت بها الباحثة من برنامج Excel للتأكد من صحة النتائج، وجاءت معادلات البرنامج كالتالي:

أ- استخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وكذلك كشف العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة.

ب- استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alph Cronbach في التأكد من ثبات الاستبانة.

ج- استخدام المتوسطات الحسابية Mean لتحديد استجابات أفراد العينة واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور، واستخدام الانحرافات المعيارية Stde Deviation لقياس مدى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء كل عبارة في الكشف عن واقع تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة.

د- تحليل الانحدار المتعدد: للكشف عن تخطيط التعاقب القيادي وعلاقتها بأبعاد والتنمية الإدارية المستدامة، ويمكن من خلالها معرفة العلاقة بين المتغيرين.

## سادسًا: معالجة النتائج وتفسيرها.

ويجب ملاحظة أنه تمت الاستجابة لعبارات الاستبانة في ضوء تدرج ليكرت الخماسي، حيث تتم استجابة أفراد العينة من بين خمس استجابات هي (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا)، لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب، وكلما زادت الدرجات دل ذلك على ارتفاع واقع تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي، كما تم الاعتماد على المحكات التالية في تحديد واقع توافر متغيري الدراسة بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات، للمحاور الرئيسية والفرعية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ( ١١ ) محكات تحديد استجابات عينة الدراسة

المتوسط الحسابي للعبارات	درجة التوافر
من ١ إلى ١,٨٠	منخفضة جدا
أعلى من ١,٨٠ إلى ٢,٦٠	منخفضة
أعلى من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠	متوسطة
أعلى من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠	مرتفعة
أعلى من ٤,٢٠ إلى ٥	مرتفعة جدا

وتم تحديد المحكات الموضحة في الجدول السابق (١١) بقسمة أعلى استجابة أو بمعنى آخر المدى الكلي على عدد الاستجابات لتكون سعة المحك  $(٥ - ١) = ٥$  (٠.٨٠).

ولإجابة عن السؤالين الثالث والرابع والخامس من أسئلة البحث؛ جاءت على

النحو التالي:

تم تقسيم الإجابة عن السؤال الثالث والرابع إلى محورين: وهما المحور الأول: واقع تخطيط التعاقب القيادي في ضوء نموذج روثيريل بجامعة جنوب الوادي، والمحور الثاني: واقع التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي.

**المحور الأول: واقع تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي في ضوء نموذج روثيريل**

ويتم فيه التعرف على واقع تخطيط التعاقب القيادي من خلال مراحل السبعة في ضوء نموذج روثيريل؛ وقد تبنت الباحثة هذا النموذج لعدة أسباب أهمها أنه يتناول

جميع مراحل تخطيط التعاقب القيادي، كما أنه من أكثر النماذج شيوعاً ويلائم البيئة الجامعية؛ ويطلق عليه نموذج النجمة السباعية Seven Star Model ، وينقسم إلى المراحل التالية.

### ١ - إلتزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.

جدول (١٢) استجابات أفراد العينة حول واقع إلتزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.

إلتزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج					
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	تضع الجامعة التخطيط للتعاقب القيادي جزءاً من خطتها الاستراتيجية .	٣,٥٢	٠,٧٨	١	مرتفعة
٢	تحقق أية العمل في الجامعة أهدافها الاستراتيجية.	٣,٣٦	٠,٥١	٢	متوسطة
٣	يتقبل أعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة بالجامعة خطط التطوير والتغيير.	٣,٣٢	٠,٩٨	٣	متوسطة
٤	تضع الجامعة شروطاً للتعين في الوظائف القيادية المستهدفة وتكون معلنة للجميع.	٢,٩٩	٠,٩٠	٤	متوسطة
٥	توجد خطة واضحة لبرنامج التعاقب القيادي بالجامعة.	٢,٤٢	٠,٦٤	٦	منخفضة
٦	توفر إدارة الجامعة معلومات كافية عن الكفاءات الإدارية.	٢,٥٥	٠,٨٩	٥	منخفضة
القياس العام للبعد					
		٣,٠٣	٠,٧٨	الثالثة	متوسطة

ويتبين من جدول (١٢) أن واقع إلتزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٨) وهي درجة توافر متوسطة، أما عبارات البعد فقد حصلت العبارة الأولى على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٧٨) وهي درجة مرتفعة وتعني أن جامعة جنوب الوادي تضع التخطيط للتعاقب القيادي ضمن خطتها الاستراتيجية وهذا يتفق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة حيث نصت على " تأهيل الكوادر الإدارية والأكاديمية بالجامعة لتولي المناصب الإدارية العليا وبناء صف ثاني من القيادات بالجامعة بما يحقق الاستفادة من اهتمام وزارتي التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري والتعليم العالي والبحث العلمي بتطوير الجهاز الإداري" (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠٢٣، ٢٠١). (٢٠١).



بينما جاءت العبارات (٢، ٣، ٤) على الترتيب (٢، ٣، ٤) بمتوسطات تراوحت بين (٣.٣٦ - ٢.٩٩) وانحرافات (٠.٥١ - ٠.٩٠) وهى درجات متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة أن آلية العمل بالجامعة تحقق أهدافها الاستراتيجية بصورة متوسطة، كما يرى أفراد العينة حاجة الجامعة لوضع شروط للتعيين فى الوظائف القيادية المستهدفة، وكذلك الإعلان عنها، لأنهم يروا أن الجامعة تركز على قانون تنظيم الجامعات الذى يركز على الدرجات العلمية أكثر من المهارات القيادية، كما أن أعضاء هيئة التدريس وكذلك القيادات المستهدفة يتقبلون خطط التطوير والتغيير بدرجة توافر متوسطة ويرجع أفراد العينة ذلك إلى وجود فئة منهم يرفضون فكرة التطوير والتغيير ويرون أن التغيير سيعود بالسلب عليهم وعلى مناصبهم القيادية، وهذا ما تتفق معه دراسة غنيم (٢٠١٦).

كما جاءت العبارات (٥، ٦) على الترتيب (٦، ٥) بمتوسطات تراوحت بين (٢.٤٢ - ٢.٥٥) وانحرافات تراوحت بين (٠.٦٤ - ٠.٩٠) وهى درجات منخفضة وتعنى قلة توفير الجامعة البيانات الكافية عن الكفاءات الإدارية، فهى لا تمتلك قاعدة بيانات عن الكفاءات الإدارية بالجامعة، وليس هناك خطة لبرنامج التعاقب القيادى بالجامعة ويرجع أفراد العينة ذلك إلى قلة البرامج التدريبية التى تقوم بها المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص للقيادات المستهدفة أو عدم جدوى تلك البرامج أو تكرارها وعدم وجود خطة واضحة لها، هذا ما يتفق مع دراسة (أهم، ٢٠١٩).

## ٢- تقييم متطلبات العمل الحالية.

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة حول واقع تقييم متطلبات العمل الحالية.

تقييم متطلبات العمل الحالية					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	يتم تحديد الوظائف القيادية التي تحتاج إلى تخطيط للتعاقب القيادي بالجامعة.	١,٨٩	٠,٦٩	٦	منخفضة
٢	يوجد دليل إجرائي يتضمن جميع العمليات التي تتم داخل الأقسام.	٢,٢٦	٠,٧٢	٤	منخفضة
٣	تتم إجراءات العمل بالجامعة وفقاً لمبادئ الحوكمة الإدارية.	٣,٣٢	٠,٩٨	٢	متوسطة
٤	يتم تدريب وتطوير القيادات الأكاديمية المستهدفة وفقاً للمهام التي يتولونها مستقبلاً.	٢,١٤	٠,٧٣	٥	منخفضة
٥	تتميز آلية العمل بالوضوح لجميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة وفقاً لأدلة إجرائية معلنة.	٢,٩٤	٠,٩٥	٣	متوسطة
٦	يوجد نظام لتقييم ومتابعة الأعمال داخل الجامعة.	٣,٣٦	٠,٥١	١	متوسطة
القياس العام للبعد					متوسطة

يتبين من الجدول (١٣) أنه حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وانحراف معياري (٠.٧٦) وهي درجة توافر متوسطة، وتعنى إتفاق أفراد العينة حول تقييم متطلبات العمل الحالية ويرجع أفراد العينة ذلك إلى أن الجامعة تخطو خطوات إيجابية نحو وضع أساليب لتقويم ومتابعة أنشطة ومهام الجامعة من أجل تحقيق الريادة والتميز وفقاً لخطة الاستراتيجية؛ وعلى ذلك فقد جاءت العبارات (٣، ٥، ٦) بالمراتب (٢، ٣، ١) بمتوسطات حسابية (٣.٣٦ - ٢.٩٤) وهي درجات توافر متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة حول وجود نظام لتقييم ومتابعة الأعمال داخل الجامعة، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى حرص الجامعة على تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق أهداف الجامعة، كما يروا أن هناك بعض الكليات التي حصلت على الاعتماد مثل: كلية الطب البشرى البشرى والزراعة والتربية النوعية تحرص على عمل أدلة إجرائية وذلك لتوضيح آلية العمل للقيادات المستهدفة وأعضاء هيئة التدريس وهذا ما تؤيده الخطة الاستراتيجية لتلك الكليات ( موقع جامعة جنوب الوادى، الخطة الاستراتيجية للكليات المعتمدة).

بينما جاءت العبارات (١، ٢، ٤) على الترتيب (٦، ٤، ٥) بمتوسطات (١.٨٩ - ٢.٢٦) وهي درجة توافر منخفضة، وتعنى قلة وضع الأقسام الأكاديمية دليل للعمليات التي تتم داخلها ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها: ضعف أداء رؤساء الأقسام، أو نتيجة زيادة أعباء القيادات وتعدد مهامهم، وهذا يتفق مع دراسة (أحمد، ٢٠١٥) وعدم رغبة بعضهم في وضع قيود لعملهم الإداري، أو قلة خبرة بعض رؤساء الأقسام والصراعات الداخلية في الأقسام.

وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة (دياب، ٢٠١٧) فقد توصلت إلى قلة تدريب وتطوير القيادات الأكاديمية المستهدفة وفقاً للمهام التي يتولونها مستقبلاً فمعظمهم يتم تقديم دورات تدريبية على وظائفهم القيادية الحالية وليس المستقبلية؛ مما يؤدي إلى ضعف المهارات القيادية لديهم، كما يرى أفراد العينة القصور الواضح في تنمية المهارات الإدارية ونقص الدورات المخصصة لهم وقلة تنوعها وتعددتها وتخصصها في كيفية ممارسة المهام الإدارية والقيادية بالجامعة، والقصور في اختيار القيادات وهذا يتفق مع نتائج دراسة (البناء، ٢٠١٦)، مما يؤكد على قلة تحديد الجامعة للوظائف القيادية التي تحتاج لتخطيط تعاقب قيادي وهذا يتعارض مع خطة الجامعة في إعداد صف ثاني من القيادات الأكاديمية (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠٢٣، ٢٠١). (٢٠١).

## ٣- تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

جدول (١٤) استجابات أفراد العينة حول واقع تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

تقييم الاداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	تمتلك الجامعة نماذج مقننة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية المستهدفة.	٢,٨٦	٠,٨٠	٤	متوسطة
٢	يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية المستهدفة بكل دقة وموضوعية.	٣,٣٢	٠,٩٨	٢	متوسطة
٣	تتميز آلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية المستهدفة بالتنوع.	٢,٦٦	٠,٩٦	٥	متوسطة
٤	يحصل أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية المستهدفة على التغذية الراجعة لأدائهم.	٢,٩٩	٠,٥٤	٣	متوسطة
٥	تساعد نماذج تقييم أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية المستهدفة على تطوير أدائهم.	٣,٣٩	٠,٥٣	١	متوسطة
	القياس العام للبعد	٣,٠٤	٠,٧٦	الثانية	متوسطة

يوضح الجدول السابق (١٤) استجابات أفراد العينة حول واقع تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وهي درجة توافر متوسطة، وتعني إتفاق أفراد حول عبارات هذا البعد حيث جاءت عباراته (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب (٤، ٢، ٣، ١) بمتوسطات تراوحت بين (٢.٦٦ - ٣.٣٩) وهي درجات توافر متوسطة بينما حصلت العبارة (٥) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٩) وتعني حاجة أفراد العينة لنماذج تقييم تساعد على تطوير أدائهم وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة (سليم ٢٠١٩) التي أوضحت أسباب القصور في أداء القيادات الجامعية، بينما جاءت العبارة (٣) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٦٦) ويعني ذلك حاجة أفراد العينة لتنوع آلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة فأساليب تقييمهم ما زالت تقليدية وليست على أسس علمية؛ وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة (محمد، ٢٠١٩) والتي أكدت أن

هناك غياب للأسس العلمية لاختيار القيادات الأكاديمية، والافتقار إلى معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء.

#### ٤- تقييم متطلبات العمل المستقبلية.

جدول (١٥) استجابات أفراد العينة حول واقع تقييم متطلبات العمل المستقبلية

تقييم متطلبات العمل المستقبلية				
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب درجة التوافر
١	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة تطلعات المستقبل.	٣,٦١	٠,٧٩	١ مرتفعة
٢	تتميز رؤية الجامعة بالوضوح لأعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة.	٣,٣٩	٠,٥٩	٢ متوسطة
٣	تحرص الجامعة على وضوح شروط ومتطلبات العمل بها في المستقبل وإعلانها للجميع.	٢,٩٩	٠,٩٠	٤ متوسطة
٤	يتم قياس مستوى الإنجاز لكافة الأعمال بالجامعة.	٣,٣٦	٠,٥١	٣ متوسطة
٥	تناقش متطلبات العمل المستقبلية بشكل دوري على مستوى الأقسام والكليات.	٢,٤٢	٠,٦٥	٥ منخفضة
	القياس العام للبعد	٣,١٥	٠,٦٩	الأولى متوسطة

حصل في الجدول (١٥) واقع تقييم متطلبات العمل المستقبلية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.١٥)، وانحراف معياري (٠.٦٩) وهي درجة متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة وحاجتهم إلى إعادة النظر في تقييم متطلبات العمل المستقبلية والوظائف القيادية الشاغرة مستقبلاً، فقد حصلت العبارة (١) على المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦١) وهي درجة مرتفعة، وتعنى أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تتضمن التطلعات المستقبلية، وهذا ما يتضح في الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠٢٣)، بينما جاءت العبارات (٢)، (٣، ٤) على الترتيب (٢، ٤، ٣) بمتوسطات تراوحت بين (٢.٩٩ - ٣.٣٩) وهي درجة توافر متوسطة، بينما حصلت العبارة (٥) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وهي درجة منخفضة، وتعنى قلة مناقشة متطلبات العمل المستقبلية بشكل دوري على مستوى الأقسام والكليات، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى القصور في أداء القيادات الأكاديمية نتيجة قلة التدريب الكافي لهم على التخطيط الجيد للمهام

المستقبلية، وكثرة المهام اليومية الملقاة على عاتقهم، وعدم رغبة أحدهم في التغيير والتجديد، وقد أتفق ذلك مع نتائج دراسة ( خليل ٢٠٢٠ ) .

#### ٥ - تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.

جدول(١٦) استجابات أفراد العينة حول واقع تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية

تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية					
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	يتم مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في الأعمال الإدارية بكليات الجامعة.	٢,٨٣	٠,٩٨	١	متوسطة
٢	يوجد سجل مهني لكافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	٢,٥٣	٠,٨٩	٢	منخفضة
٣	يتم قياس ورصد مستوى التقدم لكافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	٢,٤٩	٠,٩٣	٣	منخفضة
٤	تحرص الجامعة على إعلان مواصفات قادة المستقبل لجميع أعضاء هيئة التدريس.	٢,٣٩	٠,٩٥	٥	منخفضة
٥	يتوفر برنامج لقياس جدارة أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم.	٢,٤٤	٠,٩٩	٤	منخفضة
	القياس العام للبعد	٢,٥٤	٠,٩٥	الخامسة	منخفضة

يتبين من الجدول(١٦) استجابات أفراد العينة حول واقع تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية بمتوسط حسابي (٢.٥٤) وجاء هذا البعد في المرتبة الخامسة، وتعني أن واقع تقييم الجامعة لإمكانات الأفراد المستقبلية ضعيفة أي بدرجة توافر منخفضة ويرجع أفراد العينة ذلك إلى كثرة الأعمال الروتينية الملقاة على عاتق القيادات الأكاديمية، وانشغال الجامعة بمهام أخرى تختلف عن تخطيط التعاقب القيادي؛ وهذا يتعارض مع الخطة الاستراتيجية لها؛ ولذلك جاءت العبارة(١) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٢.٨٣) وهي درجة توافر متوسطة وتعني مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المهام الإدارية بكليات الجامعة، بالرغم من وجود فئة من أعضاء هيئة التدريس لا يشاركون في المهام الإدارية ويرجع أفراد العينة ذلك إلى انتداب بعض الكفاءات إلى الجامعات الخاصة والدولية أو انشغال بعض الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس بالتدريس في كليات أخرى داخل الجامعة أو في فرع الغردقة، أو قد يكون السبب ضعف مراعاة إدارة الجامعة الكفاءة والخبرة في توزيع المهام والمسؤوليات وضعف

توجيه الأفراد وفقا لخبرتهم وقدرتهم على العمل، وهذا ما يتفق مع التحديات التي تواجه القرار الوزاري رقم ٥٧٥ (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٢، قرار رقم ٥٧٥). بينما جاءت العبارات (٢، ٣، ٥) على الترتيب (٢، ٣، ٤) بمتوسطات تراوحت (٢.٥٣-٢.٤٤) وهي درجة توافر منخفضة؛ مما يعنى قلة وجود سجل مهني لأعضاء هيئة التدريس، وقلة قياس ورصد مستوى التقدم لكافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والقيادات المستهدفة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (البربرى، ٢٠١٥) التي توصلت عدم وجود معايير يعتمد عليها فى قياس أداء القيادات فى شغل المناصب القيادية فشغل المناصب القيادية والترقيات تعتمد على الثقة والولاء أكثر من الكفاءة الإدارية.

وقد حصلت على المرتبة الأخيرة العبارة (٤) بمتوسط حسابى (٢.٣٩) وهي درجة توافر منخفضة، وتعنى قلة حرص الجامعة على إعلان مواصفات قادة المستقبل لجميع أعضاء هيئة التدريس واستناد الجامعة فى اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية على قانون تنظيم الجامعات الذى يركز على الدرجة العلمية وليس الكفاءة الإدارية) قانون تنظيم الجامعات قانون (٥٧٥)، وأتفق ذلك أيضًا مع نتائج دراسة (الشهرانى، ٢٠١٧) إلى أن عمليات الترقيات للمناصب القيادية فى الجامعات لم تتم بناءً على الجدارات الإدارية.

## ٦ - تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس

جدول (١٧) واقع تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس

تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس					
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	تتضمن البرامج التدريبية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس متطلبات العمل المستقبلية.	١,٨٩	٠,٦٩	٥	منخفضة
٢	يتم إقامة برامج لتنمية المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	٢,٥٥	٠,٨٩	٣	منخفضة
٣	يتوفر برنامج لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعة.	٢,٨١	٠,٧٩	٢	متوسطة
٤	يتم تكليف المستهدفين في خطط التعاقب القيادي من قبل لجان عليا بالجامعة.	٢,٢٦	٠,٧٢	٤	منخفضة
٥	برامج التطوير للقيادات المستهدفة مرتبطة بروية ورسالة الجامعة.	٢,٨٦	٠,٨٠	١	متوسطة
	القياس العام للبعد	٢,٤٧	٠,٧٨	السابعة	منخفضة

يتضح من الجدول (١٧) أن هذا البعد حصل على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢.٤٧) وانحراف معياري (٠.٠٧٨) وهي درجة توافر منخفضة، وتعني اتفاق أفراد العينة حول ضرورة تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة، بينما حصلت عباراته على متوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٨٦ - ١.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٨٠ - ٠.٦٩)، وقد جاءت العبارتان (٥، ٣) في المرتبة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي (٢.٨٦، ٢.٨١) وهي درجة توافر متوسطة، وتعني اتفاق أفراد العينة أن برامج التطوير للقيادات المستهدفة لا بد أن ترتبط بروية ورسالة الجامعة، وحاجة القيادات المستهدفة لوجود تلك البرامج، وذلك من أجل تطوير وتحسين الأداء المهني والإداري للقيادات المستهدفة.

بينما جاءت العبارات (١، ٢، ٤) على الترتيب (٥، ٣، ٤) بمتوسطات تراوحت بين (٢.٥٥ - ١.٨٩) وهي درجات توافر منخفضة حيث يرى أفراد العينة قلة برامج تنمية المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس حيث يرى أفراد العينة أن المركز الوحيد الذي يقدم البرامج التدريبية مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات وغالبًا ما تقتصر مسميات الدورات فيه على تقديم برنامج يشتمل على نظم الامتحانات،



أو الساعات المعتمدة، أو فرق البحث العلمي وأخلاقياته، أو النشر العلمي ولا تركز على المهارات القيادية لهم.

بينما يرى أفراد العينة أن تكليف القيادات المستهدفة في خطط التعاقب لا يتم بالصورة المطلوبة؛ وبالتالي لا يتم اختيارهم بمعايير موضوعية وواضحة، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة ( زيادة، ٢٠١٥ ) التي توصلت إلى غياب الأسس العلمية لاختيار القيادات، والافتقار إلى معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء؛ مما يؤدي إلى ضعف فرص الترقى الوظيفي لكثير من الكفاءات العلمية، وأخيرًا جاءت العبارة (١) بالمرتبة الأخيرة حيث ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالعبارة رقم (٢) فهي تؤكد على قلة البرامج التدريبية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس متطلبات العمل المستقبلية فمعظم تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في البرامج التدريبية في مراكز الجامعة قاصرة على الجانب العلمي الأكاديمي أو البحث العلمي والتدريس ولا يركز على جانب المهارات القيادية المطلوبة في المستقبل وهذا يتفق مع دراسة ( عبد المعطى وآخرون ٢٠١٨ ) التي توصلت لقلة وجود برنامج متكامل لاختيار وجذب الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في المهارات القيادية، والقصور في توافر مركز خاص للاهتمام بالكوادر، وضعف التخطيط الجيد لتطوير المواهب القيادية لرفع مستوياتهم طبقًا لاحتياجاتهم وقدراتهم، ومقاومة بعض القيادات الأكاديمية لعمليات التقييم التي تركز على المواهب القيادية، وندرة وجود متخصصين لاكتشاف المواهب القيادية من أعضاء هيئة التدريس.

## ٧- تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.

جدول (١٨) استجابات أفراد العينة حول واقع تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة

تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة					
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة توافر
١	تتفق برامج خطط التعاقب القيادي مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	٢,٧٥	٠,٨٨	١	متوسطة
٢	يتم تعديل برامج تخطيط التعاقب القيادي وفق نتائج التقييم والمراجعة.	٢,٤٢	٠,٩٨	٤	منخفضة
٣	تخضع برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة للتقييم والمراجعة.	٢,٦٢	٠,٧٣	٢	متوسطة
٤	نتائج تقييم خطط التعاقب القيادي معلنة وواضحة.	٢,٤١	٠,٩٥	٥	منخفضة
٥	يتم قياس أثر خطط التعاقب القيادي على المستهدفين من البرنامج.	٢,٤٤	٠,٩٦	٣	منخفضة
	القياس العام للبعد	٢,٥٣	٠,٩٠	السادسة	منخفضة

يتبين من الجدول (١٨) أن واقع تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة جاء بالمرتبة السادسة بدرجة توافر منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٥٣) وانحراف معياري (٠.٩٠)، وحصلت العبارة (١، ٣) على المرتبة الأولى والثانية على الترتيب بمتوسط حسابي (٢.٧٥، ٢.٦٢) هي درجة متوسطة وتعني اتفاق أفراد العينة على ضرورة أن تتفق برامج خطط التعاقب القيادي مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وأن تخضع تلك البرامج للتقييم والمتابعة باستمرار، بينما جاءت العبارات (٢، ٤، ٥) على الترتيب (٤، ٥، ٣) بمتوسطات تراوحت بين (٢.٤٤ - ٢.٤١) وهي درجات توافر منخفضة وتعني قلة إعلان الجامعة عن نتائج تقييم خطط التعاقب القيادي، ويعزى ذلك إلى رفض بعض القيادات المستهدفة تقييمهم في المهارات القيادية فضلاً عن قلة وجود المتخصصين في عملية تقييم خطط التعاقب القيادي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عبد المعطى وآخرون، ٢٠١٨)، كما يرى أفراد العينة قلة قياس أثر خطط التعاقب القيادي على القيادات المستهدفة من أعضاء هيئة التدريس، وهذا يختلف مع نتائج Rothwell, (2010)، ويتفق مع نتائج دراسة الخولاني (٢٠١٨).

## المحور الثاني: واقع التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي.

ويتم فيه التعرف على واقع التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي من خلال الأبعاد التالية: (القيادة المستدامة، والإدارة الإلكترونية، والثقافة التنظيمية المستدامة، وإدارة المعرفة المستدامة)، وجاءوا على النحو التالي:

### ١- القيادة المستدامة Sustainable Leadership

جدول (١٩) استجابات أفراد العينة حول واقع القيادة المستدامة بجامعة جنوب الوادي

القيادة المستدامة					
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	تحرص إدارة الجامعة على التواصل المستمر مع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بشأن كافة المهام والأعمال الإدارية.	٣,٣٤	٠,٩٥	٣	متوسطة
٢	تسعى إدارة الجامعة على التحسين المستمر بما يتلاءم مع رؤية الجامعة ورسالتها.	٣,٥٢	٠,٧٨	١	مرتفعة
٣	تُمد إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالتغذية الراجعة حول أدائهم لتعزيز نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف في قدراتهم القيادية.	٢,٥٥	٠,٨٩	٦	منخفضة
٤	تضع إدارة الجامعة خطة واضحة لتفويض المهام الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية	٢,٨٦	٠,٨٤	٥	متوسطة
٥	تحرص إدارة الجامعة على تنمية المهارات القيادية لدى القيادات المستهدفة من أعضاء هيئة التدريس.	٣,٣٦	٠,٥٣	٢	متوسطة
٦	تكلف إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم القيادية.	٢,٩٩	٠,٩٥	٤	متوسطة
القياس العام للبعد					متوسطة

يتضح من الجدول (١٩) أن بُعد القيادة المستدامة قد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.١٣) وانحراف معياري (٠.٨٠) وهي درجة توافر متوسطة وتعني إتفاق أفراد العينة حول عبارات القيادة المستدامة، فقد جاءت العبارة (٢) في المرتبة الأولى بدرجة توافر مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وتعني حرص الجامعة التحسين المستمر ليتلائم مع رؤية الجامعة ورسالتها، وهذا ما تؤيده الخطة الاستراتيجية للجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠٢٣، ٢٠٢٣، ٢٠٢٣، ٧٨)

حصلت العبارات (١، ٤، ٥، ٦) على الترتيب (٣، ٥، ٢، ٤) بمتوسطات تراوحت بين (٣.٣٦ - ٢.٨٦) وهي درجات توافر متوسطة، ويعني ذلك إتفاق أفراد

العينة حول حاجة القيادات المستهدفة إلى تنمية مهاراتهم من قبل إدارة الجامعة ويعزى ذلك أن البرامج القيادية المقدمة لتنمية المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس محدودة للغاية، كما يرى أفراد العينة بعض القيادات الأكاديمية ترفض مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مهامهم الإدارية وخاصة رؤساء الأقسام، وبعضهم يكلف أعضاء هيئة التدريس بالمهام الإدارية التي لا تتناسب مع قدراتهم ويرجع ذلك إلى قصور في برامج التدريب على المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق هؤلاء القيادات، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (أحمد، ٢٠١٥).

كما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٣) بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وهي درجة منخفضة وتعنى قلة إمداد إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالتغذية الراجعة حول أدائهم لتعزيز نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف في قدراتهم القيادية، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى رفض بعض أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية تقييم أدائهم، وكذلك قلة المتخصصين في تحديد قدراتهم، وهذا ما يتفق مع دراسة ( عبد المعطى وآخرون، ٢٠١٨)، وهو ما أيدته أيضًا نتائج دراسة ( العردان، ٢٠٢٢).

## ٢- الإدارة الإلكترونية Electronic Management

جدول (٢٠) استجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الإلكترونية بجامعة جنوب الوادي

الإدارة الإلكترونية					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	تهتم إدارة الجامعة بالمواقع الإلكترونية الخاصة بكافة الخدمات التي تقدمها.	٣,٥٢	٠,٧٨	٢	مرتفعة
٢	توفر الجامعة التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية على الإدارة الإلكترونية.	٣,٣٦	٠,٥٤	٤	متوسطة
٣	تمتلك إدارة الجامعة خطة واضحة ومعلنة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية	٣,٥٢	٠,٧٧	١	مرتفعة
٤	تستخدم إدارة الجامعة الأساليب الإلكترونية الحديثة في إنجاز مهامها.	٣,٣٢	٠,٩٥	٥	متوسطة
٥	ترتبط إدارة الجامعة بشبكة إلكترونية داخلية تساهم في تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.	٢,٩٤	٠,٩٦	٦	متوسطة
٦	تخصص الجامعة ميزانية مناسبة لتدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية على التقنيات التكنولوجية الحديثة.	١,٨٩	٠,٦٩	٧	منخفضة
٧	توفر إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية برامج تدريبية إلكترونية.	٣,٤٩	٠,٧٣	٣	مرتفعة
	القياس العام للبعد	٣,٠٩	٠,٧٨	الرابعة	متوسطة

يتضح من الجدول (٢٠) أن بُعد واقع الإدارة الإلكترونية حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٠٩) وانحراف معياري (٠.٧٨) وهي درجة توافر متوسطة، وتعني إتفاق أفراد العينة حول ضرورة تطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية ويتفق ذلك مع نتائج دراستي ( خالد، ٢٠١٩) و (نشأت، ٢٠٢٢)، بينما جاءت العبارات (١، ٣، ٧) على الترتيب (٢، ١، ٣) بمتوسطات حسابية تراوحت (٣.٥٢ - ٣.٤٩) وهي درجة مرتفعة وتعني حرص إدارة الجامعة امتلاك خطة واضحة للإدارة الإلكترونية، وحرص الجامعة على تفعيل مواقعها الإلكترونية؛ ومما يؤكد ذلك حصول الجامعة على المركز الثاني لأفضل موقع الكتروني للجامعات المصرية ( موقع جامعة جنوب الوادي)، كما تحرص الجامعة على توفير برامج تدريبية إلكترونية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة ويؤيد ذلك ما يقوم به مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ومركز التحول الرقمي كما تحرص على تقديم البرامج على تطبيقات إلكترونية مثل

الزرووم، وتييز، ...إلخ ، فضلاً عن انتهاج الجامعة خطة نحو ميكنة كل الخدمات المقدمة بغرض تطبيق التحول الرقمي ( جامعة جنوب الوادي، دليل التحول الرقمي بالجامعة).

بينما جاءت العبارات (٢، ٤، ٥) على الترتيب (٤، ٥، ٦) بمتوسطات حسابية تراوحت (٣.٣٦-٢.٩٤) وهي درجات توافر متوسطة وتعنى إتفاق أفراد العينة حاجة أعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة إلى التدريب على الإدارة الإلكترونية، والحاجة إلى استخدام الأساليب الإلكترونية الحديثة فى إنجاز مهامهم، وتبادل الخبرات فيما بينهم؛ ولذلك ترى الباحثة أن الجامعة تخطو خطوات إيجابية نحو التحول الرقمي وميكنة كافة الخدمات المقدمة، وتصميم برامج إلكترونية تسهل المهام الإدارية مثل برنامج مسك للمراسلات الإدارية وتطبيق اجتماع،..إلخ(موقع جامعة جنوب الوادي)

بينما جاءت العبارة (٦) فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى (١.٨٩) وهى درجة توافر منخفضة وتعنى قلة تخصيص الجامعة ميزانية مناسبة لتدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية على التقنيات التكنولوجية حيث يرى أفراد العينة أن معظم التدريبات التى تتم إما من شركات اتصالات أو تكون برسوم يدفعها العضو أو القائد الأكاديمى فمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ومركز التطوير الوظيفى ومركز التحول الرقمى ... وغيرها تقدم دورات تدريبية ولكن برسوم، فهم فى أمس الحاجة لوضع ميزانية لتدريبهم على التقنيات الحديثة.

## ٣- الثقافة التنظيمية المستدامة Sustainable organizational culture

جدول (٢١) استجابات أفراد العينة حول واقع الثقافة التنظيمية المستدامة بجامعة جنوب الوادي

واقع الثقافة التنظيمية المستدامة				
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب التوافر
١	تهتم إدارة الجامعة بأراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية المتعلقة بالعمل الإداري.	٢,٨٤	٠,٨٠	٥ متوسطة
٢	توفر إدارة الجامعة البيئة المناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا الإدارية بالجامعة.	٢,٩٩	٠,٩٢	٣ متوسطة
٣	تحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.	٣,٣٢	٠,٩٥	٢ متوسطة
٤	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية على الالتزام بأخلاقيات العمل الجامعي.	٣,٥٦	٠,٧٨	١ مرتفعة
٥	تمنح إدارة الجامعة الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين والتميزين من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.	٢,٨٦	٠,٨٢	٤ متوسطة
	القياس العام للبعد	٣,١١	٠,٨٥	الثالثة متوسطة

يتبين من الجدول (٢١) أن بُعد واقع الثقافة التنظيمية المستدامة حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.١١) وهي درجة توافر متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، فقد حصلت العبارات (٤) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وهي درجة مرتفعة وتعنى تشجيع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية على الالتزام بأخلاقيات العمل الجامعي، ويعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تطبيق قواعد الحوكمة وتطبيق القيم الحاكمة للخطة الاستراتيجية للجامعة، وتطبيق إدارة السمعة (موقع جامعة جنوب الوادي).

بينما جاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٥) على الترتيب (٥، ٣، ٢، ٤) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٨٤ - ٣.٣٢) وهي درجات توافر متوسطة وتعنى حاجة أفراد العينة إلى نشر ثقافة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وتوفير إدارة الجامعة البيئة المناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا الإدارية بالجامعة، وحاجتهم إلى منح إدارة الجامعة الحافز المعنوية والمادية للمبدعين والتميزين من

أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وضرورة اهتمام إدارة الجامعة بآراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس والقيادات المتعلقة بالعمل الإداري، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستي (حسن وأخرون، ٢٠٢١أ) ودراسة (حسن وأخرون، ٢٠٢١ب).

#### ٤ - إدارة المعرفة المستدامة Sustainable Knowledge Management

جدول (٢٢) استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة المعرفة المستدامة

واقع إدارة المعرفة المستدامة					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	توفر إدارة الجامعة برامج لتطوير معارف ومهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.	٣,٥٢	٠,٧٥	١	مرتفعة
٢	تستعين إدارة الجامعة بأصحاب الخبرات والمعارف والمهارات بصورة مستمرة.	٣,٣٦	٠,٥٣	٣	متوسطة
٣	تتبع إدارة الجامعة أساليب متطورة في تخزين المعارف الضمنية التي تساعد على تبادل الخبرات.	٢,٥٥	٠,٨٩	٥	منخفضة
٤	توفر إدارة الجامعة أدوات تطبيق المعرفة في العمل الإداري.	٣,٣٢	٠,٩٤	٤	متوسطة
٥	تتميز ثقافة الجامعة بأنها ثقافة معرفة.	٣,٣٦	٠,٥١	٢	متوسطة
	القياس العام للبعد	٣,٢٢	٠,٧٢	الأولى	متوسطة

يتضح من الجدول (٢٢) أن بُعد واقع إدارة المعرفة المستدامة يحصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وهي درجة توافر متوسطة، وتعني اتفاق أفراد العينة حول عبارات هذا البعد وضرورة تطبيق إدارة المعرفة المستدامة بالجامعة وهذا ما أتفقت معه دراسة (حسن، ٢٠٢١أ)، وحصلت العبارة (١) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وهي درجة توافر مرتفعة وتعني تقدم الجامعة ببرامج لتطوير معارف ومهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية؛ ويؤكد ذلك ما تقوم به المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص مثل مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومركز التحول الرقمي حيث تشمل الجامعة عدد ٩٦ مركز ووحدة ذات طابع خاص بالجامعة تقدم خدماتها المختلفة (موقع جامعة جنوب الوادي)

كما جاءت العبارات (٢، ٤، ٥) على الترتيب (٣، ٤، ٢) بمتوسط حسابي تراوح بين (٣.٣٦ - ٣.٣٢) وتعني حاجة الجامعة للاستفادة من ذوى الخبرات



والمهارات والمعارف بشكل دورى، كما أن إدارة الجامعة تحتاج لتطبيق أدوات المعرفة فى العمل الإدارى ، وبحاجة إلى نشر ثقافة المعرفة المستدامة بشكل أكبر، وجاءت فى المرتبة الأخيرة العبارة (٣) بمتوسط حسابى (٢.٥٥) وهى درجة توافر منخفضة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على قلة اتباع إدارة الجامعة أساليب متطورة فى تخزين المعارف الضمنية التى تساعد على تبادل الخبرات، فالجامعة تستخدم الأساليب التقليدية المعتادة بالرغم من أنها تخطو خطوات واسعة فى التحول الرقمى كما أنها لا تستخدم الأرشفة السحابية لتخزين المعرفة، وهذا أيدته نتائج دراسة (إبراهيم؛ ومحمد، ٢٠٢١)، ودراسة (إسماعيل، ٢٠٢١).

#### - ترتيب أبعاد ومحاو الاستبانة.

جدول (٢٣) ترتيب محاور وأبعاد الاستبانة وفقاً لاستجابات أفراد العينة

الترتيب	المعيارى الاعتراف	المتوسط الحسابى	أبعاد المحور الثانى	الترتيب	المعيارى الاعتراف	المتوسط الحسابى	أبعاد المحور الأول	واقع تخطيط التعاقب القيادى فى ضوء نموذج روثويل
٢	٠,٨٠	٣,١٣	أولاً: القيادة المستدامة.	٣	٠,٧٨	٣,٠٣	أولاً: التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.	واقع تخطيط التعاقب القيادى فى ضوء نموذج روثويل
٤	٠,٧٨	٣,٠٩	ثانياً: الإدارة الإلكترونية	٤	٠,٧٦	٢,٦٥	ثانياً: تقييم متطلبات العمل الحالية.	
٣	٠,٨٥	٣,١١	ثالثاً: الثقافة التنظيمية المستدامة	٢	٠,٧٦	٣,٠٤	ثالثاً: تقييم الأداء الفردى لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	
١	٠,٧٢	٣,٢٢	رابعاً: إدارة المعرفة المستدامة	١	٠,٦٩	٣,١٥	رابعاً: تقييم متطلبات العمل المستقبلية.	
				٥	٠,٩٥	٢,٥٤	خامساً: تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.	
				٧	٠,٨٠	٢,٤٧	سادساً: تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس.	
				٦	٠,٩٠	٢,٥٣	سابعاً: تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادى بالجامعة.	
	٠,٧٩	٣,١٤	القياس العام للمحور		٠,٨١	٢,٧٧	القياس العام للمحور	

ويوضح جدول (٢٣) ترتيب أبعاد محاور الاستبانة وفقاً لاستجابات أفراد العينة فقد جاء ترتيب أبعاد المحور الأول على الترتيب: تقييم متطلبات العمل المستقبلية، وتقييم متطلبات العمل الحالية، وتقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادى بالجامعة، وتنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس،

وتقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والتزام صناعات القيادات بنظام إدارة تخطيط التعاقب القيادي وبناء البرنامج.

أما المحور الثاني واقع التنمية الإدارية المستدامة فقد جاءت أبعاده على الترتيب: إدارة المعرفة المستدامة، القيادة المستدامة، الإدارة الإلكترونية، والثقافة التنظيمية المستدامة.

### - الدور الحالي لتخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة

للإجابة عن السؤال الخامس: يتم فيه تحديد العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي والتنمية الإدارية المستدامة، حيث تم استخدام معامل بيرسون، وجاءت على النحو التالي:

جدول ( ٢٤ ) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد محوري الاستبانة

إدارة المعرفة المستدامة	الثقافة التنظيمية المستدامة	الإدارة الإلكترونية	القيادة المستدامة	التنمية الإدارية المستدامة	تخطيط التعاقب القيادي
**٠,٨٧٩	**٠,٦٨٥	**٠,٨٤٣	**٠,٧٨٢	ر	أولاً: التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.
٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	ن	ثانياً: تقييم متطلبات العمل الحالية.
**٠,٨٩٨	**٠,٧٨٢	**٠,٧٥٤	**٠,٩٥٣	ر	ثالثاً: تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة
٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	ن	رابعاً: تقييم متطلبات العمل المستقبلية.
**٠,٩٤٣	**٠,٧٨٨	**٠,٧٦٤	**٠,٧٥٢	ر	خامساً: تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.
٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	ن	سادساً: تنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس.
**٠,٧٥٤	**٠,٧٦٢	**٠,٨٥٦	**٠,٦٨٧	ر	سابعاً: تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.
**٠,٨٥٩	**٠,٦٧٤	**٠,٨٧٩	**٠,٧٨٦	ر	
٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	ن	
**٠,٩٣٥	**٠,٧٨٣	**٠,٦٧٨	**٠,٨٩٥	ر	
٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	ن	
**٠,٧٩٨	**٠,٨٧٩	**٠,٨٩٩	**٠,٧٨٩	ر	
٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	ن	

(ر) معامل الارتباط

(ن) حجم العينة

\*\* دالة عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢٤) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد

متغيري الدراسة الميدانية، كما أن جميع إشارات معاملات الارتباط موجبة، مما يعنى

أن توافر تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة له تأثير إيجابي على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ومن هنا يمكن القول أن هناك ارتباط مباشر بين متغيري الدراسة، ومن ثمَّ ينبغي على الجامعة تفعيل دور تحقيق التعاقب القيادي، إذ أن تفعيل إلزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج بالجامعة، وتقييم متطلبات العمل الحالية بها، وتقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتقييم متطلبات العمل الفردية، وتقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وتنمية وتطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي، كل ذلك يؤدي بدوره إلى تحقيق تنمية إدارية مستدامة.

كما يمكن التنبؤ بأبعاد التنمية الإدارية المستدامة لدى عينة الدراسة بمعلومية درجاتهم في كل من تخطيط التعاقب القيادي من خلال مرحله وفقاً لنموذج روثويل ؛ ولذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**، ويتم من خلاله عرض كل معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، التي لها تأثير إيجابي، كما تم الاستعانة ب **GPOWER** في القيام بمجموعة من الإجراءات مستخدمة في ذلك نموذج تحليل الانحدار المتعدد، وهي على النحو التالي: مصفوفة معاملات الارتباط **Correlation Matix**، وحساب معامل الارتباط المتعدد **(R) Coefficient Of Multiple Correlation**، وكذلك حساب معامل التحديد **Coefficient Of Delemination** (معامل التأثير) التي يتبين من خلال قيمته مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، كما تم حساب قيمة (ف) من خلال تحليل تباين الانحدار **ANOVA Of Coefficient** للكشف عن طبيعة تباين الانحدار ، ومعرفة ما إذا كان دالاً إحصائياً أم لا ، فإذا كانت قيمة "ف" دالة إحصائياً، فإن هذا يحدد أهمية وجود المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أما إذا كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائياً، فإن هذا يدل على أن تباين الخطأ العشوائى أكبر من تباين المتغيرات، مما يقلل من أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

## شكل (١١) معادلة الانحدار

ص = قيمة الثابت (أ) + ١ س١ + ١ س٢ + ١ س٣ + ١ س٤ + ... + ١ س ن
حيث ص = قيمة المتغير التابع (أ) قيمة الثابت
١ س١، ٢ س٢، ..... ب ن = معاملات الانحدار الجزئي.
١ س١، ٢ س٢، ..... س ن = قيم المتغيرات المستقلة

وبناء على تلك المعادلة وبيانات SPSS ، يتبين قيمة ف في الجدول التالي.  
جدول (٢٥) قيمة (ف) لمعرفة دلالة التنبؤ في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في ضوء تخطيط التعاقب القيادي  
لدى عينة البحث ن = (٣٧٣)

النموذج المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
الانحدار	٦٩٨١٥,٠٧٣	٧	٦٩٨١٥,٠٧٣	**١٧٦,٣٤٠
البواقي	١٧٨٨٥٩,٥٥٩	٣٦٦	٤٨١,٨١٠	
الكلية	١٩٩٨٥٩,٩٩٨	٣٧٣		

قيمة (ف) دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)

ويتضح من الجدول (٢٥) أن قيم (ف) جميعها دالة عند مستوى أقل من  
(٠.٠٠١)؛ مما يعني وجود نموذج انحداري يجمع متغيري البحث من وجهة نظر  
عينة البحث، كما تم حساب (ت) لاختبار مدى الدلالة الإحصائية لمعاملات  
الانحدار الجزئي، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٢٦) دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بالتنمية الإدارية المستدامة من تخطيط التعاقب القيادي (ن=٣٧٣)

R2	R1	قيمة (ت)	معاملات غير معيارية		النموذج	
			معاملات معيارية	قيمة بيتا		
٠,٥٣٤	٠,٦٥٩	**١٣,٩٤٥		٧,٠٩٥	٨٧,٤٩٢	الثابت
		**٨,٧٣٢	٠,٥١٣	٠,٣١٧	١,٨٩٧	إلتزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج.
		**١١,٥٦٨	٠,٤١٤	٠,٦٤٥	٥,٧٩٧	تقييم متطلبات العمل الحالية.
		**٣,٦٧١	٠,٥١٨	٠,٥٢٤	١,٩٢٢	تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
		**٨,٩٢٠	٠,٥٠٣	٠,٧٤١	٦,٠٦٢	تقييم متطلبات العمل الفردية.
		**٧,٩٠١	٠,٩٠٠	٠,٦٤١	٥,٠٦٣	تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية.
		**١١,٥٤٧	٠,٥٨٨	٠,٢٥٥	٢,٨٩٣	تنمية وتطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس.
		**٦,٩٠١	٠,٨٣٨	٠,٧٤٠	٤,٠٧٢	تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي

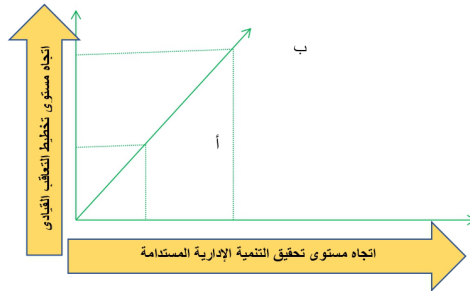
يتضح من الجدول (٢٦) أن قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وأن أبعاد تخطيط التعاقب القيادي يفسرون معاً (٥٣.٤%) من التباين الكلي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الأبعاد في التنبؤ بتحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وباستقراء قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta التي بلغت (٠.٤١٤ - ٠.٩٠٠) وجميعها قيم دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة، وتوضح تلك العلاقة في التأثير الإيجابي لتخطيط التعاقب القيادي، فهي تساعد وبقوة على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي.

وبالتالي يمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو التالي:

التنمية الإدارية المستدامة = (١,٨٩٧) إلتزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج + (٥,٧٩٧) تقييم متطلبات العمل الحالية + (١,٩٢٢) تقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس + (٦,٠٦٢) تقييم متطلبات العمل الفردية + (٥,٠٦٣) تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية + (٢,٨٩٣) تنمية وتطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس + (٤,٠٧٢) تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي

شكل (١٢) من إعداد الباحثة

ويتبين مما سبق أنه يمكن لجامعة جنوب الوادى أن تحقق التنمية الإدارية المستدامة من خلال تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى فى ضوء خطوات نموذج روثويل للتعاقب القيادى المتمثل فى تفعيل إلتزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج بالجامعة، وتقييم متطلبات العمل الحالية بها، وتقييم الأداء الفردى لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتقييم متطلبات العمل الفردية، وتقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وتنمية وتطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادى، كما يتضح من تحليل وتفسير محاور الاستبانة أنه يوجد علاقة بين تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بها كما يوضحه الشكل التالى:



شكل (١٣) يبين العلاقة بين تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادى

ويتضح مما سبق أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين مستوى تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادى، حيث يتضح أن كلما زاد تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى، كلما زادت التنمية الإدارية المستدامة، حيث تشير النقطة (أ) إلى المنطقة التى يقل فيها تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى وكذلك ضعف تحقيق التنمية الإدارية، وتشير النقطة (ب) إلى زيادة مستوى تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى وكذلك زيادة مستوى تحقيق التنمية الإدارية، ومن ثم تتحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

### المحور الثالث: نتائج البحث والتصور المقترح والدراسات المستقبلية.

أولاً: نتائج البحث. وجاءت على النحو التالي:

أ - النتائج النظرية للبحث. ويمكن تلخيص النتائج النظرية فيما يلي:

١- تعد الجامعات هي النموذج المثالي لتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولما كان التخطيط للتعاقب القيادي أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات لبناء وتأهيل الجيل الثاني من القيادات لضمان الاستقرار القيادي، فإن الجامعات تسعى نحو وضع التعاقب القيادي كجزء من خططها الاستراتيجية.

٢- تسعى التنمية الإدارية المستدامة إلى إحداث التغيير داخل الجامعات من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة، وتطوير السلوك التنظيمي، وتبسيط إجراءات العمل، وتحسين البيئة وتطوير اللوائح والقوانين، والتنمية للقيادات الجامعية من أجل تحقيق أهداف الجامعة؛ وبالتالي فإن التنمية الإدارية المستدامة بأبعادها (القيادة المستدامة، والإدارة الإلكترونية، والثقافة التنظيمية المستدامة، وإدارة المعرفة المستدامة) تركز على إحداث تغيير شامل للجامعة؛ مما يؤثر ذلك بدوره على أداء الجامعة، وبما تمتلكه من موارد مادية ومالية وبشرية.

٣- تحتل القيادة مكانة كبيرة في الفكر الإداري المعاصر؛ وذلك لما تشهده المؤسسات التعليمية ولإسما الجامعات من تطورات وتغيرات وتحديات في ظل التقدم العلمي، والتطور المعرفي، وتعدد الحاجات والرغبات، وأصبحت الحاجة ماسة إلى قادة ذوي مهارات وكفاءات مناسبة ليقوموا بتوجيه العمليات الإدارية وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة.

٤- إن القيادات الأكاديمية من أهم أصول الجامعات في العصر الراهن، فهي تمثل رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء الجامعي، وتطوير المنظومة التعليمية والبحثية والمجتمعية، كما تفرض تحديات العصر الحالي على القائد الجامعي ضرورة اكتساب المهارات التي تمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً

عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل؛ ولهذا فإن نجاح أى استراتيجية إدارية حديثة يتوقف على بناء شخصيات قيادية مؤهلة تأهيلاً جيداً.

٥- تعدد نماذج تخطيط التعاقب القيادي لتطوير المؤسسات المختلفة ولاسيما الجامعات؛ ويعد نموذج روثويل الذي يطلق عليه نموذج النجمة السباعية من أكثر النماذج القيادية التي تناسب المؤسسات الجامعية، وهذا ما تبنته الباحثة للكشف عن واقع تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي.

#### ب - نتائج الدراسة الميدانية. وتمثلت نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

١- حصل المحور الأول: واقع تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وتعنى اتفاق أفراد العينة على وجود تخطيط للتعاقب القيادي بالجامعة بدرجة متوسطة وبحاجة إلى تفعيل دوره بالجامعة؛ حيث تبنت الدراسة نموذج روثويل للتعاقب القيادي للكشف عن الواقع، وجاءت المتوسطات الحسابية لمراحل على النحو التالي: إلزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج (٣.٠٣)متوسطة، وتقييم متطلبات العمل الحالية (٢.٦٥)متوسطة ، وتقييم الأداء الفردي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (٣.٠٤) متوسطة، وتقييم متطلبات العمل المستقبلية (٣.١٥)متوسطة، وتقييم متطلبات إمكانات الأفراد المستقبلية(٢.٥٤) منخفضة، وتنمية وتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس (٢.٤٧) منخفضة، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي(٢.٥٣) منخفضة.

٢- جاء المحور الثاني واقع التنمية الإدارية المستدامة بمتوسط حسابي (٣.١٤) وهي درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة حول حاجة الجامعة إلى تحقيق أبعاد التنمية الإدارية المستدامة التي جاءت على النحو التالي: القيادة المستدامة(٣.١٣)، والإدارة الإلكترونية(٣.٠٩)، والثقافة التنظيمية المستدامة (٣.١١)، وإدارة المعرفة المستدامة(٣.٢٢) وجميعها درجات توافر متوسطة.

٣-وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين تخطيط التعاقب القيادي والتنمية الإدارية المستدامة، وأنه يمكن الاعتماد على مراحل تخطيط التعاقب القيادي



الذين يمثلون (٥٣.٤ %) من التباين الكلي؛ وذلك للمساهمة في التنبؤ بتحقيق أبعاد التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادي.

**ثانياً- تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.**

في تحقيق الهدف العام من البحث، تم مراجعة الأدبيات والدراسات الإدارية والتربوية المتعلقة بمتغيري البحث (تخطيط التعاقب القيادي- التنمية الإدارية المستدامة)، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية للبحث في ضوء ذلك كله يمكن عرض التصور المقترح على النحو التالي:

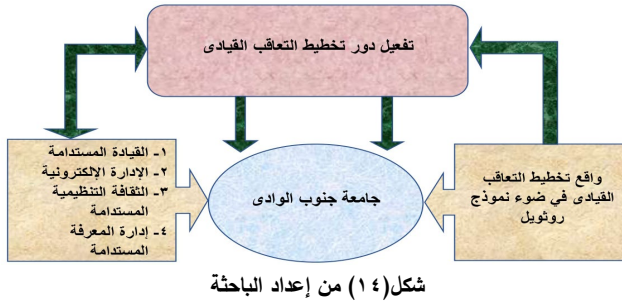
**١- مخطط مبدئي للتصور المقترح لتفعيل دور لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.**

بعد بناء المخطط المبدئي للتصور المقترح، تم عرضه على مجموعة من الخبراء في التربية ورؤساء بعض الأقسام الأكاديمية بالجامعة لاستطلاع آرائهم حوله؛ للاستفادة من مقترحاتهم؛ من أجل الوصول إلى المخطط النهائي، وتم عرض المخطط لديهم بصورة إلكترونية من خلال الواتس أب، وقد كانت نتيجة استطلاع الرأي فيما يلي: تم اتفاق الخبراء على إجراءات التصور بكل أبعاده، كما تم حذف بعض العبارات في بُعد الإدارة الإلكترونية وبُعد وإدارة المعرفة المستدامة، وتم ترحيل بعض العبارات من بُعد القيادة المستدامة إلى بُعد الثقافة التنظيمية المستدامة وقد حصلت نسبة اتفاقهم على عبارات التصور من (٩٥ - ٩٨) % وهذا يعنى مناسبة تلك العبارات لأبعادها.

كما أقتراح بعضهم الفصل بين الأليات والإجراءات المقترحة في التصور وجعل الأليات المقترحة إطار عام يتضمن أبعاد التنمية الإدارية المستدامة كل على حدة، بينما اقترح أحدهم جعل الإجراءات المقترحة وهي الخطوات التنفيذية والجهود المبذولة لتطبيق التصور تتضمن كل الأبعاد مجتمعة مع بعضهم البعض؛ وهذا ما تبنته الباحثة لعدة أسباب منها أن جهود الدولة والوزارة والجامعة والمجتمع المحيط بالجامعة لا يكون

فى بعد واحد إنما كل منهم يكمل الآخر من أجل تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وهذا ما يوضحه المخطط النهائى للتصور المقترح.

٢- مخطط نهائى للتصور المقترح لتفعيل دور لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.  
والشكل التالى يوضح التصور المقترح



وقد جاءت عناصره على النحو التالى:

#### - مفهوم التصور المقترح .

يقصد به إطار ونموذج عام يتضمن مجموعة من الآليات والإجراءات المقترحة التى يمكن من خلال استخدامها وتطبيقها فى الواقع الفعلى أن تسهم فى تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وهو أيضاً مجموعة من الآليات والإجراءات المستقبلية التى توضح الجهود والإمكانات التى تبذلها الجامعة لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

#### - فلسفة التصور المقترح.

تتضمن فلسفة هذا التصور المقترح مجموعة من المبادئ والمفاهيم الرئيسة التى

تعكس الرؤية المقترحة وتشكل الأساس الفكرى له وتتمثل فيما يلى:

أ- الفجوة بين الوضع الحالى والوضع المستقبلى ووضع مجموعة من القواعد لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة؛ وذلك لمواكبة التطورات فى عالم متغير يعتمد على تحقيق التنمية

المستدامة فى شتى الجوانب، والإدارة الإلكترونية، وتنمية المهارات القيادية اللازمة للتعامل مع مستجدات العصر.

ب- توفير مناخ تربوى تعليمى إدارى يتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية لتنمية مهاراتهم وجداراتهم الإدارية من خلال تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

- **أهداف التصور المقترح.** سعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

a. **الهدف العام:** وضع إطار عام لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

b. **الهدف الخاص:**

- تحفيز أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة على التطوير المهنى والأكاديمى والإدارى ومسايرة التحديات المحلية والعالمية.
- تطوير الإدارة الجامعية من خلال تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بالجامعة.
- تعزيز الكوادر البشرية بالجامعات المصرية، وثقل مهاراتهم القيادية؛ ليتناسب مع متطلبات تحقيق التنمية المستدامة.
- تقديم الأليات والمقترحات التى تسهم فى تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

- **أهمية التصور المقترح.** وتتمثل أهمية التصور المقترح فيما يلى:

أ- يعد أداة فعالة لتوضيح الإرشادات والتوجيهات الخاصة وقواعد العمل فى تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى بالجامعة.

ب- نشر ثقافة تخطيط التعاقب القيادى واختيار الجيل الثانى من القيادات من خلال الكفاءة والخبرة والتميز.

ج- يعد أداة لإحداث التغيير المخطط، من خلال الإجراءات التى يوفرها التصور بالنسبة للقيادات الأكاديمية بالجامعة، والتعرف على مدى الحاجة إلى التغيير ووضع خطط العمل اللازمة ومتابعة تنفيذها.

د- يمكن الاعتماد على التصور المقترح في طريقة اختيار القيادات الأكاديمية، وكذلك تخطيط التعاقب القيادي باستخدام البرامج والتدريبات اللازمة قبل وأثناء تولي القيادات مناصبهم القيادية.

هـ- توعية القائمين على إدارة الجامعة بأهمية تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة

و- يساعد المسئولين عن السياسة التعليمية بوزارة التعليم العالي على معالجة جوانب القصور في تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

- المنطلقات والأسس التي يقوم عليها التصور المقترح.

جاءت المنطلقات التي تحكم بناء التصور المقترح كما يلي:

أ- منطلقات فكرية تتمثل في :

- وضع معايير لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات في ضوء التوجهات الاستراتيجية الجديدة ، وتحديد مبادئ أساسية لعمالهم في إدارة المؤسسات الجامعية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.
- تعزيز الانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات ريادية متميزة تطبق التنمية الإدارية المستدامة لما له من أهمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الجامعات.
- أهمية القيادات الأكاديمية والكوادر البشرية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات والتفوق بشكل مستدام.
- تعزيز الانتقال بالجامعات إلى جامعات تطبق أحدث الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات الجامعية مثل تخطيط التعاقب القيادي.

ب- منطلقات عالمية:

- المنافسة الشديدة بين الجامعات العالمية وتحقيق أفضل المستويات لضمان البقاء والاستدامة.
- الخبرات العالمية للجامعات في تطبيق الأساليب القيادية الحديثة تحقيقا للتنمية الإدارية المستدامة.

- زيادة الاهتمام العالمي بالجودة والتميز والتنمية المستدامة، لأنهم ضرورة ملحة لا يمكن إنكارها وخيارا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنهم .
  - الاهتمام العالمي بضرورة تخطيط التعاقب القيادي من خلال المؤتمرات الدولية والمنظمات المعنية بالتخطيط والتنمية وعديد من الدراسات السابقة.
- ج- منطلقات محلية:**

- تزايد اهتمام الدولة ووزارة التعليم العالي والجامعة بتحقيق التنمية المستدامة، ومن ثم الحرص على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة وفقا للتوجهات المستقبلية.
- اتجاه الجامعات نحو رقمنة خدماتها، وتطبيق التقنيات الحديثة في مجالاتها المختلفة.
- الدور الفعال للمبادرات الجامعية في دعم ثقافة التعاقب القيادي، وتطبيق التقنيات التكنولوجية في إدارتها، والسعى نحو التنمية المستدامة.
- الدور الحيوى الذى يلعبه تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، من أجل الريادة والتميز واستمرارية بقاءها.

### بينما تتمثل الأسس التى يقوم عليها التصور المقترح فيما يلى:

- ☒ تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة؛ لمواكبة التحديات والتطورات الحديثة.
- ☒ يؤكد تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادى على مصداقية وجدية الهيكل الإدارى واحترامه لأعضائه.
- ☒ تفعيل الجامعة -من خلال وحداتها المختلفة- البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية التى تحدد احتياجاتهم ومتطلباتهم لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى ومن ثمَّ تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

## - قضايا التصور المقترح.

يقوم التصور المقترح على مجموعة من القضايا تتمثل في الآليات والإجراءات المقترحة التي تساعد على تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ويمكن توضيح ذلك من خلال:

### أ- الآليات المقترحة لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

وتضمنت الآليات المقترحة الإطار العام الذى يمكن من خلاله تفعيل دور تخطيط

التعاقب القيادي فى تحقيق أبعاد التنمية الإدارية المستدامة، وجاءت على النحو التالى.

#### ١- الآليات المقترحة لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي فى تحقيق القيادة المستدامة.

- يساعد تخطيط التعاقب القيادي القيادات الأكاديمية على إيجاد حلول مبتكرة فى مواجهة المشكلات الإدارية.

- يسهم تخطيط التعاقب القيادي فى التوازن بين الاعتبارات قصيرة الأمد وطويلة الأمد لمراعاة الأجيال القادمة.

- يحقق تخطيط التعاقب القيادي لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

- يسعى تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة إلى تنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية؛ بما يتفق مع المستجدات البيئية والمتغيرات العالمية بدلاً من استقطاب كوادر بشرية متميزة من جامعات أخرى.

- يحرص تخطيط التعاقب القيادي على إتاحة عمليات التنمية والتطوير والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية لضمان تلبية متطلبات واحتياجات التنمية الإدارية المستدامة بالجامعة.

- يعمل تخطيط التعاقب القيادي على نقل إدارة الجامعة خبراتها إلى أعضاء هيئة التدريس لإعداد صف ثانى من قادة المستقبل.

- يوفر تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة فرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في مهارات القيادة المستدامة.

- يدعم تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة مشاركة الأدوار القيادية مع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية الذين يمتلكون مهارات قيادية مستدامة.

٢- أليات مقترحة لتنفيذ دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الإدارة الإلكترونية.

- يعمل تخطيط التعاقب القيادي على تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة إلكترونية موحدة.

- توظف البرامج التدريبية لتخطيط التعاقب القيادي تكنولوجيا المعلومات بالجامعة؛ لدعم الثقافة الإيجابية في حسن استخدامها لدى كافة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في المهام الإدارية.

- يوفر تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية ومستمرة، واكتشاف الأخطاء وتداركها.

- يسهم تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة في توفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية وتوثيق المعاملات الورقية إلكترونياً.

- يحرص تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة على برمجة المعاملات والخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية.

- يسهم تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة في دعم نظم الإدارة الإلكترونية من خلال الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة، ومتابعة المتقدمين لتلك الوظائف.

- يوفر تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة كوادر بشرية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية مؤهلة بمهارات تقنية متميزة لدعم نظم الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

- يساعد تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة الإدارة الإلكترونية على توثيق أنشطة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وربطها بالترقى الوظيفي.

- تعالج برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة كثير من الإجراءات الروتينية من أجل دعم نظم الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

٣- أليات مقترحة لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الثقافة التنظيمية المستدامة.

- يدعم تخطيط التعاقب القيادي القيم والمعتقدات والعادات التي يتطلب معرفتها في الجامعة، والإلتزام بها وفق متطلبات القيادات الحالية والمستقبلية.

- يساعد تخطيط التعاقب القيادي الجامعة على تبنى مختلف عمليات الإبداع والابتكار.

- يحرص تخطيط التعاقب القيادي على إنشاء بيئة عمل صحية لكل أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة والتشجيع على التعاون من خلال الشعور بالهوية التنظيمية.

- يعمل تخطيط التعاقب القيادي على مرونة الثقافة التنظيمية المستدامة وقابلية الجامعة للتغيير ومواكبتها التطورات المتلاحقة؛ بما يتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الخامسة.

- يشجع تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة على تفويض إدارة الجامعة بعض مسؤولياتها وصلاحياتها القيادية لعدد من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.

- تحرص عمليات تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة على نشر ثقافة التنمية الإدارية المستدامة في ضوء الخطة الاستراتيجية لها.

٤- أليات مقترحة لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق إدارة المعرفة المستدامة.

- يساعد تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة على بناء رؤية مشتركة والتواصل مع الآخرين لتقييم هذه الرؤية وإعادة تنميتها.

- يحرص تخطيط التعاقب القيادي على مرونة الهياكل التنظيمية وقدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية.



- يساعد تخطيط التعاقب القيادي على توفير البنية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات من خلال الأجهزة والمعدات والبرامج من أجل تطبيق وتخزين المعرفة، ونقلها.
- يسهم تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة فى إقامة مؤتمرات علمية ودولية من أجل الوصول إلى المعرفة الجديدة، والخبرات المعرفية فى مجال القيادة.
- يعمل تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة على استخدام البوابة الإلكترونية لتبادل المعرفة.
- يسعى تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة إلى الحفاظ على الأساتذة والقيادات المتميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.

### ب- الإجراءات المقترحة لتفعيل دور التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة

يحتاج تنفيذ الآليات السابقة مجموعة من الإجراءات والخطوات التالية:

- ١- تدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية على مجموعة من المهارات القيادية والإدارية التى تؤهلهم للمناصب القيادية الحالية والمستقبلية من خلال تفعيل دور برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.
- ٢- إنشاء إدارة للتعاقب القيادي تكون مرتبطة وظيفيًا بإدارة الموارد البشرية فى الجامعة، ويرأس هذه الإدارة أحد أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة فى هذا المجال، مع وجود (منسق) للمواهب القيادية فى كل كلية يكون على اتصال مباشر برئيس إدارة التعاقب القيادي بالجامعة، ويكون لها عدة مهام منها: مهام علاجية؛ لمعالجة أى خطأ أو قصور حديث، ومهام وقائية ابتكارية؛ قائمة على الأدوات والوسائل التى تزيد من فاعلية إدارة المواهب القيادية، بالإضافة إلى تنفيذ إدارة التعاقب لسياسات بناء القيادات الأكاديمية وتطوير خطط ونماذج وآليات وأدوات تعاقب القيادات، ومن ثم تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

٣- وضع لائحة خاصة بإدارة تخطيط لتعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي يتم فيها التركيز على متطلبات التعيين والترقية لبناء القيادات الأكاديمية وربطها بتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

٤- أن تتيح التشريعات الجديدة قدرًا من الحرية والاستقلالية للقيادات الأكاديمية بالجامعة من خلال المشاركة في صنع القرارات، وإعطاء القيادات مزيد من الصلاحيات والسلطات بحيث توفر لهم التيسير الذاتي في تحقيق أهدافهم.

٥- أن تنص اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي على جعل الإعداد الإداري والتدريب نشاطًا مسبقًا لالتحاق أعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة بأى منصب قيادي بالجامعة .

٦- تشكيل فريق للتعاقب القيادي يتبع إدارة التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادي يقوم بمراجعة الممارسات الحالية للمواهب القيادية، وتحديد وضع الجامعة في الوقت الحاضر من حيث تحديد الوظائف المستهدفة وتحليلها والموارد المطلوبة، ومعرفة المواهب القيادية المتاحة وتحديد الفجوات، ووضع خطط لاختيار الموارد البشرية لشغل المناصب الشاغرة وتقديم الجامعة برامج تدريبية.

٧- تزويد إدارة تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة بعدد كافي من المتخصصين وربط مهامها وإجراءاتها بأهداف الجامعة الاستراتيجية، مع نشر إجراءاتها وتوضيح إيجابيات المشاركة في برنامج خطط التعاقب مع استخدام جميع أنشطة التطوير والتأهيل والبرامج التدريبية.

٨- تنظيم إدارة التعاقب القيادي بالجامعة حلقات نقاشية، وورش عمل ودورات تدريبية تجديدية بهدف تزويد القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالكفايات الإدارية اللازمة لأداء المهام الإدارية.

٩- تهدف إدارة التعاقب القيادي بالجامعة إلى تطوير مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات والمراكز ذات الطابع الخاص بالجامعة؛ لبناء وتنمية قدرات المرشحين لمناصب أعلى من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من خلال نقل

مهاراتهم وقدراتهم القيادية، وتحديد البرامج التدريبية التي تقدم لهم على أسس علمية سليمة تقوم على احتياجاتهم وفي إطار متطلبات الوظائف القيادية المستهدفة.

١٠- وضع إدارة التعاقب القيادي بالجامعة دليل خاص لشروط شغل الوظائف القيادية المستقبلية، يكون موجهاً للمسار أمام المرشحين مستقبلاً، بالإضافة إلى إنشاء نظام مستقل وخاص يركز على تقييم المهارات القيادية ويبين مواطن الضعف والقوة للفئات المرشحة مستقبلاً.

١١- وضع إدارة التعاقب القيادي بالجامعة خطة استراتيجية لتدريب القيادات الأكاديمية المستهدفة تعتمد على برامج متخصصة في القيادة المستدامة، والتشارك المعرفي بين القيادات الأكاديمية وبين أعضاء هيئة التدريس، وإدراج أبعاد التنمية الإدارية المستدامة كأحد الموضوعات في برامج تخطيط التعاقب القيادي.

١٢- تصميم الجامعة نموذجاً لتخطيط التعاقب القيادي بها يتناسب مع ظروفها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والإدارية، ويتفق مع ثقافتها التنظيمية وظروفها الداخلية والخارجية للجامعة.

١٣- دعم القيادات العليا لإدارة تخطيط تعاقب القيادات في تحقيق أهداف الجامعة، بما يدعم ثقافة تطوير القيادات الأكاديمية، فضلاً عن وجود قنوات اتصال فعالة بالجامعة تسمح بالاتصال بين جميع كليات الجامعة من خلال تطوير العمل الإداري بها والأقسام التابعة لها.

١٤- توعية القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة من خلال عقد المؤتمرات والندوات التوعوية.

١٥- إمام أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بإدارة المعرفة المستدامة وكيفية الاستفادة منها في المناصب القيادية الحالية والمستقبلية.

١٦- توفير نظام جديد للمعلومات يساعد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للحصول على أي معلومات في أي وقت بصراحة ومصداقية، من خلال إنشاء شبكة معلومات حديثة على مستوى الجامعة والكليات التابعة لها.

- ١٧- تطبيق الإدارة الإلكترونية ونشر الثقافة التنظيمية المستدامة والحرص على القيادة المستدامة من خلال تفعيل برامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.
- ١٨- عقد الجامعة دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية بمراكزها، لتطبيق مبادئ القيادة بهدف تعزيز قدرة القيادات الجامعية على استدامة التعلم والنجاح، وذلك من خلال الاستدامة فى كلياتهم.
- ١٩- نشر الجامعة ثقافة تأهيل وتمكين ذوى المواهب القيادية وفق خطة متكاملة للتعاقب القيادي الفعال، وإعداد صف ثانٍ من القيادات بطريقة منهجية تدعم استمرارية العمل وفق أفضل الممارسات.
- ٢٠- تشكيل ثقافة عامة حول تخطيط التعاقب القيادي بحيث تصبح جزءاً من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، وتعزيز قدرة القيادات الجامعية فى استدامة قيادة الآخرين.
- ٢١- توفير الجامعة للدورات التدريبية اللازمة للنهوض بقدرات القيادات الجامعية من الصف الثانى، وتوعية القيادات الجامعية بضرورة إعطاء المرؤوسين حق المشورة وتدريبهم على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.
- ٢٢- تدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات المستهدفة على استخدام الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة فى المهام الإدارية.
- ٢٣- اختيار الجامعة القيادات الأكاديمية المؤهلة والقادرة على تفعيل أبعاد التنمية الإدارية المستدامة بالجامعة من خلال تبنى معايير الكفاءة والتميز.
- ٢٤- تشجيع وزارة التعليم العالى والبحث العلمى القيادات الجامعية على الأخذ بسياسة تطبيق تخطيط التعاقب القيادي فى الجامعات والكليات المختلفة والوحدات ذات الطابع الخاص.
- ٢٥- اعتماد الجامعة على نظم فعالة لتقييم الأداء الإدارى بالجامعة وذلك من خلال لجان تدريب ومتابعة وتقييم الأداء الإدارى وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية وكذلك أعضاء هيئة التدريس.

٢٦- إشراك أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية فى وضع الخطط المستقبلية للجامعة فى ضوء أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وإشراكهم فى صنع القرارات الإدارية بالجامعة، والتدريب المستمر على تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع أنشطة الجامعة وأهدافها بما يحقق التنمية الإدارية المستدامة.

### - معوقات تنفيذ التصور المقترح.

تتمثل المعوقات التى تحول دون تنفيذ التصور المقترح فيما يلى:

- ١) النظم البيروقراطية المتبعة فى اختيار القيادات الأكاديمية والتوظيف والتنمية المهنية والترقية التى تحد من قدرة الجامعات من استخدام أفضل نماذج لتخطيط التعاقب القيادى.
- ٢) قلة مشاركة القيادات العليا فى برامج تطوير وإعداد قيادات المستقبل مع مقاومة التغيير.
- ٣) قلة البرامج التدريبية المتاحة من حيث الكم والكيف لتنمية القدرات القيادية لضمان وصول المرشحين للمناصب القيادية بالجامعة إلى مستوى الكفاءات والمهارات المطلوبة.
- ٤) قلة الاهتمام بنشر ثقافة تخطيط التعاقب فى إعداد صف ثانٍ للقيادات الأكاديمية فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.
- ٥) ضعف وعى القيادات الأكاديمية بأهمية تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعة.
- ٦) ابتعاد القيادات الأكاديمية بالجامعة عن استخدام أساليب إدارية حديثة واعتمادهم على الأساليب القديمة التقليدية فى الإدارة، وعدم رغبتهم فى التغيير والتجديد.
- ٧) صعوبة اتخاذ قرارات جوهرية متمثلة فى إحداث تغيير فى الهيكل التنظيمى للجامعة.

٨) ضعف كفاية أسس ومعايير اختيار القيادات الأكاديمية، وضعف فعاليتها نظراً لإغفالها عديد من المعايير المهمة لشغل هذه المناصب، فضلاً عن أنها لا تتناسب والتغيرات الحادثة في أدوار ومسئوليات القيادة الأكاديمية.

٩) قصور التخطيط والإعداد لبرامج التدريب وعدم الاهتمام بمتابعة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بعد انتهاء التدريب للتعرف على مدى انتقال أثر التدريب في الواقع الفعلي.

١٠) قلة تقدير القيادة العليا لمدى كفاءة المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار ومتابعته والمهارات المتعلقة باتخاذ القرار على الرغم من أن مدى دقة ومرونة وملائمة المعلومات من أهم شروط اتخاذ القرارات.

١١) غياب الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة المستدامة.

١٢) مقاومة القيادات الأكاديمية للتغيير والتطوير خوفاً من المساءلة وغياب المناخ التنظيمي الداعم للإبداع داخل الجامعة.

١٣) قلة الاهتمام بتطوير عملية التخطيط للبرامج التدريبية لإعداد قيادات الصف الثاني سواء من حيث صياغة الأهداف التربوية، أو من حيث الأساليب المستخدمة، أو من حيث التقويم والمتابعة والتحفيز والمشاركة في برامج التدريب.

### - سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح.

وتتمثل سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح فيما يلي:

١) توعية القيادات الأكاديمية بأهمية تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالجامعة وذلك من خلال الدورات التدريبية والنشرات وتبادل الأفكار والخبرات وعقد حلقات النقاش المتنوعة.

٢) إعطاء القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بعض الصلاحيات كل حسب مجال تخصصه أو اهتماماته، وذلك من أجل إعداد صف ثاني من القيادات الشابة والتمكنة والمبدعة؛ في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

- ٣) توظيف الإمكانيات والطاقات البشرية الكامنة من أعضاء هيئة التدريس المتوفرة بالجامعة لخدمة الجامعة والمجتمع المحلى.
- ٤) إعداد ميزانية مخصصة بالجامعة لتنفيذ برامج تخطيط التعاقب القيادى، وتوفير مصادر التمويل اللازم فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة داخل الجامعة.
- ٥) تنمية القدرة على العمل الجماعى وتكوين فرق العمل داخل الجامعة.
- ٦) وجود ثقافة تنظيمية مستدامة داعمة لتطبيق برامج وخطط التعاقب القيادى .
- ٧) ربط التعاقب بالتخطيط الاستراتيجى والاستثمار للمستقبل والتنمية الإدارية المستدامة .
- ٨) إشراك جميع المعنيين بالتخطيط للتعاقب القيادى بالجامعة من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام ورؤساء وحدات ذات طابع خاص وأعضاء هيئة التدريس فى عملية التخطيط.
- ٩) القدرة على استشراف الحاجة المستقبلية للجامعة من كفاءات حيث ينبغى أن تغطى نخبة الكفاءات الوظائف المستهدفة الرئيسية لها مستقبلاً، مع التركيز على كفاءات كل من المرشحين للقيادات الشاغرة؛ ممن يملكون الامكانيات العالية لتمكينهم من القيادة.
- ١٠) إبداء المقترحات اللازمة لتطوير العمل الجامعى، وإزالة حواجز الخوف من إبداء الرأى، والبعد عن النفاق والتملق والتركيز فى أداء العمل بتميز .
- ١١) الإيمان بأن اتقان العمل والكفاءة هى الكلفة الراجحة للوصول إلى المناصب القيادية العليا، وعدم الاهتمام بأى انتقادات هدامة تعوق قيادات الصف الثانى عن ممارسة عملهم بكفاءة.
- ١٢) إعادة النظر فى قواعد الترقية بما يكفل حسن الاختيار والتمكن من المهارات القيادية.
- ١٣) إصدار تشريع يوضح الوظائف القيادية ومسمياتها وشروطها وكيفية التقدم لتولى هذه المناصب بأسلوب موضوعى محايد.

## ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

- معوقات تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادى.
  - تخطيط التعاقب القيادي بجامعة جنوب الوادى على ضوء نموذج روثويل.
  - التنمية الإدارية المستدامة بجامعة جنوب الوادى "دراسة تحليلية"
- قائمة المراجع.

إبراهيم، فاطمة أحمد ذكى. (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية فى الجامعات المصرية فى مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، ٥(١٧)، ١٨٧ - ٣٤٠.

إبراهيم، محمد صبرى الأنصارى، ومحمد، ابتسام محمد عبد اللاه. (٢٠٢٢). الإدارة النكية كمدخل تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادى، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، ١٩(١١٣)، ٦٩٣ - ٨٠٩.

إبراهيم، محمد صبرى الأنصارى، ومحمد، رجب أحمد عطا. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكارى لأعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادى، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، (٨٩)، ٣١٩ - ٤٩٠.

أبو النصر، مدحت. (٢٠١٢). قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة

أبو شاويش، غالب عبد الرحمن. (٢٠٢٢). التخطيط للتعاقب القيادى وأثره على الأداء المؤسسى، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطنى الفلسطينى - الشق العسكرى، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة

أبو شعر، أيوب. (٢٠١٧). دور الإدارة العليا فى إعداد الصف الثانى فى جهاز الشرطة الفلسطينى، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.

أبو شقير، أيمن سعدى. (٢٠١٨). واقع التنمية الادارية وعلاقتها بعملية صنع القرار فى المؤسسات الصحية: دراسة حالة المجتمعات الطبية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



أبو ناهية، صلاح الدين محمد. (١٩٩٤). القياس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية. أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، السنة الثانية، (٧)، ديسمبر، ١٥-١٧٦.

أحمد، مها ياسر حسام الدين. (٢٠١٧). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

إسماعيل، أمال محمد إبراهيم. (٢٠٢١). مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميا نحو نموذج الجامعة الذكية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، (٨)، يونيو، ٧١٨-٨٨١.

الإسناوي، جلال فاروق أحمد، والسيد، إبراهيم جابر. (٢٠٢٠). التدريب الإداري، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة.

أهم، هبة الله أحمد. (٢٠١٩). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، (١٢)، ج ٣، ١٥٣-١٩٥.

أمين، محمود أحمد، وصبح، محمود عبد الوهاب، وعلى، عمرو محمد حسن. (٢٠٢٢). أثر تطبيق القيادة المستدامة على المرونة التنظيمية في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، مجلة علوم البيئة، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ١١(٥١)، ٢٢٩-٢٦٠.

أمين، مصطفى أحمد. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، ١٧(٩٠)، ١٧١-٢٣٠.

- الباسل، ميادة محمد فوزى، ولاشين، سمر كامل. (٢٠١٦). *استراتيجيات اختيار مديري المدارس، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.*
- البحراوى، سلوى عبد الحفيظ. (٢٠١٩). *الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية كمتغير في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، (١٤)، ٢١٧-٢٧٨.*
- بدران، شبل، والبيلاوى، حسن ونجيب، كمال والدرينى، حسين. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.*
- البربرى، محمد عوض. (٢٠١٥). *سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الآسيوية، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، (٨٩)، ٥-١٤٧.*
- بكرى، عادل عبد التواب، وزغلول، ثروت سعد. (٢٠٠٦). *قانون تنظيم الجامعات ولوائحه التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط٢٤، المادة ١٣، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة .*
- البناء، أحمد عبد الله الصغير. (٢٠١٦). *أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر: دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٦(٥)، ٤٥١-٥٤١.*
- البورادى، فيصل بن عبدالله محمد. (٢٠١٧). *تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٧ (٢)، ١٩٥-٢١٨.*
- ثابت، حمدى ثابت. (٢٠٢٠). *تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسبوط فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، (١٤)٥، ١٤٥-٢١١.*

- جابر، جابر عبد الحميد؛ وكاظم، أحمد خيرى. (١٩٩٦). *مناهج البحث فى التربية وعلم النفس*، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جامعة جنوب الوادى. (٢٠٢٣). *الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادى ٢٠٢٣/٢٠١٨*. قنا، مركز التخطيط الاستراتيجى بالجامعة.
- جامعة جنوب الوادى. (٢٠٢٣). *الخطة الاستراتيجية لكلية التربية النوعية ٢٠٢٠/٢٠٢٥*، متاح على [/https://www.svu.edu.eg/faculties/sed](https://www.svu.edu.eg/faculties/sed)
- جامعة جنوب الوادى. (٢٠٢٣). *الخطة الاستراتيجية لكلية الهندسة (٢٠٢٢/٢٠٢٧)* متاح على [/https://www.svu.edu.eg/faculties/eng](https://www.svu.edu.eg/faculties/eng)
- جامعة جنوب الوادى. (٢٠٢٣). *الدليل التنظيمى لقطاع التحول الرقمى والمعلومات والاتصالات متاح على <http://www.svu.edu.eg>*
- جمعة، نجلاء حسن. (٢٠١٨). *أثر إعداد قادة المستقبل فى دعم التميز المؤسسى دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية*، مجلة البحث المالية والتجارية، (٣)، ١٩٧-٢٠١.
- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). *دستور جمهورية مصر العربية. الوقائع المصرية*، (١٤) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
- \_\_\_\_\_ . (٢٠١٥). *مقال بعنوان: استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى فى مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠*، وحدة التخطيط الاستراتيجى ودعم السياسات، ٢٠١٥، ٧.
- \_\_\_\_\_ . (٢٠١٦ج). *الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالى ٢٠٣٠*، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى: القاهرة.
- \_\_\_\_\_ . (٢٠١٢). *تطوير القوانين والتشريعات التى تحكم مؤسسات التعليم العالى*، وزارة التعليم العالى، يناير، القاهرة.
- \_\_\_\_\_ . (٢٠١٧ب). *معايير اعتماد الجامعات، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد*، القاهرة.

- \_\_\_\_\_ . (٢٠٢٠). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٥٨٧ لسنة ٢٠٢٠ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١ لسنة ٢٠١٩ بإنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ، الجريدة الرسمية، (٤٩)، القاهرة.
- جنيدي، أحمد مجدى أحمد. (٢٠١٩). دور الإصلاح الإدارى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات: دراسة تطبيقية على بعض العاملين بمحافظة الإسكندرية، مجلة البحوث الإدارية، ٧٢(٢)، ١-٢٨.
- الجيار، سهير على. (٢٠١٨). القيادة الريادية: مدخلًا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، أوراق عمل المؤتمر العلمى السنوى الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة، يناير، ٢٢٩-٢٥٧.
- الحارثى، دلال. (٢٠١٨). تخطيط تعاقب القيادة الإدارية الحكومية فى المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية فى المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، خلال المدة من ١٠/١٢-٢-١٤٣، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسن، نهى نظمى لطفى. (٢٠٢١). تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادى على إدارة المواهب: دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظة الإسمايلية والدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٢)، ٢٨٥-٣٠٩.
- حسن، هيام لطفى صالح، والهنداوى، محمد عبد الله، وجمعة، نجلاء حسن. (٢٠٢١). المدخل المقترح للتنمية الإدارية المستدامة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالى، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٣)، ١١٣-١٣٧.

- حسن، هيام لطفى صالح، والهنداوى، محمد عبد الله، وجمعة، نجلاء حسن. (٢٠٢١أ). دور اليقظة الاستراتيجية فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٣)، ٨٨-١١٢.
- خالد، محمد عبد الستار. (٢٠١٩). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الجامعات المصرية وآليات علاجها: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٩(٣)، ١٨٥-٢٣٤.
- خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٠٧). معاجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الخطيب، محمود. (٢٠١٤). تطبيق نموذج تخطيط التعاقب فى بيئة الأعمال المصرية: دراسة على قطاع الاتصالات المصرى، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، ٢٨(١)، ٣٦٩-٣٩٥.
- خليل، نبيل سعد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإدارى لدى القيادات الجامعية فى مصر، مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٢)، ١-٨٠.
- الخولانى، مروة محمود إبراهيم. (٢٠١٨). تجويد الأداء الإدارى للقيادات بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة الثقافة والتنمية، (١٢٥)، س ١٨، ٢٨٥-٣٣٠.
- الداود، حسن بن عبد العزيز محمد. (٢٠٢٠). التخطيط للتعاقب الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعتى شقراء والقصيم فى ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفى، مجلة جامعة شقراء، (١٣)، فبراير، ١٦٣-١٩٤.
- الدليل الإرشادى لتخطيط التعاقب فى الخدمة المدنية. (٢٠٢٠). المملكة الأردنية الهاشمية، ديوان الخدمة المدنية - الملك عبد الله بن الحسين المعظم.

- دياب، عبدالباسط محمد.(٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم جامعة سوهاج نموذجاً، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، (٤٩)، ٥٦٧ - ٧٣٧.
- الراشد، منار بنت خالد محمد.(٢٠٢٢). التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الرازق، بلقيس على غصاب.(٢٠٢٢). أثر التخطيط التعاقبي في التماثل التنظيمي في جامعة بقاء التطبيقية، رسالة ماجستير، الأردن
- الزكي، أحمد عبد الفتاح، وفليه، فاروق عبده. (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء، الإسكندرية.
- زيادة، محمد رشيد. (٢٠١٥). التخطيط التعاقبي وآثره في التطور الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- السعودي، رمضان محمد محمد.(٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء الخبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٤(١٠٧)، ١٥٧ - ٢٩٦.
- سليم، أسماء سادات فريد أحمد. (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بور سعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية تجارة، (٢)، ٢١٣ - ٢٢٩.
- السيد، عايدة سيد معوض. (٢٠١٩). تأثير إدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري - الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البرمجيات بجمهورية مصر العربية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (١)، ١٠٧ - ١٧٨.

الشافعي، حسن أحمد عطية، محمد، سمير عبد اللطيف مصطفى، و عبد الرحيم، محمد السيد عكاشة.(٢٠٢١). *التفويض الإداري ودوره في تخطيط التعاقب القيادي لتأمين احتياجات القادة بالمؤسسات الرياضية، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، (٥٥)، ١- ٢٩.*

الشخبي، على السيد، وآخرون. (٢٠١٢). *معجم مصطلحات الحكامة التربوية، الحكم الرشيد. الرباط: مكتب تنسيق التعريب.*

الشريف، طلال بن عبد الله حسين.(٢٠٢١). *استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديمين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٨(١)، ١٠٩ - ١٥٠.*

الشهراني، نوره عبد الله حزام. (٢٠١٧). *دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.*

الشهراني، نوره عبدالله حزام، وعسيري، زهرة محمد أحمد. (٢٠٢١). *تخطيط التعاقب القيادي، وفق رؤية (٢٠٣٠م)، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، المنعقد خلال الفترة من ١- ٣ أكتوبر بمكة المكرمة، ٢٦٧-٢٧٦.*

صالح، زينب محمد.(٢٠٢٠). *التحديات المستقبلية للجامعات في مصر، دار الإسراء للنشر والتوزيع، القاهرة.*

صالح، سفيان منذر. (٢٠١٧). *تكاملية تخطيط التحليل الوظيفي للموارد البشرية، الحوار المتمرن، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٥٧(٧٩)،*

صالح، صلاح الدين حسين، ومصطفى، تمارة إياد. (٢٠٢٠). *تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية ودراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد، مجلة الدنانير، ١٨(١)، ٢٣٥ - ٢٦٨.*

صالح، مصلح احمد.(١٩٩٩). الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية  
انجليزي- عربي، دار عالم الكتب، الرياض.

الصيرفي، محمد.(٢٠٠٣). الإدارة الرائدة، دار صفا، القاهرة.

الطبلاوي، نجوى عبد الله . (٢٠١٩). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي  
لتحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان " التنمية المستدامة في  
ظل الصراعات والأزمات ٢٠١٨-٢٠١٩"، كلية التكنولوجيا والتنمية جامعة  
الزقازيق.

طنطاوي، أحمد محمود أحمد، والهنداوي، محمد عبد الله، وعوض، إنجي أحمد.  
(٢٠٢١). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة،  
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،  
١٢(٣)، ٤٧٢-٤٩٤.

عبد الستار، عبد الستار محروس عبد الستار، وأمين، رشا عويس حسين. (٢٠١٩).  
تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في  
ضوء مدخل النكاء التنظيمي، المجلة التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج،  
(٦٢)، ١٨٥-٢٤١.

عبد السلام، رمضان محمود، وأبو وردة، شرين حامد محمد، ويوسف، محمود سمير  
محمود. (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة  
للإنتاجية تجاه المؤسسة: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص  
بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (٤)، ٧١-١١٣.

عبد العاطي، مصطفى محمد شحات محمود، وجرجس، نبيل سعد خليل، والأنصاري،  
محمد صبري، ومحمد، أحمد خيرى. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير أداء  
القيادات التعليمية بمحافظة قنا فى ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري،  
مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٥٣(٥٣)،  
سبتمبر، ٥٠٠-٥٨٥.



عبد العزيز، خميس فهيم عبد الفتاح. (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٤، س ٦، ١٣ - ١٦٢.

عبد المجيد، محمد عبد العظيم، و خليل، نبيل سعد، وعبد العال، عنتر محمد أحمد. (٢٠٢٢). تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية: دراسة تحليلية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (١٣)، أكتوبر، ٦٨٣ - ٧٢٦.

عبد المعطى، أحمد حسين، والسمان، أحمد محمد، ومرسى، مصطفى محمد محمود. (٢٠١٨). إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط، الثقافة والتنمية، ١٩ (١٢٩)، ٢٤٣ - ٢٧٤.

عبيد، ناهد عبد المنعم فاضل. (٢٠٢١). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة بجامعة جنوب الوادي، (٤٦)، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، ٧٠ - ١١٥.

عتريس، محمد عيد. (٢٠٢١). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق سيناريوهات مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، ديسمبر، (٩٥)، ١٠٠٩ - ١١٨٢.

عثمان، إيهاب. (٢٠٢٠). أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي (دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية المصري)، المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية، ١١ (٤)، ١١٤٧ - ١١٨٤.

عثمان، محمد معطى. (٢٠١٨). أثر التخطيط التعاقب على الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورنج. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.

العثماني، محمد خميس. (٢٠١٧). الاتجاهات الحديثة في إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية وتأهيله، مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، ٢٦ (١٠٠)، ٥٣-١٠٦

العردان، أمل بنت عارف بن درزي. (٢٠٢٢). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٣٦ (١)، ١٦٧-١٩٣.

العريفي، عبير. (٢٠١٩). تنمية مهارات قيادات الصف الثاني ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عطوان، أسعد حسين، و مطر، يوسف خليل. (٢٠١٨). مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية، لبنان.

العطوي، ركدة بنت عفيف. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية مدنية تبوك نموذجاً. دار الجنان للنشر والتوزيع، تبوك المملكة العربية السعودية. عفيفي، صديق. (٢٠٠٤). دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل، ندوة استراتيجية وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، المنعقدة خلال الفترة ٩-١٢/٥/٢٠٠٤، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١-٢٠.

على، محمد مسلم حسن. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، ١٩ (١١٤)، يوليو، ٣٦٢-٤٤٦.

عمرو، إبراهيم عوض. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحسين المهارات التكنولوجية لدى الأكاديميين بجامعة كفر الشيخ: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٥ (٨)، ٤٣٨-٤٧٩.

- عيد، هالة فوزى محمد. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين، المجلة الدولية للبحوث فى العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، ٣(١)، ٣٣٩ - ٣٨٥.
- العيساوى، محمد. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات فى الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العيساوى، محمد، وعبد الرؤوف، أحمد، وعبد الرزاق، محمد، وعبد العزيز هبة. (٢٠١٣). التنمية الإدارية المستدامة: مدخل استراتيجى لتحقيق التنمية فى مصر، القاهرة: دار النهضة العربية.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود. (٢٠١٦). التخطيط للتعاقب القيادى فى الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية، ١٠٠(١٦)، ١ - ٨.
- فان دالين، ديوبولد. (١٩٩٤). مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، ط٥، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الفروتى، محمد. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمى، دراسة للسلوك الفردى والجماعى فى المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كريرى، عصام محمد. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك الملك خالد فى ضوء نموذج الفرى وبريجستر، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة الملك خالد.
- المجلس الأعلى للجامعات. (٢٠١٢). قرار رقم (٥٧٥) بتاريخ ٢٦/٧/٢٠١٢ بشأن شروط وإجراءات انتخابات القيادات الجامعية، المادة (١، ٢).
- مجمع اللغة العربية. (١٩٩٥). المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية، القاهرة
- محجوب، عمرو محمد عباس. (٢٠١٩). أثر التنمية الإدارية على فاعلية أداء المنظمات بالتطبيق على إدارة الجمارك السودانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الخرطوم، السودان.

محمد، أم هاشم محمود، وأحمد، ننسى أحمد فؤاد، ومحمد، النصر حسن. (٢٠١٩).  
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة، مجلة العلوم التربوية، كلية  
التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٣٨)، ١٠٣ - ١٢٢.

محمد، أمل عبد الفتاح محمد، ومنصور، هناء شحتة السيد. (٢٠٢١). نموذج مقترح  
لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية،  
الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٣٢)، س ٨، ٣٥٧ -  
٤٦٥

محمد، رانيا كمال أحمد. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق  
البراعة التنظيمية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية جامعة سوهاج،  
فبراير، ج ١ (١٠٦)، ٩٥-١.

محمد، عايض بن خلف. (٢٠١٦). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية  
المستدامة في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية  
والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

محمد، وفاء حافظ عبد السلام. (٢٠١٩). معايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء  
متطلبات الجودة، مجلة الخدمة الاجتماعية، ٦ (٥٧)، يناير، ٢١٨ - ٢٤٠.

محمود، محمد صبرى حافظ. (٢٠٠٢). تعاقب شيوخ المعاهد الأزهرية وأثارها على  
بعض جوانب العملية التعليمية دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية،  
جامعة الأزهر، ١ (١٠٧)، ١٤٤ - ١٤٥.

محمود، هدى سليمان. (٢٠١٨). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد  
البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه،  
معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.

المخلافى، عبد الملك طاهر عبده الحاج، والقحطاني، هيا بنت سالم بن  
مسعود. (٢٠١٩). واقع معوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد

العزير الطبية بمدينة الرياض، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، جامعة الملك فيصل، (٢٠)، ١٤٣ - ١٦٢.

المرقطن، محمد موسى. (٢٠٢٠). تخطيط تعاقب القيادات فى وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفى من وجهة نظر مديرى المدارس فى محافظتى عمان والزرقاء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٣)، ٣٨٣-٤٠٢.

مطوع، سامية مصطفى، ومرسى، نوال حلمى. (٢٠١٤). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة، ١٧(٥٠)، ٢٣٤-٢٣٨.

معهد اليونسكو للإحصاء. (٢٠١٣). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى التعليم فى خمس دول عربية : تحليل مقارن لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجاهزية الإلكترونية فى التعليم فى مصر والأردن وعمان وفلسطين وقطر، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة متاح

<http://WWW.uis.unesco.org>

الملحم، إبراهيم. (٢٠٠٨). علماء الإدارة وروادها فى العالم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

نجم، عبود نجم. (٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار الشروق، الرياض.

نشأت، إنجى حسن. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الإلكترونية فى تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٣(١)، ٦١ - ٩٠.

نور الدين، أحمد قايد ، زاف ، لبنى (٢٠١٧). التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية فى المؤسسات الاقتصادية، بحث منشور بمؤتمر الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية

التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة ٢ لونيلى على الجزائر عمان،  
٧٠-٩٨.

همام، إيمان أحمد. (٢٠٢٢). *تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم  
العالي فى كل من كندا وأستراليا وإمكانيات الاستفادة منها فى مصر*، مجلة كلية  
التربية فى العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٦(٤)، ٥١-٢٠٤.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (٢٠١٩). *الإطار العام لتخطيط التعاقب  
الوظيفى وتطوير نخبة الكفاءات فى حكومة الإمارات العربية المتحدة*.  
<https://www.fahr.gov.ae/>

وزارة التعليم العالى. (٢٠١٢). *تطوير القوانين والتشريعات التى تحكم مؤسسات التعليم  
العالى، القاهرة، وزارة التعليم العالى، يناير، ٤-٥*.

يحيى، ماجد فهد. (٢٠٢٠). *دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية فى التحول  
نحو الاستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية*، رسالة الخليج العربى،  
٤١(١٥٦)، ٣٧-٥٩.

المراجع الأجنبية.

Al Awadhi, K. M. A. K. (2018). *The implementation of talent management practices in U.A.E, organizations* [Master's thesis, The British University in Dubai].

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

Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). *Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions*, Journal of Advances in Management Research, 16(2), 216-223. doi: 10.1108/JAMR-09-2018-0076.

Ashour, N. & Abdel-Aty, M.(2022).*Talent Management in Educational Institutions between Reality and Expectation (A Spot Light on Competencies Industry Circle in the Educational Institutions)*, International Journal of Learning Management Systems An

- International Journal*, 1(10), 1-17Doi:  
<http://dx.doi.org/10.18576/ijlms/100101>.
- Barton, A. (2019). *Preparing for leadership in higher education: Best practices in succession planning in Christian institutions*. *Christian Higher Education*, 18(1-2), 39-41.
- BlueOrchard Academy. (2017). *SMEs and SDGs: Supporting small and medium enterprises to achieve the Sustainable Development Goals*, Insights from a BlueOrchard survey. Retrieved from <https://www.blueorchard.com/smes-and-sdgs-supporting-small-and-medium-enterprises-to-achieve-the-sustainable-development-goals-insights-from-a-blueorchard-survey/>
- Brook, D., & Henderson, R. (2005). *Succession planning: A learning-based approach*, *Human Resource Management*, 44(2), 299-321.
- Burke, R. J. (2003). *Succession planning: A comprehensive approach*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Byham, W. C. (2002). *Developing dimension of competency-based human resource systems*, Canada.
- Chia, C.-K., Ghavifekr, S., & Abdul Razak, A. (2021). *Succession planning practices and challenges in Malaysia's public universities: A systematic review*, *International Online Journal of Educational Leadership*, 5(1), 44-60.
- Christee A. (2007). *Succession Planning Basics*, Danvers: ASTD Press.
- Comini, G., & Feitosa, M. (2013). *Mapping of the succession process in nonprofit organizations in Brazil*, *Revista de Administração [Journal of Administration]*, 5(3), 42.
- Couch, M. (2023). *Succession planning is not just succession planning*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International  
<https://www.mcassociatesinc.com/resources/articles/succession-planning-is-not-just-succession-planning/>
- Eustachio, J. L., & Lemos, M. C.(2020).*Sustainable leadership in the Anthropocene: A research agenda*, *Business & Society*, 59(1), 1-24.

- Fallon, F. L. (2007). *Succession planning for local health department top executives: Reducing risk to communities*, *Journal of Community Health*, 32(2), 169-180.
- Filho, W. L. (2020). *Key characteristics of sustainability leaders in higher education institutions and the main challenges they face: An analytical study*, *Sustainability*, 12(1), 242.  
<https://doi.org/10.3390/su12010242>.
- Friedman, R. A. (1980). *Succession planning: The key to organizational continuity and success*, *Business Horizons*, 23(4), 62-68.
- Rothwell, W. J. (2012). *The difference between management succession planning and technical succession planning*, In J. Lindholm (Ed.),
- 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. doi: 10.1177/1942775118771671
- Grossman, R. (2013). *Leadership succession planning: A strategic approach to talent management*, London: Routledge.
- Groves, K. S. (2007). *Integrating leadership development and succession planning best practices*, *Journal of Management Development*, 26(3), 239-240.
- Groves, S. K. (2017). *Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals*, *Health Care Management Review*, 44(4), 356-365.
- 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>
- 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* (Doctoral dissertation). St. Cloud State University.



- Lailawati, S. M., & Abdul Rahman, M. F. (2017). *A comparative study of leadership succession models*, Sci.Int.(Lahore), 29(4), 791-792.
- LeClair, A. (2014). *Assistant superintendent perception regarding succession planning as a viable means of sustainability: A basic qualitative study*, Dissertation presented to the Faculty of the Graduate School of Arts and Sciences, American International College, ProQuest Dissertations Publishing.
- Mainiero, T, C.(1989). *Developing managerial skills in organization behavior New Jersey*, prentice hall, inc Sci.Int.(Lahore), 29 (4), p.p. 791- 792.
- Mariotti, M. (2014). *Leadership succession planning: A review of the literature*, The International Journal of Human Resource Management, 25(18), 2941-2964.
- Mcghee, K. (2020). *Examining the relationship between administrative and faculty leadership in the development and sustainability of e-learning programs at historically black colleges and universities* (Doctoral dissertation, East Carolina University).
- Mousa, M. & Ayoubi, R. (2019). *Talent management practices: perceptions of academics in Egyptian public business schools*, *Journal of Management Development*, 38(10), 833-846.  
doi: . <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0030>
- Ogbu Edeh, F. (2019). *Employee training and succession planning of selected deposit money banks in Abia State, Nigeria*, *SEISENSE Journal of Management*, 2(1)., 47-56.
- Parfitt, C. M. (2017). *Creating a succession-planning instrument for educational leadership*, *ICPEL Education Leadership Review*, 18(1), 21-63.
- Patrick, I. (2005). *Succession planning: An idea whose time has come*, *Journal of Public Management*, 87(1), 19-21.
- peTers, A. R., & kihg suberry,f. (2018). *Dynamic leadership succession strehg thehihg Education*, *Nonprofit Management*, 53(1), 27.
- Rayburn, W., Grigsby, K., & Brubaker, L. A. (2016). *Strategic value for succession planning for department chairs*, *Academic Medicine*, 91(4), 465-468. doi: 10.1097/acm.0000000000000990

- Renuka, V. & Marath, B. (2023). *Impact of effective governance structure on succession process in the family business: exploring the mediating role of management succession planning*, *Rajagiri Management Journal*, 17(1), 84-97.  
doi:<https://doi.org/10.1108/RAMJ-06-2021-0048>
- Lowan, P., & Chisoro, C. (2016). *The impact of succession planning on organizational performance: Evidence from listed firms in Kenya*, *International Journal of Business and Management*, 11(11), 173
- Robianto, F., Masdupi, E., & Syahrizal, A. (2019). *The effect of career development, compensation, work environment and job satisfaction on work engagement*, In *Proceedings of the 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019)*. 1-6 .
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th ed.)*, New York: American Management Association.
- Sanschagrín, S. R. (2019). *Succession planning for K-12 leadership: Educators' perceptions of a public school district leadership development program* (Doctoral dissertation, University of Minnesota).
- Tan, D., & Matheny, K. B. (2005). *Succession planning: A competency-based approach*, *Human Resource Management*, 44(2), 277-298.
- Trickel, M. (2015). *The exploration of executive leadership succession planning strategies in New Jersey community colleges* (Doctoral dissertation, Grambling State University).
- Yawson, R. M. (2019, March). *Human resource development and executive leadership succession planning in nonprofits*, In *Proceedings of the 56th Annual Eastern Academy of Management Conference*, 1-16.