

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

إعداد

د/ إيمان أحمد حسن همام  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

ملخص البحث:

هدف البحث وضع اجراءات مقترحة لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر بالإستناد إلى نتائج الدراسة النظرية والمقارنة مع خبرتي كندا وأستراليا، واستخدمت الباحثة المنهج المقارن لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها:

- (١) بدأ تخطيط التعاقب في الشركات المملوكة للعائلات، لمعالجة مسألة توريث ملكيتها.
- (٢) يمكن تصميم خطط التعاقب القيادي لتناسب الاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة على حدة.
- (٣) عملية تخطيط التعاقب القيادي قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي للحفاظ على القيادة الفعالة خلال فترات الانتقال التي لا مفر منها.
- (٤) يتم وضع خطة التعاقب القيادي بحيث تتوافق مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، فيجب أن ينماشى تخطيط التعاقب القيادي بشكل مباشر مع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية وخطط العمل الخاصة بالمؤسسة.
- (٥) يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة للتعاقب القيادي لبناء قادة المستقبل، بحيث تطور المهارات القيادية المطلوبة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- (٦) نشرت مؤسسات التعليم العالي الكندية ثقافة البدء في التفكير في التعاقب القيادي لديها، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين واحداث الإصلاح.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

(٧) تلتزم الجامعات الكندية باختيار القادة والاحتفاظ بهم من جميع الخلفيات لخدمة مهامهم.

(٨) تشهد أستراليا مستويات عالية من حالات التقاعد للوظائف الرئيسية والدرجة، وحالات التقاعد هذه هي نموذج مصغر من تضخم التقاعد العام الذي يهدد بفقدان المعرفة المؤسسية عبر المجتمع.

### الكلمات المفتاحية:

التعاقب القيادي - تخطيط التعاقب القيادي - القيادات الأكاديمية - مؤسسات التعليم العالي - كندا - أستراليا- جمهورية مصر العربية.

# **Planning the academic leadership succession in the higher education institutions in both Canada and Australia and how to benefit from it in Egypt.**

**By  
Dr Eman Ahmad Hassan Hammam**

**A lecturer of comparative education and educational management, faculty of education, Zagazig university.**

## **Abstract**

The aim of the research is to suggest procedures to plan the academic succession for leaders in the higher education institutions in Egypt based on the comparative and theoretical studies in both Canada and Australia. The researcher used the comparative method which is suitable for the nature of the study. The researcher reached some results, i.e.

- 1- start planning succession in companies belonging to families to handle the issue of inheriting its ownership.
- 2- the plans of leadership succession can be designed to suit the needs of every institution separately.
- 3- The leadership succession is an applied process in higher education institutions to keep the effective leadership during transitional periods.
- 4- The leadership succession plans are put in accordance the inclusive strategy of the institution, the leadership succession planning should suits with the strategic and functional plans and with the work plans related to the institution.
- 5- There are training programs dedicated to leadership succession to build future leaders i.e developing the needed leadership skills to achieve the strategic aims of the institution.
- 6- The Canadian higher education institutions has published the culture of starting thinking in the academic succession

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

---

resulted in improving the employers performance and reforms.

- 7- The Canadian universities are committing to select leaders and keeping them from all backgrounds to serve their tasks.
- 8- Australia is witness high levels of retiring of employers in main and critical positions, retiring is considering a little model of the general retiring swell rate that threat losing the institutional knowledge across the community.

**Key words:**

Leadership succession- leadership succession planning- academic leadership- higher education institutions- Canada- Australia-the Arab republic of Egypt.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

إعداد

د/ إيمان أحمد حسن همام  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة الزقازيق

القسم الأول: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تشهد مؤسسات اليوم عالم سريع التغير حيث أصبح التنافس سمة العصر وأصبح من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل، وازدادت المؤسسات في المرونة والانفتاح كي تتناسب مع المتطلبات العالمية ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والاقتصادية في العالم، وأدركت المؤسسات الحديثة ضرورة تجهيز مجموعة من المرشحين المستقبليين ذوي الإمكانيات العالية، على جميع مستويات المؤسسة، لتلبية أي احتياجات في المستقبل، لتحقيق الاستدامة.

ويعد التحدي الرئيس الذي يواجهه كل مؤسسة هو القدرة على الحفاظ على رأس مالها القيادي، فيأتي القادة ويذهبون ولذلك لا بد أن لا يأتي قائداً أقل قدرة وكفاءة من القائد الذي يذهب، ولا يمكن أن يحدث ذلك عن طريق الصدفة أو العمل غير الرسمي، وعليه تسعى المؤسسات لوضع خطط لتوفير الأفراد والقادة البلاء لتفادي الوقوع في أزمة، وذلك على جميع المستويات داخل المؤسسة سواء القيادية أو الإدارية من أعلى مستوى لأقل مستوى، من القيادات العليا والوسطى والتنفيذية، ومن هنا برزت فكرة التخطيط للتعاقب القيادي Leadership Succession Planning والذي يمكن اعتباره آلية منظمة، الغرض منها الاستكشاف والبحث عن المواهب القيادية واستقطابها وتقييمها، ولكي تكون خطة التعاقب القيادي رسمية وفعالة فلا بد من تأهيل وإعداد صف ثان من

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

القيادات المحتملين وتطويرهم بشكل مثالي، لتولي الوظائف المحورية والقيادية المحتمل

شغورها في المؤسسة مستقبلاً. (Mary Bess Griffith, 2012: 2)

وتمارس إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً ومهماً في وضع خطط التعاقب القيادي، حتى تحافظ المؤسسة على استمراريتها وبقائها، من خلال وضع خطط طويلة الأجل لتطوير أداء العاملين الذين ينظر لهم على أنهم مواهب محتملة قادرة على شغل الوظائف القيادية في حال خلوها، الأمر الذي يتطلب تحديد هؤلاء العاملين، ومنحهم الفرص والتجارب والخبرات اللازمة لصقل مواهبهم، وإعدادهم لتولي المهام والوظائف القيادية بالمؤسسة. (صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم، ٢٠١٦: ٤)

فإدارة الموارد البشرية تقود الطريق نحو نجاح برنامج التخطيط للتعاقب القيادي، وتطوير المواهب والكفاءات لتوفير البديل الكفاء والمؤهل ليحل محل القائد الذي خرج أو سيخرج لأي سبب من الأسباب، وبذلك يحقق هذا النشاط ضمان استمرارية القيادة دون توقف وذلك بتوفير البدلاء الأكفاء.

ورغم أهمية دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ خطط التعاقب تبين أن إلقاء كامل المسؤولية على إدارة الموارد البشرية لا يكفي، فالتعاقب القيادي الناجح لا يتم إلا بمجهود متوازن ومنسق بين مجموعة من الرعاة والمؤيدين والمديرين والمنفذين، غير أنه فعلياً لا بد من ملهم ومحفز للقيام بعملية التخطيط لتعاقب القيادات، وهذا الملهم هي الإدارة العليا فإذا أرادت المؤسسات ان تؤدي عملية التعاقب القيادي بنجاح، فلا بد من وجود تفهم وقرار وذلك لأن المبادرة يجب أن تأتي من أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

(مها ياسر حسام الدين أحمد، ٢٠١٧: ٥٠٩، ٥١٠)

ويعد تخطيط التعاقب أمراً حيويًا لضمان استعداد المرشحين ذوي الإمكانيات العالية لتحمل مناصب ذات مسؤولية أكبر على كل مستوى من مستويات المؤسسة، فتحتوي خطة التعاقب على مجموعة من الإجراءات لتحديد المرشحين المحتملين في وقت مبكر، وذلك من خلال تجميع الملاحظات من أقران الفرد والمشرفون وأفراد

معنيين من خارج المؤسسة، ثم يتلقى هؤلاء المرشحون تطويراً مهنيّاً فريداً يهدف إلى تطوير مهارات محددة لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، كما يكون متاحاً لدى المرشحين فرصاً لتلقي التوجيه الرسمي وغير الرسمي، ويتم تنقيح وتقييم عملية تخطيط التعاقب باستمرار بناءً على احتياجات المؤسسة، ويساعد ذلك بشكل كبير في ضمان اختيار الأفراد المناسبين لشغل مناصب قيادية رئيسية على جميع مستويات المؤسسة.

(Christopher M. Parfitt, 2017,33)

ويعد التخطيط للتعاقب القيادي أداة فعالة لضمان شغل الوظائف القيادية العليا الشاغرة بقيادات المستقبل أصحاب المهارات والمعارف المناسبة من خلال تحديد وتطوير وتقديم التوجيه الداخلي المناسب على مدى فترة طويلة من الزمن لتولي منصب قيادي في المؤسسة، ويتوافق تخطيط التعاقب الفعال مع التخطيط الاستراتيجي الرسمي للمؤسسة بهدف تحقيق الاستمرارية في توظيف وتعليم وتدريب وتوجيه القادة المحتملين لضمان استدامة المؤسسة. (Lisa Tison-Thomas, 2019:44)

ويؤكد تخطيط التعاقب القيادي على أهمية تطوير المواهب الداخلية للمؤسسة لتلبية احتياجاتها من المواهب الحالية أو المستقبلية، وبالتالي فإن التخطيط للتعاقب القيادي هو جهد مدروس ومنهجي من قبل المؤسسة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية في المؤسسة، والاحتفاظ بالفكر المعروف برأس المال المعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع الأفراد على التقدم. (William J. Rothwell, 2010, 6)

وعليه فيجب أن يؤدي تخطيط التعاقب الفعال إلى النهوض بالقيادة المؤهلين ذوي الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة تعني التأكد من أن الأشياء تتم بشكل صحيح وفعال أو ضمان القيام بالأشياء بشكل صحيح مما يؤدي إلى الجودة، فالتخطيط للتعاقب القيادي هو فعل الأشياء الصحيحة للأفراد المناسبين بالطريقة الصحيحة في الوقت المناسب باستخدام الموارد المناسبة في المكان المناسب في كل مرة وتقديم الخدمات المناسبة بشكل أفضل في اليوم التالي، وهذا هو جوهر الرعاية الجيدة. (Mary Bess Griffith, 2012: 3)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

وقد ظل تخطيط التعاقب القيادي مفهوماً شائعاً في مجال الأعمال والصناعة وعالم الشركات لأكثر من نصف قرن، ولكنه كان نادر الاستخدام في مؤسسات التعليم وخاصة مؤسسات التعليم العالي، والتي توافرت فيها برامج لتطوير القيادات ولكنها خلت من استراتيجية تخطيط تعاقب رسمية داخل الأوساط الأكاديمية، فالمجتمع الأكاديمي يرى أن عملية تخطيط التعاقب يعترتها جانب سياسي وأنها من الممكن أن تكون وسيلة لممارسة المحسوبية بين القادة المرشحين، وعليه تتطلب البيئة الأكاديمية عملاً جماعياً من خلال الحوكمة المشتركة لاتخاذ القرارات الرئيسية فيما يتعلق بالسياسات المتبعة في تخطيط التعاقب، وتختلف هذه الثقافة عن ثقافة الشركات والتي تقوم على أساس أنه بالرغم من توفر الأفراد الأقوياء الذين يتم اختيارهم ليتم إعدادهم لقيادة المستقبل من داخل المؤسسة، فإنه لا تزال تجري عمليات بحث للعثور على قيادة عليا من خارج المؤسسة لضمان الإستقرار القيادي وعدم حدوث أي فراغ في وظائفها القيادية. (Lisa

Tison-Thomas, 2019:45)

ومن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية في إمكاناتها البشرية هي توفر القادة المؤهلين والمحافظة عليهم لتحقيق الخطط الإستراتيجية، وتوفير البديل المناسب من قيادات المستقبل إذا دعت الحاجة في الزمان والمكان المناسبين مما يستدعي الأمر السعي لتوفير خطط للتعاقب القيادي لمواجهة هذه التحديات والاهتمام بالقيادات الأكاديمية من حيث التأهيل والتدريب والمحافظة على المتميز منهم وإعداد خطط للتعاقب القيادي للقيادات المستقبلية، وبخاصة في عمادة الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.

(حسن بن عبد العزيز محمد الداود، ٢٠٢٠: ١٦٦)

وتمثل الثورة التكنولوجية الضخمة الحالية في كندا، تحدياً مفتوحاً للجامعة لإعادة اكتشاف نفسها مرة أخرى، ففي الواقع، يمكن القول إن الضغط من أجل التغيير الذي تم فرضه على مؤسسات التعليم العالي الكندية اليوم أكبر من أي ضغط واجهته في أي حقبة تاريخية سابقة، فقد دفع التحول الرقمي مؤسسات التعليم العالي الكندية إلى



إعادة تصور ممارسات التدريس والتعلم الخاصة بها وإعادة توظيفها، لجعلها أكثر سهولة ومرونة وانسيابية وتلبي تنوع الطلاب، كما دفع هذا المعيار الجديد المتطور قيادات التعليم العالي إلى إعادة تصور استراتيجيتهم وهيكلهم التنظيمي، لدعم الابتكار والنمو وخفة الحركة والشراكات القوية، وبالتالي، قامت مؤسسات التعليم العالي الكندية بتعيين وتطوير كبار القادة الذين يتمتعون بالذكاء السياسي ولديهم الفطنة الأكاديمية والقيادية على حد سواء للاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتعليم العالي. (Neera Arora, 2019,6)

وترجع دراسة Anna Okapiec -التي اجريت على إحدى الجامعات الكندية التي قامت بتطبيق نظام تخطيط التعاقب القيادي حديثاً- نجاح وفاعلية نظام تخطيط التعاقب القيادي بها إلى عدة أسباب وهي: التعرف على البيئة الحالية للجامعة أو ما يسمى بالمسح البيئي أي أنه قبل انضمام أي قائد جديد إلى الجامعة لابد أن تحدث ما يسمى بثقافة الحرم الجامعي أو مجتمع الحرم الجامعي، لاكتشاف البيئة الداخلية للجامعة، بالإضافة إلى تحديد التوقعات المستقبلية للقائد الجديد، والتعهد والتركيز على أهمية نظام التعاقب القيادي، وتعين لجنة للبحث تختص بالتعاقب القيادي في المؤسسة، تقوم باختيار أفضل مرشح، والعمل بشكل وثيق مع مجلس الإدارة طوال العملية، مع التأكد من أن أدوارها محددة بوضوح ولا تتعارض مع أدوار الجامعة، ويتم تشكيل التمثيل المناسب للجنة من أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحديد حجم اللجنة والعملية التي تتبعها اللجنة لاختيار المرشح المناسب، فحتاج الجامعات إلى فهم بيئتها وثقافتها، وتكون مجهزة من الامكانيات المادية والبشرية والوقت والاستراتيجيات، وذلك لضمان نجاح القيادة الجديدة. (Anna Okapiec, 2019:73,86)

كما تتضح خطوات تخطيط التعاقب القيادي في ثلاثة معاهد للفنون التطبيقية بكندا وتمثلت هذه الخطوات في جذب واختيار وتوظيف القوى العاملة الماهرة والاحتفاظ بها والتدريب والتطوير للقيادات العليا الحالية والمستقبلية، فيقوم رؤساء معاهد الفنون

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

التطبيقية الثلاثة بتحديد وتطوير ما لا يقل عن ثلاثة إلى أربعة قادة لفرص التقدم في المستقبل، ويتم ذلك من خلال تقديم فرص كبيرة لقادة المستقبل للتطوير غير الرسمي متمثلة في المنتديات والمشاريع المؤسسية الرئيسية، والمشاركة في برامج الإرشاد وتنمية المهارات القيادية. (Neera Arora, 2019,85)

وقد شهدت أنظمة التعليم في أستراليا مستويات عالية من حالات التقاعد للوظائف الرئيسية، وحالات التقاعد هذه هي نموذج مصغر من تضخم التقاعد العام الذي يهدد بفقدان المعرفة المؤسسية عبر المجتمع، وقام قطاع التعليم بمعالجة هذه المشكلة بشكل استباقي من خلال تبني استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي، فعندما يكون هناك عدد كبير من المتقدمين فيمكن للأنظمة أن تختار الأفضل من المجموعة المتاحة. (Warren Marks, 2013:1)

وتقوم الجامعة الوطنية الأسترالية بتحديد القادة المحتملين لشغل الوظائف القيادية الشاغرة خلال فترات زمنية مختلفة سواء كانت الحاجة إليهم في الحال أو خلال سنة واحدة أو خلال 2-3 سنوات، وبعد تحديد هؤلاء القادة المحتملين يتم تحديد الحاجات اللازمة لتطويرهم لشغل الوظائف القيادية المحتمل شغورها، وإذا لم يتوفر خلفاء من داخل الجامعة فيكون تعيين قادة من خارج المؤسسة أمراً مطلوباً، ثم يتم وضع استراتيجية لشغل المنصب الشاغر، وإذا كان البديل المحتملين يحتاجون إلى قدر كبير من التطوير، فتقوم الجامعة بوضع خطة تطوير سريعة مرتبطة بمراجعة تطوير أداء الفرد، ولا تحل خطة التعاقب القيادي في الجامعة الوطنية الأسترالية محل تخطيط الأداء الفردي أو التخطيط المالي أو الميزانية، ولكن تهتم خطط القوى العاملة وخطط التعاقب القيادي بالأهداف الإستراتيجية للكلية أو القسم لضمان أن تكون ترتيبات التعيين المستقبلية مستدامة ومتكاملة. (Human Resources Division, 2022:3)

وعلى صعيد التعليم العالي المصري يوجد وحدة للتخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات بوزارة التعليم العالي والمنوط بها وضع الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم

العالي بمصر يتاح بها مجموعة كبيرة من الإحصائيات والمعلومات الموثقة لدى قواعد البيانات، حيث قامت وحدة التخطيط الاستراتيجي بتنظيم ورش عمل لمناقشة الإطار العام للخطة الاستراتيجية للتعليم العالي في مصر ٢٠٣٠/٢٠١٥، والتي كانت تحت رعاية وزير التعليم العالي وقد جاء في المركز الأول في الخطة الإستراتيجية من عناصر القوة توافر موارد بشرية من هيئة التدريس ذات خبرات متميزة مع احتكاك البعض منهم بالمجتمع الدولي ومؤسساته وخبرات إدارية متراكمة المعرفة، ومن مواطن الضعف التي ذكرت في تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي بمصر في الخطة الاستراتيجية ضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة. (استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠٣٠/٢٠١٥: ٧٤، ٧٥)

ونظراً لأهمية دور الموارد البشرية في الجامعات المصرية، جاء اهتمام وزارة التعليم العالي بتنفيذ العديد من مشروعات التطوير منذ وضع استراتيجية مشروع تطوير التعليم العالي بمصر عام ٢٠٠٠، وانشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٣، وارتبطت تلك المشروعات بتطوير وتنمية قدرات العنصر البشري، وضمان جودة الأداء، ونظم المعلومات الإدارية، وتطوير إدارة الموارد البشرية وغيرها. (فاطمة عبد المنعم محمد معوض، ٢٠١٤، ٢٠١، ٢٠٢)

#### مشكلة البحث وأسئلته:

باستقراء الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠٣٠/٢٠١٥ نجد أنه لا يوجد بمؤسسات التعليم العالي المصري خطة رسمية لتخطيط التعاقب القيادي ولكن يوجد بعض البرامج التي يمكن دمجها تحت خطة للتعاقب مثل برامج تدريب وتنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لتولي المناصب القيادية، وآليات التقييم داخل الجامعة، وهذا ما يؤدي إلى اخفاق دور التعليم العالي في الحفاظ على استمرارية تدفق إمداد مؤسسات التعليم العالي بقياداتها.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

كما رصدت إحدى الدراسات وجود تحديات عديدة تواجه الجامعات المصرية مرتبطة بانخفاض دعم الإدارة العليا لإعداد قادة المستقبل، وقلة ادراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لأهمية بناء الصف الثان من القيادات المستقبلية، بالشكل الكافي وضعف استخدام برامج التدريب بالجامعات، بالإضافة إلى ضعف مساهمة أنشطة البحوث والتطوير في تحسين مستويات الثقافة التي تحقق التميز بالجامعة. (نجلاء حسن جمعة، ٢٠١٨: ١٧٦)

وعليه فهناك ثمة حاجة لخطة واضحة للتعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي المصري، وضرورة بناء صف ثان من القيادات الأكاديمية لمواجهة الأحداث المفاجئة في المستقبل والتي قد تتمثل في الاستقالة، النقل، الترقية، التقاعد، الوفاة وغيرها.

ومن هنا يمكن طرح السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الإفادة من خبرتي كندا وأستراليا في تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، بما يتناسب مع خصوصية الواقع المصري؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ١- ما الإطار المفاهيمي والأسس النظرية المرتبطة بتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
- ٢- ما ملامح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا؟
- ٣- ما ملامح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في أستراليا؟
- ٤- ما الجهود المبذولة في تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر؟ وما المعوقات التي تحول دون تحقيقها؟

٥- ما أوجه التشابه والاختلاف بين تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا، وتفسيرها في ضوء العلوم الاجتماعية المختلفة؟

٦- ما الإجراءات المقترحة لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر من خلال الدراسة النظرية والمقارنة ونتائجها وبما يتناسب مع خصوصية الواقع المصري؟

#### هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى وضع إجراءات مقترحة لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر بالإستناد إلى نتائج الدراسة النظرية والمقارنة مع خبرتي كندا وأستراليا.

#### أهمية البحث:

#### تعود أهمية البحث الحالي إلى العوامل التالية:

- أ- مازال تخطيط التعاقب القيادي مفهوم حديث لم يتطرق إليه العديد، مما أدى إلى عدم توضيح دوره وأهميته بالنسبة للمؤسسات التعليم العالي.
- ب- إلقاء الضوء على أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة وهو تخطيط التعاقب القيادي بما يسهم في تجويد الممارسات القيادية وحماية مؤسسات التعليم العالي من الفراغ القيادي.
- ج- الإسهام في تقديم تبصرات مهمة للقيادات الجامعية العليا والممارسين في الجامعات، فيما يتعلق بتخطيط التعاقب القيادي، وتوفير متطلباته ومستلزماته الأساسية، وتعرف أبرز المعوقات في حال الرغبة في تبني خطة للتعاقب القيادي والعمل على تطبيقها بصورة فعالة، وكذلك كيفية استقطاب واستبقاء المواهب القيادية وتطويرها وإرشادها وتحفيزها، وتوفير البيئة الجاذبة والداعمة لها.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

د- تبصير السادة المسؤولين عن وضع سياسات التعليم العالي والتخطيط الإستراتيجي في مصر بأهمية التخطيط للتعاقب القيادي في رفع كفاءة وإنتاجية قيادات مؤسسات التعليم العالي بها.

مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث الرئيسة في:

### (1) تخطيط التعاقب: Succession Planning

يوجد تداخل بين مفهومي التخطيط للتعاقب والتخطيط للإحلال، وأنه كثيراً ما كان ينظر إلى التخطيط للتعاقب Succession Planning على أنه تخطيط للإحلال أو الاستبدال Replacement Planning وهذا خطأ، حيث يعد تخطيط الإحلال شكلاً من أشكال إدارة المخاطر، فمثلاً في حالة عدم وضع أنظمة لإطفاء الحرائق في غرفة الحاسب الآلي فإن جميع أجهزة الكمبيوتر مهددة بالتدمير في حالة نشوب حريق، فالهدف الرئيس من تخطيط الاحلال أو الاستبدال هو الحد من الكارثة الناجمة عن الخسارة الفورية وغير المخطط لها لشاغلي الوظائف الرئيسة، فعادة ما يقوم التخطيط البديل بذلك من خلال تركيز الانتباه في كل وحدة داخل المؤسسة، ويطلب من مدير كل وحدة تحديد ما يصل إلى ثلاثة أشخاص من داخل المؤسسة كنسخ احتياطية، فيدور تخطيط الاستبدال حول العثور على نسخ احتياطية لملئ الوظائف الشاغرة في مؤسسة ما. (William J. Rothwell, 2010, 12)

أما التخطيط للتعاقب يتجاوز التخطيط البسيط للإحلال أو الإستبدال، فالسمة الرئيسة لتخطيط التعاقب هو أنه لا ينبغي اعتباره حدثاً مفاجئاً، ولكنه نهج منظم لضمان استمرارية القيادة داخل المؤسسة من خلال تشجيع النمو الفردي للعاملين وتطويرهم من خلال التحديد الهادف والتطوير والتوجيه لقادة المستقبل. (Yasmeen Bano, Siti

Sarah Omar and Fadillah Ismail, 2019:8)

فيتضح من التعريفين السابقين أن: الإحلال هو أن تضع شخصاً مكان شخص آخر دون إعداد أو تدريب أو تأهيل مسبق، وليس بالضرورة أن يكون الشخص الذي تم إحلاله هو الشخص المناسب، بينما التعاقب يعني التفكير الجدي بالبديل قبل مغادرة الشخص لمنصبه بفترة طويلة، من خلال البحث عنه وإعداده وتدريبه وتنميته بصورة جيدة ليحل محله بكل سهولة.

فتعتبر **استراتيجية الإحلال** استراتيجية قصيرة الأجل حيث تركز على تعبئة أي فراغ غير متوقع أو غير مخطط له في الهيكل التنظيمي خلال فترة زمنية قصيرة، كما أنها تتعامل مع الهيكل التنظيمي في المؤسسة على أنه هيكل ثابت، وبناء عليه يتم تحديد البدلاء للوظائف القيادية فقط حيث يتم تحديد مدى جاهزية البدل لتولي الوظيفة القيادية وتتوقف عند هذا الحد، أما **استراتيجية التعاقب** فهي استراتيجية طويلة الأجل تعتمد على تطوير وتأهيل الموارد البشرية وفق منهجية واضحة لأشغال الوظائف الحيوية بربطها بإدارة العملية التدريبية وإدارة الأداء واستراتيجيات التحفيز والاحتفاظ بالموظفين، وبما يضمن استدامة العمل في تلك الوظائف. (دليل تخطيط التعاقب الوظيفي، ٢٠٢٠: ١٤)

ووفقاً لقاموس **Oxford Advanced Learner** للغة الإنجليزية

(٢٠٠٥)، يتم تعريف **تخطيط التعاقب** على أنه: عملية تدريب وإعداد الموظفين في شركة أو مؤسسة، لذلك سيتوفر دائماً شخص ما ليحل محل مدير كبير يغادر، يتعلق هذا التعريف بعمليات مؤسسة أو قسم من أجل التعرف على التطور المهني بين الموظفين خاصة عندما يكون هناك تقدم وظيفي واستبدال. (Oxford Advanced Learner, 2005)

ويعرف **روثويل Rothwell** **تخطيط التعاقب** بأنه: جهد منهجي ومتعمد من

قبل المؤسسة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ بها، وتطوير رأس المال الفكري والمعرفي للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي. (William J. )

Rothwell, 2010, 6

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

كما أن تخطيط التعاقب يعد جزءاً من استراتيجيات الموارد البشرية الشاملة، ويعد عملية لمعالجة المخاطر، وبناء القدرات، وإنشاء خط أنابيب للعاملين ذوي الأداء العالي لتلبية احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية. (Kristina Keller, 2018: 18)

كما يعرف **تخطيط التعاقب** بأنه: عملية تخطيط طويل الأمد ومنظمة تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية القادرة على قيادة وشغل الوظائف وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية والمحافظة على الكفاءات وتطوير كفايات الموظفين من الصف الثانٍ لتمكينهم من إشغال الوظائف الحيوية والحرية مستقبلاً. (دليل تخطيط التعاقب الوظيفي، ٢٠٢٠: ٣٤)

يعرف أيضاً **تخطيط التعاقب** بأنه: طريقة تستخدم من قبل المؤسسات لتلبية الحاجة إلى تحديد وتطوير العاملين ذوي الأداء العالي لتولي المناصب القيادية، وذلك لضمان استمرارية القيادة والحفاظ على رأس المال المعرفي للمؤسسة. (Elizabeth Harper, Jonathon P. Leider, Fatima Coronado, Angela J. Beck, 2017: 1)

ويعرف كذلك **تخطيط التعاقب** بأنه: نهج متطور ومتكامل ومنهجي لتحديد ورفع مستوى العاملين ذوي الإمكانيات العالية أو أصحاب المواهب، لتمكين المؤسسات من الحصول على قائمة بالمرشحين الجاهزين لملئ المناصب الرئيسية في جميع المستويات الإدارية وقت شغورها. (Nasim Torabi , Fariba Karimi & Mohammad Ali Nadi, 2019:48)

وعليه يمكن القول بأن تخطيط التعاقب هو عملية تضمن المؤسسة من خلالها تعيين الموظفين وتطويرهم لملئ كل منصب رئيسي داخلها، ومن خلال عملية تخطيط التعاقب، تقوم المؤسسات بتوظيف عاملين متفوقين، وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وإعدادهم للتقدم أو الترقية إلى أدوار أكثر صعوبة من أي وقت مضى.



## (٢) تخطيط التعاقب القيادي: Leadership Succession Planning

يشترك مصطلح التعاقب القيادي Leadership succession من مصطلح الاستدامة Sustainability والذي استخدم أول مرة في العلوم البيئية، وتعرف الاستدامة في هذا السياق بأن يكون المجتمع قادراً على تلبية احتياجاته دون التقليل من الفرص المتاحة للأجيال القادمة، وقد تحول هذا التعريف إلى تعاقب القيادة، ويعرف **التعاقب القيادي** بأنه: العملية التي تهتم بشكل أساس بتطوير القادة والحفاظ عليهم بطرق إيجابية، بدون إحداث ضرر للأخريين في الحاضر أو في المستقبل. (Brenda R. Blackburn, 2015:38)

فتعتبر عملية **تعاقب القيادة** أكثر من مجرد ممارسة استبدال قائد واحد مع آخر، حيث تتضمن خطط التعاقب القيادي التحديد والتوظيف والإعداد والتنسيب والتوجيه والخدمة المستمرة في تعليم القادة. (Brenda R. Blackburn, 2015:39)

ويعرف **التخطيط للتعاقب القيادي** على أنه: وسيلة لتحديد المناصب القيادية الحرجة، ابتداءً من المستويات التنفيذية وتمتد حتى أعلى منصب في المؤسسة، كما أنه وسيلة لتوصيف المناصب القيادية لتوفير أقصى قدر من المرونة في عملية التعاقب، والتأكد من اتساع مهارات الأفراد القيادية وعموميتها لتنسق مع الأهداف التنظيمية العامة للمؤسسة. (William J. Rothwell, 2010, 6)

كما يعرف **تخطيط التعاقب القيادي**: بأنه عملية تضمن المؤسسة من خلالها توفر القيادة اللازمة والمناسبة للمستقبل من خلال توفير خط أنابيب يمد المؤسسة بالموهب مع إمكانات الحفاظ على أهداف المؤسسة طويلة الأجل. (Carolyn Campbell Golden, 2014, 24)

وأيضاً يعرف **تخطيط التعاقب القيادي** بأنه: وضع استراتيجية لتسهيل نقل السلطة الرسمية من فرد إلى آخر، تشمل هذه الاستراتيجية، تحديد الأولويات السابقة

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

والمواءمة مع الأهداف المستقبلية، وتحديد المعايير أو السمات التي يجب أن يمتلكها القائد البديل. (Anna Okapiec, 2019:73,11)

وهناك من يرى ان **تخطيط التعاقب القيادي** هو استراتيجية تستخدمها العديد من المؤسسات، القدرة على توظيف وترقية الموظفين في أدوار قيادية، وهذا يعزز الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية، ويسمح بالاستمرارية، ويعزز الثقافة التنظيمية. (Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 6)

يعرف أيضاً **تخطيط التعاقب القيادي** بأنه: عملية تضمن الحفاظ على الأفراد الموهوبين في المؤسسة، وإعداد الأفراد للتحديات المستقبلية، ومواءمة الموارد مع التوجيهات التنظيمية الجديدة، وزيادة رأس المال البشري للمؤسسة، وتحسين مستوى تطور الأفراد في المواقع القيادية. (صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم، ٢٠١٦: ٦)

ويعرف **تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية**: بأنه عملية إدارية منظمة تنتهجها الجامعة لإعداد القيادات الأكاديمية المحتملة لشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الحالية والمستقبلية لتجنب الفراغ القيادي المحتمل نتيجة لعمليات النقل أو الترقية أو الإقالة أو الإقالة أو التقاعد أو الوفاة، ولضمان ديمومة المحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره. (طلال بن عبد الله حسين الشريف، ٢٠٢١: ١١٢)

**ومما سبق يمكن تعريف تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية إجرائياً بأنه:** عملية منظمة تهدف إلى استمرارية الوظائف القيادية الأكاديمية الرئيسة في مؤسسات التعليم العالي، يتم من خلالها تحديد الوظائف المستقبلية للقيادات الجامعية والبحث عن المواهب من القادة المحتملين لشغلها والعمل على تأهيلهم وتطويرهم من خلال إكسابهم المهارات والخبرات القيادية اللازمة، واختيار المتميز منهم والاحتفاظ به ليصبح خط إمداد وصف ثان من القادة المعدين لتولي المناصب القيادية الأكاديمية بالجامعة، وذلك لدعم الجامعة في أداء اختصاصاتها وأدوارها الأساسية بفاعلية ونجاح.

### (٣) مؤسسات التعليم العالي: Higher Education Institutions

ويقصد بها كل أنماط التعليم الذي يتم في معاهد تخصصية (أكاديمي، مهني، تكنولوجي، وإعداد معلمين)، كالجامعات والكليات الجامعية، وكليات الفنون الحرة، والمعاهد التكنولوجية، وكليات المعلمين، والشرط الأساسي للقبول هو الانتهاء من المرحلة الثانوية، والتي تقبل عامة طلاباً متوسط أعمارهم حول الثامنة عشر، وتؤدي المقررات التي تعطىها إلى شهادة ما (درجة، دبلوم، شهادة في الدراسات العليا). (فاروق عبده فليه وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ١١٣)

أسباب اختيار دول الخبرة:

أولاً: كندا:

١- تميزت جامعة وندسور الكندية University Windsor بتحديد مجموعة من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها برامج تخطيط التعاقب القيادي داخل الجامعة.

(Office of the Vice-President, Human Resources, 2016:1)

٢- نجحت الجامعات الطبية الإقليمية RMC في حرم جامعة وندسور الكندية في تطبيق برامج تخطيط التعاقب القيادي واستخدام مجموعة من الأساليب لدعم عمداء الكلية

الذين تم اختيارهم. (Gerry Cooper, Mark Awku, Dema Kadri,

2018: 4)

٣- تضمنت معاهد الفنون التطبيقية Polytechnic Institutes بكندا العديد من

المحادثات الرسمية وغير الرسمية حول الدعم المقدم من كبار القادة في إطار تخطيط التعاقب لتحديد العاملين ذوي الأداء العالي من خلال سلسلة من الأنشطة المدروسة

والمخطط لها جيداً. (Neera Arora, 2019, 110)

ثانياً: استراليا:

١- تم تطبيق مشروع إعداد القادة الأوائل في جامعة ولونجونج في أستراليا

Program for Preparing Early Leaders (PROPEL) لمدة عام كامل

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

للأكاديميين المهنيين المستقبليين وذلك لإيمان قطاع التعليم العالي الأسترالي بحاجته إلى جيل جديد من القادة الفعالين والمؤهلين لضمان مستقبل مزدهر. (Karen Lovasz, Sara Dolnicar, Wilma Vialle, 2014:48)

٢- قامت كلية الصحة بجامعة كوينزلاند The University of Queensland الأسترالية باتخاذ ثمان خطوات أساسية لنجاح عملية تخطيط التعاقب القيادي بها. (McMurray, AM, Henly, D, Chaboyer, W, Clapton, J, Lizzio, A, Teml, M, 2012:5)

٣- اتخذت جامعة ويسترن Western University بسيدني مجموعة من الممارسات الناجحة لتخطيط التعاقب القيادي بها. (Sheree Gregory, 2019:8.9)

### منهج البحث وخطواته:

في ضوء طبيعة المشكلة وهدفها، استخدم البحث المنهج المقارن، وتم تطبيق المنهج المقارن على البحث الحالي في الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** الإطار العام للبحث، ويشمل مقدمة البحث، مشكلته، أسئلة البحث، هدف البحث، أهميته، مصطلحاته، منهج البحث وخطواته.

**الخطوة الثانية:** وتشمل الإطار المفاهيمي والأسس النظرية المرتبطة بتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية في الفكر الإداري التربوي المعاصر.

**الخطوة الثالثة:** وصف وتحليل لملامح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا.

**الخطوة الرابعة:** وصف وتحليل لملامح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في أستراليا.

**الخطوة الخامسة:** الجهود المبذولة في تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، والمعوقات التي تحول دون تحقيقها.

**الخطوة السادسة:** دراسة مقارنة لأوجه التشابه والاختلاف بين تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا، وتفسيرها في ضوء العلوم الاجتماعية المختلفة.

**الخطوة السابعة:** صياغة إجراءات مقترحة لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء الدراسة النظرية والمقارنة، وبما يتفق مع طبيعة وخصوصية المجتمع المصري. وفيما يلي تفصيل للخطوات السابقة:

**القسم الثاني:** الأسس النظرية لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في الفكر الإداري المعاصر:

حظى تخطيط التعاقب باهتمام واسع النطاق في قطاع الأعمال والقطاع العام والرعاية الصحية، وعلى الرغم من أهمية برامج التخطيط للتعاقب، لكنها تعتبر نادرة في كثير من المؤسسات، ويركز كل قطاع من هذه القطاعات على تخطيط تعاقب مختلف حسب المستوى، فخطط التعاقب في القطاع العام تركز على جميع المستويات الإدارية مع التركيز على الترقية من الداخل للإحتفاظ بأفضل المواهب. (Mary Bess Griffith, 2012: 6)

وعلى صعيد التعليم العالي، نجد أن هناك ارتباط إيجابي قوي بين الكليات التي لديها عملية تخطيط استراتيجي ناضجة، وأن يكون لديها خطة للتعاقب القيادي أكثر نضجاً، فهناك أهمية لاستخدام تخطيط التعاقب كجزء من الخطة الاستراتيجية، عن طريق تضمين خطط التعاقب أو الأنشطة المرتبطة به في الخطة الاستراتيجية للكلية أو القسم، فهذا يزيد من أولوية هذه الأنشطة واحتمال إنجازها، كذلك يزيد من احتمالية استثمار الموارد المادية والبشرية، وهو واحد من أكبر التحديات التي تواجه التخطيط للتعاقب القيادي. (Kristina Keller, 2018: 174)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

فالمرشح البديل قد تلقى بالفعل سنوات من التوجيه والتدريب وتقييم الأنشطة داخل مؤسسته استعدادًا للمنصب الذي سوف يشغله، فتخطيط التعاقب من شأنه أن يسمح لمؤسسات التعليم العالي بالاستثمار في العاملين بها بالإضافة إلى إرشاد الأفراد الذين يعكسون أهداف وقيم مؤسساتهم، ولا يستبعد تخطيط التعاقب المرشحين الخارجيين من مجموعة المرشحين البديلاء، فقد تكون هناك حالات يكون فيها المرشح الخارجي أكثر ملاءمة لمنصب معين، وعليه يزيد تخطيط التعاقب ببساطة من عدد المرشحين المؤهلين لشغل منصب شاغر. (Lisa Tison-Thomas, 2019:48)

### أولاً: نشأة وتطور تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي:

كانت بداية ظهور مصطلح تخطيط التعاقب في الشركات المملوكة للعائلات، لمعالجة مسألة توريث ملكيتها، حيث يعتبر تجهيز العائلة ورثتهم لتولي الأعمال في المستقبل واجبًا متوقعًا وعملية طبيعية، وكان تخطيط التعاقب مدفوعًا بالحاجة إلى نقل القوة للجيل القادم من أصحاب الأعمال، الذين كانوا يتوقعون الحفاظ على ثروة الأسرة وتنمية ثروتها، أما في الشركات الحديثة المملوكة ملكية عامة والمؤسسات الحكومية وغير الهادفة للربح والمؤسسات التعليمية بدأ تخطيط التعاقب مؤخرًا يمتلىء بالنماذج الجديدة والعبارات الطنانة والآليات الفعالة لتغيير القيادات أصحاب المناصب المهمة.

(Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 11)

ويعتبر هنري فايول Henri Fayol الباحث في مجال الإدارة من أوائل الباحثين الذين تحدثوا عن تخطيط التعاقب في مطلع القرن العشرين، حيث يعتقد هنري فايول أن تخطيط التعاقب يساعد المؤسسة على تجنب الأخطاء التنظيمية لأن تخطيط التعاقب يضمن وضع الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة في الوقت المناسب، من خلال إنشاء خط أنابيب لاستمرارية القيادة على كل مستوى من مستويات المؤسسة، وذلك لضمان ازدهار وتطور المؤسسة والمحافظة على تنافسيتها، ويعد تخطيط التعاقب مهمًا للمؤسسة لأنها تحتاج إلى الاستثمار في التدريب وتطوير الفرد حتى يكون مجهزًا

جيدًا ولديه المؤهلات لتولي أي منصب قيادي. (Abd Rahman Ahmad, Tan

Zan Ming, Hairul Rizad Md Sapry, 2020: 204)

وفي عام ١٩٥٤ وجدت ستة قواسم مشتركة لبرامج تخطيط التعاقب وهي: خطة المنظمة، وتقييم الأداء، وجداول الاستبدال، وتطوير الإمكانيات العالية، والتناوب الوظيفي، وبرامج التدريب، وفي عام ١٩٦١ أصبح هناك علاقة بين ربحية الشركة وتخطيط التعاقب. (Stephen Anthony Gilbert, 2017:16)

وفي مطلع القرن الحادي والعشرين خضع تخطيط التعاقب إلى مجموعة من التغيرات السريعة وغير المتوقعة، وأصبح الاحتفاظ بأفضل المواهب نقطة محورية للمؤسسات، كما قامت بمخاطر أكبر في ترقية الأشخاص قبل أن يتم اعتبارهم جاهزين تمامًا، وكان تزويدهم بإحساس واضح بالتوجيه عاملاً بالغ الأهمية في الاحتفاظ بهم، وكانت مشاركة كبار المسؤولين التنفيذيين في عملية التخطيط لتعاقب الموظفين مفتاح النجاح. (Christopher M. Parfitt, 2017,24)

وقد مرت المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد بدورة حياة من التطوير أثناء تنفيذها برامج تخطيط التعاقب القيادي تمثلت في عدة أجيال، فيكتسبون الخبرة والحكمة فيما يجب عليهم فعله وطريقة القيام به، وهذه الأجيال هي: (William J. Rothwell, 2010, 76:78)

**الجيل الأول** وفيه كان الاهتمام في المقام الأول بتخطيط الاستبدال للقادة التنفيذيين فقط، وهو تخطيط قصير الأجل وسهل التنفيذ، ويجب هنا أن يقود الرئيس التنفيذي بنفسه جهود عملية التخطيط للتعاقب القيادي وأن يكون ملتزماً بها شخصياً، فإذا افتقدت عملية التخطيط للتعاقب القيادي للدعم الشخصي النشط من قبل الرئيس التنفيذي والإلتزام والمشاركة، فإن أي جهود لتخطيط التعاقب القيادي سوف تفشل.

**أما الجيل الثاني** فقد تم فيه توسيع قاعدة خطة الاستبدال لتشمل المدير التنفيذي ورؤساؤه وهم في الغالب متطورين جداً في مناصبهم وعلى دراية كبيرة بها وهذا ما

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

يلزم للنجاح في الأعمال، فعندما يشاركون في جهود عملية التخطيط للتعاقب القيادي فإنهم يضمنون أنه يناسب ثقافة المؤسسة ويتمشى مع الخطة الاستراتيجية لها، بالإضافة إلى ذلك فإنهم قدوة وهذا يرسل رسالة قوية للأخريين وهي أن جهود تخطيط التعاقب القيادي مهمة وتستحق العمل والاهتمام والمشاركة.

وفي الجيل الثالث تم استخدام برامج لتخطيط التعاقب القيادي للمديرين المتوسطين، وفي هذه المرحلة يتم تجهيز واستخدام ملف يحتوي على نموذج تخطيط التعاقب المتبع في المؤسسة، وتصاغ فيه السياسات والإجراءات اللازمة ويتم تطويرها وصقلها، وتحدد فيه أيضاً نماذج الكفاءة، ويتم تحديد خلفاء تلك المجموعة وهنا يشارك المديرون المتوسطون بشكل مباشر في تصميم وتنفيذ جهود التخطيط للتعاقب القيادي، وهذا يساعدهم على صقل الإجراءات حسب مستواهم ولمن هم دونهم في المخطط التنظيمي، ويعتبر الجيل الثالث هو الجيل الأكثر خطورة بسبب مشاركة المزيد من الأشخاص والعديد من السياسات والإجراءات الجديدة وفيه تم تأسيس نظام تخطيط التعاقب القيادي واختبارها وتنفيذها.

وينتقل الجيل الرابع إلى ما وراء خطط الإستبدال البسيطة للتركيز على تطوير مجموعات المواهب الداخلية، وهي مجموعات من الأشخاص داخل المؤسسة الذين يتم تطويرهم من أجل المستقبل، فالجميع يعتبر خليفة محتمل للمناصب الرئيسية ويتم إعطائهم أدوات مثل خرائط الوظائف لمساعدتهم على الإستعداد للمستقبل، ففي هذا الجيل بدلاً من استهداف أفراد معينين ليكونوا خلفاء، فإن صناع القرار يستخدمون العديد من الأدوات مثل نماذج الكفاءة وتقييمات الأداء وخطط التنمية الفردية، وغيرها من الطرق المعقدة لمساعدة جميع العاملين على التطور لتحقيق إمكاناتهم.

أما الجيل الخامس فيركز على تطوير مجموعات المواهب الخارجية، وهي مجموعات من الأشخاص من خارج المؤسسة يعتبرون مصادر محتملة للمواهب المستقبلية، ويعتبر الجيل الخامس هو الأكثر تطوراً والوصول إلى هذا الجيل الخامس



بقفزة واحدة ليس بالأمر السهل، فلا بد من إحداث انتقال تدريجي، من جيل إلى جيل حتى الوصول للجيل الخامس، فإذا حاولت مؤسسة أن تففز مباشرة للجيل الخامس فإن مخاطر الفشل تكون كبيرة جدا.

وعلى صعيد التعليم العالي يعد تخطيط التعاقب قضية جديدة إلى حد ما، حيث تمتلك العديد من الجامعات والمعاهد نوعًا من النظام لاستبدال القادة، ولكن القليل منها اتخذ برنامجًا رسميًا لتخطيط التعاقب، ومع ذلك، فإن الفوائد المرئية من وجود نظام لتعاقب القادة المؤسسين وتنمية المواهب الداخلية دفعت العديد من مؤسسات التعليم العالي إلى البدء في تطوير خطط التعاقب القيادي، فعملية تخطيط التعاقب القادي قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي للحفاظ على القيادة الفعالة خلال فترات الانتقال التي لا مفر منها، وأصبح وجود خط أنابيب من القادة المحتملين في المجال الأكاديمي أمر ضروري. (The Hanover Research Council – Academy Administration Practice, 2010:2,3)

ثانياً: أسس ومبادئ تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي:

يتميز تخطيط التعاقب القيادي بمجموعة من الأسس والمبادئ كما يلي:

١- الكفاءة، ويقصد بها المهارة الأساسية للموظف، التي تؤدي إلى فعالية وأداء متفوق في وظيفته، ويقوم نموذج الكفاءة الذي يعد أساس من أسس التخطيط للتعاقب القيادي، على ربط الكفاءات الأساسية للمؤسسة مع الكفاءات الوظيفية، فمن خلال التخطيط للتعاقب القيادي يتم تحديد أولاً الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية او المهنيين المتميزين أو أصحاب الأداء العالي أو غيرهم من الأشخاص من فئات الموظفين، ثم يتم وضع وتحديد الكفاءات الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح المؤسسة في مختلف إداراتها أو وظائفها، ثم يتم وضع توقعات عمل واضحة للحاضر والمستقبل، ويتم ابتكار قوائم الكفاءة التي تصف كيف يمكن تطوير الأفراد للمستقبل. (William J. Rothwell, 2010:87-100)

Rothwell, 2010:87-100)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

٢- القيم، تعد القيم أساساً مهماً لخطط التعاقب القيادي فقد يكون الأفراد مجهزين بالكفاءات السليمة ولكنهم يفتقرون إلى معرفة ما تعتبره ثقافة المؤسسة جيداً أو سيئاً، فدمج القيم مع نماذج الكفاءة يتم انشاء ملف تعريف أو وصف لنجاح القيادة على جميع المستويات التنظيمية المستقبلية، كما يمكن استخدام القيم كقوة دافعة لبناء الإمكانيات والكفاءات العالية في المؤسسات، فالقيم هي الغراء الذي يثبت جميع الجوانب الرئيسية للتخطيط للتعاقب القيادي، حيث يقوم بربط وموائمة القيم الأساسية للمؤسسة مع القيم الجماعية والفردية، وفيها يتم تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات المرتفعة بناء على نظرهم لثقافة المؤسسة هل هي سينة أم جيدة، ثم يتم تحديد ما هي القيم الحالية والمستقبلية الضرورية للنجاح في القيادة، وهذه الطريقة يتم فيها تطابق القيم الموضحة للمؤسسة مع المعتقدات الخاصة للعاملين في المؤسسة بأفضل أداء ويتم التأكد من صحتها من قبل كبار المديرين. (William J. Rothwell, 2010:87-100)

٣- المرونة: تعد المرونة مبدأ من مبادئ عملية التخطيط للتعاقب القيادي فلا بد أن تتماشى خطط التعاقب القيادي مع التغييرات التي تحدث للمؤسسة، فأى تغيير غير متوقع في أهداف المؤسسة وتوجهها يجب معالجته من خلال مراجعات لخطة التعاقب أيضاً، فإن أحد أساليب العمل التي قد تساعد الكليات والجامعات على التخطيط المسبق وإعطاء خطة التعاقب على المدى الطويل هو تطوير "ملفات تعريف الكفاءات"، والتي تتطلع إلى ما تتطلبه وظائف معينة في السنوات القادمة. (The Hanover Research Council – Academy Administration Practice, 2010:11)

وهناك خمسة مبادئ أساسية للتخطيط للتعاقب القيادي الفعال في المجال التعليمي وهذه المبادئ هي: (Clive Hickson, 2019:7)

١. التكامل، بمعنى أن يكون تطوير التعاقب والقيادة جزءًا لا يتجزأ من التوظيف، والاحتفاظ، وإدارة الأداء، والاستراتيجيات التنظيمية.
٢. التعريف، بمعنى تحديد احتياجات القيادة على المدى الطويل.
٣. المرونة، بمعنى أن الخطط بحاجة إلى إعادة النظر وإجراء التغييرات.
٤. السيولة، بمعنى أن تكون الإجراءات المتبعة سلسلة وليست مقيدة.
٥. التنمية الشخصية، بمعنى أن التطوير المهني مطلوب لدى الأفراد من خلال عملية التوظيف وتشجيعهم على الاحتفاظ بهم.

أن التركيز في تخطيط التعاقب يجب ألا يعالج فقط الكفاءات للوضع الحالي والبيئة ولكن يجب أيضًا أن يأخذ في الاعتبار أنواع الكفاءات التي قد تكون مطلوبة لمواجهة أي تغيير أو تحديات مستقبلية محتملة، لذلك تحتاج خطط التعاقب إلى درجة من المرونة، والأهم من ذلك، أن تكون مرتبطة بالخطط الاستراتيجية. (Clive Hickson, 2019:7)

ثالثًا: دواعي الأخذ بتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي:

يتم تعيين القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات لفترات محددة من الوقت ثم يغادرونها، إما بسبب التقاعد أو الإعاقة، أو الفصل من الخدمة، أو لحدوث كوارث طبيعية، أو الرغبة في البحث عن عمل آخر، أو الوفاة، ومن هنا تتجلى الحاجة لعملية الاستقطاب والإحلال وإدارة التعاقب القيادي للمؤسسات بمختلف أشكالها وتوجهاتها ونشاطاتها، لكونه يؤدي إلى نشر ثقافة التجديد بين أعضاء المؤسسة، وإعداد وتدريب البديل المناسب، وربط خطط التدريب بالمسار الوظيفي، والكشف عن كفاءات قيادية واعدة أو محتملة، كما يساعد في الحد من المحسوبية والترشيحات غير السليمة، وإنشاء مخزون قيادي احتياطي، وإدارة مخاطر نقص الكفاءات، ونقادي وقوع المؤسسة في فراغ قيادي في المستقبل. (عبد الملك طاهر عبده الحاج المخلافي وهيا بنت سالم بن مسعود القحطاني، ٢٠١٩: ١٤٥)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

وهنا تبرز أهمية اعتماد سياسات تخطيط التعاقب القيادي التي تضع إطار عمل واضح لتحديد وتقييم الكفاءات البشرية، والقيادات المحتملة لتولي المناصب القيادية، وتزويدها بالخبرات المناسبة لمواجهة التحديات، وتوظيف الفرص الحالية والمستقبلية، وبالتالي ضمان إنجاز عمليات الانتقال دون تأثير على أداء المؤسسة، فالمؤسسات لا تحتاج إلى بلورة سحرية لاستشراف المستقبل، إنما تحتاج إلى أن تجلب المستقبل للعاملين، وتهتم بمتطلباتهم وتطلعاتهم، وترعى المتميزين منهم، لتهيئة الصف الثاني، فالقائد ذو النظرة الثاقبة لا يفرح بالجلوس على الكرسي، إنما يفكر وهو على رأس العمل في الخلف الكفو الذي سيأتي من بعده.(صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم، ٢٠١٦: ٥)

تتواجد مؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر في بيئة سريعة التغير تفرض عليها التكيف من أجل المنافسة والبقاء على قيد الحياة، وأن جزء من عملية التكيف هذه هو الحفاظ على مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة ومدى جاهزية العاملين التي سوف تحتاجهم في المستقبل. (Jamy Long, Cooper Johnson, Sam Fought and Jonathan Street, 2013: 75)

ويحتاج التعليم العالي إلى النظر إلى تخطيط التعاقب القيادي باعتباره عملية تخطيط منهجية وشاملة تلبي احتياجات القيادة على جميع المستويات العليا للمؤسسة، ويجب أن يكون تعاقب القيادة جزءاً من سياسات وإجراءات وحدة التخطيط الاستراتيجي حيث يتم مناقشة خطة التعاقب القيادي داخلها بشكل مفتوح ومتسق لضمان النمو داخل الوحدة ومن المهم للقادة الجدد والانتقاليون في مجال التعليم العالي أن يكونوا على دراية بأفضل الممارسات المحيطة بتعاقب القيادة.(Brenda R. Blackburn, 2015:46)

حيث يختلف تخطيط التعاقب القيادي في عالم الأعمال عن مؤسسات التعليم العالي، فلم تكن مؤسسات التعليم العالي تولي اهتماماً بتخطيط التعاقب بنفس الدرجة التي كانت عليها الشركات وقطاع الأعمال، كما لم يكن هناك دعم من القيادات العليا في تنفيذ

برامج تخطيط التعاقب داخل مؤسسات التعليم العالي، وعلى عكس الشركات التي كانت تحصل على كل الدعم اللازم من قبل مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، كما أن الشركات لديها عملية رسمية لتخطيط التعاقب وذلك بخلاف مؤسسات التعليم العالي التي بدأت بكونها عمليات غير رسمية. (Andrew Barton, 2016: 47)

فتخطيط التعاقب القيادي هو خيار يجب أن تكون جميع مؤسسات التعليم العالي مستعدة للاستفادة منه، ويجب ألا يتم تجاهلها، حيث يعد البحث عن وريث للقادة بمؤسسات التعليم العالي مهمة صعبة بدون سياسة تخطيط تعاقب مناسبة، فإن ترك الجامعة دون مهارات قيادية مناسبة أمر محفوف بالمخاطر، وأحد الدوافع الرئيسة لتخطيط التعاقب، وخاصة بالنسبة للقادة الرئيسيين، هو ضمان استمرارية القيادة، الدافع الآخر لتخطيط التعاقب هو وضع خطة لتحديد القادة المحتملين وتطويرهم وإلهامهم والحفاظ عليهم. (Seniwoliba A. J., 2015:3)

فتلجأ مؤسسات التعليم العالي إلى اتخاذ نهج تخطيط التعاقب القيادي لعدة أسباب تتمثل في: (Kristina Keller, 2018: 13)

أولاً: توقع تعاقب عالٍ المستوى في القيادة وذلك بسبب التقاعد والاستنزاف للقيادات الجامعية الأكاديمية.

ثانياً: ندرة وجود خلفاء محتملين مؤهلين، فالخلفاء المحتملين يفتقرون إلى التعليم والتدريب أو المهارات اللازمة للنجاح وتولي المناصب القيادية بالكلية، بمعنى تقلص خط أنابيب الخلفاء لملى الوظائف الشاغرة.

ثالثاً: التنافس على المواهب بين مؤسسات التعليم العالي.

وتتضح الحاجة لوجود خطط التعاقب القيادي داخل مؤسسات التعليم العالي لما

يواجهه القادة الجدد الأكاديميين من تحديات في العمل تتمثل في: (Brenda R.

Blackburn, 2015:43-45)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

- ١- تحدي يتعلق بالخبرة الإدارية: يتمثل التحدي في قضاء أعضاء هيئة التدريس سنوات عديدة في تخصصهم قبل الدخول في مجال القيادة الأكاديمية، فغالباً ما يتعلمون ويكتسبون القدرات القيادية من خلال خبرتهم الوظيفية، وفرص التنمية المتاحة.
  - ٢- تحدي فهم دور الصراع والغموض سواء في مؤسسة التعليم العالي أو أعضاء هيئة التدريس، وغالباً ما تكون هناك خلافات بين المصالح الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والإدارة في الحرم الجامعي، فيجب على قادة التعليم الجامعي استخدام أسلوب القيادة التيسيرية أثناء العمل مع أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين، وهذا التوازن يكون صعباً وفي الغالب لا يمكن تعلمه إلا أثناء العمل.
  - ٣- تكلفة المنح الدراسية للقيادة في التعليم العالي: غالباً ما يحاول رؤساء الأقسام الحفاظ على هوياتهم كعلماء مع القيام بأدوارهم الإدارية، وهذا يسبب لهم الاحباط في الموازنة بين الدور الإداري وغياب القدرة على قضاء الوقت في متابعة الأجنداث الأكاديمية.
  - ٤- فهم نوع الانتقال الذي سيحدث: جنباً إلى جنب مع المشاركة في التخطيط المتعمد، فمن المهم تحديد نوع التعاقب القيادي الذي سيحدث، على وجه التحديد، فالقيادة الناجحة هي التي يكون فيها الانتقال بمثابة استمرارية للخطط المنفذه.
- ومما سبق يتضح ان مؤسسات التعليم العالي تسعى لتحقيق عملية تخطيط التعاقب القيادي لإيجاد القيادات البديلة والمؤهلة لتولي الوظائف القيادية المؤثرة والمهمة في المؤسسة، بهدف ضمان جودة الأداء الوظيفي بشكل فاعل عند مغادرة أحد القادة منصب القيادة، ويكون ذلك بتحديد الموظفين المتميزين ممن يملكون المهارات القيادية التي ترشحهم للترقية إلى منصب القيادة عند الحاجة، بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات القيادية إلى المؤسسة.

رابعاً: أهداف ومميزات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي:

تهدف عملية التخطيط للتعاقب القيادي إلى الوصول إلى النتائج المرجوة، وتعزيز الاستدامة التنظيمية، وتشجيع الحلول المحلية على المستوى الوطني لمواجهة التحديات، ومن فوائد تخطيط التعاقب في التعليم، الاستقرار واستمرارية القيادة والإبداع لمجموعة متنوعة من المواهب، وتشمل المزايا الأخرى بناء الروح المعنوية وخفض النفقات المؤسسية، وزيادة مهارات العاملين، والقضاء على الارتباك، والحفاظ على ميزة تنافسية للكليات والجامعات، لذلك، يساعد تخطيط التعاقب على الاستدامة في التعليم لتعزيز النمو والتنمية في مجالات مثل تحصيل الطلاب وأداء المؤسسة وعضو هيئة التدريس، وكل ذلك يحدث عندما يكون العاملون المحتملون مستعدين للانتقال إلى الأدوار القيادية. (Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 176)

كما يسعى تخطيط التعاقب القيادي إلى الحفاظ على الثقافة التنظيمية والالتزام واستمرارية الرؤية، فتخطيط التعاقب الفعال يتضمن الإجراءات والأنشطة، ويهدف إلى ضمان استمراريته واستعدادها، كما أنها تضمن استعداد الأفراد الموهوبين لتولي الأدوار القيادية التي تم اختيارهم من أجلها. (Mary Bess Griffith, 2012: 2)

يساعد تخطيط التعاقب المؤسسات على اتخاذ خطوات نشطة نحو التخفيف من التحيز الداخلي والاستعداد للمستقبل، وعدم تكرار الماضي، ويهدف تخطيط التعاقب إلى تحديد وتطوير العاملين ذوي الإمكانيات العالية من أجل زيادة توافر عاملين متمرسين وقادرين ومتحمسين ومستعدين لتحمل أدوار ومسئوليات المستقبل فور توفرها.

(Kristina Keller, 2018: 27)

ومن المميزات التي تعود على المؤسسة من تخطيط التعاقب القيادي ما يلي:

(William J. Rothwell, 2010, 375)

١- تقليل الوقت والتكلفة المستغرقة لاكتشاف المواهب لملء الوظائف الشاغرة لأن التخطيط للتعاقب القيادي قد قام بالفعل بتحديد المواهب وإعدادها.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

٢- موائمة جهود تنمية الأفراد مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بحيث يكون الأشخاص المناسبون متاحين في الأوقات المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين لتحقيق الأهداف الصحيحة.

٣- أن المؤسسة تكون مستعدة للتعامل مع الخسائر الكارثية المفاجئة.

ويوفر تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي فرصاً لتقلد المناصب القيادية مع العلم بأنه لن ينتقل كل من شارك في أنشطة تخطيط التعاقب إلى تولى منصباً قيادياً، فبالرغم من وجود أنشطة للتخطيط للتعاقب القيادي داخل المؤسسات فإن هذا لا يمنع استقطاب المواهب من خارج المؤسسة، فلابد للجامعات من أن تبدأ في الاستثمار والاستعداد للقيادة المستقبلية من خلال تخطيط التعاقب، فتخطيط التعاقب ليس مجرد تحضير لخليفة ولكن أيضاً تطوير خلفاء من الداخل. (Carolyn Campbell, Golden, 2014, 24)

ومن أهداف تنفيذ خطط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي:

(Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, Junaidah Hashim, Zabeda Abdul Hamid, 2016: 69)

- ١- السماح للمؤسسة بتقييم احتياجات المواهب من خلال إنشاء توصيفات وظيفية ونماذج كفاءة وظيفية.
- ٢- السماح للقادة بتحديد الموظفين الرئيسيين وتسجيلهم والاحتفاظ بهم لملئ الوظائف المهمة.
- ٣- توفير السبل لتخطيط التعاقب الآن وفي المستقبل من خلال مناقشة كيفية تنمية المواهب.
- ٤- تحديد المسار الوظيفي من خلال المؤسسة، والتحصير لعوائد أعلى على الاستثمارات من العاملين.
- ٥- تحديد الوظيفة المناسبة والاختيار المسبق للأشخاص لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ٦- توفير فرص التحسين للعاملين ذوي الإمكانيات العالية، وتزويد العاملين بالتدريب والتعليم وبرامج التطوير المطلوبة؛ وتحسين جميع المواهب.



وعليه فيعتبر تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين بالجامعة واحداً من أكثر العوامل التي تؤثر على حياة الجامعة واستمرارية التحسين بها، وأن التحسين الجامعي الذي يحدث على مدار فترة طويلة من الزمن ومن خلال قادة متتاليين ينبغي أن يخطط لاستمراريته بعناية، وأن تغير القيادات الجامعية دون تخطيط قد يعوق الإستمرارية، حيث إنه يوفر الظروف المناسبة لاستمرار الجامعة في العمل والنجاح باعتباره توجه طويل الأمد للتعرف على المواهب الحالية والمستقبلية ويساعد في الإبقاء على خط الإمداد بالمواهب القيادية، فضلاً عن أنه يوفر للعاملين من أصحاب الكفاءات الفرصة للتدريب على القيام بمهام الوظائف القيادية، وكل هذا يعزز من أهمية تخطيط التعاقب القيادي.

#### خامساً: نماذج التخطيط للتعاقب القيادي:

يمكن تصميم خطط التعاقب القيادي لتناسب الاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة على حدة، وبشكل عام لا يوجد مخطط واحد لتخطيط التعاقب، فتتميز خطط التعاقب عن بعضها في عدة نقاط مثل التوقيت والاتجاه والنطاق والنشر والتقدير الفردي للمؤسسة، لكن على الرغم من اختلاف تصميمات خطة التعاقب، إلا أن أهداف تخطيط التعاقب بين القطاعات متشابهة، وعادة ما تكون موجهة نحو تنمية رأس المال البشري، من أجل الحفاظ على الذاكرة المؤسسية واستمراريتها، ومن أجل جاهزية المؤسسة لمواجهة التهديدات المتوقعة وغير المتوقعة، فعندما تقرر مؤسسة ما بناء القيادة من خلال تخطيط التعاقب، يجب عليها النظر في نماذج تخطيط التعاقب، ولأن نماذج تخطيط التعاقب مختلفة ومتعددة فلا يوجد نموذج واحد يناسب جميع المؤسسات وجميع المواقف، وعليه يمكن للمؤسسات اختيار أفضل ما يناسب أهدافها. (Lisa Tison-Thomas, 2019:48.49) ومن بين النماذج المتعددة لتخطيط التعاقب القيادي، هناك عدة نماذج مشهورة يشيع استخدامها، ويمكن توضيحها فيما يلي:

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

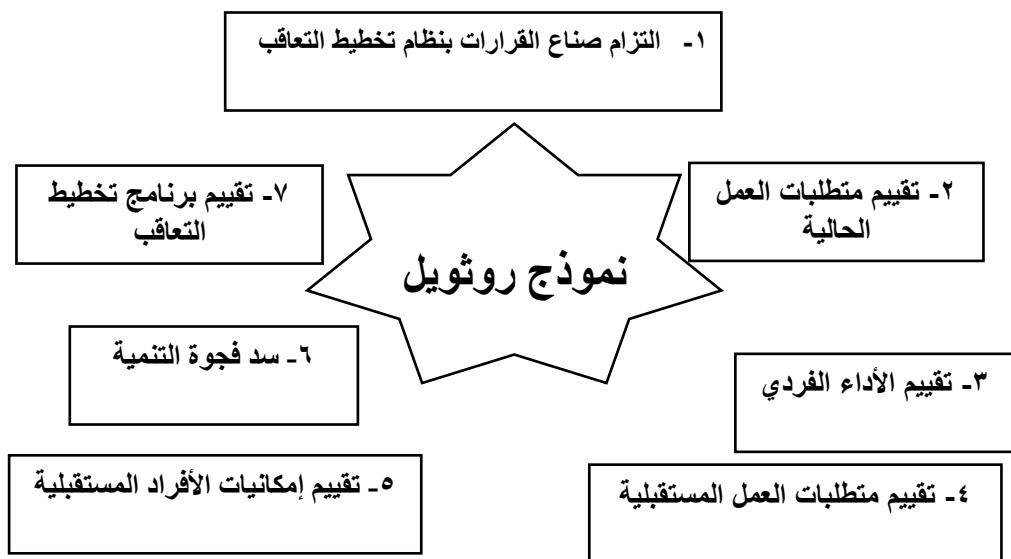
(1) نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب، والذي تم اقتراحه وتطويره من

قبل **William Rothwell** بين الأعوام ٢٠٠١ و ٢٠١٠ (William J.

Rothwell, 2010: 83-85)

قدم روثنويل **Rothwell, 2010** نموذج مكون من سبع مراحل، لمساعدة

المؤسسات في تطبيق وتنفيذ نظام لتخطيط التعاقب، فعلى الرغم من اعتراف روثنويل بأن تطبيق نظام لتخطيط التعاقب يختلف من مؤسسة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى بحسب الثقافة الوطنية والتنظيمية وقيم الإدارة العليا، إلا أنه يرى أن هذا النموذج يعد أكثر عمومية ويناسب غالبية المؤسسات، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:



شكل يوضح نموذج النجمة السباعي/ النجمة ذات الأذرع السبعة لتخطيط التعاقب The

Seven Pointed Star Model

وقد اشتمل النموذج على سبع خطوات كما يلي:

١- **الخطوة الأولى:** التزام صناع القرارات بنظام تخطيط التعاقب وبناء البرنامج، وتتعلق هذه الخطوة بالتخطيط والإعداد للنظام، لتهيئة العاملين بالمؤسسة، وينبغي أن يلتزم صانعو القرارات في المؤسسة بخطة التعاقب وأهميته وإنشاء برنامج لتطوير خطط التعاقب، وتقييم المشاكل والممارسات الحالية، وتقييم وتوضيح الحاجة إلى البرنامج، وربط برنامج التخطيط للتعاقب مباشرة بالموارد المادية والموارد البشرية ومتطلبات برنامج التخطيط للتعاقب للمؤسسة، وكتابة سياسة واجراءات توجيه البرنامج وتنفيذه.

٢- **الخطوة الثانية:** تقييم متطلبات العمل الحالية للعاملين، يجب على صناع القرار تقييم متطلبات العمل الحالية، وتوضيح الوظائف القيادية الرئيسية في المؤسسة، بحيث يمكن للأفراد أن يكونوا مستعدين للتقدم لهذه الوظائف وتحقيق متطلباتها.

٣- **الخطوة الثالثة:** تقييم الأداء الفردي، كيف يؤدي العاملون أعمالهم، تبرز الأهمية في معرفة الأداء الفردي للعاملين، لأن معظم برامج التخطيط للتعاقب تفترض أن الأفراد يجب أن يكونوا قادرين على الأداء ومستعدين جيداً في وظائفهم الحالية من أجل التأهل للترقية، وتبعاً لذلك يجب أن تبدأ المؤسسة أيضاً في انشاء قائمة بالموهب بحيث تكون واضحة ولديها إجابات عن الأسئلة مثل ماهي الإمكانيات البشرية المتاحة بالفعل؟ ما مدى أداء الأفراد لوظائفهم الحالية؟

٤- **الخطوة الرابعة:** تقييم متطلبات العمل المستقبلية، متطلبات العاملين، وذلك بالتعرف على كيف سيكون العمل أو معرفة متطلبات الكفاءة اللازمة في المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل، فينبغي لصانعي القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل في المستقبل والكفاءات لتتماشى مع استراتيجية المؤسسة حتى يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية والتنظيمية.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

٥- الخطوة الخامسة: تقييم إمكانيات الأفراد المستقبلية، الأفراد المحتملين للمستقبل،

معرفة مدى استعداد الأفراد للتقدم واكتساب المهارات، وماهي المواهب التي يمتلكونها، وما مدى تطابق مواهبهم مع متطلبات العمل المستقبلية، مع التأكيد على أن هذه العملية الموجهة نحو المستقبل لا ينبغي أن يتم الخلط بينها وبين تقييم أداء العامل في الماضي أو الحاضر.

٦- الخطوة السادسة: تنمية وتدريب وتطوير العاملين، سد الفجوة في التطوير، ينبغي

أن تنشئ المؤسسة برنامجاً مستمراً لتنمية المهارات القيادية لكي تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات التخطيط للتعاقب وذلك خلال تطوير الأشخاص داخلياً أو من خلال استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات ومتطلبات الوظائف القيادية، وأن يكون هناك سجل للنمو المهني لرصد مستوى التقدم، وأن يكون من برامج الإعداد والتدريب للموظفين دورات وبرامج لتنمية مهاراتهم نحو الوظائف القيادية ومتطلباتها المستقبلية.

٧- الخطوة السابعة: تقييم برنامج تخطيط التعاقب، يجب أن يخضع برنامج التخطيط

للتعاقب لتقييم مستمر لتطويره وتحسينه، ولمعرفة مستوى عمله بشكل جيد، وينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة لإجراء تحسينات مستمرة للبرنامج وللحفاظ على الالتزام بالتخطيط للتعاقب وفق منهجية واضحة.

ويعد نموذج تخطيط التعاقب الذي وضعه روثويل هو الأنسب لبيئة التعليم العالي، لأنه يساعد في مواجهة النواتج المترتبة على ترك المتقاعدين للقطاع الأكاديمي، ويعمل على نقل المعرفة المؤسسية أثناء تخطيط التعاقب في التعليم العالي، من خلال إيجاد منهجية لجمع المعرفة المؤسسية والاحتفاظ بها.

**(٢) نموذج بيترز 2011 Peters لبناء القيادة من خلال تخطيط التعاقب:**

يتكون هذا النموذج من ثلاثة مكونات هي: التنبؤ واستدامة القيادة والتخطيط، وهي عناصر مترابطة ومتداخلة وتعمل معاً على جعل التعاقب القيادي ممارسة ناجحة،

من خلال التأكيد على أهمية التنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية في كل منطقة تعليمية، واستدامة جهود المديرين من خلال الدعم الفعال، وإجراءات التخطيط المسبق للتحول القيادي. (Lisa Tison-Thomas, 2019:49)

وتعتبر العناصر الثلاثة لهذا النموذج الوسائل المثلى لتحديد الشواغر في المناصب القيادية الرئيسية وإيجاد فرص لدعم القادة في القيام بأدوارهم والحفاظ على الإستقرار التنظيمي عندما يغادر القائد الحالي، **فالتنبؤ** هو تخطيط استباقي للشواغر المتوقعة في المناصب القيادية، كما أنه عملية تدريب وتطوير قادة المستقبل لضمان وجود مجموعة من القادة المرشحين الذين يمكن توظيفهم لملء المناصب الشاغرة، أما **الاستدامة** فهي عملية تضمن توزيع القيادة توزيعاً عادلاً وعدم اقتصرها على قائد واحد لشغل المنصب، وهذا يوفر وسيلة لدعم القيادة الديمقراطية و**التخطيط** هو عملية تأهيل للقيادات الفعالة لتجهيزهم ليكونوا بدلاء للمنصب المحتمل أن يكون شاغراً في المستقبل، ويحتاج ذلك إلى مزيد من المعايير بين القائد الحالي والمرشح المحتمل، مما يزيل من الفراغ القيادي ويساعد القائد المحتمل في الانتقال السلس إلى المنصب الجديد، وبشكل عام فتوفر خطة بيترز ٢٠١١ نهجاً أساسياً لتخطيط التعاقب، ومثل النماذج الأخرى، يسمح للمؤسسة بتحديد وتطوير الكفاءات التي تود رؤيتها في قاداتها ويمكن أن يسمح نموذج بيترز لمؤسسات التعليم العالي بالانتقال التدريجي للمتقاعدين وأثناء ذلك نقل المعرفة للخلفاء وتطوير مهاراتهم القيادية. (Lisa Tison-Thomas, 2019:49)

(٣) نموذج مجموعة التسريع **The Acceleration Pools Model** والمقترح

من **Byham 2002** وآخرون

يركز هذا النموذج على تطوير مجموعة كبيرة من العاملين ذوي الإمكانيات العالية في إحدى المؤسسات في وقت واحد، مقارنة بأدوات التخطيط البديلة التقليدية، لأن تطوير الأفراد في مجموعة واحدة، يتابع نمو الكفاءة بشكل عام بدلاً من إعداد شخص واحد لمنصب واحد، وبالتالي لا تحتاج المؤسسة للقلق بشأن الاستثمار في واحد أو اثنين

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

من العاملين ذوي الإمكانيات العالية، أو الخوف من مغادرتهم والعودة إلى المربع الأول في خطة الخلافة الخاصة بالمؤسسة، فالمؤسسات التي تستخدم استراتيجية تجمعات التسريع لديها مجموعة كبيرة من المديرين المعدين لتولي المناصب القيادية، كما توفر مجموعة متنوعة من الفرص الممتدة للتطوير، وعندما يحين وقت الترقية أو الاستبدال، فيكون هناك مجموعة أكبر من المرشحين داخل المؤسسة. (Katrina Pacholik- Samson, 2020:22)

ويهدف هذا النموذج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة وتحديد الاحتياجات من برامج التنمية المهنية بوضوح، ثم وضع هؤلاء العاملين في بيئة محفزة ومشجعة لهم أو في بعض الأحيان في بيئة تجبرهم على تغيير سلوكهم إلى ما هو أفضل. (أحمد محمد نبوي حسب النبي، ٢٠١٦: ٩٨)

وقد قسم بايهام **Byham** عملية مجموعة التسريع إلى خمس مراحل ويستطيع العاملون الموهوبون الذين يتم اختيارهم للالتحاق ببرامج تسريع تنمية القدرات القيادية واكتساب أكبر قدر ممكن من الكفايات من خلال المزج بين برامج التدريب قصيرة المدى الموجهة ذات التأثير الكبير وخبرات التعلم التي تستغرق فترات زمنية قصيرة مثل: حضور المؤتمرات، استضافة الوفود الأجنبية، والتكليفات المهنية، أو الإنضمام للجان وظيفية يمكن تقويم أداء العاملين بها بصورة يمكن قياسها، وبالإضافة إلى البرامج ذات المدى الزمني القصير، تعمل خبرات التعلم والانضمام لفرق العمل طويلة المدى وغيرها من التكاليف والمهام ذات المدى الزمني الطويل على نجاح برامج تسريع تنمية القدرات القيادية، وتتيح هذه الأنشطة طويلة المدى للقيادات الموهوبة فرصاً لتحقيق أهداف عديدة، بصورة سريعة. (أحمد محمد نبوي حسب النبي، ٢٠١٦: ٩٨، ٩٩)

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد اتفاق على نموذج مفضل يمكن استخدامه من قبل المؤسسات سواء في القطاع الخاص أو العام، وبمراجعة تلك النماذج يلاحظ أن بعضها يركز على المراحل التي يجب اتباعها لتعاقب رئيس المؤسسة فقط، وغيرها

يركز على الوسائل المثلى لتحديد الشواغر في المناصب القيادية وبناء القيادات المستقبلية وهي التنبؤ، والإستدامة، والتخطيط، وأخر يركز على وجود مجموعة من القيادات ذات المواهب الفائقة والمهارات الراقية وليس المراحل التي يجب اتباعها لتحديد الخليفة المناسب، ومما سبق يتضح أن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى التخطيط القائم على الكفاءة كجزء أساسي من تخطيط التعاقب بها.

#### سادساً: خطوات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي:

تواجه المؤسسات العامة والخاصة في هذا العصر العديد من التحديات من ابرزها مهمة الحصول على العاملين الموهوبين، والقيادات الإدارية التي تتمتع بالجداره اللازمة لمواجهة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسمة بسرعة التغير والمنافسة الشديدة على جميع المستويات، وأهمها التنافس الحاد بين المؤسسات على استقطاب الكفاءات المتميزة مما يوصف بحرب المواهب، كل ذلك ولد الحاجة المتزايدة لدى المؤسسات لتبني خطط وبرامج فعالة لتحديد الوظائف المهمة، وتحديد المواهب والكفاءات المناسبة لشغل تلك الوظائف، والبحث عنها واستقطابها بطرق غير تقليدية، ثم تعهدها بالتدريب والتنمية والرعاية المستمرة، لتمثل صفاً ثانياً يحل محل قيادات الصف الأول في أي وقت بدلاً من ترك المؤسسة عرضة لأي اختلال أو فراغ على مستوى القيادات، وهذه العملية بخطواتها وإجراءاتها المختلفة هي ما يعرف اليوم في أدبيات الإدارة والقيادة بتخطيط التعاقب القيادي. (عبد الملك طاهر عبده الحاج المخلافي وهيا بنت سالم بن مسعود القحطاني، ٢٠١٩: ١٤٤)

ومن الجدير بالذكر أن إنشاء نظام لتخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي لا يحدث من تلقاء نفسه أو من خلال عنصر واحد، لكنه يتطلب نهجاً مستمراً داخل المؤسسة، فلا بد من اتباع استراتيجية محددة من عدة عناصر داخل مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال عدة إجراءات منها عقد دورات تدريبية، والاستعانة بقيادة أكاديميين يتمتعون بقدر كافٍ من المعرفة الإدارية والتجريبية، وذلك من أجل تأسيس

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

نظام ناجح لتخطيط التعاقب في إدارة الجامعة، ومن الضروري زيادة معرفة القادة الأكاديميين والتوعية من خلال دورات أثناء الخدمة وقبل التعيين من أجل تحقيق أهداف مؤسساتهم، ويلبها الاهتمام بمعالجة تطوره المهني، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوجيه وتفويض السلطة، وتكليفهم ببعض الأدوار الصعبة، وقيام قادة المستوى الأعلى إلى إعطاء القادة ذوي المستوى المنخفض إحساساً بحرية التصرف في مجال كفاءتهم وذلك لتعزيز كفاءتهم، بالإضافة إلى ما سبق فتقوم الجامعة بتمهيد الطريق للأخذ بنظام تخطيط التعاقب من خلال انتهاج اللامركزية، وتزويد المديرين بالتدريب اللازم لاعداد أنفسهم. (Nasim Torabi , Fariba Karimi & Mohammad Ali Nadi, 2019:68)

كما يتطلب إنشاء نظام تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي التعرف على قدرات الأفراد ذوي الكفاءات لتولي المناصب القيادية وذلك لكي يتم تدريبهم وتطوير مهاراتهم، ولكي تظهر هذه القدرات يقوم المديرين بالتسامح مع خطأ المرؤوسين وإعطائهم الحرية للتصرف، يلي ذلك إيمان نظام الجامعة بمشاركة الأفراد في عمليات صنع القرار، فيجب أن يؤمن المدراء في الجامعة، ولا سيما الكبار منهم، بمشاركة منسوبي الجامعة وإثبات ذلك عملياً، وذلك من خلال عدم التمرکز حول الذات والفردية في مناصبهم القيادية والسماح لهم بمشاركتهم هذه المناصب، ولن يكون إنشاء التخطيط التعاقبي ممكناً بدون توثيق البرنامج، حيث يتنوع نظام تخطيط التعاقب ويمكن أن يغطي جميع مستويات المؤسسة، فمن الضروري أن يتم تحديد الجامعة المعنية ومن ثم يتم التخطيط لبرنامج تخطيط التعاقب كبرنامج قانوني يتم الحفاظ على متطلباته وقواعده وأنظمتها، إلى جانب ذلك، يتم تدوين وإعداد بيان المهام، وبرمجة خطط السياسات الأساسية ويجب أن تكون مفهومة وواضحة، وفي الختام، يكون هذا هو الأسس الهيكلية لإنشاء نظام تخطيط التعاقب في الجامعات. (Nasim Torabi , Fariba Karimi &

Mohammad Ali Nadi, 2019:68)



وتشمل عملية تخطيط التعاقب القيادي مجموعة من الخطوات المترابطة والمتداخلة مع بعضها، وهذه الخطوات هي أولاً: تحديد المناصب القيادية الرئيسية المتوقع أن تكون شاغرة في المستقبل ومتطلبات شغلها، ثانياً: البحث والتنقيب في المصادر المختلفة لاستقطاب وتحديد الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة المحتملين لشغل تلك المناصب الرئيسية، ثالثاً: تدريب وتطوير القيادات المحتملة ذوي الكفاءات المرتفعة وتقديم الرعاية الدائمة لهم، رابعاً: اختيار القيادات المتميزة والاحتفاظ بها، خامساً: تقييم عملية تخطيط التعاقب القيادي والمتابعة المستمرة، كل ذلك لضمان استدامة العمل في المؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

ويمكن توضيح خطوات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية فيما يلي:

**الخطوة الأولى: تحديد المناصب القيادية الرئيسية المتوقع أن تكون شاغرة في المستقبل ومتطلبات شغلها:**

يعد تخطيط التعاقب القيادي وسيلة لتحديد المواقع القيادية المهمة في الجامعة بداية من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ووكلائهم حتى أعلى المناصب القيادية داخل الجامعة والمتمثلة في رئيس الجامعة، حيث يوضح تخطيط التعاقب القيادي المواقع القيادية المتوقع شغورها في المستقبل، وذلك لتوفير أقصى مرونة في التحركات القيادية المستقبلية، لضمان تحقيق الأفراد تفوق أعلى، وتوسيع قاعدة المهارات القيادية، وأخيراً توفير كفاءات عامة أكثر ملائمة لأهداف الجامعة.

فلم يعد السلم الوظيفي التقليدي لتقلد المناصب القيادية في الجامعة ذا جدوى، فبدأ التفكير في إعداد القادة للمناصب القيادية رفيعة المستوى والتي تختلف عن المسار التقليدي من عضو هيئة التدريس إلى رئيس القسم إلى عميد الكلية إلى رئيس الجامعة، على الرغم من أن عضو هيئة التدريس لا يزال هو نقطة البداية لتقلد المناصب القيادية.

(Kristina Keller, 2018: 39)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

ومن المهم إعطاء الأولوية للمناصب الرئيسية التي من شأنها أن تسبب أكبر خسارة في العمل إذا تم إخلؤها، ويجب أن تركز خطط التعاقب على الإجراءات التي يجب أن تحدث لملء المنصب ذي الأولوية مع مرشحين مشاركين بالفعل في العمل، وبالتالي تحقيق انتقال سلس إلى المنصب الجديد، ومن المهم وضع الاحتياجات ذات الأولوية في الاعتبار، فإن النظر في الاحتياجات المستقبلية يعد مفتاح تخطيط التعاقب، ويساعد تخطيط التعاقب في تدريب قادة المستقبل في إطار برنامج محدد، كما يتم تدريبهم لتقلد المناصب التي قد لا تكون موجودة حاليًا. (Laura Brumbaugh

Robertson, 2020:2)

ومن معايير تحديد الوظائف الرئيسية: (دليل تخطيط التعاقب الوظيفي، ٢٠٢٠: ١٧-٢٥)

١- أن تكون الوظيفة أساسية: بمعنى أن تكون الوظيفة مرتبطة بشكل مباشر بالعمليات الأساسية والجوهرية لعمل المؤسسة.

٢- أن تكون الوظيفة ذات طابع استراتيجي: بمعنى أن يكون للوظيفة مساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣- تفرد الكفايات: ففي حالة الوظائف التي تتسم بالتعقيد والصعوبة وتحتاج لأداء مهامها كفايات فريدة تتطلب مدة زمنية طويلة لاكتسابها والتي تتم عادة من خلال التدريب والعمل، وتتسم هذه الكفايات بالندرة وصعوبة انبائها وضعف إمكانية توفرها داخل أو خارج المؤسسة.

٤- إحصائية شغور الوظيفة: وهي المدة الزمنية المتوقعة لشغور الوظيفة، ويتم إعطاء أهمية أعلى للوظيفة التي تكون إحصائية شغورها خلال مدة زمنية قصيرة.

ومن متطلبات شغل هذه المناصب القيادية توفر مهارات القيادة الآتية: (Horiya

Mohamed Ahmed Al Deeb, Marwan Mohamed Abdeldayem, Mohammed Yousif Abo Keir, Ahmed Mohammed Ali Muthanna, 2020: 27)

- ١- المهارات الفنية: يقصد بها أن يكون القائد طليق في عمله، وعلى دراية بعمل مرؤوسيه من حيث طبيعة العمل الذي يؤديه، ومعرفة متطلبات ومراحل العمل، والقدرة على استخدام المعلومات وتحليلها، ومدركاً لطرق انجاز العمل.
  - ٢- المهارات البشرية: هي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وتحفيزهم على تحقيق وتنمية روح العمل الجماعي بينهم، وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  - ٣- المهارات التنظيمية: للقائد أن يرى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل وفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها وبيئتها، ينظم العمل ويوزع الواجبات ويستخدم السلطة والقوة بكفاءة.
  - ٤- المهارات الفكرية: وتعني أن للقائد القدرة على تجريد التفكير الموضوعي والقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج عن طريق المقارنة، القدرة على التنسيق والربط بين أنشطة المنظمة وإدراك تأثير كل نشاط على الآخر، بالإضافة إلى ذلك ، يجب عليه التمتع بالمرونة والاستعداد العقلي لتقبل آراء الآخرين.
- ويتم تعزيز المهارات الموجهة للقادة المحتملين في الجامعة من خلال دورات تعليمية وتدريبية مع متابعة ميدانية، وتتمثل الفلسفة المتأصلة في منهج تعزيز المهارات في تشجيع التوسع الجانبي للإمكانيات، من خلال اشراكهم في التطوير متعدد الوظائف للمواهب، وبالتالي ستكون النتيجة قائداً متعدد المستويات يتمتع بنقاط قوة محصنة وقدرة على التكيف في غضون وقت قصير ونقاط ضعف محدودة، ومن المهم أيضاً وجود أصحاب الخبرات من القادة كبار السن يقومون بتنفيذ برامج تطوير القيادة حيث تقدم خبراتهم المباشرة مدخلات ذات صلة وجذابة للقادة الناشئين، وتتضمن تعزيز القدرات أيضاً نظام وظيفي للموجه والمتدرب والذي يهدف إلى تطوير القدرات النفسية والاجتماعية والوظيفية لقادة المستقبل، وهو شبكة واسعة من النظام متعدد التخصصات والجوانب لتوفير أقصى قدر من التعرض لقادة المستقبل من الشباب فهي تستفيد من

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا  
وإمكان الاستفادة منها في مصر

المستودع الثري لخبرة كبار الموظفين لتوجيه الناشئين في إيجاد مكان لهم في المناصب القيادية، وهذا يجسد اعتراف الجامعة وتقديرها لكبار السن المتقاعدين ليتم نقل خبرتهم من جيل القادة إلى الجيل التالي. ( Alina Shamsuddin and Chee-Ming Chan and Eta Wahab and Angzzas Sari Mohd Kassim, 2012: 156)

الخطوة الثانية: البحث والتنقيب في المصادر المختلفة لاستقطاب وتحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية المحتملين لشغل تلك المناصب الرئيسية.

يعد إنشاء ملف شخصي تعريفي لمهارات وكفاءات العاملين بالمؤسسة أمر بالغ الأهمية في تخطيط التعاقب، فعندما تبدأ المؤسسة في التفكير في تحديد القائد البديل وتحديد المناصب الرئيسية في المؤسسة، فلا بد من وجود ملف تعريفي لكل العاملين داخل المؤسسة يحتوي على معلومات موثقة عن خبراتهم الوظيفية ومهاراتهم المهنية وأسلوبهم القيادي وكفاءاتهم القيادية الجديدة ومعرفتهم التقنية التي قد تكون لازمة للنجاح عند تقلد منصب معين. (Yasmeen Bano, Siti Sarah Omar and Fadillah Ismail, 2019:5)

ويؤدي مطابقة ملف تعريف الكفاءة الحالي للأفراد في المؤسسة مع متطلباتها المستقبلية إلى تحديد أفراد معينين قد يكونون مناسبين للنجاح في مناصب القيادة العليا، سواء تلقوا تدريباً أو لم يتلقوا، ويتم تحديد هؤلاء الأفراد من خلال توفير اجتماعات مراجعة الموارد البشرية الدورية عادةً وهي بمثابة منتدى فعال لتحديد وتتبع المرشحين الخلفاء المحتملين والمتفوقين والتخطيط لتطويرهم، وتساعد الاجتماعات الدورية في إنشاء وتحديث ملفات التعريف الخاصة بالمرشحين المحددين وأيضاً تذكير الإدارة العليا بخطة التعاقب وأهميتها. (The Hanover Research Council – Academy Administration Practice, 2010:11)

ويتم ترشيح الأفراد لهذه المناصب من خلال عدة خطوات: الخطوة الأولى، تتمثل في إنشاء ملفات تعريف للكفاءات تحدد المهارات والخبرات اللازمة لتولي المناصب المستهدفة، ويجب أن تتكون ملفات تعريف الكفاءات من وصف للناحية السلوكية للقائد والقدرات والمهارات والصفات الشخصية المطلوبة في منصب معين، هذا مهم لأن الأداء العالي في منصب واحد لا يضمن النجاح على مستوى أعلى من المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن المرشح الداخلي الرائع قد لا يرقى إلى مستوى الكفاءة في الوقت الحالي، إلا أنه يمكن أن يتمثل جزء من دور خطة التعاقب في مساعدة أصحاب الأداء العالي في المستويات الأدنى على تطوير المهارات من خلال الأدوار الوظيفية الموسعة، أو التعليم الإضافي، أو التدريب، مما سيسمح لهم بالارتقاء بفعالية إلى المناصب المستهدفة. (The Hanover Research Council –

Academy Administration Practice, 2010:11, 12)

وتحتاج المؤسسة إلى استخدام مجموعة مختلفة من آليات التقييم للكشف عن المهارات القيادية التي يمتلكها القادة المحتملين لتولي المناصب القيادية، ويتمثل أحد التحديات المهمة للكليات والجامعات في إزالة أي عقبات ثقافية لتجميع بيانات موضوعية ودقيقة حول أداء العاملين وإمكاناتهم، وإذا لم تكن الأنماط الفعالة لتقييم الأداء موجودة بالفعل، فسيكون تنفيذها خطوة أولية مهمة، وإحدى طرق التقييم الشائعة هي "تقييم 360 درجة"، والذي يجمع بين المدخلات من أراء زملاء العمل والتقارير المباشرة، بدلاً من الاعتماد فقط على منظور المشرف، ويمكن أن تكون هذه الطريقة مفيدة بشكل خاص لتقييم المرشحين للخلفاء لشغل مناصب الإدارة العليا، فقد ينتج عن المرشح نتائج فعالة من وجهة نظر مشرفه، ولكن إذا تم تحقيق ذلك على حساب العلاقات السيئة مع زملائه ومرؤوسيه، فقد يكون هناك شك في ما إذا كان يمتلك المهارات القيادية والشخصية لتولي دور أعلى. (The Hanover Research Council – Academy

Administration Practice, 2010:11, 12)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

ومن أدوات التقييم أيضاً التي تستخدم لقياس المستوى الفعلي للكفايات التي يمتلكها العامل مقارنة بالمستوى المطلوب للكفايات: تقييم القدرات / اختبار الأحكام الموقفية، أداة العرض التقديمي Presentation، دراسة الحالة Case Study ، لعب الأدوار Role Play، المقابلات الشخصية ( الموقفية والسلوكية) (دليل تخطيط التعاقب الوظيفي، ٢٠٢٠: ١٧-٢٥).

ويسهم البحث الدائم عن الكفاءات القيادية المميزة داخل الجامعة في نجاح مفهوم تعاقب القيادات الأكاديمية، كما أن المساءلة والمحاسبية للمسؤولين المخولين بإعداد قيادات المستقبل من العوامل التي قد تسهم في نجاح تطبيق برنامج تخطيط التعاقب القيادي، بدءاً من اختيار قيادات الصف الثاني وتدريبهم حتى تجهيزهم كبداية محتملين للمناصب العليا المستقبلية. (مها فهد قاسم دخيل الله، ٢٠١٨: ٢٩٥)

وبعد القيام بتخطيط احتياجات العمل المستقبلية وإدارتها بعناية، وذلك من خلال تحديد ما إذا كان بإمكان المؤسسة تحقيق الإكتفاء لشغل المناصب الفارغة من الموظفين الحاليين أو لا بد من الذهاب للبحث عن البدلاء من خارج المؤسسة، فالنتيـبـو هو الأساس لجميع قرارات العمل، فتستخدم الموارد البشرية التنبؤ لتحديد احتياجاتها من العمالة، وفي أي مؤسسة يتاح مصدرين لتحديد العاملين المحتملين أو مزيج منهما: المصدر الأول: داخلي ويقصد به (العاملون الحاليون) والمصدر الثاني: خارجي ويقصد به (توظيف أشخاص من خارج المؤسسة)، تستخدم العديد من التقنيات المتاحة لتحديد العاملين المحتملين، حيث تستخدم المؤسسات قوائم الجرد الإدارية وجرد مهارات العاملين لتحديد كيف يمكنهم تلبية الطلب على العمالة من قاعدتهم الحالية من العاملين، فيسمح تخطيط التعاقب للمؤسسة بتحديد العاملين المحتملين كبداية داخلية. (Pamela A. Gordon,

Julie A. Overbey, 2018: 46)

وتتمثل الخصائص التي يجب أن يمتلكها المرشحون الملائمون لتولي المناصب

القيادية الشاغرة في: (Christopher M. Parfitt, 2017,28)

- ١- الرؤية الثاقبة والشغف والشجاعة والنزاهة.
- ٢- الانفتاح والقدرة على الاستماع إلى الآخرين.
- ٣- روح المخاطرة والاستعداد للاعتراف بالفشل وتحمل المسؤولية.
- ٤- الفطنة والذكاء.
- ٥- الاحترام، والثقة المتبادلة مع المرؤوسين.

ويتضمن تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي تحديد المواهب وتصنيفها لضمان إمداد غني وغير منقطع من المرشحين المحتملين لشغل المناصب القيادية، ويعتبر بمثابة وسيلة لفريق العمل أو الكشافة الداخليين للمواهب، للحفاظ على صحة مجموعة المواهب المستمرة، وهو أمر حيوي لبقاء تنافسية الجامعة في مجال التعليم العالي، ولا يعتبر تحديد الموهوبين مجرد وضع علامات على المختارين ولكنه نقطة دخول مهمة لاستقطاب الأفراد الموهوبين وتنميتهم، وهناك عدد من الأدوات والأساليب والخطوات المتبعة في هذا الشأن، ويعد مقياس (تحديد النجوم المحتملة) في أمريكا من أكثر المقاييس شيوعاً ويستند إلى الارتباط المباشر بين سمات القائد ومستويات الأداء، حيث يتم تقييم أعضاء فريق العمل بطريقة موضوعية من خلال التحديد والتقييم، ويمكن بعد ذلك إعداد القادة المحتملين وفقاً لبرامج التنمية المصممة لهم خصيصاً. (Alina Shamsuddin and Chee-Ming Chan and Eta

Wahab and Angzzas Sari Mohd Kassim, 2012: 155)

فيقوم القادة بالبحث عن العاملين الذين يعتبرون نجوم صاعدة، ومدفوعة، وطموحة، وترغب في النمو، وتريد أن تكون جزءاً من فريق، لأن التعاون مع النجوم الصاعدة أمر جذاب ومحفز لتمكين العاملين، ان القادة الطموحون هم مصدر إلهام وتم تمكينه من قبل قادة المؤسسات الذين يظهرون شغفهم في القيادة، ويجب على القادة مشاركة التخطيط لمستقبل المؤسسة لتمكين ومساعدة قادة المستقبل في البقاء إيجابياً وتحقيق رؤية للمستقبل. (Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 182)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

ومن الكفاءات التي يمكن الأخذ بها في تحديد القادة المحتملين ما يلي: (Jean

Brittain Leslie, 2015: 3)

- ١- قيادة العاملين: بمعنى القدرة على جذب العاملين وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم.
- ٢- بناء علاقات تعاونية: بمعنى القدرة على بناء علاقات عمل مثمرة مع زملاء العمل وحضور المناسبات خارج اطار العمل.
- ٣- إدارة المسار الوظيفي المستقبلي: من خلال استخدام أساليب فعالة في الإدارة المهنية، بما في ذلك التوجيه والعلاقات المهنية، وقنوات التغذية الراجعة.
- ٤- إدارة التغيير: من خلال استخدام استراتيجيات فعالة لتسهيل مبادرات التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومة التغيير.
- ٥- التعاطف مع الآخرين والحساسية: من خلال اظهار اهتماماً حقيقياً بالآخرين، ومراعاة احتياجات العاملين.
- ٦- مواجهة مشكلات العاملين في المؤسسة: من خلال التصرف بحسم وانصاف عند التعامل مع العاملين الذين يعانون من مشاكل.
- ٧- الحسم: من خلال تفضيل الفعل والتصرف على التفكير في الموقف الذي يتعرض له.
- ٨- احترام التنوع والاختلاف: من خلال العمل بفاعلية مع الأشخاص من خلفيات مختلفة، كالثقافة، الجنس، العمر، الخلفية التعليمية، ووجهات النظر المختلفة.
- ٩- الأخذ بزمام المبادرة: من خلال تحمل المسؤولية والإستفادة من الفرص المتاحة.
- ١٠- تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية وبين العمل: من خلال القدرة على احداث التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية.
- ١١- الإدارة التشاركية: من خلال إشراك الآخرين، والاستماع إليهم، وبناء الالتزام لديهم نحو المؤسسة.
- ١٢- جعل الآخرون يشعرون بالراحة: من خلال إظهار الدفء وروح الدعاية داخل المؤسسة.
- ١٣- التعلم بسرعة: من خلال اتقان المعرفة التقنية والتجارية الجديدة بسرعة.
- ١٤- المنظور الاستراتيجي: القدرة على فهم وجهة نظر الإدارة العليا والتحليلات الفعالة، وحل المشاكل المعقدة.
- ١٥- الوعي الذاتي: بمعنى القدرة على رسم صورة دقيقة عن نقاط القوة والضعف وأن يكون على استعداد لتحسين قدرات الفرد ومعارفه.
- ١٦- ضبط الذات والهدوء: القدرة على ضبط النفس في المواقف الصعبة.



- ١٧- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة: القدرة على تدريب العاملين وتشجيعهم على التطور في حياتهم المهنية.
- ١٨- التخطيط الاستراتيجي: القدرة على تطوير الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى وترجمة الرؤية إلى واقع.
- ١٩- التكيف الثقافي: القدرة على التكيف مع التوقعات العرقية / الإقليمية فيما يتعلق بممارسات الموارد البشرية وعمليات إدارة فرق العمل.
- ٢٠- إلهام الآخرين وتشجيعهم على الالتزام: من خلال تحفيز الآخرين على الأداء بأفضل ما لديهم.
- الخطوة الثالثة: تدريب وتطوير القيادات المحتملة ذوي الكفاءات المرتفعة وتقديم الرعاية الدائمة لهم.**

بمجرد تحديد مجموعة من العاملين ذوي الإمكانيات العالية، يجب أن تتضمن خطة التعاقب أحكامًا لتطورهم، فيعد تطوير العاملين ذوي الإمكانيات العالية وتدريبهم خطوة من خطوات تخطيط التعاقب القيادي. (Yasmeen Bano, Siti Sarah, Omar and Fadillah Ismail, 2019:5)

وتؤكد كثير من الأراء أن إدارة الموارد البشرية هي المسئول الأول والأساسي عن الإشراف وتوفير المعلومات والبيانات حول العاملين بالمؤسسة، كما انها تقوم باكتشاف العاملين ذوي الإمكانيات العالية من خلال اجتماعات مراجعة الموارد البشرية التي تتم بشكل دوري، ويتم خلالها وضع خطط التعاقب من أجل أن تضمن للمؤسسة رأس مال من الموارد البشرية وتطوير تلك الموارد من أجل تنفيذ استراتيجياتها الرئيسية. (Jamye Long, Cooper Johnson, Sam Faight and Jonathan Street, 2013: 75)

ولكن لا يمكن تفويض عبء القيام بالتخطيط للتعاقب القيادي إلى قسم الموارد البشرية فقط، فتحطيط التعاقب يعتمد بشكل كبير على القادة الحاليين لتأسيس ثقافة النمو والتنمية مع التركيز على تطوير الجيل القادم من القادة، كما يتحملون مسؤولية تطوير

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

السبل واضفاء الطابع الرسمي عليها لبناء المواهب لتلبية متطلبات القوى العاملة الحالية

والمستقبلية في التعليم العالي. (Kristina Keller, 2018: 177)

ولا يعني ذلك أن يقوم القادة الحاليين بأنفسهم بتحمل مسؤولية تطوير العاملين ذوي المواهب والكفاءات، بل يجب أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دور المايسترو أو المنسق لأنها تتولى التنسيق بين أنشطة التدريب والتطوير التي تقوم بها المؤسسة من ناحية، وبين تعاقب القيادات من ناحية أخرى، ويمكن تحقيق التكامل بين تطوير العاملين من ناحية، وتعاقب القيادات من ناحية أخرى بسلاسة عندما تتم تحت إشراف إدارة واحدة مثل إدارة الموارد البشرية. (مها ياسر حسام الدين أحمد، ٢٠١٧: ٥١٠)

ويؤكد مفهوم التخطيط للتعاقب القيادي على ضرورة وجود عملية مستمرة لتطوير القادة بهدف تزايد أعداد الموجودين في منجم القادة المرشحين لتولي مناصب قيادية، كذلك يؤكد على أهمية دور القادة الحاليين في إبراز النواحي الإيجابية المرتبطة بالعمل القيادي، من خلال إظهار القادة الحاليين المشاعر الشخصية المرتبطة بالرضا والشغف والشعور بالإنجاز والتي يستطيع المديرون من خلالها تغيير المعتقدات الخاطئة الموجودة لدى العاملين عن العمل القيادي وبالتالي تزداد جاذبية المناصب القيادية للمرشحين من القادة المحتملين. (خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزيز، ٢٠١٩: ٤٦)

ويتم وضع خطة التعاقب القيادي بحيث تتوافق مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، ويتم تصميم البرامج التدريبية بحيث تطور المهارات القيادية المطلوبة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويمكن للموارد البشرية أن تساعد القادة الحاليين على تصنيف العاملين الذين قد يمتلكون بالفعل مهارات محددة أو لديهم القدرة على تطوير المهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجية العمل لهؤلاء العاملين، ثم يتم تحديد القادة المحتملين لتلقي تدريب محدد لمسارهم الوظيفي الجديد، مع التركيز على المهارات والكفاءات المطلوبة للأدوار المحددة المقترضة، ويحتاج تدريب المرشحين إلى أكثر من مجرد تعلم الوظائف التي سوف يؤديونها، فيتم تصميم برامج مخصصة للتعاقب القيادي لبناء قادة المستقبل،

ويحتاج التدريب إلى التركيز على مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات لإدارة التحديات التي ستواجهها المؤسسة في المستقبل بشكل أفضل، ومن هذه التحديات تطوير مهارات المرشح للوصول به إلى أعلى إمكانياتها، وتشمل التحديات الأخرى مستوى أداء العامل في الوظيفة الحالية، والاستعداد للتقدم، والاستعداد للحركة أو الترقية، والإنجازات الأخيرة له. (Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 46)

ويمكن تقديم التدريب بثلاث طرق عامة: ١- **التدريب المباشر**: وفيه يتم ابلاغ العاملين بسياسة التخطيط للتعاقب القيادي للمؤسسة والإجراءات المتبعة، حيث يتم إحاطتهم بعبارات عامة بدون أوصاف محددة عن كيف يرتبط البرنامج بالإستراتيجية التنظيمية الحالية، ويتعلمون كيف يرتبط البرنامج بتحديد متطلبات العمل والكفاءات الوظيفية، وتقييم أداء الموظف الحالي، وتقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية، ووضع خطط التنمية الفردية، ٢- **التدريب المتكامل مع قضايا أخرى**: عند دمج التدريب على التخطيط للتعاقب مع القضايا الأخرى، يتم إخبار الموظفين بكيفية عملهم وأن جهود التنمية عامل مؤهل للتقدم، كما يتم التأكيد على قيمة أنشطة التعلم المخطط لها كوسيلة يمكن للفرد من خلالها اتخاذ خطوات استباقية للتأهل للقيادة، ٣- **تدريب مرتبط بالتخطيط الوظيفي**: يعد تخطيط التعاقب التنظيمي والتخطيط الوظيفي الفردي صوراً معكوسة من بعضها البعض، يساعد تخطيط التعاقب والإدارة على بقاء المنظمة مجهزة بالموهب اللازمة للبقاء والنجاح، من ناحية أخرى يساعد التخطيط الوظيفي للفرد على تحديد الأهداف المهنية والاستعداد لاجتماع تلك الأهداف، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وعندما يكون التدريب على التخطيط للتعاقب القيادي مرتبطاً بالتدريب على التخطيط الوظيفي يكون الأفراد كذلك مزودة بمعلومات حول متطلبات العمل على مختلف المستويات وفي مختلف الوظائف أو المواقع، ويتعلمون أيضاً عن متطلبات الأداء في مختلف فئات الوظائف وحول عوامل النجاح في المستقبل، مع هذه المعلومات يمكنهم إنشاء أهدافهم المهنية الخاصة واتخاذ خطوات نشطة لاعداد أنفسهم للتقدم من خلال البحث عن

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

الخبرات التدريبية والتعليمية والتطويرية المناسبة. (William J. Rothwell,

2010, 184:185)

ويتم بناء الكفاءات اللازمة لقيادات المستقبل باستخدام عدة طرق يمكنهم من خلالها تحسين كفاءاتهم، حيث تعمل استراتيجيات تنمية وبناء الكفاءات على سد الفجوة بين ما يجب أن يكون (كما هو موصوف في نماذج الكفاءة المعدة من المؤسسة) وما هو كائن ( كما تم قياسه من خلال مراكز التقييم)، ومن أمثلة هذه الطرق هي: حضور دورة تدريبية أو المشاركة في التدريب عبر الانترنت أو قراءة كتاب أو قراءة مقال، أو الاستماع إلى شريط صوتي أو مشاهدة شريط فيديو، وهذه مجرد أمثلة للعديد من الطرق والاساليب الأخرى الممكنة لبناء الكفاءة. (William J. Rothwell, 2010:93)

ومن المهم أن يكون لدى أي عامل مرشح في تخطيط التعاقب "خطة تنمية فردية (IDP)، والتي تحدد الأنشطة المخطط لها التي ستساعد في تضيق الفجوة بين ما يمكن للأفراد القيام به بالفعل وما يجب عليهم فعله لتلبية متطلبات العمل المستقبلية لشخص واحد أو أكثر من المناصب، ويجب أن يتلقى الأفراد ذوو الإمكانيات العالية خبرات وظيفية صعبة، مثل فرق العمل، وتناوب الوظائف، ومفاتيح الخط، ومهام التحول أو الإصلاح. (The Hanover Research Council – Academy Administration Practice, 2010:14)

ويعد فقدان المعرفة من خلال التقاعد الرئاسي أحد أكبر التهديدات لمؤسسات التعليم العالي، وعليه فتسعى المؤسسات إلى استرداد المعرفة من المتقاعدين قبل المغادرة وتخزين تلك المعرفة لاستخدامها في المستقبل من خلال ايجاد منهجية لجمع المعرفة المؤسسية والاحتفاظ بها من خلال أدوات أكثر فعالية لتبادل المعرفة مثل الاجتماعات، التوجيه والتوثيق على الأداء السابق والخطوات لتحقيق الأهداف المرجوة، فخطط التعاقب مصممة لتحديد ومعالجة نقل المعرفة، كما تؤدي الثقافة دورًا مهمًا في مشاركة المعرفة داخل المنظمة من أجل معالجة استنزاف المعرفة وذلك من خلال خلق ثقافة

مبنية على تبادل المعرفة بشكل روتيني أثناء المواقف اليومية والأنشطة المتعلقة بالعمل اليومي، كما تلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في نقل المعرفة في داخل التعليم العالي، يمكن أن توفر التكنولوجيا للمؤسسات خيارات إضافية للتخزين والاستخراج والتعليمات البرمجية البيانات المؤسسية، بالإضافة إلى سهولة الوصول إلى هذه البيانات المخزنة، والتي تمد الخلفاء بالمعلومات لاتخاذ قرارات تنظيمية أكثر استنارة وفعالية، كما يعد أسلوب التقاعد المرحلي هو وسيلة أخرى لنقل المعرفة أثناء انتقال القيادة، وذلك من خلال تقليل ساعات عملهم أثناء توجيه نظرائهم المبتدئين ثم البقاء في المؤسسة بعد التقاعد في دور توجيهي محدود، وهذا الأسلوب يضع المتقاعدين كأصول قيمة للمؤسسة، ونظرائهم المبتدئين ويشعر الخلفاء براحة أكبر في البحث عن إجابات لكثير من الأسئلة.

(Lisa Tison-Thomas, 2019:54,55)

ولا تزال المؤسسات الجامعية تعتمد على الفرص والمكاسب لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، بدلاً من الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى في تنمية المواهب القيادية، ويرجع ذلك لعدة تحديات منها: ضيق الوقت، الثقافة الراسخة في التعليم العالي، نقص الموارد البشرية والمالية، عدم القدرة على اعطاء تخطيط التعاقب أولوية الاهتمام فوق الاحتياجات الملحة الأخرى، أو اعطاء الأهمية للمبادرات، مما يمثل تحدياً أمام المؤسسات من الالتزام بالجهود التي من شأنها أن تساعد في التغلب على هذه التحديات على المدى الطويل. (Kristina Keller, 2018: 173)

وتشمل البرامج المصممة لتعزيز خط أنابيب القيادة التنفيذية للجامعة برنامج التطوير السريع على مهام تنفيذية ممتدة من الرعاية والتدريب والتوجيه والندوات والشبكات وخبرات دراسة الحالة للإنتاج المرشحون ذوي الامكانيات العالية والأداء العالي. (Kristina Keller, 2018: 96)

ويعد التدريب استراتيجية مهمة في تطوير قادة الجامعات، ويعتبر القادة الفعالين هم المفتاح لاكتساب ميزة تنافسية، ويتخذ التدريب التنفيذي عدداً لا يحصى من الأشكال،

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

مثل مساعدة المديرين التنفيذيين على الانتقال إلى دور جديد من خلال تزويدهم بالدعم الفردي تطوير مهارات أو سلوكيات معينة، حيث يتم تصميم محتوى جلسات التدريب لتلبية الاحتياجات التنموية المحددة للسلطة التنفيذية، كما أن نظام المراقبة الذاتية المنتظم في التعليم العالي أمراً ضرورياً لمساعدة القادة المحتملين على التعلم وإعادة التعلم الذؤوب طوال الطريق، ويساعدهم على إصلاح أي أوجه قصور وشحن أي مهارات ناقصة في اقرب وقت ممكن، وهنا لا بد من إدخال نظام متكامل لإدارة المعلومات لتسجيل التاريخ الوظيفي للموظفين ورسم مسارهم المستقبلي في المؤسسة، ويقوم هذا النظام على مساعدة الموظفين على تقييم نقاط القوة والضعف والميول لديهم، لتحديد قنوات التطوير الوظيفي الحالية والمقبلة المحتملة في المستقبل، ويساعد هذا النظام على تنمية الشعور بالنزاهة حيث يكون الموظفين هم المسؤولين عن دقة بياناتهم ولن يعتمد تخطيط التعاقب فقط على تقارير الرئيس المباشر للفرد، ولكن من خلال الوصول المفتوح لجميع الموظفين، ويتم تعزيز المهارات الموجهة للقادة المحتملين في الجامعة من خلال دورات تعليمية وتدريبية مع متابعة ميدانية، وأيضا اشراكهم في التطوير متعدد الوظائف للمواهب، وبالتالي ستكون النتيجة قائداً متعدد المستويات يتمتع بنقاط قوة محصنة وقدرة على التكيف في غضون وقت قصير ونقاط ضعف محدودة، ومن المهم أيضاً وجود أصحاب الخبرات من القادة كبار السن يقومون بتنفيذ برامج تطوير القيادة حيث تقدم خبراتهم المباشرة مدخلات ذات صلة وجذابة للقادة الناشئين، وهذا يجسد اعتراف الجامعة وتقديرها لكبار السن المتقاعدين ليتم نقل خبرتهم من جيل القادة إلى الجيل التالي. ( Alina Shamsuddin and Chee-Ming Chan and Eta )

(Wahab and Angzzas Sari Mohd Kassim, 2012: 156)

ومما سبق يتضح أن تنمية مجموعة المواهب هو المكون الأساس لرفاهية الجامعة على المدى القريب والبعيد، فإن المؤسسات مرتفعة النجاح لا تخلو بشكل عام من وجود كتلة حرجة من الأفراد الذين يتبنون بحماس عملية تخطيط التعاقب القيادي

وعلى الرغم من أن العملية الكاملة لتدريب قادة المستقبل تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب الكثير من الموارد الإضافية، إلا أنها على المدى الطويل استثمار مفيد وهو أمراً حيوياً لبقاء المؤسسة واستدامتها.

#### الخطوة الرابعة: اختيار القيادات المتميزة والاحتفاظ بها:

كلما زادت المعلومات التي تحصل عليها إدارة المؤسسة في المراحل المبكرة من مواردها البشرية عن العاملين بها، كلما كانت عملية اختيار قادة المستقبل من بين القادة المحتملين الذين تم تدريبهم أكثر فائدة وعملية، وهذا هو الجزء الأساسي من عملية تخطيط التعاقب القيادي الناجحة. (Seniwoliba A. J., 2015:2)

ويعتبر تحسين الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة خطوة من خطوات تخطيط التعاقب، حيث يتم توفير مهنة ومسار واضح للعاملين، وتقديم التدريب والدعم المطلوبين للتقدم، هذا بدوره يقلل الفجوات في المهارات ويعمل أيضاً على تطوير القادة بسرعة أكبر، مثل هذا يمكن لتخطيط التعاقب أن يمهد الطريق للنهوض بمجموعات متنوعة من العاملين المرشحين، وهذا يمكن المؤسسة من الاستجابة للمتطلبات البيئية المتغيرة، ومن المهم موازنة خطة التعاقب مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فتخطيط التعاقب واستراتيجية المؤسسة يجب أن تكونا متصلتان ومتوافقتان مع إستراتيجية عمل تركز على عمليات الاستحواذ وبقاء العاملين في المؤسسة. (Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 46)

ومن الجدير بالذكر أن التطوير الوظيفي يمكن أن يساعد المؤسسات في جذب واستقطاب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية وتحفزهم، وتقوم بتطويرهم والاحتفاظ بهم بمرور الوقت، فيمكن لنظام التطوير الوظيفي التنظيمي المصمم بعناية أن يساعد في تحقيق تناسب أفضل مع الوظيفة، وكذلك التواصل الفعال بين العاملين والمديرين وزيادة ولاء العاملين للوظيفة، كما يمكنها تحسين الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، لأنه يجعل القائد مستعداً للمستقبل، ويجعله على وعي بالمسار المقصود

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

للمؤسسة، كما أنه سيواجه مقاومة أقل من العاملين، مما يؤدي إلى تمكين العامل، وتحسين الأداء، فالتخطيط للتعاقب يساعد على تحفيز العاملين وترقيتهم والاحتفاظ بهم داخل المؤسسة. (Awanis Ku Ishak, Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, 2016: 216)

ويعتبر توجيه العاملين للمناصب القيادية وسيلة من وسائل الإحتفاظ بهم، فتوجيه القادة الطموحين من خلال القادة الحاليين يؤدي إلى مستويات عالية من الإنجاز لأن القادة الحاليين لديهم الفرصة للمشاركة والتفكير بإيجابية لمساعدة المتدربين، حيث يؤدي تخطيط التعاقب إلى الاستدامة لأن الإجراءات التعليمية تحدث بسلاسة ويتمتع القادة بالتدريب اللازم في تخطيط التعاقب لمواصلة العملية. (Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 183)

فعللاقة التوجيه تفيد كلاً من المتدرب الذي يتعلم المهارات المطلوبة ويكتسب الخبرة ليكون ناجحاً، وتفيد أيضاً الموجه الذي يشعر بالرضا عن تمريره الحكمة والخبرة وتنمية المواهب الجديدة، فممكّن أن يكون للموجهين تأثير حاسم على المسارات الوظيفية للقادة المحتملين، فالموجهين يمكن أن يساعدوا المرشحين من خلال غرس البذور التي من شأنها تمكينهم من البحث عن تعيينات عميد الكلية، فالتحضير للمناصب القيادية للتعليم العالي عادة لا يحدث مصادفة، بل يحتاج إلى تخطيط للتعاقب القيادي.

(Carolyn Campbell Golden, 2014, 25)

ولا ينبغي للجامعة أن تخطط لخلفائها سراً، فمن المهم أن تعلم الجامعة العاملين معها أن فريق القيادة العليا يأخذ تطوير العاملين وتخطيط التعاقب على محمل الجد، وعلى الرغم من أن القيادة قد لا ترغب في إخبار الموظف بأنه بديل محدد لدور معين، فقد يكون من الضروري أن تسأل المرشح عن تطلعاته المهنية والعمل معه لتطوير المهارات اللازمة لشغل الدور المحدد، وبمجرد تحديد خليفة وإجراء محادثة للتأكد من أنه مهتم بمثل هذا الترشيح، يتم وضع خطة تسيير خطوة بخطوة لتطوير هذا الفرد، من



خلال التدريب، ومنحه مزيد من المسؤولية، والمزيد من الاستقلالية، والفهم الأوسع لبعض المجالات المحتملة لتحديد وإنشاء خطط للتعامل معها، ويعد تقديم التعليقات والتشجيع للخلفاء المحتملين خطوة مهمة في الاحتفاظ بالقيادات المتميزة.

(Seniwoliba A. J., 2015:10)

#### الخطوة الخامسة: تقييم عملية تخطيط التعاقب القيادي والتقدم فيها:

وأخيرًا، يجب أن يكون تخطيط التعاقب مصحوبًا بنوع من التقييم للخطة نفسها ونتائجها وللأفراد المشاركين في الخطة بشكل مستمر، وذلك للتأكد من فعاليتها في تطوير القادة المحتملين ويتم تحقيق ذلك غالبًا من خلال مراجعة سنوية لتحديث خطة التعاقب، وتحديد أهداف المؤسسة للأشهر الاثني عشر القادمة، ومراجعة ما إذا كانت أهداف المؤسسة للعام الماضي قد اكتملت أم لا، لضمان المساءلة، وقد يكون من المستحسن إصدار تقرير سنوي عن تخطيط التعاقب، نظرًا لأن العملية يمكن أن تصبح غامضة، فإن التقرير السنوي يضيف عليها وضوحًا، مما يساعد على المساءلة، وقد يتضمن مثل هذا التقرير إحصائيات مثل: عدد الخلفاء الذين تولى بالفعل الوظائف التي تم استهدافهم من أجلها، أو عدد الوظائف التي تم شغلها من مجموعة من المرشحين، أو عدد المرشحين الذين أكملوا أهداف المؤسسة، أو بشكل أوسع عدد الوظائف التي تم شغلها داخليًا أو الوقت اللازم لملئ الوظائف الشاغرة، لأنها تضع تخطيط التعاقب في سياق أوسع. (The Hanover Research Council – Academy

Administration Practice, 2010:15)

ومن المقاييس التي يمكن استخدامها في عملية تقييم برامج التخطيط للتعاقب القيادي هي: افتراض حالات التقاعد المحتملة بالمؤسسة في المستقبل وعليه تتعلق حالة العمل بحالات التقاعد المحتملة، والتي يجب أن تكون محددة في برنامج التخطيط للتعاقب القيادي، فعلى قادة المؤسسة الاتفاق على أهداف محددة وقابلة للقياس للبرنامج يتم في ضوءها تحديد المقاييس المستخدمة في القياس، ويمكن استخدام تنسيق بطاقة الأداء

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

المتوازن المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي لتقييم برنامج التخطيط للتعاقب القيادي على نفس الأبعاد، وهذه البطاقة تم تطويرها أول مرة على يد كابلان ونورتون والهدف من بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هو إثبات أن هناك أشياء أكثر نجاحاً داخل المؤسسة من تحقيق المكاسب المالية قصيرة الأجل، برغم أهميتها ولكن لا بد من القيام باستثمارات لازمة لتحقيق مكاسب طويلة الأجل، ويمكن أيضاً استخدام لوحة معلومات الموارد البشرية لتقييم تخطيط التعاقب القيادي، ولوحة المعلومات هي تصوير مرئي للمقاييس الرئيسية المرتبطة بعملية أو برنامج، مثل برنامج التخطيط للتعاقب القيادي، ولوحة تحكم الموارد البشرية هي عبارة عن تصور المقاييس الرئيسية المتعلقة بالأشخاص مثل عدد الأشخاص الذي تم تعيينهم، عدد الأفراد المستقلين، عدد الأشخاص الذين تم التخلي عنهم أو تقليص حجمهم، عدد الإمكانيات العالية من الأفراد مقارنة بإجمالي عدد العاملين، عدد المستقلين من ذوي الإمكانيات العالية مقارنة بإجمالي عدد ذوي الإمكانيات العالية، وتعتبر عدد الإمكانيات العالية التي تم الاحتفاظ بها، عدد الأشخاص الذين وافقوا على خطط التنمية الفردية، عدد الأشخاص الذين أكملوا خطط التنمية الفردية الخاصة بهم، النسبة المئوية للترقيات الداخلية وللتعيينات الخارجية، النسبة المئوية للترقيات الداخلية مقارنة بتلك المدرجة سابقاً في خطط التعاقب بما يسمى معدلات الوصول، النسبة المئوية للعمال الذين ليس لديهم بدائل محدد أو بدلاء محتملون مجموعة تسمى الثقب في خطة الاستبدال، ومن المهم أن تكون لوحات المعلومات جذابة بصرياً ويتم تحديثها بشكل متكرر، وتركز على أهم المقاييس، والهدف من هذه اللوحات هو الحفاظ على المقاييس بسيطة ولكنها مهمة، كما في لوحات تحكم السيارات، كلا النهجين يمكن استخدامهما في تقييم برامج تخطيط التعاقب القيادي وإدارة المواهب. (William J. Rothwell, 2010, 329:346)

ويعمل نظام تقييم الأداء مع تخطيط التعاقب في وقت واحد وذلك لإيجاد مكان عمل حيث يتطلع القادة إلى المستقبل والتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية، ويتطلب نظام

التقييم مشاركة نشطة من كبار القادة، هذا يعني أن نظام التقييم يجب أن يتكرر أكثر من مره خلال السنة، وينبغي النظر في استراتيجية تخطيط التعاقب على إنها أساسية ومتكررة، وهذا يعني أن نظام التقييم يتطلب طرقاً وقياسات محددة لتخطيط التعاقب للمرشحين، ثم يخرط القادة في البرنامج والعمليات، ومحاسبتهم على نجاح مرشحهم.

(Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 47)

ويعتمد النجاح النهائي لعملية تخطيط التعاقب القيادي على مدى التزام المؤسسة بمتابعة خطط التعاقب بشكل دوري، وكذلك تقييم مخرجاتها وفقاً لمؤشرات الأداء، ولمتابعة عملية تخطيط التعاقب يتوجب على وحدات الموارد البشرية القيام بالمراجعة الدورية والمتابعة لما يلي:

ه- خطة التعاقب بشكل نصف سنوي لمتابعة مستوى الإنجاز ومعالجة الانحرافات والتعديل عليها وفقاً لأي مستجدات.

و- تنفيذ الاستراتيجيات التدريبية للبدلاء وفقاً لخطط التطوير الفردية.

ز- تنفيذ خطة الاتصال والتواصل.

ح- أداء المرشحين البدلاء لتقييم أثر التدريب على مستوى الأداء الحالي.

- استراتيجيات التحفيز والدمج وأثرها على تقييم الكفايات والاحتفاظ بالبدلاء.

ومن خلال تبني الخطوات السابقة، يمكن للمؤسسات تحديد مجموعة من المرشحين يمكن من خلالها أن تحدث خطط التعاقب في المناصب القيادية الرئيسية، نتيج مثل هذه العملية المنهجية مقارنة المرشحين المحتملين بالاحتياجات التنظيمية ومتطلبات القيادة بدلاً من مجرد تقرير إشرافي يوصي بالتقدم للوظيفة القيادية، وبالتالي يتم إنشاء هيئة من قادة الجيل القادم قبل مغادرة مجموعة أفراد القيادة الحالية بيئة العمل. ( Clive

(Hickson, 2019:7)

ومما سبق يتضح أن تخطيط التعاقب القيادي بمؤسسات التعليم العالي يساعد على اتخاذ خطوات نشطة نحو الاستعداد للمستقبل، وعدم تكرار الماضي، ففكرة الجامعة على تحديد واختيار ورعاية وتطوير القيادة المستقبلية يمكن أن توجد فرقاً بين تحقيق

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

أهداف الجامعة أو عدم الوفاء بها، يعد اختيار خليفة للقائد الأعلى ومناصب القيادة العليا أحد أهم القرارات التي يجب أن تتخذها جميع مؤسسات التعليم العالي.

### سابعاً: عوامل نجاح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي:

يعد التخطيط الاستباقي للتعاقب أول وأهم عامل من عوامل نجاح تخطيط التعاقب، حيث يهدف تخطيط التعاقب إلى استخدام التدابير الاستباقية لبدء العملية في وقت مبكر، من أجل الحصول على الموهبة المناسبة الجاهزة للانتقال إلى مناصب قيادية في الوقت المناسب، فيجب أن يكون التخطيط استباقياً ويتم تطويره من خلال إدارة المواهب واستراتيجيات التوظيف التي تركز على جلب الخلفاء الذين لديهم المهارات اللازمة للقيادة. (Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 179)

ومن عوامل نجاح عملية تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي، توفير فرص المشاركة للجميع أصحاب المصلحة في إدارة الجامعة وعملية صنع القرار، فمن الضروري للمجتمع الأكاديمي المشاركة، ثم يتم توفير فرص لمشاركة جميع المواهب الإدارية من خلال التوزيع العادل للجميع، ويرجع أهمية ذلك للمساعدة في تجنب إدارة الاحتكار في أيدي أشخاص معينين ولتوفير الظروف لتواجد أفضل أنواع القادة داخل المؤسسة. (Nasim Torabi, Fariba Karimi & Mohammad Ali Nadi, 2019:68)

وتتطلب مبادرات تخطيط التعاقب الفعال بيئة يتم فيها التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الأعمال بشكل فعال لدعم أنشطة تخطيط التعاقب، وهناك عدد من اللبانات الأساسية اللازمة لنجاح القوى العاملة وتخطيط التعاقب، فيجب أن يتماشى تخطيط القوى العاملة والتعاقب بشكل مباشر مع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية وخطط العمل الخاصة بالمؤسسة، وعادةً ما تحدد الخطة الإستراتيجية للجامعة الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها جنباً إلى جنب مع الإجراءات والموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتوفر الخطة التشغيلية مزيداً من التفاصيل حول الأهداف الإستراتيجية بما في ذلك الأهداف الفرعية، بالإضافة إلى تحديد المهام والأطر الزمنية والأدوار للموظفين،

وتحدد خطة العمل الخطوط العريضة لعملية تخطيط الأعمال، بما في ذلك تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المحددة في الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وتحتوي هذه الخطة عادة على معلومات حول الاستثمارات المطلوبة لتحقيق الأهداف والعائد المحتمل على تلك الاستثمارات، ما لم يوضح التخطيط المحلي بوضوح رؤية لخطط الجامعة الواسعة التي تضمن دعمًا تنفيذيًا جامعيًا مهمًا، فسيكون صعبًا ويمكن أن يقوض في النهاية أي استراتيجية يتم اتباعها على المستوى المحلي. (Lead institution, Partner institution, 2015:37)

ويمكن تحديد عوامل نجاح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

١- دعم الإدارة العليا: تتمثل الخطوة الأولى لنجاح عملية تخطيط التعاقب في الحصول على دعم ومشاركة الإدارة العليا بالجامعة، والتي تشمل مجلس إدارة الجامعة والمسؤولين الرئيسيين والعمداء والمديرين وفريق الإدارة العليا بأكمله، فيقوم مجلس الجامعة بدعم عملية التعاقب القيادي من خلال الموافقة على تبني سياسة تخطيط التعاقب داخل الجامعة، كما تحفز مشاركته أيضًا الأفراد المرشحين لتولي المناصب القيادية حيث يرون اهتمامًا بنمو حياتهم المهنية من الإدارة العليا. (Seniwoliba A. J., 2015:5)

٢- الدمج في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة: فلا ينبغي أن يتم إجراء التخطيط للتعاقب القيادي بشكل منفرد، بل يجب أن يكون مرتبطاً وداعماً للخطط الإستراتيجية التنظيمية من خطط تنمية الموارد البشرية والتخطيط التنظيمي للأنشطة الأخرى والخطة الإستراتيجية للمؤسسة، فيجب أن تأخذ أي خطة تعاقب في الاعتبار نظام حوكمة المؤسسة، مما يضمن ألا تؤدي خطة تعاقب القادة إلى الإخلال بالهيكل والأنظمة الحاكمة المعمول بها. (Isaac C. Theus, 2019: 25)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

٣- تحديد الاحتياجات من خلال المسح المؤسسي: فمن أسباب نجاح برامج تخطيط

التعاقب القيادي، تحديد الاحتياجات اللازمة كوسيلة لاستهداف التدريب اللازم وتعليم العاملين وتطويرهم، وبذلك يصبح التخطيط للتعاقب القيادي قوة دافعة لتحديد الاحتياجات اللازمة، ويوصى أن يبدأ تخطيط التعاقب القيادي بإجراء مسح مؤسسي للاحتياجات التي تسعى إلى سدها من خلال تخطيط التعاقب، ويشمل هذا المسح أسئلة عن كيف يتم تنظيم المؤسسة؟ وكيف ينتقل القادة حاليًا مع تطور حياتهم المهنية؟ ما هي المستويات القيادية التي سيتم تصميم خطة الخلافة لتوفيرها؟ ما هي البرامج أو الهياكل الموجودة بالفعل والتي يمكن دمجها في تخطيط التعاقب، وبلي هذا المسح المؤسسي، الذي يهدف إلى مواءمة خطة التعاقب مع الاستراتيجية التنظيمية، تطوير ملف ديموغرافي ومهني للعاملين بالمؤسسة الحاليين، ويتم تطابق الملف الديموغرافي والمهني للقوى العاملة مع الاحتياجات المحددة في المسح المؤسسي. (The

Hanover Research Council – Academy Administration  
Practice, 2010:10)

٤- زيادة مجموعة المواهب المرشحين لسد الوظائف الشاغرة: من الأسباب المهمة

لقيام برامج التخطيط للتعاقب القيادي هو زيادة مجموعة المواهب القابلة للترقية من العاملين، حيث يساعد تخطيط التعاقب القيادي المؤسسات على تحديد العجز المستقبلي من المواهب والمهارات، وتستطيع المؤسسات أن تتحسب لذلك من خلال تدريبها ورعايتها للمواهب في مختلف الوظائف، ونظراً لأنه من الصعب استبدال أصحاب المناصب القيادية الناجحين والذين يمتلكون معرفة راسخة بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة، فإن تقاعد هذه القيادات الموهوبة يمكن أن يسبب مشكلات خطيرة للمؤسسة، فليس من السهل في جميع الأحوال توظيف قائد محنك جديد يحل محل القائد الذي تقاعد، ولهذا يساعد التخطيط للتعاقب القيادي على التحديد المسبق للعاملين الموهوبين الذين يمكن تدريبهم ورعايتهم لشغل وظائف قيادية في المستقبل

بدون التأثير بصورة سلبية على المخزون المعرفي وتراكم الخبرات داخل المؤسسة. (أحمد محمد نبوي حسب النبي، ٢٠١٦: ٧١)

٥- توفير المزيد من الفرص للعاملين الطموحين والساعين للتقدم والرقى: يفسح

التخطيط الناجح للتعاقب القيادي المجال أمام إدخال روح جديدة إلى المؤسسات، وسد ثغرات العملية الانتقالية عبر تبني نهج فاعل لتنمية المهارات القيادية لدى الأجيال الجديدة من أجل المستقبل وإتاحة المجال أمامها للتزود بالمعرفة التنظيمية التي لربما كانت حكرًا لوقت طويل على القيادات المخضمة، وبالتالي استقطاب واستبقاء أفضل الكفاءات البشرية التي تمثل إضافة مهمة لتعزيز نجاحات الحاضر وقيادة إنجازات المستقبل. (صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم، ٢٠١٦: ٦)

٦- الاستفادة من إمكانات رأس المال البشري في المؤسسة: تحتفظ المؤسسات برأس

المال البشري لأنه يشكل التميز المؤسسي لها من خلال القدرة على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمؤسسة المعنية، لذلك يستلزم الأمر من المؤسسات توفير المناخ الملائم لهم لاطلاق طاقاتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوض في الأعمال التي تتسم بمجازفة عالية. (نجلاء حسن جمعة، ٢٠١٨: ١٨٤)

٧- مساعدة العاملين على إدراك خططهم المهنية داخل المؤسسة: تقوم المؤسسات

باستثمار كبير في تدريب العاملين بها، فهناك فرد عامل قد يتحسن أداءه مع الخبرة والتقدم طوال فترة التعلم الذي يتقنون فيه المعرفة الخاصة بالمؤسسة والخاصة بالوظيفة، وعندما يغادر هؤلاء الأفراد مؤسستهم يمكن قياس خسارتهم إذا كان بقائهم مع صاحب العمل أحد أهدافهم لتحقيق خططهم المهنية، ثم يستفيد صاحب العمل من تجاربهم، وبذلك يمكن أن يكون التخطيط للتعاقب القيادي بمثابة أداة يمكن للأفراد من خلالها أن يكونوا مستعدين لتحقيق خططهم المهنية داخل المؤسسة. (William J.

Rothwell, 2010,22)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

٨- رفع معنويات العاملين من خلال تشجيع الترقى الداخلي واستخدامه كحافز: يعد

تخطيط التعاقب القيادي وسيلة لتحسين الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة من خلال تشجيع الترقية من الداخل، وفي الواقع فإن التوظيف من داخل المؤسسة يعتبر أمرًا مساعدًا لأن القادة يمكنهم بذلك البحث عن العاملين الذين يمتلكون الصفات القيادية الأساسية من البداية أما التوظيف من خارج المؤسسة، فيجب على القادة جذب وتجنيد المواهب المناسبة التي تمتلك صفات وخصائص القادة للعمل في المؤسسة ويمكن أن تكون فرصة الحصول على الترقية بمثابة حافز، والموظف الذي يتم ترقيته بالفعل يبعث على الشعور بالثقة لدى الآخرين. (Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, 2018: 180)

Julie A. Overbey, 2018: 180)

وعليه يمكن تحديد ست ممارسات شائعة تؤدي إلى نجاح عملية تخطيط التعاقب

القيادي، تتمثل في: (Clive Hickson, 2019:7)

١. الدعم الفعال من القيادة العليا المتوقع منها القيام بتخطيط التعاقب، وتحديد الأفراد المحتملين.
  ٢. ربط تخطيط التعاقب بالتخطيط الاستراتيجي.
  ٣. التعرف على الأفراد المحتملين في وقت مبكر من حياتهم المهنية.
  ٤. التأكيد على المهام الوظيفية التي توفر خبرات تنموية، بالإضافة إلى التدريب الرسمي.
  ٥. تحقيق التنوع والقدرة القيادية والاحتفاظ بالقيادات المحتملة.
  ٦. اختيار القادة لتسهيل جهود التحول لتعزيز التغيير.
- إن التخطيط للتعاقب القيادي الناجح يشمل التحديد المتعمد والمنهجي لمتطلبات القيادة، وتحديد مجموعة من المرشحين المحتملين، وتطوير الكفاءات القيادية لدى المرشحين، وبالتالي جعل تخطيط التعاقب مدروسًا ويضمن استعداد القادة المحتملين لتولي المسؤولية. (Clive Hickson, 2019:8)



ومما سبق يتضح أن عوامل نجاح تخطيط التعاقب القيادي عديدة ومتنوعة وتركز على تطوير كفاءات كل المرشحين ممن يملكون الإمكانيات العالية لتمكينهم من القيادة في المؤسسة، عوضاً عن البحث لاحقاً عن الكفاءات المناسبة للقيام بالأدوار المطلوبة مما يتسبب في إهدار الوقت والموارد المتاحة ويؤثر على عملية التخطيط المنظم لاختيار الكفاءات والمواهب والحفاظ عليها لأداء أدوار أساسية وحيوية في المؤسسة.

**القسم الثالث: وصف وتحليل لملامح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا:**

يعتبر نظام التعليم العالي في كندا نظاماً شديداً اللامركزية، حيث تدعم الحكومة الفيدرالية البحث العلمي وتمويل الطلاب فقط، بينما تطبق كل حكومة إقليمية أنظمة ومتطلبات تنظيمية مختلفة، ويشمل قطاع التعليم العالي الكندي ٢٢٠ مؤسسة تعليم عالي تنتشر في ١٣ مقاطعة وإقليم، يلتحق أعداد من الطلاب أعلى بكثير في المقاطعات العشر مما هو عليه في الأقاليم الشمالية الثلاث، ويحظى نظام التعليم العالي الكندي باحترام كبير ولديه واحد من أعلى معدلات المشاركة للطلاب على الصعيد العالمي، يتم تمويل هذا النظام اللامركزي إلى حد كبير على مستوى المقاطعات والأقاليم، وشهدت المؤسسات درجة عالية من الثقة والحكم الذاتي من الحكومات الإقليمية، وهناك اختلافات إقليمية في سياسة التعليم العالي عبر البلاد. (Andrew Bieler and Marcia

McKenzie, 2017: 2)

ويصنف التعليم العالي في كندا إلى فئتين؛ الجامعات وغير الجامعات، بشكل عام، تمنح الجامعات أوراق اعتماد أكاديمية ومهنية للطلبة الجامعيين والخريجين، وأيضاً المجموعة غير الجامعية والمتمثلة في (كليات المجتمع ومعاهد الفنون التطبيقية والكليات الخاصة) تقدم تدريباً مهنيّاً بشكل أساسي وتمنح شهادات ودبلومات ودرجات جامعية تطبيقية، وهناك توقعات من الحكومة ومؤسسات التمويل الأخرى للمساءلة والحكم

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

الرشيد لضمان النزاهة الأكاديمية والمساهمة الإيجابية في التنمية الاقتصادية والنهوض

بالمجتمع.(Neera Arora, 2019,3)

وتعتبر معاهد الفنون التطبيقية في كندا، معاهد تقنية ممولة من القطاع العام وتعمل بشكل وثيق مع الصناعة والحكومة لمعالجة معادلة العرض والطلب في سوق العمل من خلال إنشاء برامج ذات صلة بالصناعة والتي تؤدي إلى توظيف قوي للخريجين، وهي مجهزة بمختبرات تدعم التعلم التطبيقي ونموذج الأعمال لتقديم أوراق اعتماد تتراوح من درجات البكالوريوس لمدة أربع سنوات، وشهادات الدبلومات المتقدمة، فضلاً عن التدريب داخل الفصل لبرامج التدريب المهني. (Neera Arora, 2019,73)

ويستخدم كل معهد من المعاهد الفنية التسعة في كندا عملية مفتوحة وتعاونية وشفافة لإشراك المجتمع في تطوير خطته الإستراتيجية الخاصة به والتي يتم تقديمها بشكل جيد على المواقع الإلكترونية وتحظى بتأييد تنفيذي من رئيس مجلس الإدارة ورئيس كل كلية من الفنون التطبيقية، وفي حين أن الخطة الإستراتيجية قد تختلف لكل معهد، إلا أنها تركز جميعها على التعلم التطبيقي / العملي والبحث التطبيقي. (Neera Arora, 2019,74)

أولاً: نشأة وتطور تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا:

بدأ مفهوم تخطيط التعاقب القيادي في عالم الأعمال والشركات الكندية منذ زمن بعيد باعتباره عنصر حاسم في استدامة وكفاءة مؤسسات القطاعين العام والخاص فقد تبنت نهجاً ورؤية طويلة المدى تجاه تخطيط التعاقب، ليس فقط لتتبع الأشخاص ولكن أيضاً لإعدادهم للأدوار القيادية، بما يسمى إنشاء خط أنابيب القيادة leadership pipeline ، أما بيانات التعليم العالي كانت بطيئة في تبني تخطيط التعاقب الرسمي ولكنها أصبحت مؤخراً موضوعاً قيد الدراسة والاهتمام، وبدأت مؤسسات التعليم العالي في تبني عمليات رسمية لتخطيط التعاقب على كافة المستويات.(Clive Hickson, 2019:6)

وبدأت أصوات تنادي بضرورة وجود استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الكندية تتضمن برامج تخطيط التعاقب القيادي وتطوير القيادات والوظائف الفردية، وأيضاً الدعوة إلى تخطيط التعاقب ليشمل البرامج جميع مستويات المؤسسة، حيث يوجد العديد من أصحاب الأداء العالي في كل مستوى، والذين يمكنهم ملئ الوظائف الشاغرة.

(Tiffany Dawn Snauwaert, 2020:100)

تختلف عملية اختيار رئيس الجامعة والتي تعتمد بشكل كبير على تخطيط التعاقب في كندا اختلافاً كبيراً عن العملية المستخدمة في قطاع الأعمال لاختيار الرئيس التنفيذي للمؤسسة، حيث تحتاج عملية اختيار رئيس الجامعة وقتاً طويلاً في رعاية وتدريب قادة المستقبل، فالثقافة الأكاديمية وهيكل الحوكمة الموجود في مؤسسات ما بعد الثانوي الكندية تختلف تماماً عن الشركات الخاصة، وبالتالي هناك حاجة لتخطيط تعاقب فريد، فبدلاً من تبني استراتيجية التعاقب مباشرة من نموذج في قطاع الأعمال لا بد من التفكير بشكل مختلف في تخطيط التعاقب القيادي فيما يخص قطاع التعليم العالي من حوكمة مشتركة وثقافات جماعية. (Anna Okapiec, 2019:5)

فبالرغم من تأخر تبني الجامعات الكندية لنظام تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الكندية إلا أنها بدأت تخطوا خطوات سريعة وواضحة نحو تنفيذ عمليات رسمية وغير رسمية لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا.

**ثانياً: أسس ومبادئ تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا:**

حددت جامعة وندسور الكندية University Windsor مجموعة من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها برنامج تخطيط التعاقب القيادي، كما يلي: (Office of the Vice-President, Human Resources, 2016:1)

- ١- أن يتمشى تخطيط التعاقب القيادي مع الأولويات الإستراتيجية للجامعة.
- ٢- أن يركز تخطيط التعاقب القيادي على قيم الشفافية والإنصاف وإمكانية الوصول.
- ٣- إشراك كبار القادة بنشاط في تطوير قادة المستقبل بالجامعة.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

- ٤- التركيز على تكوين مجموعة من المواهب من القادة للوظائف التي تم تحديدها على أنها حرجة.
- ٥- وضع خطة اتصال شاملة، وتوضيح أن المشاركة في تخطيط التعاقب لا تضمن الترقيات.
- ٦- الإرتكاز على بيانات القوى العاملة وتحليلاتها عند التخطيط للتعاقب القيادي.
- ٧- اتباع عملية منهجية وموضوعية لتقييم البدلاء المحتملين.
- ٨- وضع خطط تطوير محددة لكل خليفة محتمل تتضمن خبرات وظيفية صعبة ومتنوعة بالإضافة إلى أنشطة نقل المعرفة.
- ٩- وضع خطة للرصد والتقييم.

ثالثاً: دواعي الأخذ بعملية تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا: أصبحت وظيفة رئيس الجامعة الكندية في العصر الحالي أكثر أهمية من أي وقت مضى نتيجة التغيرات السريعة التي حدثت في البيئة الجامعية من تغير في التركيبة الطلابية والتطور التكنولوجي المرتفع وضغوط الميزانية وغيرها، وبالتالي ازدادت عدد القضايا المتعلقة بتعيين القادة الأكاديميين ومدة بقائهم القليلة في المنصب، بجانب الزيادة الدراماتيكية في عدد القادة الذين تركوا المنصب بعد أقل من ثلاث سنوات، وقد تسبب هذا الرحيل المبكر في اضطراب كبير داخل الجامعات وأثار تساؤلات حول أسباب المغادرة ومحاولة معرفة هذه الأسباب أكثر من أي وقت مضى، وعليه فكانت هناك حاجة للأخذ بعملية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات الكندية والتي ستدعم استدامة القيادة. (Anna Okapiec, 2019:7)

وقد أدت وتيرة وحجم التغييرات في مؤسسات التعليم العالي الكندي والحاجة الملحة لوجود قادة يمكنهم التعامل مع التغييرات والقيادة وسط هذه التعقيدات إلى تطور عملية التخطيط للتعاقب القيادي بمؤسسات التعليم العالي الكندية، حيث أشارت مؤسسات التعليم العالي إلى الحاجة إلى التحلي بالمرونة والذكاء للتكيف مع التغييرات، وانفقوا على أن الخطة الاستراتيجية توفر التوجيه المؤسسي لما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى التوسع في الأعمال الحالية أو التنويع لتلبية احتياجات النمو والاستدامة طويلة الأجل،

فتخطيط التعاقب يتبع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وليس العكس وذلك من خلال افتراض أن إطار تخطيط التعاقب يجب أن يتماشى مع الإستراتيجية المؤسسية للتوسع وقابلية التوسع أو التنوع من أجل الاستدامة. (Anna Okapiec, 2019:73,87) ففي معاهد الفنون التطبيقية في كندا توجد أنشطة مهنية قوية، ومتطورة تقنيًا، ونشطة في مجالات البحث التطبيقي ومجهزة لتقديم برامج على مستوى البكالوريوس، فهي نموذج للتعليم التطبيقي المتكامل مع الصناعة والمتوافق معها، وتتطلب الفنون التطبيقية أنظمة إدارية وريادية راسخة للتعيش والتنافسية، مما يجعل الكليات الفنية منظمة معقدة للغاية وتتطلب قيادة على دراية جيدة، ليس فقط بالفوارق الاستراتيجية والتشغيلية المؤسسية، ولكن أيضًا في إيجاد ثقافة التعاون والابتكار، ويعتمد نجاحهم على القيادة التنفيذية والعليا القوية التي لديها رؤية للنمو والاستدامة، مما أوجد الحاجة إلى بناء قوة مقاعد القيادة التكيفية من خلال الجهود الرسمية وغير الرسمية مما جعل تخطيط التعاقب فريدًا وضرورة ملحة للفنون التطبيقية في كندا. (Neera Arora, 2019,14)

ونظرًا لأن معاهد الفنون التطبيقية تعاني من ضغوط الميزانية والتحولت الديموغرافية والتكنولوجيا الناشئة وسوق العمل سريع التطور، فإنها تواجه تحديًا كبيرًا لمعرفة نوع الوظائف التي ستوجد في العقود القليلة القادمة، العديد من التغييرات الناتجة عن التقدم التكنولوجي والتقنيات الذكية والاضطراب الرقمي، واستبدال حصة كبيرة من الوظائف البشرية بآلات ذكية، والتركيب السكانية للمتعلمين، والتأثيرات التشريعية، وتطور التعليم عن بعد، والمتطلبات الاقتصادية والصناعية، ومشاركة العاملين، وما إلى ذلك، وعليه فيعد الاستثمار في المواهب المناسبة المجهزة بالمهارات المناسبة والتي تتناسب مع التوجه الاستراتيجي التنظيمي من خلال وجود خطة إستراتيجية توضح المهمة والأولويات الإستراتيجية للمؤسسة في المستقبل أمرًا أساسيًا لنجاح واستقرار المؤسسة واستدامتها. (Neera Arora, 2019,112)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

وعليه نلاحظ أن انخفاض التمويل الحكومي لمؤسسات التعليم العالي الكندية وتغيير التركيبة السكانية للطلاب المحليين في كندا، بجانب التطورات التكنولوجية وتأثيرها على واجبات أعضاء هيئة التدريس، أدى ذلك إلى جعل حوكمة التعليم العالي وبيئة التشغيل معقدة للغاية، وقد تطلب ذلك حتمية توفر مقاعد بديلة للقيادات على جميع مستويات المؤسسة، لا سيما في المناصب القيادية العليا، لبقاء المؤسسة في حالة رشاقة وذكاء تنظيمي من الناحية التشغيلية لوضع المؤسسة في مكانة لتحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل، وذلك من خلال تخطيط التعاقب القيادي.

### رابعاً: خطوات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كندا:

هناك خطوات متعددة لتخطيط التعاقب داخل مؤسسات التعليم العالي الكندية مما كان له أثار متنوعة على هذه المؤسسات، ومن هذه الخطوات:

#### الخطوة الأولى: تحديد المناصب القيادية الرئيسية بمؤسسات التعليم العالي الكندية:

في البداية تقوم مؤسسات التعليم العالي الكندية بتحديد المناصب القيادية الرئيسية في المؤسسة، وقد استخدمت إحدى مؤسسات التعليم العالي الكندية، نظام مرمز بالألوان تم تطويره ليناسب جميع المناصب الرئيسية في المؤسسة والتي من المحتمل أن تصبح شاغرة في المستقبل، وقد ساعد هذا النظام المؤسسة في تحديد المناصب الرئيسية والبدء في البحث عن البدائل المحتملة لتولي هذه المناصب المحتمل شغورها باستخدام نظام الترميز الملون. (Tiffany Dawn Snauwaert, 2020:49)

#### الخطوة الثانية: تحديد الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة لشغل تلك المناصب القيادية الرئيسية بمؤسسات التعليم العالي الكندية:

تُعرّف الكفاءة بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسمات ذات الصلة التي تساهم في الأداء الوظيفي الناجح وفي النهاية في نجاح الجامعة، وقد حددت جامعة وندسور الكندية خمس من الكفاءات القيادية الأساسية للنجاح التي يجب أن تتوفر في البدلاء المرشحين لتولي المناصب القيادية المتوقع شغورها في المستقبل، وتتضمن كل

كفاءة قائمة بالسلوكيات ذات الصلة بالكفاءة، وهذه الكفاءات هي: (Office of the

Vice-President, Human Resources, 2016:3,4)

أولاً: التركيز الاستراتيجي:

- ١- أن يترجم رؤية الجامعة وأولوياتها إلى عمل ومواءمة الأنشطة والعمليات والممارسات مع الرؤية المرغوبة.
- ٢- أن يفهم التاريخ المؤسسي والسياق التنظيمي الحالي.
- ٣- أن يوضح الالتزام تجاه الطلاب بما في ذلك بيئة التعلم والمساهمات.
- ٤- أن يفهم ويفسر الاتجاهات المستقبلية في التعليم العالي وتأثير المؤسسات.
- ٥- أن يتوقع التحديات والمخاطر.
- ٦- أن يعزز ويبني الدعم لرسالة الجامعة وقيمها ورؤيتها.
- ٧- أن يطور وينفذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لتحقيق التوجهات والمبادرات الاستراتيجية للجامعة.
- ٨- أن يقوم بمواءمة القرارات الاستراتيجية مع الرؤية والقيم والأدلة، وأن يتخذ القرارات بناءً على ما هو الأفضل للجامعة ككل.
- ٩- أن يوازن بين احتياجات الجامعة قصيرة المدى والرؤية طويلة المدى.

ثانياً: بناء العلاقات:

- ١- أن يعزز ويحافظ على العلاقات القوية (الداخلية والخارجية للجامعة) لتسهيل تحقيق الأولويات المؤسسية.
- ٢- أن يتبع نماذج السلوك التي تتوافق مع القيم الأساسية للجامعة.
- ٣- أن يستخدم الأسلوب الجماعي والاستشاري، ويقدر أهمية التعاون مع الزملاء عند التعامل مع الفرص والتحديات وتحديد الاتجاه.
- ٤- أن يوضح الالتزام بالتنوع والإنصاف والشمولية، والاستماع إلى الثقافات والمجتمعات والأصوات ووجهات النظر المتنوعة.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

- ٥- أن يشجع التبادل المفتوح للمعلومات والأفكار.
  - ٦- أن يطور شراكات استراتيجية هادفة وتعاون عبر الوحدات.
  - ٧- أن يقوم ببناء فرق بإشراف الآخرين وتسهيل بيئات التعاون.
  - ٨- أن يظهر النزاهة وبيئي الثقة والدهاء سياسياً.
- ثالثاً: النتائج المدفوعة:**
- ١- أن يلهم الآخرين ويوجههم لتحقيق النتائج المرجوة.
  - ٢- أن يحدد وينقل التوقعات والمعايير والنتائج الواضحة.
  - ٣- أن يتحمل المسؤولية الذاتية والجماعية لتحقيق أهداف الجامعة أو القسم.
  - ٤- أن يلهم الشغف والحماس لدى الآخرين لتحقيق النتائج.
  - ٥- القدرة على قياس وتقييم النتائج، ومقارنة النتائج مع المعايير المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
  - ٦- إزالة الحواجز وحل النزاعات في الوقت المناسب.
  - ٧- أن يسعى للحصول على تعليقات من أصحاب المصلحة لتحسين النتائج.
  - ٨- أن يقوم بتخصيص الموارد لتحقيق النتائج المرجوة.
  - ٩- أن يقوم بتزويد الفريق بالدعم اللازم لتحقيق أهداف الجامعة أو القسم.

### رابعاً: التغيير والابتكار:

- ١- أن يقوم بمناصرة ودعم وتسهيل التغيير والابتكار للنهوض بالأولويات المؤسسية.
- ٢- أن يتحدى الوضع الراهن ويشجع على المخاطرة المناسبة.
- ٣- أن يقيم القدرة المؤسسية والإدارات والاستعداد للتغيير.
- ٤- أن يقوم بإيجاد مناخ يشجع على التحسين المستمر والإبداع والابتكار.
- ٥- أن يقوم بتوصيل رؤية واضحة ومقنعة للفوائد والنتائج المرتبطة بالتغيير.
- ٦- أن يقوم بتطوير وتنفيذ خطط تنفيذ التغيير الواقعي وإدارة المخاطر المرتبطة بالتغيير.



- ٧- أن يبني الدعم ويزيل الحواجز التنظيمية ويحصل أو يخصص الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير والابتكار.
- ٨- أن يقوم بتطبيق أفضل الممارسات في إدارة التغيير لتعزيز المشاركة وتحقيق التغيير المستدام.
- ٩- أن يتبع نماذج المرونة والقدرة على التكيف.

#### خامساً: بناء القدرات:

- ١- أن يقوي القدرات والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق الأولويات المؤسسية.
- ٢- أن يقوم بتوفير القيادة في الإدارة الفعالة والإشراف على الموارد.
- ٣- ان يسعى ويؤمن ويعبئ الموارد.
- ٤- أن يقوم بالتأكد من أن الأنظمة والعمليات والهياكل فعالة وتتسم بالكفاءة وتتوافق مع أولويات الجامعة.
- ٥- أن يوضح فهمًا واضحًا للاتفاقيات الجماعية وسياسات الجامعة وإجراءاتها، ويدير الموارد وفقًا لذلك.
- ٦- أن يشارك في تطوير الشخصية والفريق والقائد.
- ٧- أن يوفر التغذية الراجعة البناءة في الوقت المناسب ويشجع التطوير المستمر.
- ٨- أن يشارك في جهود تخطيط التعاقب وتسهيل نقل المعرفة المؤسسية.
- ٩- أن يقوم بتمكين الآخرين بالسلطة والمسؤولية المناسبة والاعتراف بإنجازات ومساهمات الآخرين.

كما أن تحديد الأفراد ذوي الإمكانيات المرتفعة يكون عن طريق المزج بين تحديد المواهب من داخل المؤسسة ومن خارجها، مع المحافظة على الهدف الأساسي الذي يضمن ملاءمة جيدة للوظيفة والمؤسسة، فإذا كانت الإستراتيجية المؤسسية سترتقي فقط مع الإحتفاظ بنفس التكوين، فيجب على المنظمة أن تستثمر في تنمية الأفراد في الداخل، حيث أن هناك معرفة وخبرة مؤسسية كافية داخل مؤسستهم ويمكن الاستفادة

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

منها لتوسيع نطاق البرامج، أما إذا كان الخيار هو التنوع والتعامل مع خطوط عمل مختلفة، فسيحتاجون إلى الاستثمار في التوظيف من الخارج، وأن الاستثمار في المواهب المناسبة يجب أن يكون جزءاً من إدارة المواهب وجهود تخطيط التعاقب (Anna Okapiec, 2019:73,87)

وتؤدي إدارة الموارد البشرية في الجامعات الكندية دوراً مهماً في أنشطة تخطيط التعاقب القيادي، حيث إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الإشراف وتوفير المعلومات والبيانات لعملية المراجعة، فالعاملين الأفضل أداء يتم اكتشافهم بشكل عام من خلال اجتماعات مراجعة الموارد البشرية الدورية ويتم وضع خطط لتطويرهم المستمر، فعملية المراجعة هي العنصر الأكثر أهمية في نظام التعاقب، وتسمح اجتماعات المراجعة هذه لقيادة المنظمة بمناقشة المرشحين في بيئة مفتوحة تسمح بالدعم أو النقد الموحد، كما تتيح هذه الاجتماعات للمناصب القيادية الرئيسة القدرة على الحفاظ على فهم الأهمية التي تحملها عملية تخطيط التعاقب (Jamye Long, Cooper

Johnson, Sam Faught and Jonathan Street,2013:3)

ويتضمن تخطيط التعاقب في معاهد الفنون التطبيقية بكندا العديد من المحادثات الرسمية وغير الرسمية حول تحديد وتطوير العاملين ذوي الإمكانيات العالية، والدعم المقدم من كبار القادة في إطار تخطيط التعاقب لتحديد العاملين ذوي الأداء العالي من خلال سلسلة من الأنشطة المدروسة والمخطط لها جيداً، وتشمل هذه الأنشطة أو الأساليب الرسمية: قياس الأداء الذي يتماشى مع الأولويات الإستراتيجية، والنجاح في المشاريع الممتدة، والتعيينات والأنشطة الأخرى ذات النتائج القابلة للقياس، كما تضمنت الأساليب غير الرسمية: تحديد المواهب أثناء برامج الإرشاد، وتقديم التسهيلات والعروض التقديمية في الأحداث المؤسسية مثل اجتماعات مجالس الإدارة، وأخيراً النجاح في الدورات وورش العمل الداخلية. (Neera Arora, 2019,110)

وقد أكد قادة معاهد الفنون التطبيقية في كندا على أن تخطيط التعاقب لا يتوقف عند خطوة محددة بل أنه حديث مستمر على جميع المستويات، لا سيما على مستويات القيادة التنفيذية والعليا، وذلك لفهم الاحتياجات والتوجيهات المؤسسية، والتعرف على المواهب المحتملة داخل المؤسسة، والفجوات في المواهب لتحديد الفرص للتعيينات الخارجية، وتتحدد كفاءات وخبرات القيادة المرغوبة من خلال عدة سمات مثل:

(Neera Arora, 2019,89)

- ١- امتلاك خبرة في الجانب الأكاديمي من العمل قد يكون مؤشر لامتلاك الخبرة في الجانب الإداري من العمل أيضاً، على الرغم من أنها قد تكون مختلفة تمامًا، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد بأن النجاح الأكاديمي يرتبط بطريقة أو بأخرى بالنجاح الإداري.
- ٢- دعم الابتكار والعروض متعددة التخصصات من قبل القادة المحتملين وتحقيق التميز والجودة والإدارة الرشيقة في جميع عملياتهم الإدارية.
- ٣- التمتع بالخبرة التقنية التي من شأنها أن تكمل الدور.
- ٤- امتلاك مهارات إدارية أقوى لتوظيف وتدريب الفريق المناسب، وإدارة العمليات والعلاقات الداخلية والخارجية المختلفة.
- ٥- امتلاك عقلية ريادة الأعمال والنمو في الواقع أكثر أهمية للبقاء في طليعة التغييرات.
- ٦- امتلاك القدرة على توظيف المواهب الفنية المناسبة داخل الفريق.

وقد وضعت جامعة أونتاريو الكندية خطة استراتيجية لتنمية المهارات القيادية وتخطيط التعاقب عام ٢٠١٤-٢٠١٥ وذلك بهدف تطوير إجراءات تنمية المهارات القيادية وتخطيط التعاقب من أجل تعيين واختيار والاحتفاظ بالعاملين، حيث تعد القيادة القوية هي القوة الدافعة لنجاح نظام التعليم في أونتاريو، ويتعلق تخطيط التعاقب القيادي وتنمية المواهب بتشجيع جميع العاملين في المؤسسة على رؤية أنفسهم كجزء من استراتيجية القيادة التي تركز على جذب وتطوير القادة المتحمسين والمهرة الذين يمكنهم

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

دعم الطلاب بشكل فعال وتحقيق الرفاهية لهم. (Ontario Leadership Strategy, 2009: 3,4)

الخطوة الثالثة: تدريب وتطوير الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة المحتملين بمؤسسات التعليم العالي الكندية:

صدر تقرير استراتيجي عام ٢٠١٦ بتكليف من رئيس وزراء أونتاريو بعنوان (بناء القوى العاملة المستقبلية: مسؤولية مشتركة)، وذلك لتطوير القوى العاملة ذات المهارات العالية وأرباب العمل والمعلمين والعمالة والمجتمعات في أونتاريو، حيث تقوم الحكومة على جميع المستويات بإعادة التفكير في معنى التعلم وفهم كيفية القيام بذلك التكيف مع متطلبات القوى العاملة المتغيرة، وذلك لإحداث المزيد من المواءمة بين المهارات والكفاءات من خلال التعليم والتدريب النظاميين اللذين يدعمان احتياجات أصحاب العمل. (eCampusOntario, Strategic Plan 2018 – 2021:20)

وعليه قامت مؤسسات التعليم العالي الكندية بتنفيذ برامج لتطوير المرشحين المحتملين وتعيين الأشخاص الجيدين منهم، ثم تطويره مره اخرى داخل المؤسسة، ويشترك القائد الأعلى للمؤسسة في اتخاذ معظم قرارات الموارد البشرية، وتعد الثقافة المؤسسية عنصراً داعماً ومؤكداً أن الأشخاص الذي يتم تعيينهم هم الأفضل ويتم تطويرهم بشكل مناسب. (Tiffany Dawn Snauwaert, 2020:108)

فوجد في إحدى مؤسسات التعليم العالي الكندية برنامجاً لإعداد القادة الداخليين الناشئين، وذلك بهدف غرس قيم ومعتقدات المؤسسة ومبادئها في القادة الناشئين، ويستمر هذا البرنامج لمدة تزيد عن عامين وعليه فهي مده طويلة تسمح بالتعمق في التدريب بخلاف تدريب القيادات التقليدية مما يعطي فرصة أكبر لزيادة النمو والمعرفة.

(Tiffany Dawn Snauwaert, 2020:49)

كما وضعت أحد معاهد الفنون التطبيقية في كندا تطوير القيادة كأولوية في خطتها الاستراتيجية بشكل رسمي، ويرتبط تطوير القادة ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية

المؤسسية وذلك من خلال مزيجًا من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى ذلك فإطار عمل تطوير القيادة يعتبر مجموعة فرعية من استراتيجية إدارة المواهب، مما يشير إلى جهود محددة للتوظيف والتأهيل والاحتفاظ والتعاقب. (Neera Arora, 2019,92)

وتستخدم مؤسسات التعليم العالي الكندية الريفية فكرة شبكة رأس المال الاجتماعي خارج المؤسسة كمصدر لتطوير القيادات، وذلك من خلال المشاركة ضمن شبكة من الزملاء شغلوا نفس المنصب القيادي في مؤسسات أخرى، ومن خلال هذه الشبكات تعطي للقادة فرصة للتعرف على قادة آخرين في مؤسسات أخرى سعياً لإحداث التغيير في مؤسساتهم، كما توفر فرص متنوعه للموظفين داخل المؤسسة، ويتمثل هذا التدريب الخارجي في القدرة على إنشاء مجتمع مع الناس خارج حدود المؤسسة، فلقاء الأقران في مناصب مماثلة من جميع أنحاء العالم كالمؤتمرات وأنشطة تدريب القيادات ودورة كبار مسؤولي الجامعات يوفر الاحتياجات المؤسسية المختلفة من القادة.

(Tiffany Dawn Snauwaert, 2020:125)

وتستخدم مؤسسة أخرى للتعليم العالي الكندي أسلوب التعليم بالممارسة وذلك من خلال وضع البديل المحتمل في أدوار مؤقتة إلى أن يتم العثور على بديل دائم، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى التقدم للشخص الذي تم تعيينه مؤقتاً، حيث يدرك البديل المؤقت أن هذا الدور ليس له ولكنه فرصة مفتوحة امامه، ويقوم المشرفين بتقييم ما إذا كان الأشخاص الذين يشغلون مناصب مؤقتة على استعداد للعمل كبديل دائم أم لا لتلبية حاجات المؤسسة وتساعد هذه الطريقة الأفراد على تعلم الوظيفة واكتساب وجهات نظر

مختلفة. (Tiffany Dawn Snauwaert, 2020:116)

ويعتبر التوجيه من خلال المحادثات أسلوب مستخدم في مؤسسات التعليم العالي الكندية لتدريب القادة المحتملين، حيث أنه يساعد المشاركين على فتح أعينهم على إمكاناتهم والقدرة على العمل بالتعليم ما بعد الثانوي سواء داخل المؤسسة أو خارجها،

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

وهذا الانفتاح شجع المشاركين على اتخاذ المزيد من الخطوات في مسار حياتهم المهنية، فرأس المال الثقافي الموجود داخل المؤسسة والذي يتكون من الخبرات الحية للمشاركين يتم الحاجة له للمساعدة في معرفة كيفية عمل الأشياء في أي نظام مؤسسي يعملون فيه، وهذه المحادثات تشجع الفرد على التفكير في الفرص أو المسارات البديلة. (Tiffany

Dawn Snauwaert, 2020:136)

ويتبع أيضاً في مؤسسات التعليم العالي الكندية أسلوب التعلم الذاتي حيث يتعلم الأفراد من الدروس المستفادة من المواقف السابقة لهم داخل المؤسسة، وتبسيط الضوء على الانجازات المكتسبة عند التقدم لشغل وظائف جديدة، فزيادة التعرض لمجموعة متنوعة من المشاريع وتقلد المناصب داخل المؤسسة، تمكن القادة من القيام بعملية التقييم بالاستناد الى بيانات عديدة، ناتجة من التعلم بالممارسة. (Tiffany Dawn

Snauwaert, 2020:147)

ومما سبق يتضح أن هناك حاجة ملحة للاستثمار في فهم قوة مقاعد القيادة المؤسسية، وتحديد الثغرات الموجودة ومعالجة تلك الثغرات من خلال فرص تطوير القيادة الرسمية وغير الرسمية، كأن يُنظر إلى تطوير الكفاءات القيادية التي تتماشى مع القيم المؤسسية لتوفير القيادة المطلوبة وبناء القوة المؤسسية.

### الخطوة الرابعة: اختيار القيادات المتميزة والاحتفاظ بها بمؤسسات التعليم العالي الكندية:

تلتزم الجامعات الكندية باختيار القادة والاحتفاظ بهم من جميع الخلفيات لخدمة مهامهم، وتحقيقاً لهذه الغاية يراعى بشكل علني وصريح تطبيق سبعة مبادئ رئيسة عند

اختيار القادة وهذه المبادئ هي: (Universities Canada, 2019:47)

١- الإعتقاد الراسخ بأن الجامعات الكندية تثري بالتنوع والشمول، وأن تكون متنوعة وعادلة ومنفتحة.

٢- تلتزم الجامعات بالتطوير والحفاظ على خطة عمل للإنصاف والتنوع والشمول بالتشاور مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين والطلاب.

- ٣- تلتزم الجامعات الكندية باتخاذ الإجراءات لتوفير العدالة في الحصول على فرص العمل، والتوظيف والاحتفاظ بكبار قادة الجامعة وأعضاء مجلس الجامعة.
- ٤- العمل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين وشركات البحث والمجالس الإدارية للتأكد من المرشحين من جميع الخلفيات، ويتم توفير الدعم لهم للتقدم الوظيفي والنجاح في مناصب القيادة العليا في مؤسسات التعليم العالي الكندية.
- ٥- العمل على تحقيق التميز الشامل خلال التدريس والبحث في الجامعة، ومشاركة المجتمع والحوكمة في العمل لذلك.
- ٦- الإسترشاد بالأدلة عن الممارسات المتبعة للتأكد من أنه لا توجد أي عوائق تمنع أعضاء هيئة التدريس من التقدم لشغل المنصب القيادي الشاغر.
- ٧- زيادة الوعي بأهمية التنوع والتميز الشامل في جميع أنحاء مؤسسات التعليم العالي الكندية.

وقد حددت جامعة وندسور الكندية مجموعة من الأساليب التي تساعد القائد الجديد الذي تم اختياره بالجامعات الطبية الإقليمية **Regional medical campuses (RMC)** (وهي جامعات أصغر من الحرم الجامعي الرئيسي وأحدث منه) في تحقيق النجاح والاستمرارية والاحتفاظ به في قيادة الكلية وهي: (Gerry Cooper, Mark Awku, Dema Kadri, 2018: 4-10)

- ١- مشاركة أعضاء هيئة التدريس: نجحت الجامعات الطبية الإقليمية **RMC** في حرم جامعة وندسور الكندية في تطبيق برامج تخطيط التعاقب القيادي واستخدام مجموعة من الأساليب لدعم عمداء الكلية الذين تم اختيارهم وذلك من خلال إرشاد العميد المعين جديدا للقيام بعدة أمور مثل عقد اجتماعات استكشافية مع المتقدمين المحتملين لشغل الوظائف المختلفة بالجامعة، ويقدم لهم دليل خاص بالجامعات الطبية الإقليمية **RMC**، ويعقد هذا الاجتماع بشكل سنوي، وكذلك يقوم العميد المعين حديثاً بفحص ما إذا كان يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس ودعمهم فيما يتعلق بالمنح

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

الدراسية، وهل هناك سهولة في الحصول على دعم البحوث، وهل تم مساعدتهم في حضور المؤتمرات الوطنية للتعليم الطبي؟ وتشجيعهم على حضور ورشة عمل تنشيطية يقدمها كبار أعضاء هيئة التدريس المتمرسين، ويتم إجراء مسح لأعضاء هيئة التدريس بشكل متكرر بحثاً عن أي منشورات أو مؤلفات أو عروض تقديمية وإضافتها إلى سجلاتهم الشخصية ويتم الاحتفاظ بها، كما يكون للعميد الجديد تمثيل في الحرم الجامعي الرئيسي من حيث المشاركة في لجان تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس.

٢- **صحة المتعلم والأداء الأكاديمي:** يجتمع عميد RMC بانتظام مع ممثلين من الطلاب، من خلال سياسة الباب مفتوح، وذلك إيماناً من أن الطلاب يؤدون بشكل أفضل عندما يكون لديهم إحساس بالانتماء، وهي نقطة قوة لدى الكثيرين في التماسك وتحقيق تواصل اجتماعي مع المتعلمين، ويمكن لعميد الكلية القيام بعدة أدوار فيما يتعلق بصحة المتعلم والأداء الأكاديمي مثل:

- تشجيع الزملاء من أعضاء هيئة التدريس الموجودين داخل RMC لتشجيع الطلاب على التفاعل مع بعضهم البعض وكذلك مع المجتمع الذي يتدربون فيه.
- الاحتفال بالنجاحات التي تحدث من قبل المتعلمين ومحاولة البناء عليها لتحقيق المزيد من النجاح والتقدم، فالإيجابية تولد إيجابية ونجاح خلال الأجيال المختلفة.
- اليقظة فيما يتعلق بالمخاطر الصحية للمتعلمين، بالإضافة إلى جهود الفريق المعاون لعميد الكلية لإنشاء بيئة تعلم صحية.
- القيام بتوجيه أحدث المتعلمين من خلال الحصول على معايير الأداء الرئيسية عن المتعلم عن طريق التغذية الراجعة، التقييمات، التناوب الكتابي، الدرجات، استقصاءات الخريجين.



- مشاركة المتعلمين في متابعة البحوث من خلال تتبع عدد المشاريع الممولة، الملصقات، العروض التقديمية، وما إلى ذلك، ويقوم بجمع جهود المنح الدراسية الذي يقوم بها المتعلمين في ملف واحد.
- دعم برنامج الجوائز بالحرم الجامعي، بواسطة تعزيز مشاركة المتعلم في الأنشطة المختلفة.

٣- **المشاركة المجتمعية:** تم إنشاء الجامعات الطبية الإقليمية التابعة لجامعة وندسور عام ٢٠١٠ لمعالجة النقص في الأطباء في بعض المناطق الجغرافية الإقليمية في كندا، ويتم إشراك عميد كلية الطب في المنطقة المحلية في العديد من الأنشطة والاتصال بقيادة التعليم الطبي في الحرم الجامعي الرئيسي، حيث يؤدي هذا الاتصال بالمجتمع إلى تطوير المناهج الدراسية، وزيادة الاهتمام من الجهات المانحة بطرق جديدة للتدريس، وزيادة الدعم المقدم للمتعلمين، وربما تعيين هؤلاء المتعلمين كأعضاء هيئة تدريس بذات الجامعة.

٤- **ثقافة الحرم الجامعي:** يقوم العميد المعين حديثاً في الجامعات الطبية الإقليمية بكندا بتعلم قدر المستطاع عن الأصول المحددة للحرم الجامعي الخاص به بالإضافة إلى كيفية إنشاء RMC تاريخياً، والقضايا التنموية التي حدثت بها، فامتلاك مثل هذه الثقافة للعميد المعين حديثاً تساعده في اتخاذ خطوات واضحة للقيادة الـ RMC في الاتجاه الصحيح، ومعرفة ماذا يمكن القيام به للإستفادة من جهود الأفراد على أفضل وجه.

٥- **الاستفادة من الموارد:** يقوم عمداء الجامعات الطبية الإقليمية في كندا باستمرار بايجاد طرق لربط الحرم الجامعي الخاص به بالمجتمع المحلي والعكس صحيح لتوفير التمويل اللازم للمشاريع المحلية الخاصة بالجامعة، ويتكون الحرم الجامعي من: المتطوعين، المرضى، مراقبو الامتحانات والمساعدين الإداريين داخل العيادات وغيرهم، فيقوم العميد بجعل أصحاب المصلحة من المجتمع المحلي على اتصال بـ

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

RMC الخاص به من خلال استخدام آلية وسائل التواصل الاجتماعي أو الرسائل الإخبارية وشهادات تقدير قديمة الطراز، واتخاذ سياسة المنازل المفتوحة، أو حتى خطابات مكتوبة بخط اليد.

٦- **استدامة قيادة RMC:** من أجل تحقيق الفاعلية والإستدامة، لا بد من الحفاظ على توازن صحي في حياتنا، وأيضاً الإحتفاظ بمصادر الإلهام والدعم من الزملاء الذين لديهم أدوار مماثلة في RMC الأخرى، فغالبا ما يقدمون طرق إبداعية للنظر في قضية ما، وكذلك تكون وسيلة تحفيز الفضول والإبداع للعمداء الجدد في الأدوار القيادية في RMC، فيتم إيجاد طرق للتواصل مع هذا المجتمع من الأفراد ذوي التفكير المماثل، كما يقوم عمداء RMC الوافدون، باقتطاع الوقت بشكل دوري ضمن جداولهم للعمل في مشاريع خاصة يستمتعون بها، مثل كتابة وإجراء بحث أو للدراسة أو المشاركة في مهمة خاصة، ومهما كانت المهمة، فإنها ستساعد على إعادة النشاط والتعامل مع المهام العادية بطاقة جديدة.

**الخطوة الخامسة: تقييم عملية تخطيط التعاقب القيادي والتقدم فيها بمؤسسات التعليم العالي الكندية:**

لدى إحدى مؤسسات التعليم العالي الكندية الريفية نظاماً لتقييم الأداء أكثر منهجية جعل المشاركين أكثر رضا عن عمليات تخطيط التعاقب الشامل لمؤسستهم، وهذا النظام ابتعدت فيه المؤسسة عن تقييم موظفيها واتجهت إلى نشر ثقافة البدء في التفكير في التعاقب القيادي داخل المؤسسة، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين وإحداث الإصلاح. (Tiffany Dawn Snauwaert, 2020:119)

وكمثال للخطوات السابقة فقد وضعت جامعة وندسور الكندية خمس خطوات منهجية محددة لتخطيط التعاقب القيادي لديها، يعمل نائب رئيس الموارد البشرية مع نواب رئيس الجامعة لتنفيذ هذه الخطوات ضمن مجالات مسؤولية كل منهم، وتتضح هذه

الخطوات فيما يلي: (Office of the Vice-President, Human Resources, 2016:2)

- ١- **تحديد المناصب القيادية الحاسمة:** ويتم ذلك من خلال تحديد المناصب التي إذا تُركت شاغرة يمكن أن تسبب مخاطر تشغيلية أو سمعة سيئة أو خسارة مالية فورية، وتعرض التقدم نحو تحقيق الأولويات المؤسسية للخطر، وبمجرد تحديدها، يتم تقييم كل منصب باستخدام مقياس الوظائف الحرجة ومخاطر الاحتفاظ.
- ٢- **تحديد الكفاءات المطلوبة:** وفيها يتم إنشاء ملف تعريف للكفاءة يحدد المعرفة الحالية والمستقبلية والمهارات والقدرات والمؤهلات والصفات الشخصية المطلوبة للأداء الفعال لكل منصب تم تحديده في الخطوة الأولى.
- ٣- **تحديد وتقييم الخلفاء المحتملين:** وفيها يتم تحديد لكل منصب، الأفراد من جميع أنحاء الجامعة الذين يمكن أن يصبحوا بدلاء محتملين، وتقييم معارفهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم وصفاتهم الشخصية مقابل ملف تعريف الكفاءة الذي تم انشاؤه في الخطوة الثانية، بجانب كفاءات القيادة الأساسية للجامعة، وتتضمن هذه الخطوة إجراء تحليل فجوة الكفاءة لكل موظف تم تحديده واختيار البدلاء المحتملين للمشاركة في برنامج تخطيط التعاقب.
- ٤- **تطوير خطة التعاقب القيادي وتنميتها:** وفيها يتم وضع خطة تعاقب لكل بديل محتمل تم تحديده في الخطوة الثالثة مع تحديد الأنشطة التي يتعين القيام بها لمعالجة فجوات الكفاءة، ويجب أن توضح كل خطة المعرفة والمهارات المحددة التي سيتم تطويرها والجدول الزمنية وإجراءات التطوير، وتتم إجراءات التطوير على بعض المهام الوظيفية الممتدة، والإعارات، وتفويض الأدوار، والتدريب الرسمي، والتوجيه، ومشاريع تعلم العمل.
- ٥- **تنفيذ خطة التعاقب القيادي والمراقبة والتقييم:** وفيها يتم تنفيذ الخطط الخاصة بكل بديل محتمل ومراقبة التقدم ومراجعة الخطط حسب الحاجة، وسيقوم نائب الرئيس

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

المعني برصد وتقييم خطط التعاقب ضمن نطاق مسؤوليته بشكل سنوي، وسيقوم نائب الرئيس للموارد البشرية بإطلاع الرئيس ونواب الرئيس على جهود تخطيط التعاقب في الجامعة.

**خامساً: عوامل نجاح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الكندية:**

أكد قادة معاهد الفنون التطبيقية في كندا أن المواءمة بين الخطط التشغيلية والخطة الاستراتيجية كانت أساسية لنجاحهم، فالأولويات الإستراتيجية تتماشى بطرق مختلفة مع الطلاب والموظفين والصناعة وقدمت لهم خارطة الطريق لإدارة أعمالهم، حيث أكد القادة على أن الاستراتيجية المؤسسية يجب أن تكون واضحة وتؤكد ما إذا كان يجب على المعهد التوسع أو التنويع، حيث أن ذلك يفرض خطة العمل ومواءمة موارد المواهب. (Neera Arora, 2019,86)

ويمكن تحديد خمسة عوامل رئيسة تؤثر على نجاح عملية تخطيط التعاقب وتطوير القيادة في بيئة الفنون التطبيقية الكندية تتمثل فيما يلي: (Neera Arora, 2019,14,15)

1. وضوح الأهداف المؤسسية والأولويات الاستراتيجية.
  2. مواءمة الأولويات التنظيمية ونوع القيادة المطلوبة مع الكفاءات الفنية والقيادية.
  3. البنية التحتية التكنولوجية والأنظمة لتتبع وتقييم جهود تخطيط التعاقب.
  4. التواصل المستمر والمشاركة من قبل القيادة في عملية تخطيط التعاقب.
  5. تأثير سياسات الموارد البشرية والمبادئ التوجيهية.
- ومن العوامل الأساسية الضرورية لنجاح عملية التخطيط للتعاقب القيادي

بمؤسسات التعليم العالي الكندية: (Anna Okapiec, 2019:73,126, 127)

- 1- التعرف على البيئة الجامعية الحالية: أو ما يسمى (بالمسح البيئي)، أي أنه قبل انضمام أي قائد جديد إلى الجامعة لا بد أن تحدث ما يسمى بثقافة الحرم الجامعي أو

مجتمع الحرم الجامعي، لاكتشاف البيئة الداخلية للجامعة، فمن المهم للقائد فهم البيئة والثقافة الخاصة بالجامعة، بحيث يمكن تجهيزها بالموارد المناسبة لضمان الانتقال الناجح إلى الرئاسة.

٢- وضوح التوقعات بشأن الرئيس الجديد: حيث يحتاج مجلس الإدارة إلى فهم واضح لما يبحثون عنه في الرئيس المستقبلي، ويجب أن تكون هناك مشاورات شاملة مع جميع أصحاب المصلحة لتحديد ما تبحث عنه الجامعة ككل في قائدهم القادم.

٣- بمجرد انتخاب الرئيس الجديد، فإن إجراء عملية انتقالية يعد عنصرًا مهمًا في نجاح القائد القادم، وتتم هذه العملية من خلال إنشاء فريق انتقالي عند تعيين قائد جديد، وهي استراتيجية مفيدة للغاية تتمثل في تكوين مجموعة من الأشخاص لتقديمها الرأي والنصيحة للقائد الجديد.

٤- تكوين لجنة للبحث عن القادة تؤدي عددًا من الأدوار الأساسية في عملية التعاقب القيادي، ويتمثل الدور الرئيس للجنة البحث في تحديد أفضل شخص ممكن ليكون الرئيس القادم من أجل وضع توصية لمجلس الإدارة، بالإضافة إلى أن اللجنة تعمل بشكل وثيق مع مجلس الإدارة طوال العملية، ولا سيما رئيس لجنة البحث وهو الشخص المسؤول عن التواصل مع المجلس.

٥- التمييز بوضوح بين أدوار ومسؤوليات لجنة البحث مقابل تلك الخاصة باللجنة الانتقالية، فلكل منهم أدوار حيوية لتوحيدها، لكن يجب أن تكون واضحة واستراتيجية، وهناك عدد من المكونات التي تساهم في الهيكل المثالي للجنة البحث وهي أن تتكون من بنية مثالية تتمثل في أصحاب المصلحة الرئيسيين، وأن تكون منفصلة عن مجلس الإدارة مع ممثلين من مجلس الإدارة ومختلف أصحاب المصلحة من مجتمع الحرم الجامعي، أيضا وجود قائمة محددة مسبقا من لجنة البحث سيتيح للأعضاء المبيّنون في إجراءات البحث بداية إيجابية لعملية البحث.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

٦- حجم اللجنة هو عنصر آخر يتم طرحه بشكل متكرر، فيعتقد أن حجم اللجنة يساهم في فعاليتها، ومع ذلك، لوحظ أنه من الصعب جداً إنشاء لجنة وظيفية وتمثيلية بالكامل، علاوة على ذلك، هناك آراء متعارضة حول ما إذا كان ينبغي أن تكون عملية البحث شفافة أم سرية، حيث يعتقد البعض بأن العملية المغلقة هي الأكثر فعالية، بينما يعتقد البعض الآخر أنه ربما تكون العملية المفتوحة أكثر نجاحاً، وأشار الغالبية إلى أن العملية يجب أن تكون سرية؛ وإلا فلن يتقدم الكثير من الناس، حيث يرغب المرشحون المحتملون في التأكد من حماية أسمائهم من خلال العملية.

٧- تحديد دور المجلس باعتباره أحد العناصر الرئيسية لفعالية عملية التعاقب القيادي، فينظر إلى مجلس الإدارة على أنه المسؤول عن التشغيل والإدارة واتخاذ القرار النهائي أثناء عملية البحث.

### القسم الرابع: وصف وتحليل لملامح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في أستراليا:

حدثت تغييرات في سياسة الحكومة في التعليم العالي الأسترالي، على مدار الـ ٢٠ عام الماضية، حيث انتقل التعليم العالي الأسترالي من نظام التعليم العالي للنخبة إلى نظام التعليم العالي الشامل، وتغير روح الحكومة وتوقعات التعليم العالي في أستراليا، فقد أنشئ النظام الوطني الموحد للتعليم العالي Unified National System (UNS) في أستراليا وهو الاعتراف الحكومي الرسمي بأن أستراليا قد انتقلت من نظام النخبة إلى نظام التعليم العالي الشامل، وقد كان عدد الطلاب الجامعيين الأستراليين ينمو بشكل مطرد، مع التزام الحكومة بالتوسع المستمر للنظام، وقد تم إلغاء النظام الثنائي المكون من ١٩ جامعة عامة و ٤٦ كلية عامة للتعليم المتقدم وتم تشكيل النظام الوطني الموحد (UNS) الذي يضم ٣٨ جامعة، رافق هذا التغيير الهيكلي إلغاء لجنة تنسيق التعليم العالي، وهي سلطة استشارية قانونية، تقدم المشورة للحكومة الفيدرالية، وتراقب إدارة تمويل التعليم في كل ولاية من ولايات أستراليا الست، وقد تم

استبداله بالمجلس الوطني للتوظيف والتعليم والتدريب National Board of Employment Education and Training (NBEET)، والذي تضمن سلسلة من المجالس الاستشارية، وقد احتاجت كل جامعة داخل الـ UNS إلى تحديد دورها وتطوير ملف تعريف تعليمي على أساسه ستتلقى تمويلاً من الحكومة الفيدرالية، ويعتبر هذا التغيير تغييراً مهماً حيث يشير إلى زيادة سيطرة الحكومة الفيدرالية المباشرة على الجامعات والمعاهد من خلال اتفاقيات التفاوض والتمويل مع كل جامعة أو معهد على حده ويمكن القول أن هذا يمثل بداية تأسيس الجامعات والمعاهد. (Ruth Neumann and Jacqui Larkin, 2011:208)

أولاً: نشأة وتطور تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في استراليا:

كانت عملية تخطيط التعاقب في استراليا في البداية يعترضها جو من السرية مصحوباً بتجميع بيانات كثيرة لتحديد البدائل المحتملة لكبار القادة، ولم يكن هناك أي توضيح لما تنوي إليه المؤسسة من ترقيات في المستقبل، ويمكن وصف العملية بأنها كانت غامضة للغاية، فلم يكن تخطيط التعاقب قادراً على إثبات النجاح تجريبياً في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين والاستبدال الفعال للقيادة العليا المغادرة، ثم تطورت عملية تخطيط التعاقب القيادي لاحقاً في محاولة للتغلب على أوجه القصور التي تعترضها والتوافق مع الخطة الاستراتيجية بشكل أكبر، وكان الهدف من تخطيط التعاقب هو الخروج بعملية منهجية يمكن أن تستجيب بموضوعية وفاعلية لمتطلبات واحتياجات الوظائف المعاصرة، مثل إعادة الهيكلة الوظيفية وأنظمة العمل القائمة على الفريق وقضايا التنوع والاستعانة بمصادر خارجية عالمية، ونقص المواهب، فأدركت المؤسسات في استراليا ومنها مؤسسات التعليم العالي أنه لتحقيق نجاح تخطيط التعاقب القيادي يجب أن يتحول التركيز في المؤسسات من الهدف الضيق المتمثل في تطوير القادة الفرديين إلى هدف يتناسب مع تطور الوظيفية القيادية وفريق القادة الذين سوف

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

يقودون المؤسسة في المستقبل، في ظل التغييرات الكبيرة التي تحدث. (Tracy Taylor and Peter McGraw, 2003, 6.7)

وعليه فإن عملية تخطيط التعاقب القيادي بدأت غامضة وغير واضحة الخطوات، ولكنها سرعان ما توسعت وتطورت في التطبيق سعياً منها للتغلب على أوجه القصور التي تعترض مؤسسات التعليم العالي الأسترالية والتوافق مع الخطة الاستراتيجية بشكل أكبر.

**ثانياً: أسس ومبادئ تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في أستراليا:**

تشير الأدبيات إلى أن تخطيط التعاقب القيادي الفعال يتطلب دعماً ثقافياً ومؤسسياً لضمان توفر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط القوى العاملة والمسارات الوظيفية، وهي المبادئ الرئيسة لتخطيط التعاقب القيادي بمؤسسات التعليم العالي في أستراليا، وما يلي هو توضيح لهذه المبادئ الأساسية: (Tempe Archer, T. Makkai, 2015: 24,25)

١- **التخطيط الإستراتيجي:** وهو يشمل تخطيط الموارد بمعنى التخطيط للأفراد والمال والعمل وفرص التطوير المهني بما في ذلك التوجيه كما يشمل التخطيط الاستراتيجي استراتيجيات التوظيف المستهدفه وهي مرتبطة بتخطيط الموارد حيث تساعد في معالجة التخطيط للأفراد من خلال الهدف المباشر لضمان البحث عن الأشخاص المناسبين ذوي القدرات المناسبة لشغل مناصب قيادية.

٢- **تخطيط القوى العاملة:** يعد تخطيط التعاقب أحد مكونات تخطيط القوى العاملة، ويعد تخطيط القوى العاملة شرط أساسي لتخطيط التعاقب القيادي، وتتمثل استراتيجيات تخطيط القوى العاملة في تحديد احتياجات التوظيف، وعليه فإن الموظفين المناسبين لتلك الوظائف يتم اختيارهم على أساس الجدارة والإنصاف، وضمان فرص الخبرة الإدارية مثل الاشراف على العاملين والميزانيات.



٣- ممرات التوظيف: يفترض التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وجود مسارات للأكاديميين للتقدم فيها، خاصة المناصب القيادية، فالوضع الراهن يشير إلى أنه يمكن للأكاديميين الارتقاء في التسلسل الهرمي للوضع الأكاديمي مع تغييرات في المسمى الوظيفي وزيادة الراتب، دون الحاجة إلى الانتقال أو التقدم إلى وظيفة أخرى بسبب عملية الترقيات الداخلية، وهذه العملية لا تتطلب وجود منصب شاغر على المستوى الأعلى، كما أنها غير مقيدة بالتمويل، فالترقية تعتمد فقط على الأداء الأكاديمي الذي يبدأ من درجة معيد وينتهي عند درجة أستاذ، وتسير جنباً إلى جنب مع هذه العملية إتاحة المناصب القيادية مثل العميد المشارك ورئيس المدرسة والعميد، ويتقدم الأفراد لشغل تلك المناصب، وعادة ما يكون العميد المشارك ومدير المدرسة من المعينين الداخليين على الرغم من تزايد تعيين رؤساء المدارس من الخارج كآلية لجلب دماء جديدة بثقافات مؤسسية جديدة وعلاقات شخصية جديدة، ويتم دائما الإعلان عن منصب العميد خارجياً، وهذه المناصب قصيرة المدى تتراوح بين ٣-٥ سنوات، ثم العودة كعضو هيئة تدريس أكاديمي منتظم، وعليه فوجود مسارات واضحة ومعروفة للأدوار القيادية والحوافز في شكل مكافآت والاعتراف العام بالمساهمات التي قدمها القادة وتقييمها، لتأمين أفضل الأشخاص في المناصب القيادية، أساس لنجاح عملية تخطيط التعاقب القيادي.

ومما سبق يتضح ان التخطيط الاستراتيجي ضرورياً لتحديد الأهداف لمقدمي خدمات التعليم العالي، بينما يعمل تخطيط القوى العاملة على تفعيل الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع عاملين مؤهلين، أما المسارات الوظيفية فهي أساسية للقوى العاملة وتخطيط التعاقب القيادي، حيث إن القادة يعتقدون أن المسارات الواضحة والمعروفة لشغل المناصب القيادية مهمة ليس فقط لضمان الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة، ولكن أيضاً لجعل القيادة جذابة للأكاديميين، وقد يشمل ذلك أحكاماً تتيح دمج العمل البحثي التقليدي مع القيادة بطريقة أكثر وضوحاً وقابلية

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

للتحقيق، وهذا يحتاج إلى دعم وظيفي أوسع من المؤسسة، لتمكين تخطيط تعاقب القيادة الفعال.

**ثالثاً: دواعي الأخذ بعملية تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في أستراليا:**

شهدت الجامعات الأسترالية تغييرات عميقة في الآونة الأخيرة، مع نمو كبير في الحجم والتعقيد، والإتجاه إلى أن يصبحوا أكثر ريادة، وتحقيق اكتفاء ذاتياً مالياً، وابتكاراً، وخضوعاً للمساءلة عن أدائهم، كما أن طرح فكرة تحويل الجامعات إلى شركات يلاقي عدداً من التحديات لكبار المسؤولين التنفيذيين، بما في ذلك الحاجة إلى تشجيع قادة المستوى المتوسط على سد الفجوة بين الثقافات الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية، ومع ذلك، فإن العديد من الأكاديميين في الجامعات الأسترالية، ليس لديهم الرغبة بشأن تولي المناصب القيادية والإدارية، مفضلين تبني الأدوار الأكاديمية للبحث العلمي والتدريس، وعليه انتهجت هيئة التدريس في إحدى الجامعات في أستراليا، برنامج لتخطيط تعاقب القيادة الذي من شأنه أن يساعد في توفير مجموعة من القادة البدلاء لتولي أدواراً قيادية في الجامعة، ومن هنا برزت الحاجة إلى تنفيذ برامج تخطيط التعاقب القيادي داخل الجامعات الأسترالية، ويستند هذا البرنامج إلى فرضية مفادها أن الاستثمار في تخطيط التعاقب يمكن أن يؤدي إلى مساهمة كبيرة في الثقافة الأكاديمية وقدرة الجامعة على الاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي، كما أنه يستطيع أن يتغلب عن عزوف الأكاديميين الشباب عن تولي المناصب القيادية للجامعة مع الاحتفاظ بالقدرة القيادية لدى الأكاديميين الأكثر خبرة. (McMurray, AM, Henly, D,

Chaboyer, W, Clapton, J, Lizzio, A, Teml, M, 2012:2)

وتتعرض مؤسسات التعليم العالي الأسترالية للعديد من التحديات التي دفعتها

لنهج عملية تخطيط التعاقب القيادي ومن هذه التحديات: (Tempe Archer, T.

Makkai, 2015: 10,11)

- ١- سهولة الوصول للمعرفة: أصبحت المعرفة والمعلومات متاحة بسهولة ويسر وبحرية أكبر عبر شبكة الإنترنت مما يشكل تحدياً أمام التعليم الجامعي الاسترالي.
- ٢- التنافس في الأسواق والتمويل: فهناك منافسة متزايدة على التمويل الحكومي والطلاب على الصعيدين الوطني والدولي، تضع قيوداً على الأعمال الأساسية للجامعات.
- ٣- التقنيات الرقمية: ويقصد بها تحويل الوسائل التقليدية للتعليم والتعلم نتيجة لزيادة التقنيات الرقمية.
- ٤- التنقل العالمي: بمعنى توسيع السوق المحتملة للطلاب والمواهب الأكاديمية.
- ٥- التكامل مع الصناعة: وذلك من خلال بناء علاقات أقوى مع الصناعة يمكن أن تزيد من خيارات التمويل وتمكن الجامعات من الاستفادة من التعلم القائم على الصناعة. ويعتبر تأثير التحول الديموغرافي للقوى العاملة الأكاديمية، والتقاعد الوشيك لحيل الطفرة السكانية، وضياح الذاكرة التنظيمية، والاهتمام باستمرارية الموارد البشرية، وكذلك التكنولوجيا الرقمية في كل من البحث العلمي والتدريس في استراليا كلها عوامل لها تأثير كبير على عمل الجامعات، مما أدى إلى تحفيز مؤسسات التعليم العالي للأخذ بعملية تخطيط التعاقب القيادي، كما أن تركيز القيادات الأكاديمية في الفئات العمرية الأكبر سناً وزيادة شيخوخة القوى العاملة الأكاديمية بشكل عام في استراليا إلى خسارة كبيرة في القوى العاملة من خلال التقاعد والتي تتسارع مع الزمن. (Tempe Archer, T. Makkai, 2015,11)

وتزداد احتمالية تخطيط التعاقب بين قادة التعليم العالي الاسترالي عندما يكون لدى القائد تطلعات قوية للقيادة شخصياً (أي التخطيط للتقدم لوظيفة قيادية أخرى)، ولديه آراء إيجابية حول تخطيط التعاقب ويؤمن بأن التخطيط الاستراتيجي ضروري لتخطيط التعاقب، فالقادة الذين يقضون وقتاً أقل في الأمور التشغيلية والإدارية اليومية هم أكثر عرضة للانخراط في تخطيط التعاقب، كما أن المزيد من كبار القادة الذين يقضون وقتاً في الأمور الاستراتيجية هم أكثر عرضة لوضع خطة تعاقب، يحتاج قادة الجامعات إلى

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

ضمان دعم من هم دونهم من خلال سياسات وإرشادات واضحة وشفافة ومستقرة، ورؤية واضحة المعالم للاتجاه المستقبلي للجامعة، ومبادئ تمويل شفافة لتمكين إدارة الميزانيات بشكل استباقي. (Tempe Archer, T. Makkai, 2015: 36)

ومما سبق تتضح حاجة مؤسسات التعليم العالي الأسترالية إلى تطبيق برامج تخطيط التعاقب القيادي داخل مؤسساتهم فمن الضروري وجود إستراتيجية قوية لتخطيط التعاقب القيادي في أستراليا للاستجابة والتكيف بشكل أفضل مع هذه التغيرات العديدة والمتسارعة.

**رابعاً: خطوات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في أستراليا:**

تتبع مؤسسات التعليم العالي الأسترالي عدة خطوات رئيسية لتخطيط التعاقب القيادي وهي كما يلي:

### **الخطوة الأولى: تحديد المناصب القيادية الرئيسية بمؤسسات التعليم العالي الأسترالية:**

يتم تحديد المناصب القيادية الرئيسية في الجامعة الوطنية الأسترالية من خلال تحديد المناصب المحتمل شغورها في كل مجال من مجالات الكلية أو القسم، وذلك لضرورة القيام بعملية الإستبدال المخطط لها، وليس من الضروري أن يتم تعيين البدائل المحتملة لكل مجال، ولكن يقتصر الأمر على توفير بديل للوظيفة الحالية الشاغرة أو المنصب الرئيسي الشاغر، ويتم ذلك من خلال التنبؤ بالتوقيت المحتمل للحاجة إلى شغل منصب رئيسي، وذلك بسبب احتمال مغادرة شاغل الوظيفة الحالي، وعليه تقوم الجامعات الحكومية الأسترالية بوضع دليل يحدد احتمالية مغادرة القادة الرئيسيين لوظائفهم، ومقدار الوقت الذي قضاه شاغل الوظيفة في منصبه، وأعمار القادة الحاليين لتحديد أعداد التقاعد المحتملة، وأي معلومات أخرى قد يقدمها العاملون أثناء مناقشة التطوير الوظيفي وتطوير الأداء. (Human Resources Division, 2022:3)

**الخطوة الثانية: تحديد الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة المحتملين لشغل تلك المناصب القيادية الرئيسية بمؤسسات التعليم العالي الاسترالية:**

هناك عدد من الطرق الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد القادة المحتملين في مؤسسات التعليم العالي الاسترالية، وفي البداية يتم تقييم القدرات القيادية في وقت التعيين، ثم تحديد القدرات المطلوبة للمناصب القيادية الأكاديمية، اللازمة للأدوار الوظيفية أو سياقات العمل، وذلك لسد الثغرات في الكلية، ويساعد ذلك على تطوير قوة مقاعد البدلاء، مما يوفر عمق المهارات والقدرة في مؤسسات التعليم العالي، كما يساعد الأكاديميين في التخطيط الوظيفي الشخصي، ويساعد المديرين في تقديم المشورة للعاملين بشأن التقدم والتطوير الوظيفي. (Tempe Archer, T. Makkai, : 2015:41)

ويتمثل أحد الأساليب الرئيسية لتحديد القادة المحتملين في استراليا في إنشاء مصفوفة القدرات لجميع الأدوار الرئيسية، والتي تحدد خبرة العمل والمعرفة الوظيفية والسلوكيات المطلوبة لتكون فعالة للغاية في دور معين أو سلسلة من الأدوار، وبمجرد إنشائها، تعد هذه المصفوفة أداة مفيدة للأفراد (والمشرفين عليهم) في تخطيط حياتهم المهنية الشخصية، وذلك بالاقتران مع أداة التقييم الذاتي، فإنها تسلط الضوء على وجه التحديد على مجالات التوافق الفوري والمجالات التي تتطلب مهارات جديدة أو محسنة لتلبية متطلبات الوظيفة التي يطمح إليها الشخص، ويمكن أن يساعد التجهيز بالمعرفة والأدوات لتقييم الصفات القيادية في وقت التوظيف أو أثناء الترقية في الاستعداد بشكل أفضل للأدوار القيادية، هذه أيضاً أداة مهمة في مساعدة الأكاديميين على تحديد احتياجات المهارات الشخصية الخاصة بهم، فالمصفوفة تحدد القدرات المطلوبة في كل مستوى من التخصصات الرئيسية في المجموعة، ويتم تحديد القدرات بشكل أكبر في إطار الكفاءات، والذي يدمج في كل كفاءة التعريفات السلوكية التقليدية وأمثلة للسلوكيات الإيجابية، ولكن أيضاً المعرفة والخبرة العملية، والسمات الشخصية التي تدعم هذه

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

القدرة، والفوائد الإضافية للاستثمار في هذا النهج هي أن المصفوفة يمكن أن تدعم أيضاً نظام موارد بشرية متكامل، ليس فقط للتخطيط الوظيفي الشخصي ولكن أيضاً لتخطيط القوى العاملة وإدارة المواهب والتعاقب وإدارة الأداء والتوظيف والتعلم والتطوير.

(Tempe Archer, T. Makkai, 2015:42)

وعند تطبيق مشروع إعداد القادة الأوائل في جامعة ولونجونج في أستراليا وبرنامج Program for Preparing Early Leaders (PROPEL) تم وضع معايير لتحديد القادة المحتملين ذوي الأداء العالي للمشاركة في برنامج الإعداد على النحو التالي: تم تقييم المتقدمين للمشروع في أربعة مجالات: (Karen Lovasz, Sara

Dolnicar, Wilma Vialle, 2014:48)

- ١- الطاقة والحماس للأفكار الجديدة وطرق العمل.
- ٢- الاهتمام بالعمل التعاوني والمتعدد الاختصاصات.
- ٣- أداء بحثي وتدريسي قوي.
- ٤- خصائص القيادة، وهي:
  - الإتجاه والرؤية والأصالة، بحيث يكون نموذجاً يحتذى به يظهر جودة التميز ومتحمساً للانضباط سواء في التدريس أو البحث العلمي أو كليهما.
  - الاهتمام الحقيقي بالناس والقدرة على التواصل مع العاملين بشكل شخصي.
  - الاعتبار الحقيقي للتنوع والنظر إلى الاختلاف على أنه أمر إيجابي.
  - السمات الشخصية بما في ذلك الدافع والطاقة والحماس والسلوك الإيجابي والقناعة والتعاون والصبر والمراعاة.
  - النضج وفهم الذات والتحفيز الذاتي، والقيم.
  - العمل المريح في المواقف المعقدة التي تتسم بالغموض وعدم اكتمال المعلومة.

وقد كان التركيز في عملية الاختيار على تحديد هؤلاء الأكاديميين الذين كانوا يفكرون بالفعل ويتصرفون مثل القادة ولم يكونوا منغمسين في أنفسهم ولكنهم كانوا

قادرين على رؤية التأثيرات التي يمكن أن تحدثها مهاراتهم القيادية القوية عبر أعضاء هيئة التدريس والجامعة، وكانوا مرنين ومبدعين في أسلوب عملهم ثم سمح لكل عميد بترشيح مجموعة من أعضاء هيئة التدريس الذي شعر أنهم إما على مسار القيادة أو يظهرون إمكانات قوية، ومن بين هؤلاء المرشحين تم اختيار عدد محدد وفقاً لمعايير اختيار البرنامج. (Karen Lovasz, Sara Dolnicar, Wilma Vialle, 2014:49)

**الخطوة الثالثة: تدريب وتطوير الأفراد ذوي الكفاءات العالية المحتملين بمؤسسات التعليم العالي الاسترالية.**

يتنوع تطوير القادة المحتملين وإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الاسترالية بين العمليات المكثفة الرسمية للغاية إلى الأساليب البديهية والقائمة على الخبرة، ويمكن الوصول إلى تطوير القيادة من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل بما في ذلك التواصل مع الزملاء الآخرين، والعثور على مرشد، والمشاركة في أنشطة مثل مراقبة القادة، والمشاركة في المشاريع، وفيما يتعلق بتطوير القيادة الرسمية في مؤسسات التعليم العالي الاسترالية، تم تطوير برنامج Propel Pre-Leadership ويتألف هذا البرنامج من ستة مكونات مترابطة وهي: التوجيه، والتواصل، والصورة الكبيرة، ومهارات القيادة وأنشطة التأمل، كل منها يركز على تطوير وممارسة مهارات القيادة الواسعة ونمو الثقة كقائد، والبرنامج عبارة عن برنامج قيادة مكثف لمدة عام واحد للأكاديميين في بداية حياتهم المهنية ويركز على تدريب القادة الأكاديميين في المستقبل، وقد تم تصميم البرنامج للجمع بين الأقران والقادة الأكاديميين في جميع الكليات والتخصصات أثناء إكمالهم للعناصر الستة للبرنامج. (Tempe Archer, T. Makkai, 2015:45)

ويعد التدريب جانب من جوانب تطوير القيادة في مؤسسات التعليم العالي الاسترالية التي تزداد شعبية، ويشمل ذلك المشرف أو الأكاديميين المناسبين الآخرين في

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

مكان العمل أو في جامعات أخرى يتم تحديدهم وإشراكهم لتقديم المساعدة في تنمية القدرات فيما يتعلق بوظائفهم الأكاديمية، ويمكن أن يشمل ذلك على سبيل المثال، بناء ملف البحث، ومهارات العرض وإدارة المحادثات الصعبة، ومع ذلك، يمكن أن يأتي المدربون من خارج القطاع اعتمادًا على الغرض الرئيسي من التدريب. (Tempe Archer, T. Makkai, 2015:46)

كما أثبت التوجيه أنه استراتيجية ناجحة في مساعدة الأكاديميين على تحقيق أهدافهم، فالتوجيه يشكل جزءًا لا يتجزأ من الاستعداد بين القادة، ويساعد في المساهمة في فعالية تخطيط التعاقب بشكل عام، ويمكن أن تتراوح برامج التوجيه من البرامج عالية التنظيم إلى الترتيبات غير الرسمية التي يشجعها القادة المحليون، ونجد أن بعض العاملون يقاومون التوجيه ولكن في حالة وجود موجه متوافق، يمكن أن تختفي المقاومة غالبًا عندما تبدأ قيمة علاقة التوجيه في الظهور، فإن تشجيع الفرد على تحديد مرشده الخاص سيكون أكثر إنتاجية. (Tempe Archer, T. Makkai, 2015:46)

وتعد عملية الاتصال لنقل المعرفة في المؤسسات الأسترالية أمر أساس لتطوير وتنمية العاملين المحتملين وذلك من خلال أنشطة تبادل المعرفة مما يسهل من الانتقال السلس للمؤسسة ويمنع التعرض لخسارة كبيرة في العاملين الذين لديهم جزء من المعرفة الجوهرية وهم على وشك المغادرة، حيث يتبادل العاملون الخبرات المرتبطة بالعمل ويشاركون سياق عملهم ومهاراتهم التقنية من خلال التفاعل الرسمي وغير الرسمي، مع صعوبة استنباط بعض المعرفة الضمنية مثل الانجازات والابداع والخبرة المتراكمة التي تتواجد في الغالب مع الشخص، ولكن يمكن استخلاص المعرفة الصريحة من خلال السجلات والملفات وقواعد البيانات والأنظمة التقنية. (Prashant Singh and

Pushpa Kataria, 2021:35,36)

بالإضافة إلى ما سبق هناك طرق أخرى مستخدمة لتطوير القادة بمؤسسات

التعليم العالي الأسترالية مثل: (Tempe Archer, T. Makkai, 2015:51)



- حضور اجتماعات اللجان.
- المشاركة في لجان التقييم.
- اجتماعات الميزانية والالتبؤ.
- المسؤوليات الإشرافية.
- تنسيق سلسلة مؤتمرات أو ندوات.
- التحدث في مؤتمر.

وتشمل عملية تنمية وتدريب القيادات المحتملة في الجامعة الوطنية الأسترالية

عدة أساليب مثل: (Human Resources Division, 2022:3,4)

- 1- التدريب على المهارات الفنية والقيادية، والقيادة الرسمية.
- 2- توفير فرص لتقلد أدوار أخرى مماثلة، قبل شغل المنصب الرئيسي.
- 3- العمل ضمن مشاريع محددة.
- 4- التوجيه بحيث يكون للقيادة المحتملين موجهين ومرشدين أكاديميين.
- 5- تفويض بعض المسؤوليات الإضافية للقيادة المحتملين لبناء المهارات والثقة لديهم.
- 6- إجراء تدريب مخطط على رأس العمل أو أثناء العمل.
- 7- ربط التطوير بمراجعات الأداء والتطوير لكل خليفة محتمل.

وفي جامعة ولونجونج في أستراليا تم وضع برنامج لإعداد القادة الأوائل عام ٢٠١٤ PROPEL (Program for Preparing Early Leaders) لمدة عام كامل للأكاديميين المهنيين المستقبليين وذلك لإيمان قطاع التعليم العالي الأسترالي بحاجته إلى جيل جديد من القادة الفعالين والمؤهلين لضمان مستقبل مزدهر، فلم يعد من الجيد انتظار ظهور قادة جدد بل يجب رعايتهم وتطويرهم إذا أرادت الجامعات تجنب مواجهة أزمة التعاقب القيادي، ويهدف هذا البرنامج الذي يستهدف القادة الأكاديميين المحتملين إلى تزويد المؤسسات في جميع أنحاء قطاع التعليم العالي الأسترالي بإطار عمل مجرب وفعال من حيث التكلفة يمكن من خلاله تخصيص برامج تطوير القادة

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

الأكاديميين الخاصة بهم، والتي تلبي احتياجات الأكاديميين ما قبل القيادة، ويهدف البرنامج أيضاً إلى تحديد المهارات والخصائص الشخصية الموجودة في قادة الجامعات المتميزين وتدريبها بشكل واقعي، ثم دمج هذه الخصائص في ملف تعريف اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأسترالية. (Karen Lovasz, Sara Dolnicar, Wilma Vialle, 2014:7)

ويعد مشروع Program for Preparing Early Leaders (PROPEL) مفيداً لجميع مؤسسات قطاع التعليم العالي في أستراليا، واتخذت المؤسسات التي تطبق هذا المشروع خطوات استباقية لتطوير مجموعة من المرشحين لأدوار قيادية مستقبلية، ودعم ورعاية الأكاديميين الواعدين كقادة ماهرين سيلهمون الأشخاص من حولهم ويدفعون مؤسساتهم إلى الأمام قبل الوصول للمنصب القيادي الرسمي. (Karen Lovasz, Sara Dolnicar, Wilma Vialle, 2014:8)

وقد تم تصميم برنامج إعداد القادة الأوائل PROPEL في جامعة ولونجونج في أستراليا، ومدته ١٢ شهراً كمجموعة متكاملة من الأنشطة وعمليات التعلم تمنح المشاركين فرصة التعرف على نطاق واسع لحقائق القيادة الأكاديمية وتطوير العديد من المهارات التي تم تحديدها على أنها ضرورية للقادة الجيدين، ويتكون التصميم الأصلي للبرنامج من ستة مكونات هي: **عنصر التوجيه**، وهو فرصة لتطوير الذات واكتساب مهارات قيادية يجب تعلمها وممارستها في الجامعات، و**المكون النشط**، بمعنى المشاركة بفاعلية في نشاط قيادي ما أو مشروع قيادي يعود بالنفع على جامعة المتدرب من أجل تقدير أثاره بشكل كامل فالتعلم من خلال العمل أمر مهم لقادة الجامعات، و**مكون مهارات القيادة**، ويتمثل في الطريقة التقليدية القائمة على ورش العمل لتطوير القيادة لجميع المكونات الستة، وسميت الورشة بورشة مهارات القيادة، و**مكون الصورة الكبيرة**، بمعنى فهم القادة الأكاديميون لكيفية عمل جامعاتهم وقطاع التعليم العالي من أجل رؤية الصورة الكبيرة وتطوير رؤى قيادية ملهمة ويجب أن يكونوا على دراية بالأمور

المتضاربة في كثير من الأحيان، ومكون متعدد التخصصات، وتمثل في عقد منتدى يناقش فيه المشاركون أبحاثهم وتجاربهم الشخصية في العمل في مشاريع متعددة التخصصات، ومكون تأملي، بمعنى وضع العمليات التي من شأنها أن تمنح المشاركين الفرصة للتوقف والتفكير في أنفسهم كأدبيين وقادة أكاديميين محتملين، وتم إضافة المكون السابع وهو شبكة الاتصالات بمعنى تشكيل مجتمع ممارسة لدعم الأقران ومناقشة وتوسيع شبكاتهم الحالية للمشروع. (Karen Lovasz, Sara Dolnicar, Wilma Vialle, 2014:51)

**الخطوة الرابعة: اختيار القيادات المتميزة والاحتفاظ بها بمؤسسات التعليم العالي الاستراتيجية:**

في الجامعة الوطنية الأسترالية لا يتم إعطاء الخلفاء المحتملين أي توقع بشأن تعيينهم في مناصب رئيسة محددة ولكن يتم تطبيق عمليات الإختيار والتعيين العادية التنافسية والقائمة على الجدارة داخل الجامعة، فلا يحل تخطيط التعاقب القيادي محل عمليات التعيين القائمة على الجدارة في الجامعة، ولكن تخطيط التعاقب يسعى إلى ضمان أن تمتلك الجامعة مجالاً داخلياً قوياً للمرشحين ليتم النظر في وظائفهم الرئيسية في المستقبل. (Human Resources Division, 2022:2)

ويعد الاستثمار في قدرات العاملين ضروري لضمان نجاح القادة الفرديين وهو أساس لنجاح القوى العاملة وتخطيط التعاقب بمؤسسات التعليم العالي الاستراتيجية، فبدون الالتزام المالي والثقافي بتطوير قدرات العاملين، لا يمكن الاحتفاظ بالقادة المحتملين وستستنفد مجموعة المواهب لشغل المناصب القيادية، على الرغم من أن التمويل تنافسي داخل الجامعات، يحتاج القادة إلى تضمين احتياطاتهم الاستراتيجية في مخصصات ميزانياتهم لدعم الاستثمار في تطوير العاملين، ومع ذلك، فإن الفشل في القيام بذلك سيكون له عواقب أخرى يمكن أن تؤثر على جودة العاملين الذين يمكن تعيينهم والاحتفاظ بهم، ومن ثم فإن هذا له آثار تدفق على جودة البحث الناتج وكذلك جودة

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا  
وإمكان الاستفادة منها في مصر

برامج التعليم الجامعي والقدرة على جذب طلاب الدراسات العليا. (Tempe Archer,

T. Makkai, 2015:52)

الخطوة الخامسة: تقييم عملية تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم  
العالي في أستراليا:

قامت كلية الصحة التابعة لجامعة كوينزلاند الأسترالية بعمل تقييم لمشروع  
تجريبي لتخطيط التعاقب القيادي تم تطبيقه داخل الجامعة لمدة ستة أشهر وذلك بهدف  
تعزيز الإستقرار التنظيمي والحفاظ على الاستمرارية في تحقيق رؤية وأهداف كلية  
الصحة، وتوفير فرص النمو الفردي والمؤسسي، وتوفير مساحة مبدعة لقادة المستقبل  
لتطوير القدرات الشخصية، وتعزيز رضا العاملين عن الأدوار القيادية الأكاديمية من  
خلال التوجيه، وتعزيز قدرات الكلية لتحقيق أهداف تكافؤ الفرص، ومن نتائج التقييم  
تصريح أعضاء هيئة التدريس بحصولهم على جوانب محددة من المعرفة القيادية  
وخاصة في مجال التعامل مع الآخرين وتكوين الثقة، وحدث لهم تغييرات في تصوراتهم  
عن القيادة، وأصبح لديهم دافعاً لتولي المناصب القيادية في جامعتهم في المستقبل.

(McMurray, AM, Henly, D, Chaboyer, W, Clapton, J, Lizzio, A,

Teml, M, 2012:1)

كما أنه بعد الانتهاء من مشروع برنامج إعداد القادة الأوائل Program for

Preparing Early Leaders (PROPEL) في مؤسسات قطاع التعليم العالي

في أستراليا، تم تقييم هيكل ومحتوى البرنامج وتضمنت طرق التقييم أدوات تقييم القيادة

وهي أداة التقييم الذاتي وأداة ٣٦٠ درجة. (Karen Lovasz, Sara Dolnicar,

Wilma Vialle, 2014:74)

فبالنسبة لأداة التقييم الذاتي يتم تصميم استبيان التقييم الذاتي قبل بدأ البرنامج

ويتناول أسئلة حول: المستوى الحالي للخبرات والفرص القيادية، والمستوى الحالي من

الاهتمام والاستعداد للقيادة، وأبعاد القيادة الأكاديمية، ومجالات القيادة، والعلاقة بين

التدريس والبحث العلمي، التعاون متعدد التخصصات، وتم تطبيق هذا الاستبيان في الأسابيع السابقة لحضور الحدث الأول من البرنامج، ثم تم تطبيق استبيان مره أخرى في منتصف الطريق خلال البرنامج، والذي ركز على تحديد أهداف التنمية الفردية والتفكير في التقدم المحرز في البرنامج، وفي ختام البرنامج تم تطبيق استبيان آخر شبيه إلى حد كبير بالاستبيان قبل البرنامج، ويسمح بإجراء مقارنة مباشرة بين التصنيفات. (Karen Lovasz, Sara Dolnicar, Wilma Vialle, 2014:70)

أما أداة ٣٦٠ درجة تم تطوير استبيان التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة قبل بدء البرنامج والذي يعكس أجزاء من التقييم الذاتي ويتكون من أسئلة حول: علاقة العمل مع المشارك في البرنامج، مستوى اهتمام القائد الحالي بالقيادة والاستعداد لذلك، أبعاد القيادة الأكاديمية، مجالات القيادة أنشطة المشاركين المتعلقة بالترابط بين التدريس والبحث العلمي، وأنشطة المشاركين المتعلقة بالتعاون متعدد التخصصات، وتم أيضاً تطوير استبيان ملاحظات ٣٦٠ درجة في نهاية البرنامج بناء على التعليقات التي تلقاها المستجيبون لاستبيان ما قبل البرنامج. (Karen Lovasz, Sara Dolnicar, Wilma Vialle, 2014:70)

ومثالاً على ما سبق من خطوات قامت كلية الصحة بجامعة كوينزلاند الأسترالية باتخاذ ثمان خطوات أساسية لتخطيط التعاقب القيادي بها، فقد قامت بإطلاق الخطة الإستراتيجية من قبل العميد الأكاديمي الذي شكل مجموعة استشارية لتحديد المناصب الرئيسية والاحتياجات والمهارات والوظائف المطلوبة، ثم حددت المجموعة استراتيجية لتعيين مرشحين للخلافة، وقامت بتحديد الموجهين المحتملين، واتخذت قرارات بشأن موارد البرنامج ومكوناته وطريقة تقديمه ونهج التقييم. (McMurray, AM, Henly, D, Chaboyer, W, Clapton, J, Lizzio, A, Teml, M, 2012:5)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

كما قام عميد الكلية بإرسال خطاب إعلام عن برنامج تخطيط التعاقب القيادي لجميع المدارس التسع في كلية الصحة، وطلب في هذا الخطاب أن يتقدم للمشاركة في البرنامج أقدم المحاضرين والأساتذة ممن يهتمون بتطوير قدراتهم القيادية، وقام العميد باختيار أعضاء هيئة تدريس ممن لم يسبق لهم أن تقلدوا منصب رئيس مدرسة أو كيان بحثي في كلية الصحة، ثم تم اخطار المرشحين وطلب منهم حضور ست جلسات لتنمية القيادة، مع الإلتزام بالتعامل مع موجه لمدة ستة أشهر أخرى بعد البرنامج الرسمي، كما يطلب منهم تقديم ملاحظات تقييمية حول البرنامج، والموافقة على توجيه مشارك آخر محتمل في نهاية البرنامج، بالإضافة إلى المشاركة في مشروع جماعي في نهاية الفصل الدراسي، وقد تولى نائب رئيس الجامعة والعميد الأكاديمي في كلية الصحة بجامعة كوينزلاند الأسترالية دور رعاية برنامج تخطيط التعاقب القيادي داخل كليتهم وقد قاموا بتحديد مشروعين مهمين يقوم بهما المشاركون في البرنامج على مدار ثلاثة شهور بعد الانتهاء من المكونات الرسمية للبرنامج، هدفت المشاريع إلى إلحاق المشاركين في إحدى مجموعتين للقيام بدور قيادي حقيقي يكون له قيمة كبيرة لأعضاء هيئة التدريس، وقدر ركزت مشاريع تطوير القيادة على مساعدة المشاركين على تطوير مهاراتهم المعرفية والشخصية مع قيام الراعيين بدور التوجيه. (McMurray, AM, Henly, D, Chaboyer, W, Clapton, J, Lizzio, A, Teml, M, 2012:6)

وقد حقق أعضاء الجامعة الأسترالية الذين قدموا مكونات البرنامج هدفهم المتمثل في إلهام المشاركين وتمكينهم، وبناء القدرات من خلال إيجاد الثقة وفهم حقائق الحياة الأكاديمية، وقد تجلى ذلك في ردود الفعل الإيجابية للمشاركين وتطلعاتهم وخططتهم، فالنموذج الذي يبني من داخل البيئة الأكاديمية يكون أكثر فائدة لتخطيط التعاقب من إشراك المستشارين الخارجيين الذين قد لا يكون لديهم معرفة عميقة بكيفية عمل الجامعات، ومن المهم أيضاً رعاية ثقافة الإرشاد بين كبار قادة الجامعة لإدارة برنامج تخطيط التعاقب، والمحافظة على استدامة البرنامج. (McMurray, AM,

Henly, D, Chaboyer, W, Clapton, J, Lizzio, A, Teml, M,  
2012:10)

وفي جامعة ويسترن بسيدني تم جمع بيانات حول تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات الأسترالية من خلال مقابلات نوعية مع القادة التنفيذيين للجامعات في استراليا من منصب العميد إلى نائب رئيس الجامعة وذلك عام ٢٠١٨/٢٠١٩، من خلال مقابلات مع كبار القادة وسؤالهم عن أفضل ممارسات تخطيط التعاقب في التعليم العالي الاسترالي، وتم الاتصال بإدارات الموارد البشرية ومجموعات الإدارة التنفيذية العليا ومكاتب نواب رؤساء الجامعات ومساعد نواب رؤساء الجامعات وعمداء الجامعات العامة والخاصة من الذكور والإناث بالمناصب القيادية العليا، في جميع أنحاء استراليا، ومن أهم الممارسات التي اتخذتها الجامعات في استراليا مشاركة المرأه في القيادة العليا في التعليم العالي، فقد أبلغ القادة في الجامعات الاسترالية عن إعطاء الأولوية للمساواة بين الجنسين في ممارسات التوظيف من أعلى إلى أسفل، وقد ساعد على ذلك ثقافة مكان العمل الشاملة وإبقاء الباب مفتوحاً أمام المتقدمين الخارجيين لتوسيع مجموعة المرشحين المحتملين، وتطوير تدريب رسمي على القيادة يتم تنفيذه داخلياً. (Sheree

Gregory, 2019:8.9)

ومما سبق يتضح أهمية اتباع خطوات محددة لتخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات الأسترالية لتسهيل التخطيط الفعال للقوى العاملة، حيث يكون الأشخاص المناسبون في المكان المناسب في الوقت المناسب لتحقيق نتائج أعمال ناجحة، فيقوم تخطيط التعاقب القيادي بشكل رئيس بتحديد وتطوير المرشحين بالمهارات والمعرفة والقدرات لملئ الأدوار الحاسمة في المؤسسة.

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا  
وإمكان الاستفادة منها في مصر

خامساً: عوامل نجاح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في

أستراليا:

يعتبر توفير خط أنابيب أكاديمي في الجامعات الأسترالية واحداً من أهم الممارسات الفعالة والنهج المستدام، حيث يتم وضع برنامج خطة التعاقب القيادي في الجامعات الأسترالية بقيادة ودعم مجموعة استشارية من داخل الجامعة، يقومون بتشخيص الموارد البشرية داخل الجامعة ومراجعة أعدادهم، ونسب التنوع والمساواة بين القادة من الجنسين المؤهلين للتقاعد في السنوات الخمس المقبلة، وتحديد الأدوار الحاسمة والوظائف الرئيسية لتعاقب القيادة، وتحديد القادة المحتملين، وتحديد ثغرات المعرفة والاحتياجات التدريبية والحاجة للتنوع، وتشجيع القادة على التعامل مع الأطر التي تدعمها خطط العمل الاستراتيجية للجامعة، مثل أطر عمل المساواة بين الجنسين وتقييم المواهب وأدوات تخطيط التعاقب، والجدول الزمنية. (Sheree Gregory,

2019:5)

ومن عوامل نجاح تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي

الاسترالية: (Tempe Archer, T. Makkai, 2015: 9)

- ١- تطبيق استراتيجيات الدعم المؤسسي، مثل اتخاذ القرار في الوقت المناسب والشفافية، ومبادرات تطوير الميزانية والقيادة.
- ٢- معالجة العوائق الرئيسية التي تحول دون تخطيط تعاقب القيادة.
- ٣- تخطيط المسارات الوظيفية والقوى العاملة.
- ٤- إجراء تحسينات في البنية التحتية، وتوظيف القيادات واختيارهم.
- ٥- توفير الوقت والموارد ومتطلبات الأدوار القيادية.
- ٦- الأخذ بنهج إدارة المواهب، المصمم خصيصاً للمتطلبات الفردية المؤسسية، مما يساعد على تحديد القادة المحتملين وتطويرهم والاحتفاظ بهم.
- ٧- المكافأة والتقدير لتولي الأدوار القيادية.



ولنجاح تنفيذ عملية تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي باستراليا

هناك عدة عوامل كما يلي: (Tempe Archer, T. Makkai, 2015: 23)

- ١- توفير آليات التمكين على مستوى المؤسسة: وتعد الثقافة المؤسسية حول صنع القرار وتخطيط التعاقب وتطوير القيادة هي المفتاح لتمكين القوى العاملة وتخطيط التعاقب.
- ٢- صنع القرار جزء لا يتجزأ من تخطيط التعاقب الفعال في استراليا، لأنه يوفر الأساس في إحداث التغيير والتخطيط المستقبلي، ويعتبر اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي الاستراتيجية جيد وعليه يكون تخطيط التعاقب القيادي جيداً وفعالاً.
- ٣- تعد عملية التدريب والتوجيه وتحديد العاملين المناسبين وعمليات الدعم لتنمية المهارات تساعد في تقديم تخطيط فعال لتعاقب القيادة.
- ٤- تطوير القيادة: تؤكد بعض مؤسسات التعليم العالي في استراليا بأن لديها نهج جيد لتطوير القيادة، حيث يقدم تطوير القيادة الدعم الضروري لتخطيط التعاقب لأنه يوفر وسيلة لتزويد الأكاديميين بالقدرات اللازمة المطلوبة ليكونوا قادة فعالين، فتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين من أجل القيادة من خلال التدريب أثناء العمل والتوجيه من كبار القادة يدعم أنشطة تخطيط التعاقب القيادي.

وهناك ستة عوامل داعمة لتخطيط التعاقب القيادي بمؤسسات بالتعليم العالي في

استراليا وهي: (Tempe Archer, T. Makkai, 2015: 26,27)

- ١- الدعم المالي: والالتزام المستمر لأنشطة تطوير القيادة مثل التدريب وتحمل بعض المسؤوليات القيادية، والتمويل الكافي للدعم الإداري للقيادة.
- ٢- وجود إرشادات واضحة: أدلة إرشادية أو إجراءات للإنخراط في أنشطة تخطيط التعاقب على مستوى الجامعة، أو هيئة التدريس لتطوير استراتيجيات تخطيط التعاقب.
- ٣- التوجيه والإعداد للقيادة: وتشمل إيجاد فرص للأكاديميين والقادة المحتملين للمشاركة في برامج التوجيه بهدف توفير خبرة القيادة أثناء العمل، وتوفير فرص تعرض القادة

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

المحتملين لتجارب القيادة من خلال التعلم من كبار القادة، ودعم التوجيه المستمر للأكاديميين الجدد في المناصب القيادية.

٤- سياسة الترقية والمسارات الوظيفية: مسارات وظيفية محددة بوضوح للأكاديميين في المناصب القيادية وتوفير مسارات العودة من القيادة إلى الأدوار البحثية ودعم الترقية.

٥- الإعراف بأهمية تخطيط القوى العاملة: من خلال التزام الإدارة والموظفين بالتخطيط المتعمد للقوى العاملة ودعمه لتحديد وتلبية المتطلبات التنظيمية، ولا سيما برامج تعاقب القيادة واجراءات تحديد توقيت التقاعد بين القادة الأكاديميين.

٦- الإستثمار في قدرات الموظفين: الإلتزام بالإستثمار في تنمية مهارات الموظفين على جميع المستويات، وتقديم المكافآت والتقدير للمساهمات التي يقدمها الأكاديميين ولا سيما القادة، وتحديد المواهب وموائمة آلية تحديد المواهب مع المهارات الأساسية اللازمة في التعليم العالي.

وختاماً نجد أن اتباع نهج تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي الأسترالية، يساعد في الحفاظ على كل من الاستقرار التنظيمي ورأس المال الفكري، كما يمكن للتخطيط المتعمد والمركّز أن يبني القدرات القيادية من الداخل، وتحديد وتطوير ونشر مجموعة من العاملين ذوي الأداء العالي المعدين لشغل المناصب القيادية الرئيسية الشاغرة في المؤسسة، ويتمثل أحد أهداف تخطيط التعاقب القيادي في أستراليا في تحقيق التوافق بين المهارة والطموح والرضا والكفاءة والاتصال والثقافة، كما أن ضمان الأشخاص المناسبين للأدوار المهمة، وتحفيزهم على تبني أدوار مختلفة وعالية المستوى داخل المؤسسة.

القسم الخامس: الجهود المبذولة في تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، والمعوقات التي تعترضها.

يُعدّ تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من بين المجالات التي وجّهت إليها الدولة اهتمامًا خاصًا خلال السنوات القليلة الماضية، بهدف الارتقاء بمكانة الدولة المصرية والتعامل مع تحديات العصر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، إذ تستهدف الحكومة إحداث نقلة نوعية في جودة التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يسهم في تنمية الثروة البشرية الشابة لتكون قادرة على بناء دولة حديثة مؤسسة على المعرفة وقادرة على المنافسة إقليميًا ودوليًا. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١، التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار، ٢٠٢١: ٥٧)

وتعد مؤسسات التعليم العالي في مصر معقل الحفاظ على التراث الثقافي ومصدر الإشعاع الفكري الذي تتطور المعرفة من خلاله وتتواصل، كما أنها تعتبر كياناً اجتماعياً وجزءاً لا ينفصل عن المجتمع المحيط بها، وعلى ذلك فالحفاظ على قياداتها الأكاديمية أمر غاية في الأهمية.

وقد حرصت وزارة التعليم العالي على استمرارية التطوير والتحسين لمؤسسات التعليم العالي بما يتوافق مع التغييرات والتحديات، وظهر ذلك واضحاً ضمن ما جاء في إطار تطوير القوانين والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي والتي أكدت على ضرورة وجود قيادات فاعلة على كافة المستويات. (أمل عبد الفتاح محمد محمد وهناء شحته السيد مندور، ٢٠٢١: ٤٢٧)

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا  
وإمكان الاستفادة منها في مصر

أولاً: جهود الدولة فيما يتعلق باختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم  
العالي المصرية:

تعد قضية اختيار القيادات الجامعية واحدة من القضايا المهمة والحساسة والتي  
تلقى بظلالها الإيجابية أو السلبية على كافة عناصر المؤسسة الجامعية من أكاديميين،  
وموظفين، وطلاب، ومناهج، ووسائل وموارد مادية ومالية، وغيرها.  
وبالنظر إلى بعض مواد قانون تنظيم الجامعات بشأن اختيار وتعيين القيادات  
الأكاديمية الجامعية نجد أن المادة (٢٥) تنص على أنه "يصدر بتعيين رئيس الجامعة  
قرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي، ويشترط فيه أن يكون  
قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا  
القانون، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد ويعتبر خلال مدة تعيينه شاغلاً  
وظيفة أستاذ على سبيل التذكار، فإذا لم تجدد مدته أو ترك رئاسة الجامعة قبل نهاية المدة  
عاد إلى شغل وظيفة أستاذ التي كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة، فإذا لم تكن شاغرة  
شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلو". (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر  
التعديلات، ٢٠٠٦: ٩)

والمادة (٢٩) التي تنص على "تعيين نائب رئيس الجامعة بقرار من رئيس  
الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويشترط  
فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات  
الخاضعة لهذا القانون، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويعتبر خلال مدة  
تعيينه شاغلاً وظيفة أستاذ على سبيل التذكار، فإذا لم تجدد مدته أو ترك منصبه قبل  
نهاية المدة عاد إلى شغل وظيفة أستاذ التي كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة فإذا لم  
تكن شاغرة شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلو". (قانون تنظيم الجامعات ولائحته  
التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ٢٠٠٦: ٩)

والمادة (٤٣) التي تنص على أن "يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من بين الأساتذة العاملين بها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وفي حالة عدم وجود أساتذة في الكلية أو المعهد، لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة للقيام بعمل العميد، وله أن يندب أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية أو المعهد للقيام بعمل العميد، ويجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية مدتها بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الجامعة المختص وذلك إذا أحل بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسؤولياته الرسمية بعد إجراء التحقيق اللازم". (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، ٢٠٠٦: ١٥)

والمادة (٤٧) التي تنص على "يكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجامعة، بناء على ترشيح العميد، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة أخرى". (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، ٢٠٠٦: ١٥)

والمادة (٥٦) والتي تنص على أن "يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، ويعتبر رئيس مجلس القسم متحياً عن رئاسة مجلس القسم بتعيينه عميداً أو وكيلاً للكلية أو المعهد، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة في القسم". (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، ٢٠٠٦: ١٦)

ومما سبق ومن استقراء قانون تنظيم الجامعات بالمواد الخاصة بتعيين القيادات الأكاديمية من رئيس جامعة أو وكلاء جامعة أو عميد كلية أو وكلاء كلية أو رئيس قسم يتضح أن شغل الوظائف القيادية بالجامعات لا يتم بناء على الجدارة والاستحقاق ولكنه يتم بناء على مبدأ الأقدمية والترشيح والذي لا يخلو من المحسوبيات والمعارف والاعتماد

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

على المظاهر والبعد عن الطرق العلمية في الإختيار أو الإعداد المسبق للقيادات، حيث إن غياب الإعداد المناسب للبدل المؤهل والمعد سلفاً لمثل هذه الأماكن ينتج عنه مشكلات عدة منها: الوقوع تحت سيطرة النمط الإداري السابق والثقافة السائدة وسيطرة المنتفعين من أصحاب الخبرات السابقة في المجال الإداري، مما يتطلب من الجامعات العمل وفق تخطيط مناسب لإعداد جيل من القادة المؤهلين يمتلكون المهارات والخبرات القيادية التي تؤهلهم للدور المناط بهم ليكونوا متاحين وقت الحاجة بما يضمن استمرارية العمل وفق الأهداف والبرامج المرسومة في حال خلو منصب رئاسة الجامعة أو وكالتها أو عمادة كلية أو وكالتها أو رئاسة قسم.

ونظراً لسوء تطبيق قواعد الاختيار عند شغل الوظائف القيادية الجامعية، ترتب عليه ضعف مستويات القيادات الجامعية في عديد من المواقع، وكذلك عدم رغبة القيادات الجامعية في كثير من المواقع في تفويض سلطتها إلى المستويات الأدنى، مما أدى إلى ببطء الإنجاز وتعطيل الطاقات المتاحة. (علي عبد ربه حسين اسماعيل، ٢٠٠٧: ٣٢٦)

وعليه نجد أن النهج الحالي لتخطيط التعاقب القيادي في مصر هو بعض الممارسات المهنية الفردية للقادة، وليس مؤسسياً، فعند تعيين وكيلاً للدراسات العليا في أحد الكليات يقوم عميد الكلية بترشيح ثلاث أسماء من الأساتذة في الكلية، ويقوم رئيس الجامعة باختيار أحد المرشحين وفقاً لتزكية عميد الكلية والجهات الأمنية.

**ثانياً: جهود الدولة فيما يتعلق بإعداد وتدريب القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي المصرية:**

لقد كان التقليد الذي أخذت به الجامعات المصرية قديماً هو أن تنتقي من بين خريجها من ترى فيهم القدرة على مواصلة البحث فترعاهم حتى يصلوا إلى المستوى الذي يمكنهم من القيام بمهنة التدريس والبحث العلمي والمشاركة في خدمة المجتمع، وذلك بعد حصولهم على درجة الدكتوراه، ولكن في ظل الضغط المتزايد على التعليم

الجامعي والتوسع في إنشاء الجامعات الحكومية والخاصة أصبح من الصعب توفير أعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيلاً كافياً للعمل بمؤسسات التعليم العالي المصرية. ويؤكد تقرير التنمية البشرية ٢٠٢١ فيما يخص مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ارتفاع عدد الجامعات الحكومية والخاصة مع تحقيق تنوع مستمر في البرامج والمسارات التعليمية، وزيادة التغطية الجغرافية وفقاً لإحصاءات عام ٢٠٢٠، فقد بلغ عدد الجامعات الحكومية ٢٧ جامعة، منها ٤ جامعات أنشئت في الأعوام الأربعة الأخيرة، كما بلغ عدد الجامعات الخاصة والأهلية نحو ٣٣ جامعة تضم ١٦٨ كلية، بالإضافة إلى أربع جامعات أهلية بمواصفات دولية تضم ٦٢ كلية، وكذلك ١٧٢ معهداً عاليًا ومتوسطًا خاصًا، وأيضًا ٣ جامعات تكنولوجية و ٨ كليات تكنولوجية تضم ٤٥ معهداً فنيًا فوق متوسط. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١، التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار، ٢٠٢١: ٤١)

وقد ارتفع عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمؤسسات التعليم العالي الوطنية وفقاً لتقرير التنمية البشرية ٢٠٢١ من نحو ٩٣,٦ ألف عضو عام ٢٠١١ / ٢٠١٢ إلى قرابة ١٢٦ ألف عضو عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ منهم نحو ٨٠ % بالجامعات الحكومية. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١، التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار، ٢٠٢١: ٤٣)

ومع تعدد وتكاثر الجامعات والكليات والأقسام وارتفاع أعداد أعضاء هيئة التدريس، أصبح أمام الجامعات المصرية تحدياً كبيراً يتمثل في توفير الأعداد المناسبة من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين والقادرين على تولي المناصب القيادية الرئيسة داخل الجامعة، لذلك فأي عضو هيئة تدريس يتولى موقعاً قيادياً كرئيس قسم أو وكيل كلية أو عميد أو نائب رئيس جامعة أو رئيس جامعة أصبح عليه أن يتأهل تأهيلاً قيادياً ممنهجاً، ولا يترك ليتعامل بالخبرة والممارسة.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

وقد عنيت الجامعات المصرية بالإعداد الجيد لأعضاء هيئة التدريس، تنفيذاً لنص قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ في مادته (١٥٠) والذي جاء فيه أنه "على المعيدین والمدرسين المساعدين تلقي أصول التدريس والتدريب وفق النظام المقرر" (قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢، المادة ١٥٠: ٥١)

وكانت البداية بعقد دورات إعداد المعلم الجامعي من خلال كليات التربية، بهدف تأهيل من يلتحق بالمهنة واكسابه اتجاهات ايجابية نحوها، وتدريبه على مهارات التدريس والتقويم وبناء الأسئلة وغيرها من الموضوعات، وقد بدأت جامعة القاهرة في تطبيق هذه الدورات في أوائل عام ١٩٧٤، تليها بعد ذلك جامعة عين شمس، فالإسكندرية في العام نفسه، ثم عقدت بجامعة الزقازيق ١٩٧٧، ثم تم تطوير دورات إعداد المعلم الجامعي واكسابها صفة المركزية لتنظيمها الجامعات بديلاً لكليات التربية، وأنشئت مراكز متخصصة عهد إليها بتنظيم الدورات والإشراف عليها مع دعم من المجلس الأعلى للجامعات الذي اشترط اجتياز أو حضور عدد من الدورات للترقي من وظيفة جامعية للدرجة الأعلى. ( عصام عطية عبد الفتاح، ٢٠٢١: ٦٩، ٧٠)

ففي إطار الخطة الشاملة لوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي والتي تهدف إلى إتاحة وتحسين جودة النظام التعليمي بالجامعات الحكوميه بما يتوافق مع النظم العالمية وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم العالي، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإنشاء مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية FLDP سنة ٢٠٠٤ بناء على توصية (المؤتمر الأول لتطوير التعليم العالي) بجامعة القاهرة بإنشاء مشروعات تطوير التعليم العالي على المستوى القومي واستمرت حتى أواخر عام ٢٠٠٧ ثم بعد انتهاء المشروع، استمر العمل في التدريب بالمراكز التابعة للجامعات، ويشرف علي مجلس إدارته رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث. (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة

القاهرة، [http://nfldc.cu.edu/ar/ABOUT\\_US](http://nfldc.cu.edu/ar/ABOUT_US)



وتمثلت أهداف المشروع في: تنمية القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، وتنمية الخبرات الذاتية التي تدعم التطوير المستمر لأنشطة المشروع بما يحقق استمراريته في أداء رسالته، وتنمية القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية والكادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح، وتدعيم مراكز التدريب بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي ونشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتي. ( عصام عطية عبد الفتاح، ٢٠٢١: ٧٠ )

ثم جاء في قواعد اللجان العلمية للترقيات في دورتها الرابعة عشر اشتراط حداثة الدورات التي يتلقاها عضو هيئة التدريس بحيث يجتاز ثلاث دورات على الأقل في آخر ثلاث سنوات قبل التقدم للترقية.(قواعد ونظام عمل اللجان العلمية، الدورة الرابعة عشر، ٢٠٢٢-٢٠٢٥: ٢٧ )

كما تهدف استراتيجية التعليم العالي حتى عام ٢٠٣٠ إلى تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية وأكدت على ضرورة دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، وقد وضعت الإستراتيجية برامج لتطوير التعليم الجامعي أو العالي حتى ٢٠٣٠ ومن هذه البرامج: وضع آلية لاعتماد مراكز تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات دولياً لتحسن كفاءة هيئة التدريس. (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٦: ١٦٥ )

وانطلاقاً من ان التدريب هو الخيار الاستراتيجي فى منظومة استثمار الموارد البشرية وتنميتها، كما أنه أداة التمكين الفعالة لأى مؤسسة تتطلع إلى بناء وتنمية قدرات رأسمالها المعرفي، وتمكينهم للوفاء باحتياجات وتطلعات سوق العمل، والمنافسة على المستوى الإقليمي والدولي، فإن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر، تبنت التدريب كمحور أساسي لعملية التنمية والتطوير، ومن خلاله تعمد إلى توفير ونشر المعارف والخبرات وإكساب المهارات التى تمكن المؤسسات التعليمية من تفعيل نظم

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

ضمان الجودة بها محققة رؤيتها ورسالتها المنشودة، وفي إطار هذه الفلسفة تسعى الهيئة إلى إعداد وتنفيذ حزم من البرامج التدريبية المتنوعة التي من شأنها أن تسهم من خلالها في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لكل العاملين بمجتمعات التعلم. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٧-٢٠١٨: ٧٢)

ومما سبق يتضح جهود الدولة فيما يتعلق بتدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس سعياً منها للوصول إلى رقي وتقديم مؤسسات التعليم العالي ومحاولة توفير قيادات أكاديمية معدة إعداداً جيداً لتولي المناصب القيادية الرئيسية، ولكن تظل هذه الجهود محصورة في مجرد مراكز تدريبية توفر مجموعة من البرامج التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس كشرط للترقية، وهذا المفهوم بعيداً عن فكرة التخطيط للتعاقب القيادي الذي يبدأ بالإعداد والتدريب وتجهيز خط إمداد من القادة المجهزين لتولي المناصب القيادية المتوقع شغورها، ثم تتم عملية الاختيار للقائد الأنسب لكل منصب، وهي الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط للتعاقب القيادي.

**ثالثاً: جهود الدولة فيما يتعلق بالتقويم والمتابعة والحوافز للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي المصرية:**

استجابة إلى الإحتياجات القومية في تطوير التعليم العالي والارتقاء بجودته، وفي ضوء التكاليف المنوطة بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر، والتي تستوجب وضع ووضع السياسات اللازمة لضمان جودة التعليم العالي واتخاذ الإجراءات الكفيلة باعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر قامت الهيئة بإعداد وتطوير معايير اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، بالاستعانة بالمستفيدين كافة والأطراف المجتمعية المختلفة ذات العلاقة والاهتمام بتطوير التعليم العالي، إضافة إلى التجارب العالمية في هذا الصدد، وذلك بغرض تحسين جودة النظام التعليمي بما يوافق النظم العالمية وإتاحة التعليم للجميع دون تمييز و تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.

(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٧-٢٠١٨: ٢٦)

وقد جاء في معيار القيادة والحوكمة والإدارة الذاتية أن للجامعة هيكل تنظيمي يمكنها من تحقيق رسالتها، ولها مجلس/ مجالس حاكمة تلتزم بالشفافية، والمصادقية والنزاهة وتلتزم بتطبيق المساءلة والمحاسبة، وتضمن الإلتزام بالأخلاقيات المهنية إنطلاقاً من القيم الجوهرية المعلنة للجامعة، وتتمتع الجامعة بالاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية والأكاديمية ولها قيادات مؤهلة، يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية وتتمثل مؤشرات التقييم الذاتي لهذا المعيار في ما يلي: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ورشة عمل معايير اعتماد الجامعات، ٢٠١٧: ٢)

- ١- الهيكل التنظيمي معتمد وملائم لحجم الجامعة ونشاطها ويتضمن الإدارات الداعمة لتحقيق رسالتها وأهدافها.
- ٢- الهيكل التنظيمي واضح السلطات ويوضح العلاقات مع المؤسسات التابعة للجامعة وإداراتها المختلفة.
- ٣- التوصيف الوظيفي معلن ويحدد المسؤوليات والاختصاصات وفقاً للهيكل التنظيمي ويحقق التكافؤ بين السلطات والمسئوليات، ويستخدم في حالات التعيين والنقل والانتداب للوظائف المختلفة.
- ٤- مسئوليات وصلاحيات المجلس الحاكم، والعلاقة المنظمة للمجالس واختصاصات كل منها (في حال تعددها) موثقة ومعلنة.
- ٥- الفصل بين الملكية والإدارة.
- ٦- ممارسة الجامعة لحقوقها في الإدارة الذاتية
- ٧- معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية موضوعية ومعلنة ومفعلة من خلال آليات شفافة تضمن تكافؤ الفرص.
- ٨- القيادات الحالية والمستقبلية يتم تنمية قدراتها وتوجد سياسات واليات فاعلة لتكوين صف ثان من القيادات.
- ٩- مؤشرات تقييم أداء القيادات موضوعية وتشارك الأطراف المعنية في عملية التقييم وتستخدم النتائج لتحسين الأداء المؤسسي.
- ١٠- سياسات الجامعة شاملة ومعلنة ومرنة ولديها آليات لتفعيلها ومراقبة تطبيقها.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

- ١١- يستخدم التفويض في توزيع السلطات والمسئوليات بما يحقق كفاءة الأداء.
- ١٢- الاستفادة من نظم المعلومات والتوثيق وحفظ واستدعاء وإتاحة تداول الوثائق في عملية اتخاذ القرار.
- ١٣- دعم قيادة الجامعة للحرية الأكاديمية لمؤسساتها التابعة ودعمها ماديا وفنيا وإداريا.
- ١٤- للجامعة قيم جوهرية وميثاق للأخلاقيات المهنية معلن ومتاح للمعنيين وتراقب تطبيقه.
- ١٥- توجد آليات وإجراءات فاعلة لضمان الشفافية وعدم تضارب المصالح والممارسات العادلة وعدم التمييز بين أفراد المؤسسة.
- ١٦- يوجد نظام فاعل للمساءلة والمحاسبة  
كما تسعى الدولة إلى توفير حوافز مثل رفع المرتبات لجذب الكفاءات والمهارات المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس. (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٦: ١٦٤)

ومما سبق تتضح جهود الدولة فيما يتعلق بالتقويم والمتابعة والحوافز، وذلك من أجل محاولة جذب واستقطاب أعضاء هيئة التدريس للعمل في المناصب القيادية المختلفة، وبالنظر إلى معايير اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، في معيار القيادة والحوكمة تم وضع مؤشر لجودة المؤسسة ينادي بضرورة أن يتم تنمية قدرات القيادات الحالية والمستقبلية، وضرورة تواجد سياسات وآليات فاعلة لتكوين صف ثان من القيادات، وهو أحد مؤشرات اعتماد مؤسسات التعليم العالي المصرية الذي يشجع على ضرورة توفر خطط للتعاقب القيادي بشكل رسمي ومنهجي داخل مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً: المعوقات التي تعترض جهود عملية تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي المصرية:

تعاني الأجهزة الحكومية المصرية من عدم توفر الصف الثان من القيادات المؤهلة والمدربة بشكل جيد، حيث أصبح بناء وتجهيز صف ثان من القيادات الإدارية هاجساً يورق المسؤولين في هذه الأجهزة، والمسؤولين أيضاً عن إدارة الدولة، ومع هذا لم

تتبن الدولة سياسات أو تستخدم آليات أو تضع استراتيجيات لتخطيط التعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية. (صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم، ٢٠١٦: ٥)

وبالنظر لمؤسسات التعليم العالي المصرية ومدى اتباعها لخطوات معينة في الإحلال والتعاقب القيادي، نلاحظ أنها بطبيعة الحال تعاني من معوقات وتحديات كثيرة في هذا الجانب، وهو ما أكدته بعض الوثائق الرسمية ونتائج بعض الدراسات العلمية التي أجريت على واقع الجامعات المصرية، ومن هذه المعوقات:

١- تقاعد القيادات الجامعية الوشيك سواء المخطط أو المفاجئ، مثال (رئيس الجامعة، عميد الكلية، الوكلاء، رؤساء الأقسام العلمية) وغياب البديل نتيجة ندرة الإهتمام بتنمية الصف الثان من القيادات الممثلة للمهارات التي تؤهلها لهذه المناصب داخل الجامعة، ومن ثم البحث عنها واستقدامها إن وجدت من خارج الجامعة، وهذه إحدى الأزمات التي تهدد استمرارية القيادة بالمجتمعات الجامعية. (مها ياسر حسام الدين أحمد، ٢٠١٧: ٥١٢)

٢- البيروقراطية، والهرمية في السلطة، والعلاقات بين العاملين، وتضخم الهياكل الوظيفية، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية، وغياب التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، والشكلية والتقليدية في الوحدات المنوط بها إدارة الموارد البشرية، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وقلة نظم التحفيز. (فاطمة عبد المنعم محمد معوض، ٢٠١٤، ٢٠١، ٢٠٢)

٣- قصور آليات مسح وتحليل البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم المصرية لتحديد العاملين المتميزين وإعدادهم كصف ثان من القيادات التربوية، ومن ثم فإن الخطوات المتصلة بالتخطيط للتعاقب القيادي تتصف بالتقليدية والشكلية، وعدم الفاعلية، الأمر الذي يعوق نجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل. (أحمد محمد نبوي حسب النبي، ٢٠١٦: ١٤١)

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

- ٤- ضعف نظم تقييم أداء العاملين، والتي يترتب عليها إهدار العديد من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها في حال توفير مزيد من التدريب والتعلم الذي يساعدها على الوقوف على مواهبها وتنميتها. (فاطمة أحمد زكي إبراهيم، (٢٠١٨: ٣١٠)
- ٥- باستقراء العديد من الخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية اتضح خلو الخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية من خطط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة وعدم وجود قائمة بأسماء القيادات المستهدفة ليتم تأهيلهم ودمجهم في البرامج التطويرية. (الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢، الخطة الإستراتيجية لجامعة اسوان ٢٠١٥-٢٠٣٠، الخطة الإستراتيجية لجامعة المنيا ٢٠١٥-٢٠٢٠، الخطة الإستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١-٢٠٢٥)
- ٦- ضعف آليات بناء قيادات المستقبل بالمؤسسات التعليمية المصرية لتكون جاهزة عند الحاجة إليها، وقادرة على المشاركة في اتخاذ القرار، وتسيير أمور المؤسسة بكل كفاءة واقتدار، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أدائها، وتعثر خططها ومشاريعها المستقبلية، فالعديد من العاملين المتميزين في المؤسسات التعليمية يتم اهمالهم لأن القيادات العليا لا تعرفهم، وتؤدي هذه المشكلات إلى احباط العاملين المتميزين الطامحين إلى شغل وظائف قيادية، وإلى تركهم للمؤسسة التي يعملون بها، ونتيجة لهذا النزيف في العقول يتزايد احتياج المؤسسات التعليمية إلى الصف الثاني من القيادات التربوية المتميزة، ويتزايد اهتمامها بتنفيذ التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وتنفيذ برامج التنمية القيادية للعاملين بها. (أحمد محمد نبوي حسب النبي، ٢٠١٦: ٦٠)
- ٧- قلة الفرص المتاحة للجيل التالي أو للكوادر الشابة لتولي المهام والوظائف القيادية التي من شأنها أن تطور قدراتهم العملية والقيادية والشخصية، وهذا أثر بالسلب في السنوات القليلة الماضية على عدم وجود الصف الثاني المؤهل لقيادة العمل داخل الأجهزة الحكومية، وبالتالي تولي هذه المناصب قليلو الخبرة والكفاءة، فلم يحسنوا إدارتها، مما

أنتج العديد من المشكلات. (صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم،  
٢٠١٦: ٥)

٨- ضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة؛ حيث هناك حاجة إلى وضع آلية  
لاختيار أعضاء هيئة التدريس، تتضمن معايير تشمل التفوق الأكاديمي ولكن لا تعتمد  
عليها كلياً، وذلك من أجل رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس، كما تسعى الدولة إلى توفير  
حوافز مثل رفع المرتبات لجذب الكفاءات والمهارات المطلوبة. (استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٦: ١٦٤)

٩- تعاني مؤسسات التعليم العالي المصرية من ضعف نظم التقويم والمتابعة والحوافز؛  
حيث تعاني نظم التقويم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات من الضعف وعدم  
الوضوح وتتطلب وجود معايير واضحة ومؤشرات قياس على مستوى العمليات مثل  
نسب حضور أعضاء هيئة التدريس، وعلى مستوى المخرجات مثل نتائج الطلاب، كما  
أن عدم ربط نتائج التقييم بالحوافز لا يشجع أعضاء هيئة التدريس على التطوير  
المستمر. (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٦: ١٦٣)

ومما سبق يتضح أن معظم مؤسسات التعليم العالي المصرية لم تركز أو تهتم  
في استراتيجياتها أو سياساتها بإعداد صف ثانٍ من القيادات الأكاديمية المعدة لتولي  
المناصب القيادية الشاغرة، ولكن الواقع الجديد يفرض على هذه المؤسسات أن تبذل  
جهوداً أكثر لتطوير ورفع كفاءة أداؤها، ولن يتحقق ذلك سوى من خلال تطوير وتنمية  
مجموعة المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتوافرة لديها والتي تمثل المورد  
الاستراتيجي الرئيس لمؤسسات التعليم العالي، وقد شدد خبراء التنمية البشرية والإدارية  
على أهمية إيجاد قيادات بديلة في أي مؤسسة، بل اعتبروا ذلك من الضروريات الإدارية  
للتطوير والتجديد، وسد الفراغ المفاجئ، حيث إن غياب القيادات الجامعية الأكاديمية من  
الصف الثانٍ يعد واحداً من أهم التحديات التي تعيق مسارات التنمية في المؤسسات  
الحكومية والخاصة.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

وختاماً ولكي تتمكن مؤسسات التعليم العالي المصرية من تأمين احتياجاتها من القادة في المستقبل، فلا بد لها من الشروع في تطبيق منهجية تخطيط التعاقب، لتوفر احتياجاتها الحالية والمستقبلية من القادة، فلا بد من الحديث عن جدوى الأخذ بتخطيط التعاقب القيادي، وأن رئيس الجامعة هو المنوط ببدء العمل في وضع مثل هذه الخطط من خلال لجنة الموارد البشرية وكل عميد أو رئيس قسم يكون مسئول عن تحديد المواهب ورعايتها في مجال مسئوليته.

**القسم السادس: دراسة مقارنة لأوجه التشابه والاختلاف بين تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا، وتفسيرها في ضوء العلوم الاجتماعية المختلفة:**

في إطار هذه الخطوة، سوف يقوم البحث بعقد مقارنة تفسيرية بين دول المقارنة كندا وأستراليا في ضوء المحاور السابق عرضها، لرصد جوانب التشابه والاختلاف بينها وتفسيرها في ضوء مفاهيم بعض العلوم الاجتماعية المتعلقة بها، والخروج بأوجه الاستفادة من تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في دول المقارنة، وتتضمن المقارنة التفسيرية المحاور التالية:

- ١- نشأة وتطور تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.
  - ٢- أسس ومبادئ تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.
  - ٣- دواعي الأخذ بتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.
  - ٤- خطوات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.
  - ٥- عوامل نجاح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.
- وفيما يلي توضيح أوجه التشابه والاختلاف لكل محور وتفسيرها.



أولاً: نشأة وتطور تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا:

١- تتشابه كندا وأستراليا في نشأة وتطور تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي: في أن تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية في كلا البلدين بدأ متأخراً وكان يشوبه جو من السرية والغموض، ولكنه سرعان ما ظهرت أصوات تنادي بضرورة وجود استراتيجية بمؤسسات التعليم العالي تتضمن برامج تخطيط التعاقب القيادي وتطوير القيادات في كل من كندا وأستراليا، ويمكن تفسير ذلك التشابه في ضوء مفهوم ثقافة المنظمة **Organization Culture** وهي "مجموعة القواعد والمعايير التي يتم وفقاً لها تنظيم وتخطيط العمل في إطار المعتقدات والأيديولوجيات والقيم السائدة داخل المنظمة، كما أنها تشمل جوانب عديدة من المنظمة مثل الرقابة والالتزام" (فاروق عبده فليه وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤: ١٤٤) ففي كندا كانت بينات التعليم العالي بطيئة في تبني تخطيط التعاقب الرسمي ولكنها أصبحت مؤخراً موضوعاً قيد الدراسة والاهتمام، وبدأت مؤسسات التعليم العالي في تبني عمليات رسمية لتخطيط التعاقب على كافة المستويات، وفي أستراليا كانت عملية تخطيط التعاقب في البداية يعترضها جو من السرية مصحوباً بتجميع بيانات كثيرة لتحديد البدائل المحتملة لكبار القادة، ولم يكن هناك أي توضيح لما تنوي إليه المؤسسة من ترقيات في المستقبل، ويمكن وصف العملية بأنها كانت غامضة للغاية، فلم يكن تخطيط التعاقب قادراً على إثبات النجاح تجريبياً في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين والاستبدال الفعال للقيادة العليا المغادرة، ثم تطورت عملية تخطيط التعاقب القيادي لاحقاً في محاولة للتغلب على أوجه القصور التي تعترضها والتوافق مع الخطة الاستراتيجية بشكل أكبر.

٢- تختلف كندا وأستراليا في نشأة وتطور تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي من حيث: أن بداية تخطيط التعاقب في كندا كانت في عالم

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

الشركات ثم الانتقال إلى مؤسسات التعليم، ثم مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم الشركات العائلية **Family Business** ، وهي الشركة المملوكة لعائلة، ويتم فيها اتخاذ القرارات من قبل أعضاء العائلة أو الأقرباء، ويشارك جميع أعضاء العائلة في العمل داخل هذه الشركة وفي الملكية والحكم والإدارة والخلافة والتوظيف، فالشركة العائلية هي الشركة التي تمتلك فيها الأسرة حقوق الملكية وتكون قادرة على ممارسة السيطرة على خطط الشركة الإستراتيجية وتشارك في المناصب القيادية العليا، (Paul Ponder, 2015:117) ففي كندا بدأ مفهوم تخطيط التعاقب القيادي في عالم الأعمال والشركات الكندية منذ زمن بعيد باعتباره عنصر حاسم في استدامة وكفاءة مؤسسات القطاعين العام والخاص فقد تبنت نهجاً ورؤية طويلة المدى تجاه تخطيط التعاقب، ولا نرى مثل هذه البداية في أستراليا.

ثانياً: أسس ومبادئ تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا:

١- تتشابه كندا وأستراليا فيما يتعلق بأسس ومبادئ تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، من حيث: توافق تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي في كل من أستراليا وكندا مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ويمكن تفسير ذلك التشابه في ضوء مفهوم التخطيط الإستراتيجي **Strategic Planning** ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلاً، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية تصح الإستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغيير ظروف التنفيذ، وهنا تظهر مرونته وحركياته، كما أنه يسير وفقاً لعملية معقنة تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالإستعانة باستراتيجيات معينة

لإستخدام جميع الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة، فالخطيط الإستراتيجي في التربية يمثل في جوهره منهجاً نظامياً يستشرف أفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات معقنة بشأن تنفيذها ومتابعة هذا" (فاروق عبده فليبه وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤: ٨٠، ٨١)، ففي كل من كندا وأستراليا يتمشى تخطيط التعاقب القيادي مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة والمحددة في الخطة الإستراتيجية لهذه المؤسسة.

٢- تختلف كندا وأستراليا فيما يتعلق بأسس ومبادئ تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، من حيث: أن كندا تقوم بوضع خطة اتصال شاملة للمؤسسة، وتوضح أن المشاركة في تخطيط التعاقب لا يتضمن الترقيات، بينما أستراليا تسعى لوجود مسارات واضحة ومعروفة للأدوار القيادية داخل المؤسسة، لتأمين أفضل الأشخاص في المناصب القيادية، واعتبارها أساس لنجاح عملية تخطيط التعاقب القيادي، فالترقية تعتمد على الأداء الأكاديمي الذي يبدأ من درجة معيد وينتهي عند درجة أستاذ، وتسير جنباً إلى جنب مع هذه العملية إتاحة المناصب القيادية مثل العميد المشارك ورئيس المدرسة والعميد، ويتقدم الأفراد لشغل تلك المناصب، ويرجع ذلك إلى مفهوم الشفافية **Transparency** والذي يشير إلى "حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها من الإلتزام بالإفصاح عن هذه المعلومات، ويغطي مفهوم الشفافية كما يراها البعض ثلاثة مجالات رئيسة هي: إجراءات العمل، وتخصيص الموارد، وأسلوب اتخاذ القرار، أي أن الشفافية تعتمد على توفير المعلومات وعدم حجبها وانتقالها الحر بدون حواجز، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير التي تمكن من الإعلام الحر" (معهد البحرين للتنمية السياسية، معجم المصطلحات السياسية، ٢٠١٤: ٤٣)، ففي كندا يؤمن أعضاء هيئة التدريس بها بقيم الشفافية والإنصاف وإمكانية الوصول، أما أستراليا فيؤدي ضعف

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

الثقة والمخاوف لدى أعضاء هيئة التدريس حول شفافية عمليات وإجراءات تعيين القادة داخل المؤسسة كعائق أمام التخطيط لتعاقب المديرين وعليه حرصت على وجود مسارات واضحة ومعروفة للترقيات.

ثالثاً: دواعي الأخذ بتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا:

١- تتشابه كندا وأستراليا في فيما يتعلق بدواعي الأخذ بتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، من حيث: زيادة أهمية المناصب القيادية الرئيسية في مؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا حيث أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى نتيجة التغيرات السريعة والعميقة التي حدثت في البيئة الجامعية من تغير في التركيبة الطلابية والتطور التكنولوجي المرتفع وضغوط الميزانية وغيرها وظهور حاجة ملحة للمؤسسات لوجود قادة يمكنهم التعامل مع التغييرات الطارئة وصعوبة ترك هذه المناصب الحرجة شاغرة، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم التغير الاجتماعي **Social Change** وهو "كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية، والتغير الاجتماعي على هذا النحو ينصب على كل تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع، أو في بنائه الطبقي، أو نظمه الاجتماعية، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدد مكاناتهم وأدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها"، (أحمد زكي بدوي، ١٩٨٤: ٣٨٢)، ومفهوم التقاعد **Retirement** ويقصد به "بلوغ العامل عمراً معيناً يفترض فيه عدم قدرته على العمل، وتحدد السن الدنيا للتقاعد فيما بين ٦٠ و ٦٥ سنة" (أحمد زكي بدوي، ١٩٨٤: ٣٥٧)، ففي كندا تطورت عملية التخطيط للتعاقب القيادي بمؤسسات التعليم العالي للتكيف مع التغييرات الحادثة في المناصب القيادية الحرجة، كما أن أستراليا تشهد مستويات عالية من حالات التقاعد للوظائف

الرئيسة والحرية، وحالات التقاعد هذه هي نموذج مصغر من تضخم التقاعد العام الذي يهدد بفقدان المعرفة المؤسسية عبر المجتمع، ويقوم قطاع التعليم بمعالجة هذه المشكلة بشكل استباقي من خلال تبني استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي فعندما يكون هناك عدد كبير من المتقدمين فيمكن للأنظمة أن تختار الأفضل من المجموعة المتاحة.

٢- **تختلف كندا وأستراليا في فيما يتعلق بدواعي الأخذ بتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، من حيث: فكرة تحويل الجامعات إلى شركات في أستراليا يلاقي عددًا من التحديات لكبار المسؤولين التنفيذيين، بما في ذلك الحاجة إلى تشجيع قادة المستوى المتوسط على سد الفجوة بين الثقافات الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية، والعمل على تطبيق برنامج لتخطيط تعاقب القيادة التي من شأنه أن يساعد في توفير مجموعة من القادة البديلاء لتولي أدواراً قيادية جديدة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم جامعات ريادة الأعمال Entrepreneurial University وهو مفهوم يشير إلى "التحول من الجامعة التقليدية إلى الأنشطة الريادية المؤسسية، الأكثر ارتباطاً بالسياسة الوطنية للحكومة المتعلقة بتنظيم المشاريع، مع التزام المجتمع في الجامعة بموائمة المهام والأنشطة والأهداف مع هذه السياسة"، (معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، ٢٠١٩: ٤٧) فتعتبر أستراليا إحدى الدول التي اتخذت نقلة جديدة في دور الجامعات لديها للمساهمة في بناء الاقتصاد المعرفي والتنمية المستدامة وأحدثت تحولاً جذرياً في النظم الإدارية الجامعية والثقافة التنظيمية لتواكب العولمة والمكانة الدولية بين المؤسسات التعليمية، فانتشرت لدى الجامعات الأسترالية الثقافة التنظيمية الداعية إلى التوجه للنموذج التجاري للجامعات وثقافة الأعمال والثقافة التجارية الجديدة، فالجامعة كشركة يجب أن تكون مسؤولة عن كل مدخلاتها ومخرجاتها المالية والبشرية وفق آليات عمل الشركات الاحترافي لا بيروقراطية المؤسسات العامة، فهذا المفهوم سيوجد ثقافة**

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

ريادة الأعمال وتطبيقاتها الواقعية في البيئة الجامعية وتدار باللامركزية المتحررة من قيود اللجان والمجالس، ولا نجد هذا التوجه في كندا.

رابعاً: خطوات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا:

١- تتشابه كندا وأستراليا فيما يتعلق بخطوات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي من حيث:

- بالنسبة للخطوة الأولى الخاصة بتحديد المناصب القيادية الرئيسية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا تتشابه الدولتين في: تحديد المناصب القيادية بمؤسسات التعليم العالي والتي من المحتمل أن تصبح شاغرة في المستقبل، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم الوظيفة الحرجة أو الحاسمة **Critical Positions** وهي الوظيفة الضرورية للحفاظ على أو حماية الصحة أو السلامة أو الرفاهية لموظفي الجامعة بالإضافة إلى الوظائف الإدارية والقيادية المهمة والوظائف الأكاديمية والتي تشمل البحث والمشاريع، فيقوم المديرين بالرجوع إلى خطط استمرارية الأعمال الخاصة بوحدهم للحصول على قوائم بالوظائف الحيوية جنباً إلى جنب مع مستويات الأهمية المرتبطة بها. (Harvard Information for Employees, 2022)

- بالنسبة للخطوة الثانية الخاصة بتحديد الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة المحتملين لشغل تلك المناصب القيادية الرئيسية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا تتشابه الدولتين في: تحديد الكفاءات والقدرات اللازمة لشغل منصب قيادي محدد، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم الكفاءات القيادية: فالكفاءة "هي مدى القدرة على استخدام مدخلات أو موارد وفق معايير محددة لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة"، (محمد فتحي، ٢٠٠٣: ٢٣) فالكفاءة هي سمة أساسية

للفرد تساهم في أداء دوره أو وظيفته ونجاح المؤسسة، وتمتد الكفاءات إلى ما هو أبعد من المعرفة والمهارات والقدرات الأساسية اللازمة لأداء وظيفة محددة لتلك التي تساهم في النجاح في وظائف متعددة أو فئات وظيفية أو المؤسسة بأكملها، والكفاءات القيادية **Leadership Competencies** هي مهارات وسلوكيات قيادية تساهم في الأداء المتفوق باستخدام نهج قائم على الكفاءة للقيادة، يمكن للمنظمات تحديد وتطوير الجيل القادم من القادة بشكل أفضل، وهي المجموعة الأساسية من المعرفة والمهارات والقدرات والصفات الأخرى المطلوبة لتكون قائداً فعلاً داخل نظام المؤسسة، (SWE: Leadership Competency Model, **Employment Forecasting Guide**, 2019:2) ومفهوم توقع العمالة وهي "عملية إجراء التنبؤات بشأن عدد العمال الذين سيستخدمون في فترات معينة في إحدى البلاد أو المناطق أو الصناعات أو المنشآت، وقد تتم هذه التنبؤات لمدة قصيرة من شهر إلى ستة أشهر أو لمدة طويلة من سنة إلى أكثر، وتعتبر توقعات العمالة من أهم خطوات تحقيق العمالة الكاملة"، (أحمد زكي بدوي، ١٩٨٤: ١٣٣) ففي كندا حددت جامعة ونديسون الكندية خمس من الكفاءات القيادية الأساسية للنجاح التي يجب أن تتوفر في البدلاء المرشحين لتولي المناصب القيادية المتوقع شغورها في المستقبل، وتتضمن كل كفاءة قائمة بالسلوكيات ذات الصلة بالكفاءة، وهذه الكفاءات هي أولاً: التركيز الاستراتيجي، ثانياً: بناء العلاقات، ثالثاً: النتائج المدفوعة، رابعاً: التغيير والابتكار، خامساً: بناء القدرات، كما تقوم استراليا بإنشاء مصفوفة القدرات لجميع الأدوار الرئيسية، والتي تحدد خبرة العمل والمعرفة الوظيفية والسلوكيات المطلوبة لتكون فعالة للغاية في دور معين أو سلسلة من الأدوار، وتعد المصفوفة أداة مهمة لتحديد القدرات المطلوبة في كل مستوى من التخصصات الرئيسية في المجموعة، ويتم تحديد القدرات بشكل أكبر في إطار

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

الكفاءات، والذي يدمج في كل كفاءة التعريفات السلوكية التقليدية وأمثلة للسلوكيات الإيجابية.

- بالنسبة للخطوة الثالثة الخاصة بتدريب وتطوير الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة المحتملين بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا تتشابه الدولتين في: تنفيذ برامج لتطوير المرشحين المحتملين وتعيين الأشخاص الجيدين منهم، ثم تطويره مره اخرى داخل المؤسسة، ويتم تفسير ذلك في ضوء مفهوم التنمية المستدامة **Sustainable Development** وهي "نموذج شامل للتنمية وضعته الأمم المتحدة، وتم توصيفه في تقرير لجنة برونتلاند ١٩٨٧م بأنه يعبر عن التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر، دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة، فالإستدامة هي نموذج للتفكير حول المستقبل الذي يضع في الحسبان الاعتبارات البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، في اطار السعي للتنمية، وتحسين جودة الحياة" (معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، ٢٠١٩: ٩٩) **ففي كندا** يوجد في بعض مؤسسات التعليم العالي برنامجاً لإعداد القادة الداخليين الناشئين، وذلك بهدف غرس قيم ومعتقدات المؤسسة ومبادئها في القادة الناشئين، ويستمر هذا البرنامج لمدة تزيد عن عامين وعليه فهي مده طويلة تسمح بالتعمق في التدريب بخلاف تدريب القيادات التقليدي مما يعطي فرصة أكبر لزيادة النمو والمعرفة، وفي **أستراليا** تم تطوير برنامج **Propel Pre-Leadership** ويتألف هذا البرنامج من ستة مكونات مترابطة وهي: التوجيه، والتواصل، والصورة الكبيرة، ومهارات القيادة وأنشطة التأمل، كل منها يركز على تطوير وممارسة مهارات القيادة الواسعة ونمو الثقة كقائد، والبرنامج عبارة عن برنامج قيادة مكثف لمدة عام واحد للأكاديميين في بداية حياتهم المهنية ويركز على تدريب القادة الأكاديميين في المستقبل، وقد تم تصميم البرنامج للجمع بين الأقران والقادة الأكاديميين في جميع الكليات والتخصصات أثناء إكمالهم للعناصر الستة للبرنامج،



كما تم تصميم برنامج إعداد القادة الأوائل PROPEL في جامعة ولونجونج في أستراليا، ومدته ١٢ شهراً كمجموعة متكاملة من الأنشطة وعمليات التعلم تمنح المشاركين فرصة التعرف على نطاق واسع لحقائق القيادة الأكاديمية وتطوير العديد من المهارات التي تم تحديدها على أنها ضرورية للقيادة الجيدين.

• بالنسبة للخطوة الرابعة الخاصة باختيار القيادات المتميزة والاحتفاظ بها بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا تتشابه الدولتين في: الاحتفاظ بالقيادة الذين تم اختيارهم لتولي المناصب القيادية بمؤسسات التعليم العالي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم الاحتفاظ بالموهب **Talent Retention** ويقصد به جميع الأنشطة والممارسات التي تستخدمها المنظمة لمنع رحيل المواهب، والحفاظ عليهم داخل المؤسسة، ( Dana L. Ott, Julia Louise Tolentino ) and Snejina Michailova, 2018, 1) ففي كندا حددت جامعة وندسور الكندية مجموعة من الأساليب التي تساعد القائد الجديد الذي تم اختياره بالجامعات الطبية الإقليمية (RMC) Regional medical campuses في تحقيق النجاح والاستمرارية والاحتفاظ به في قيادة الكلية، وهذه الأساليب هي: مشاركة أعضاء هيئة التدريس، صحة المتعلم والأداء الأكاديمي، المشاركة المجتمعية، ثقافة الحرم الجامعي، الاستفادة من الموارد، استدامة قيادة RMC، وفي أستراليا يعد الاستثمار في قدرات العاملين ضروري لضمان نجاح القادة الفرديين وهو أساس لنجاح القوى العاملة وتخطيط التعاقب بمؤسسات التعليم العالي الأسترالية، فبدون الالتزام المالي والثقافي بتطوير قدرات العاملين، لا يمكن الاحتفاظ بالقيادة المحتملين وستستنفد مجموعة المواهب لشغل المناصب القيادية.

• بالنسبة للخطوة الخامسة الخاصة بتقييم عملية تخطيط التعاقب القيادي والتقدم فيها بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا تتشابه الدولتين في: تنفيذ الخطط الخاصة بكل قائد بديل محتمل ومراقبة التقدم ومراجعة الخطط حسب

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

الحاجة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم خطة التقييم **Evaluation plan**، وهي وثيقة مكتوبة تصف كيف سيتم مراقبة وتقييم الخطة أو البرنامج الموضوع وذلك بهدف التحسين واتخاذ القرار، فهي تراقب عملية تنفيذ البرنامج وتوفر معلومات حول ما إذا كان البرنامج يعمل بشكل جيد بالإضافة إلى ذلك كيف ستساعد النتائج قصيرة المدى في توضيح ما إذا كان ينبغي إجراء تغييرات أثناء تطبيق البرنامج، (CDC, 2011:1) ففي كندا وضع نظام لتقييم الأداء أكثر منهجية جعل المشاركين أكثر رضا عن عمليات تخطيط التعاقب الشامل لمؤسساتهم، وهذا النظام ابتعدت فيه المؤسسة عن تقييم موظفيها واتجهت إلى نشر ثقافة البدء في التفكير في التعاقب القيادي داخل المؤسسة، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين وإحداث الإصلاح، وفي أستراليا قامت كلية الصحة التابعة لجامعة كوينزلاند الأسترالية بعمل تقييم لمشروع تجريبي لتخطيط التعاقب القيادي تم تطبيقه داخل الجامعة لمدة ستة أشهر وذلك بهدف تعزيز الاستقرار التنظيمي والحفاظ على الاستمرارية في تحقيق رؤية وأهداف كلية الصحة، وتوفير فرص النمو الفردي والمؤسسي، وتوفير مساحة مبدعة لقيادة المستقبل لتطوير القدرات الشخصية، وتعزيز رضا العاملين عن الأدوار القيادية الأكاديمية.

٢- تختلف كندا وأستراليا فيما يتعلق بخطوات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي من حيث:

- بالنسبة للخطوة الأولى الخاصة بتحديد المناصب القيادية الرئيسية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا تختلف الدولتين في: الأساليب المبتكرة المستخدمة في تحديد المناصب القيادية ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم المرونة **Flexibility** وهي "القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغيير مثير أو متطلبات الموقف،

والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة"، (محمد فتحي، ٢٠٠٣: ١٣٥) والإبداع **Creativity** وهو "مزيج من المرونة والأصالة والطلاقة للأفكار التي تجعل المفكر قادراً على تغيير طرق تفكيره المألوفة إلى طرق أخرى مختلفة ذات إنتاج تنابعي، وهذه تعطيه رضا عن نفسه وأحياناً عن الآخرين"، (فاروق عبده فليبه وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤: ١٣) ففي كندا قامت إحدى مؤسسات التعليم العالي بتحديد المناصب الرئيسية والبدء في البحث عن البدائل المحتملة لتولي هذه المناصب المحتمل شغورها باستخدام نظام مرمر بالألوان تم تطويره ليناسب جميع المناصب الرئيسية في المؤسسة والتي من المحتمل أن تصبح شاغرة في المستقبل، وفي استراليا يتم وضع دليل يحدد احتمالية مغادرة القادة الرئيسيين لوظائفهم، ومقدار الوقت الذي قضاه شاغل الوظيفة في منصبه، وأعمار القادة الحاليين لتحديد أعداد التقاعد المحتملة، وأي معلومات أخرى قد يقدمها العاملون أثناء مناقشة التطوير الوظيفي وتطوير الأداء.

- بالنسبة للخطوة الثانية الخاصة بتحديد الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة المحتملين لشغل تلك المناصب القيادية الرئيسية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا واستراليا تختلف الدولتين في: تحديد القادة من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويمكن تفسير ذلك الاختلاف في ضوء مفهوم الأداء العالي **High Performance** وهو مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين. (سعد علي حمود العنزي وعامر علي حسين العطوي وعلي رزاق جواد العابدي، ٢٠١١: ٩٤) ومفهوم تقويم الأداء **Performance Appraisal** وهو يعني "الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل، وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في تقلد مناصب في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل (فاروق عبده فليبه وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤: ١٢٣، ١٢٤)، ففي كندا يتم تحديد الأفراد ذوي الإمكانيات المرتفعة عن طريق المزج بين تحديد المواهب من داخل المؤسسة ومن خارجها، مع المحافظة على الهدف الأساس الذي يضمن ملاءمة جيدة للوظيفة والمؤسسة أما في أستراليا إذا لم يتوفر خلفاء من داخل الجامعة فيكون تعيين قادة من خارج المؤسسة أمراً مطلوباً.

- بالنسبة للخطوة الثالثة الخاصة بتدريب وتطوير الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة المحتملين بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا تختلف الدولتين في: الأساليب المستخدمة في تدريب وتطوير القادة المحتملين، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم الريادة والابتكار فالإبتكار Innovation هو: أي عنصر ثقافي جديد في الثقافة المادية وغير المادية بحيث يختلف نوعياً عن الأشكال القائمة، ويتضمن ذلك الإكتشاف والاختراع، ومما يساعد على الإبتداع الاتصال الثقافي، فيقصد بالإبتكار التجديد أي الخروج عن الأوضاع السائدة والتكيف للموقف المتغير" (أحمد زكي بدوي، ١٩٨٤: ٢١٩)، أما الريادة Entrepreneurship فهي مجموعة القيم والمهارات العملية التي تسهم في استحداث نشاط معين أو البدء فيه، كما تعني تحقيق سبق في قطاع معين وعملية إدارة النشاط أو العمل الجديد في ميدان محدد، والريادي هو الذي يبتكر شيئاً جديداً بشكل علمي، (الأمم المتحدة، المجلس الأعلى للسكان، ٢٠١٧: ١٧) ففي كندا تستخدم بعض مؤسسات التعليم العالي الكندية فكرة شبكة رأس المال الاجتماعي خارج المؤسسة كمصدر لتطوير القيادات، وذلك من خلال المشاركة ضمن شبكة من الزملاء شغلوا نفس المنصب

القيادي في مؤسسات أخرى، ومن خلال هذه الشبكات تعطي للقادة فرصة للتعرف على قادة آخرين في مؤسسات أخرى سعياً لإحداث التغيير في مؤسساتهم، بالإضافة إلى أسلوب التعليم بالممارسة وذلك من خلال وضع البديل المحتمل في أدوار مؤقتة إلى أن يتم العثور على بديل دائم، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى التقدم للشخص الذي تم تعيينه مؤقتاً، ويعتبر التوجيه من خلال المحادثات أسلوب مستخدم في مؤسسات التعليم العالي الكندية لتدريب القادة المحتملين، حيث أنه يساعد المشاركين على فتح أعينهم على إمكاناتهم والقدرة على العمل بالتعليم ما بعد الثانوي سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ويتبع أيضاً في مؤسسات التعليم العالي الكندية أسلوب التعلم الذاتي حيث يتعلم الأفراد من الدروس المستفادة من المواقف السابقة لهم داخل المؤسسة، وتسليط الضوء على الانجازات المكتسبة عند التقدم لشغل وظائف جديدة، أما في استراليا فيمكن الوصول إلى تطوير القيادة من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل بما في ذلك التواصل مع الزملاء الآخرين، والعثور على مرشد، والمشاركة في أنشطة مثل مراقبة القادة، والمشاركة في المشاريع، ويعد التدريب جانب من جوانب تطوير القيادة في مؤسسات التعليم العالي الاسترالية التي تزداد شعبية، ويشمل ذلك المشرف أو الأكاديميين المناسبين الآخرين في مكان العمل أو في جامعات أخرى يتم تحديدهم وإشراكهم لتقديم المساعدة في تنمية القدرات فيما يتعلق بوظائفهم الأكاديمية، ويمكن أن يشمل ذلك على سبيل المثال، بناء ملف البحث، ومهارات العرض وإدارة المحادثات الصعبة، كما أثبت التوجيه أنه استراتيجية ناجحة في مساعدة الأكاديميين على تحقيق أهدافهم، فالتوجيه يشكل جزءاً لا يتجزأ من الاستعداد بين القادة، ويساعد في المساهمة في فعالية تخطيط التعاقب بشكل عام، وتعتبر عملية الإتصال لنقل المعرفة في المؤسسات الأسترالية أمر أساسي لتطوير وتنمية العاملين المحتملين وذلك من خلال أنشطة تبادل المعرفة مما يسهل من الإنتقال السلس للمؤسسة ويمنع

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

التعرض لخسارة كبيرة في العاملين الذين لديهم جزء من المعرفة الجوهرية وهم على وشك المغادرة.

● بالنسبة للخطوة الرابعة الخاصة باختيار القيادات المتميزة والاحتفاظ بها بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا تختلف الدولتين في: المبادئ الرئيسية المطبقة عند اختيار القادة لشغل المناصب القيادية الشاغرة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم عملية الإختيار **Selection Process** فالاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل تصفية وانتقاء وتحديد أفضل المرشحين للمنصب ممن تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل المنصب أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة (Ayinla, Muyideen Adeleke, 2018:30)، ففي كندا تلتزم الجامعات الكندية باختيار القادة والاحتفاظ بهم من جميع الخلفيات لخدمة مهامهم، وتحقيقاً لهذه الغاية يراعى بشكل علني وصریح تطبيق سبع مبادئ رئيسية عند اختيار القادة، أما في أستراليا لا يتم إعطاء الخلفاء المحتملين أي توقع بشأن تعيينهم في مناصب رئيسية محددة ولكن يتم تطبيق عمليات الإختيار والتعيين العادية التنافسية والقائمة على الجدارة داخل الجامعة، فلا يحل تخطيط التعاقب القيادي محل عمليات التعيين القائمة على الجدارة في الجامعة، ولكن تخطيط التعاقب يسعى إلى ضمان أن تمتلك الجامعة مجالاً داخلياً قوياً للمرشحين لیتم النظر في وظائفهم الرئيسية في المستقبل.

● بالنسبة للخطوة الخامسة الخاصة بتقييم عملية تخطيط التعاقب القيادي والتقدم فيها بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا تختلف الدولتين في: أدوات التقييم المستخدمة في عملية تخطيط التعاقب القيادي داخل مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم التقويم متعدد القياسات **Multiple Measures Evaluation** وهو "ذلك النوع من التقويم الذي لا يعتمد على

مؤشر واحد، أو أسلوب قياس واحد في إصدار الحكم بل يعتمد على أكثر من أسلوب قياس، وأكثر من مؤشر لإصدار الحكم على مستوى أي عنصر من مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي"، (حسن شحاته وزينب النجار، ٢٠٠٣: ١٤٣) ففي كندا يقوم نائب الرئيس المعني برصد وتقييم خطط التعاقب ضمن نطاق مسؤوليته بشكل سنوي، مستخدماً عدة أساليب مختلفة، وفي استراليا وبعد الانتهاء من مشروع برنامج إعداد القادة الأوائل Program for Preparing Early Leaders (PROPEL) في مؤسسات قطاع التعليم العالي، تم تقييم هيكل ومحتوى البرنامج وتضمنت طرق التقييم أدوات تقييم القيادة وهي أداة التقييم الذاتي وأداة ٣٦٠ درجة.

خامساً: عوامل نجاح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا واستراليا:

١- تتشابه كندا واستراليا فيما يتعلق عوامل نجاح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي من حيث: الدعم القيادي ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم القيادة الداعمة **Supportive leadership** وهي أحد الأنواع الأربعة للقيادة التي حددها House (1971) في نظرية مسار الهدف ويُعرّف بأنه أسلوب قيادة يركز على الاهتمامات الخاصة باحتياجات ورعاية العاملين وتيسير مناخ مرغوب فيه للتفاعل، وتقديم المشورة للعاملين في حياتهم المهنية، ومراقبة ورصد تقدمهم بعناية، وإمدادهم بالتدريب اللازم، مع التركيز على الدعم الاجتماعي والعاطفي، والذي يتجلى في سلوكيات مثل التعاطف والاهتمام والاستماع، وتعتبر القيادة الداعمة جانباً رئيسياً للقيادة الفعالة في نظرية مسار الهدف " (Yuhung Shin, Won-Kyung Oh, Chang-Hyun Sim, Jee-Young Lee, 2016:56)، ففي كندا دائماً ما يتوفر التواصل المستمر والمشاركة من قبل القيادة في عملية تخطيط التعاقب، وفي استراليا تؤكد بعض مؤسسات التعليم العالي بأن

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

لديها نهج جيد لتطوير القيادة، حيث يقدم تطوير القيادة الدعم الضروري لتخطيط التعاقب لأنه يوفر وسيلة لتزويد الأكاديميين بالقدرات اللازمة المطلوبة ليكونوا قادة فعالين، فتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين من أجل القيادة من خلال التدريب أثناء العمل والتوجيه من كبار القادة يدعم أنشطة تخطيط التعاقب القيادي.

### ٢- تختلف كندا وأستراليا فيما يتعلق بعوامل نجاح تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية

بمؤسسات التعليم العالي من حيث: السياسات التي تحكم عملية تخطيط التعاقب

القيادي ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم السياسة التعليمية **Education**

**Policy** وهي "تصريح عام أو فهم عام تضعه السلطة التعليمية العليا أو هو

الطريق الذي يجب اتباعه لقيادة وارشاد التفكير وضبط العمل بالأجهزة التعليمية في

المستويات المختلفة وذلك عند اتخاذ قراراتها وتحدد السياسات المجال الذي يتخذ

القرار داخله وتضمن اتفاقه مع الأهداف ومساهمته في تحقيقه"، (فاروق عبده فليبه

وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤: ١٧١) ففي كندا يتم تكوين لجنة للبحث عن القادة

تؤدي عددًا من الأدوار الأساسية في عملية التعاقب القيادي، ويتمثل الدور الرئيس

للجنة البحث في تحديد أفضل شخص ممكن ليكون الرئيس القادم من أجل وضع

توصية لمجلس الإدارة، بالإضافة إلى أن اللجنة تعمل بشكل وثيق مع مجلس الإدارة

طوال العملية، ولا سيما رئيس لجنة البحث وهو الشخص المسؤول عن التواصل مع

المجلس، أما في أستراليا نلاحظ وجود سياسة الترقيّة والمسارات الوظيفية وهي

مسارات وظيفية محددة بوضوح للأكاديميين في المناصب القيادية وتوفير مسارات

العودة من القيادة إلى الأدوار البحثية ودعم الترقيّة.

### القسم السابع: نتائج البحث والإجراءات المقترحة:

#### أولاً: نتائج البحث تشمل:

من خلال تناول تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي،

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج وذلك بغرض الوصول إلى إجراءات مقترحة



لتخطيط التعاقب القيادي بمؤسسات التعليم العالي في جمهورية مصر العربية، من خلال الدراسة النظرية والمقارنة بين كندا وأستراليا وبما يتناسب مع خصوصية الواقع المصري، ويمكن إيجاز أهم هذه النتائج فيما يلي:

- (٩) بدأ تخطيط التعاقب في الشركات المملوكة للعائلات، لمعالجة مسألة توريث ملكيتها.
- (١٠) يمكن تصميم خطط التعاقب القيادي لتناسب الاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة على حدة، وبشكل عام لا يوجد مخطط واحد لتخطيط التعاقب، وعلى الرغم من اختلاف تصميمات خطة التعاقب، إلا أن أهداف تخطيط التعاقب بين القطاعات متشابهة، وعادة ما تكون موجهة نحو تنمية رأس المال البشري، من أجل الحفاظ على الذاكرة المؤسسية واستمراريتها.
- (١١) عملية تخطيط التعاقب القيادي قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي للحفاظ على القيادة الفعالة خلال فترات الانتقال التي لا مفر منها.
- (١٢) تعتبر المواءمة بين خطة التعاقب القيادي والخطة الاستراتيجية للمؤسسة أساسية لنجاح تخطيط التعاقب القيادي بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا.
- (١٣) يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة للتعاقب القيادي لبناء قادة المستقبل، بحيث تطور المهارات القيادية المطلوبة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- (١٤) من عوامل نجاح عملية تخطيط التعاقب القيادي داخل مؤسسات التعليم العالي الحصول على دعم ومشاركة الإدارة العليا بالجامعة، والتي تتمثل في مجلس إدارة الجامعة والمسؤولين الرئيسيين والعمداء والمديرين وفريق الإدارة العليا بأكمله.
- (١٥) توجد لجنة للبحث عن القادة ذوي الأداء العالي بمؤسسات التعليم العالي الكندية، تقوم بالعديد من الأدوار الأساسية في عملية التعاقب القيادي، مثل تحديد أفضل شخص ممكن لتولي منصب الرئيس القادم، ووضع توصية لمجلس الإدارة.
- (١٦) يعد التخطيط للتعاقب القيادي قوة دافعة لتحديد الاحتياجات اللازمة، حيث يبدأ تخطيط التعاقب القيادي بإجراء مسح مؤسسي للاحتياجات التي تسعى إلى تلبيتها.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

(١٧) تستخدم مؤسسات التعليم العالي الكندية فكرة شبكة رأس المال الاجتماعي خارج

المؤسسة كمصدر لتطوير القيادات، وذلك من خلال المشاركة ضمن شبكة من الزملاء شغلوا نفس المنصب القيادي في مؤسسات أخرى، ومن خلال هذه الشبكات تعطي للقادة فرصة للتعرف على قادة آخرين في مؤسسات أخرى سعياً لإحداث التغيير في مؤسساتهم.

(١٨) يتم وضع برنامج خطة التعاقب القيادي في الجامعات الأسترالية بقيادة ودعم مجموعة

استشارية من داخل الجامعة، يقومون بتشخيص الموارد البشرية داخل الجامعة ومراجعة أعدادهم، ونسب التنوع والمساواة بين القادة من الجنسين المؤهلين للتقاعد في السنوات الخمس المقبلة، وتحديد الأدوار الحاسمة والوظائف الرئيسية لتعاقب القيادة، وتحديد القادة المحتملين.

(١٩) أن الاستثمار في تخطيط التعاقب يمكن أن يؤدي إلى مساهمة كبيرة في الثقافة

الأكاديمية وقدرة الجامعة على الاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي في مؤسسات التعليم العالي.

(٢٠) انخفاض التمويل الحكومي لمؤسسات التعليم العالي الكندية وتغيير التركيبة السكانية

للطلاب المحليين، بجانب التطورات التكنولوجية وتأثيرها على واجبات أعضاء هيئة التدريس، أدى إلى جعل حوكمة التعليم العالي وبيئة التشغيل في مؤسسات التعليم العالي الكندية معقدة للغاية، وقد تطلب ذلك حتمية توفر مقاعد بديلة للقيادات الأكاديمية.

(٢١) نشرت مؤسسات التعليم العالي الكندية ثقافة البدء في التفكير في التعاقب القيادي

لديها، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين وإحداث الإصلاح.

(٢٢) تؤدي إدارة الموارد البشرية في الجامعات الكندية دوراً مهماً في أنشطة تخطيط

التعاقب القيادي، حيث إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الإشراف وتوفير المعلومات والبيانات لعملية المراجعة، فأعضاء هيئة التدريس الأفضل أداء يتم

اكتشافهم بشكل عام من خلال اجتماعات مراجعة الموارد البشرية الدورية ويتم وضع خطط لتطويرهم المستمر.

(٢٣) يمكن الوصول إلى تطوير القيادة في مؤسسات التعليم العالي الأسترالية من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل بما في ذلك التواصل مع الزملاء الآخرين، والعثور على مرشد، والمشاركة في أنشطة مثل مراقبة القادة، والمشاركة في المشاريع، ويعتبر التدريب جانب من الجوانب المهمة لتطوير القيادة في مؤسسات التعليم العالي الأسترالية.

(٢٤) تضع مؤسسات التعليم العالي الأسترالية دليل يحدد احتمالية مغادرة القادة الرئيسيين لوظائفهم، ومقدار الوقت الذي قضاه شاغل الوظيفة في منصبه، وأعمار القادة الحاليين لتحديد أعداد التقاعد المحتملة، وأي معلومات أخرى قد يقدمها العاملون أثناء مناقشة التطوير الوظيفي وتطوير الأداء.

(٢٥) تقوم مؤسسات التعليم العالي الأسترالية بإنشاء مصفوفة القدرات لجميع الأدوار القيادية الرئيسية، والتي تحدد خبرة العمل والمعرفة الوظيفية والسلوكيات المطلوبة لتكون فعالة للغاية في دور معين أو سلسلة من الأدوار القيادية.

#### ثانياً: الإجراءات المقترحة، وتشمل:

(١) بلورة خطة واضحة طويلة المدى لعملية التعاقب القيادي تنبثق من الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتطوير آلية متكاملة لذلك الغرض، وذلك من خلال:

أ- إنشاء وحدة متخصصة ضمن البنية الهيكلية للجامعة وتزويدها بالكفاءات في مجال التخطيط والقيادة وإدارة الموارد البشرية تكون مهمتها وضع خطة للتعاقب القيادي بالمؤسسة.

ب- الاستعانة بقيادة أكاديميين يتمتعون بقدر كافٍ من المعرفة الإدارية والتجريبية، وذلك من أجل تأسيس نظام ناجح لتخطيط التعاقب في إدارة الجامعة، وتوفير فرص المشاركة لجميع أصحاب المصلحة في عملية تخطيط التعاقب القيادي.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر

ج- تمهيد الطريق للأخذ بنظام تخطيط التعاقب من خلال انتهاج اللامركزية، وتزويد القيادات الأكاديمية بالتدريب اللازم لإعداد أنفسهم، بمعنى أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، حيث إن مؤسسات التعليم العالي ذات الاستقلالية الكاملة أكثر مرونة في تنفيذ برامج تخطيط التعاقب القيادي.

د- تقديم الدعم المالي المستمر لأنشطة تطوير القيادات الأكاديمية المحتملة مثل التدريب وتحمل بعض المسؤوليات القيادية، والتمويل الكافي.

هـ- وضع إرشادات واضحة أو إجراءات محددة للإنخراط في أنشطة تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية على مستوى الجامعة.

و- التخطيط لبرنامج تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية كبرنامج قانوني يتم الحفاظ على متطلباته وقواعده وأنظمتها.

(٢) تحديد المناصب القيادية الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي المحتمل شغورها في المستقبل، من خلال:

أ- إنشاء ملف تعريف الكفاءة والذي يحتوي على ما تتطلبه المناصب القيادية الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في السنوات القادمة، وتتكون ملفات تعريف الكفاءات من وصف للناحية السلوكية للقائد والقدرات والمهارات والصفات الشخصية المطلوبة في منصب قيادي معين.

ب- وضع معايير واضحة للترقية في الوظائف القيادية الأكاديمية.

(٣) البحث عن المواهب القيادية الأكاديمية ذوي الإمكانيات العالية وإعدادها للمستقبل وهم أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بخصائص وسمات ومواهب واستعدادات قيادية واضحة، سواء داخل الجامعة أو خارجها ورصدهم وذلك من خلال:

أ- إزالة أي عقبات ثقافية لتجميع بيانات موضوعية ودقيقة حول أداء أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم.

ب- استخدام مجموعة مختلفة من آليات التقييم للكشف عن المهارات القيادية التي يمتلكها القادة الأكاديميين المحتملين لتولي المناصب القيادية.

ج- تكوين قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة خاصة بذوي الامكانات المرتفعة من القادة الأكاديميين المحتملين، والتواصل المستمر معهم، والاحتفاظ بهم للعمل لدى الجامعة من أجل أن تضمن مؤسسات التعليم العالي خط أنابيب من القادة المحتملين في المجال الأكاديمي.

د- عقد اجتماعات دورية لإدارة الجامعة لإكتشاف المواهب القيادية الأكاديمية المحتملة لشغل المناصب القيادية المتوقع شغورها.

هـ- القيام بسلسلة من الأنشطة المدروسة والمخطط لها جيداً، سواء كانت رسمية مثل قياس أداء أعضاء هيئة التدريس الذي يتماشى مع الأولويات الإستراتيجية، وغير الرسمية مثل تحديد المواهب أثناء برامج الإرشاد، واجتماعات مجالس الجامعة والكلبات، وأيضاً الدورات وورش العمل التي تتم داخل مؤسسات التعليم العالي.

و- توفير موارد مالية لازمة لتصميم برامج فاعلة لتعاقب القيادة، وبرامج التدريب والإرشاد القيادي.

(٤) وضع خطط تطوير محددة لكل قائد أكاديمي محتمل تتضمن خبرات وظيفية صعبة ومتنوعة بالإضافة إلى أنشطة نقل المعرفة، من خلال:

أ- إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل وحضور دورات تدريبية أو المشاركة في التدريب عبر الانترنت أو قراءة كتاب أو قراءة مقال، أو الاستماع إلى شريط صوتي أو مشاهدة شريط فيديو وغيرها.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

- ب- التوجيه وتفويض السلطة، وتكليف القادة الأكاديميين المحتملين ببعض الأدوار الصعبة، وقيام قادة المستوى الأعلى بإعطاء القادة المحتملين إحساساً بحرية التصرف في مجال كفاءتهم وذلك لتعزيز كفاءاتهم.
- ج- إنشاء سجل للنمو المهني لرصد مستوى التقدم لدى أعضاء هيئة التدريس المحتملين لتقلد المناصب القيادية في المستقبل.
- د- إنشاء برنامجاً مستمراً لتنمية المهارات القيادية داخل مؤسسات التعليم العالي لكي تتمكن من تلبية احتياجات التخطيط للتعاقب.
- (٥) يجب أن يخضع برنامج التخطيط للتعاقب القيادي لتقييم مستمر لتطويره وتحسينه، ولمعرفة مستوى عمله بشكل جيد، وذلك من خلال:
- أ- مراجعة سنوية لتحديث خطة التعاقب القيادي، وتحديد أهداف المؤسسة للأشهر الاثني عشر القادمة.
- ب- مراجعة ما إذا كانت أهداف المؤسسة للعام الماضي في خطط التعاقب القيادي قد اكتملت أم لا، لضمان المساءلة.
- ج- إصدار تقرير سنوي عن تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، يتضمن إحصائيات مثل: عدد أعضاء هيئة التدريس المحتملين الذين تولوا بالفعل المناصب القيادية التي تم استهدافهم من أجلها، وعدد المناصب القيادية التي تم شغلها من مجموعة من المرشحين، أو عدد المرشحين الذين أكملوا أهداف المؤسسة، أو الوقت اللازم لملي المناصب القيادية الشاغرة، لأنها تضع تخطيط التعاقب في سياق أوسع.
- د- استخدام تنسيق بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي لتقييم برنامج التخطيط للتعاقب القيادي على نفس الأبعاد.

(٦) الإحتفاظ بالذاكرة المؤسسية واسترداد المعرفة من القيادات المتقاعدين قبل المغادرة

وتخزين تلك المعرفة لاستخدامها في المستقبل من خلال:

أ- تبادل المعرفة داخل الاجتماعات والمجالس على جميع المستويات.

ب- نشر ثقافة مشاركة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي بشكل روتيني أثناء المواقف اليومية والأنشطة المتعلقة بالعمل اليومي.

ج- استخدام التكنولوجيا في نقل المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث يمكن أن توفر التكنولوجيا للمؤسسات خيارات إضافية للتخزين والاستخراج، بالإضافة إلى سهولة الوصول إلى هذه البيانات المخزنة، والتي تمتد الخلفاء المحتملين بالمعلومات لاتخاذ قرارات تنظيمية أكثر استنارة وفعالية.

د- استخدام أسلوب التقاعد المرحلي هو وسيلة لنقل المعرفة أثناء انتقال القيادة، وذلك من خلال تقليل ساعات عملهم أثناء توجيه نظرائهم المبتدئين ثم البقاء في المؤسسة بعد التقاعد في دور توجيهي محدود، وهذا الأسلوب يضع المتقاعدين من القيادات الأكاديمية كأصول قيمة للمؤسسة، ونظرائهم المبتدئين ويشعر الخلفاء المحتملين براحة أكبر في البحث عن إجابات لكثير من الأسئلة.

(٧) انتهاج مبدأ الشفافية والوضوح فيما يتعلق بالمناصب القيادية الأكاديمية التي تغدو شاغرة في مؤسسات التعليم العالي المصرية، وذلك من خلال تطوير آلية متكاملة وشاملة للإعلان والإبلاغ عن المناصب القيادية التي أصبحت شاغرة، حتى تتاح الفرصة لكل لديه الرغبة والقدرة من أعضاء هيئة التدريس للتقدم لشغلها، وذلك من خلال: الإعلان على المستوى الداخلي للجامعة عبر عدة وسائل مثل لوحة الإعلانات الداخلية، الموقع الإلكتروني للجامعة، البريد الإلكتروني الرسمي لمنسوبي الجامعة، وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة، وغيرها، والإعلان على المستوى الخارجي، وذلك عبر مختلف وسائل الإعلام مثل الإذاعة والتلفزيون، والصحافة الرسمية والأهلية، والمجلات المتخصصة في الإدارة والقيادة، وغيرها.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

### مراجع البحث

#### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد زكى بدوى، (١٩٨٤)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصرى.
- ٢- احمد محمد نبوي حسب النبي، (٢٠١٦)، "سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث: رؤية مستقبلية"، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٢، ص ٥٧-١٦٠.
- ٣- أحمد محمد نبوي حسب النبي، (٢٠١٨)، "نماذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإمكانية استخدامها في إعداد قيادات الصف الثاني في مصر"، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الاسكندرية، مجلد ١٠، العدد ٣٣، ص ص ٢٤١-٣١٨.
- ٤- الأمم المتحدة والمجلس الأعلى للسكان، (٢٠١٧)، دراسة مدى تضمين مفاهيم العمل والمهني والريادة والإبداع في الكتب المدرسية الأردنية، التربية المهنية، التربية الوطنية والمدنية، والثقافة المالية، ص ص ١-١٠٢.
- ٥- أمل عبد الفتاح محمد وهناء شحته السيد مندور، (٢٠٢١)، "نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثاني والثلاثون، ص ص ٣٥٧-٤٦٥.
- ٦- الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢، الخطة الاستراتيجية لجامعة اسوان ٢٠١٥-٢٠٣٠، الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا ٢٠١٥-٢٠٢٠، الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١-٢٠٢٥.
- ٧- جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٧/٢٠١٨، (٢٠١٩)، القاهرة ص ص ١-١١٧.



- ٨- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ورشة عمل معايير اعتماد الجامعات، (٢٠١٧)، معايير اعتماد الجامعات، الإصدار الثاني، ص ص ١-١١.
- ٩- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥/٢٠٣٠، مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥، ص ص ١-٨٨.
- ١٠- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، المحور السابع: التعليم والتدريب، ٢٠١٦، ص ص ١-٣١٦.
- ١١- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١، التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ص ص ١-٢٩٢.
- ١٢- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحدة إدارة المشروعات، وحدة مشروع تطوير التعليم العالي، <http://www.heep.edu.eg>.
- ١٣- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، (٢٠٠٦)، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، الطبعة الرابعة والعشرون المعدلة، وزارة التجارة والصناعة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ص ص ١ - ٢٠١.
- ١٤- جمهورية مصر العربية: رئاسة الجمهورية، قانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، المادة (١٥٠)، ص ص ١-٧٤.
- ١٥- حسن شحاته وزينب النجار، (٢٠٠٣)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ١٦- حسن بن عبد العزيز محمد الداود، (٢٠٢٠)، "التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي"، مجلة جامعة شقراء، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، عدد ١٣، ص ص ١٦٣ - ١٩٤.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

- ١٧- خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزيز، (٢٠١٩)، "الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، موسوعة ٦، عدد ٢٤، ص ص ١٣-١٦٢.
- ١٨- ديوان الخدمة المدنية، (٢٠٢٠)، الدليل الإرشادي لتخطيط التعاقب في الخدمة المدنية، دليل تخطيط التعاقب الوظيفي، المملكة الأردنية الهاشمية، ص ص ١-٤٠.
- ١٩- سعد علي حمود العنزي وعامر علي حسين العطوي وعلي رزاق جواد العابدي، (٢٠١١)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التاسع والثمانون، ص ص ٩١-١٠٥.
- ٢٠- شاكر محمد فتحي أحمد وولاء السيد عبد الله صقر وأحمد رفعت علي الدغدي، (٢٠١٩)، معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ص ١-١٤٥.
- ٢١- صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود غنيم، (٢٠١٦)، التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد ١٦، العدد ١٠٠، جمعية الثقافة من أجل التنمية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص ١-٨.
- ٢٢- طلال بن عبد الله حسين الشريف، (٢٠٢١)، "استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المجلد ٨، العدد ١، ص ص ١٠٩-١٥٠.
- ٢٣- عبد الملك طاهر عبده الحاج المخلافي وهيا بنت سالم بن مسعود القحطاني، (٢٠١٩)، "واقع معوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، مجلد ٢٠، ص ص ١٤٣-١٦٢.

- ٢٤- عصام عطية عبد الفتاح، (٢٠٢١)، "دراسة تقييمية لبرامج مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات الوظيفة الثالثة للجامعة"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد ٢٢، العدد ٨، ص ص ٤٦-٨٩.
- ٢٥- علي عبد ربه حسين اسماعيل، (٢٠٠٧)، تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الإتجاهات المعاصرة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص ص ٤٠٤-١.
- ٢٦- فاروق عبده فليح وأحمد عبد الفتاح الزكي، (٢٠٠٤)، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ٢٧- فاطمة أحمد زكي ابراهيم، (٢٠١٨)، "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع عشر، ص ص ١٨٧-٣٣٩.
- ٢٨- فاطمة عبد المنعم محمد معوض، (٢٠١٤)، "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي"، مجلة كلية التربية ببنها، مجلد ٢٥، عدد ٩٨، الجزء ١، ص ص ١٩٩-٢٤٦.
- ٢٩- محمد فتحي، (٢٠٠٣)، ٧٦٦ مصطلحاً إدارياً إيضاح وبيان، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ص ص ١-٣٣٥.
- ٣٠- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة القاهرة، [http://nflcdc.cu.edu.ar/ABOUT\\_US](http://nflcdc.cu.edu.ar/ABOUT_US)
- ٣١- معهد البحرين للتنمية السياسية، (٢٠١٤)، معجم المصطلحات السياسية، [bipd.org](http://bipd.org)، ص ص ١-٦٧.
- ٣٢- مها فهد قاسم دخيل الله، (٢٠١٨)، "متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديموقراطي العربي، المانيا، برلين، العدد ٧، ص ص ٢٨٥-٢٩٨.

## تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر

- ٣٣- مها ياسر حسام الدين أحمد، (٢٠١٧)، "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية"، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ١، ص ص ٥٠٧ - ٥٢٠.
- ٣٤- نجلاء حسن جمعة، (٢٠١٨)، "أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية- بالتطبيق على الجامعات المصرية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد ١٩، العدد الثالث، الجزء الأول، الرقم المسلسل للعدد ٣، ص ص ١٦٣ - ٢٢٠.
- ٣٥- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلس الأعلى للجامعات، *قواعد ونظام عمل اللجان العلمية لفحص الانتاج العلمي للمتقدمي لشغل وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين*، الدورة الرابعة عشر، ٢٠٢٢، ٢٠٢٥، ص ص ١-٣٠.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abd Rahman Ahmad, Tan Zan Ming, Hairul Rizad Md Sapry, (2020), "Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions", **Journal of Education and e-Learning Research**, e-Learning Research , Vol. 7, No. 2, pp.203-208.
- 2- Alina Shamsuddin and Chee-Ming Chan and Eta Wahab and Angzzas Sari Mohd Kassim, (2012), "Leadership Management as an Integral Part of Succession Planning in HEIs: A Malaysian Perspective", **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3 No. 3, pp.151-158.
- 3- Andrew Barton, (2016), "Preparing Future Leaders: An Ethnographic Study Exploring the Culture of Succession Planning and Leader Development in Christian Higher Education", **Dissertations. 5**, Brandman Digital Repository, Brandman University, pp.iii-168.
- 4- Anna Okapiec, (2019), "A Study of Presidential Succession in A Canadian University Context: Perceptions of Key Stakeholders", **Degree of Doctor of Philosophy**, Department of Educational Administration University of Saskatchewan, Saskatoon Saskatchewan, Canada, pp.1-180.

- 5-Awanis Ku Ishak, Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, (2016), "Succession Planning at Higher Education Institutions: Leadership Style, Career Development and Knowledge Management Practices as its Predictors", **International Review of Management and Marketing**, Vol.6, No. S7, pp. 214-220.
- 6-Ayinla, Muyideen Adeleke, (2018), "The Selection Process: Its Impact on the Organization", **Journal of Resources Development and Management**, Vol.43, ISSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal, pp.27-38.
- 7-Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, Junaidah Hashim, Zabeda Abdul Hamid, (2016), "Managing Talents in Higher Education Institutions: How Effective the Implementation of Succession Planning?", **Sains Humanika**, Vol.8, No.4-2, Penerbit UTM Press, www.sainshumanika.utm.my, pp. 67-72.
- 8-Brenda R. Blackburn, (2015), "A Journey Through Leadership Succession in Higher Education: an Autoethnography", **Doctorate of Education: Educational Leadership and Administration**, New Mexico State University, Las Cruces, NM, pp.1-127.
- 9-Carolyn Campbell Golden, (2014), "Increasing the Diversity Pipeline in Higher Education Leadership Through Succession Planning", **Journal of Higher Education Management**, Volume 29, Number 1, pp. 22-29.
- 10- CDC, (2011), Developing an Effective Evaluation Plan Setting the course for effective program evaluation, National Center for Chronic Disease Prevention and Promotion, <http://www.cdc.gov/eval/framework/index.htm>, pp.1-107.
- 11- Christopher M. Parfitt, (2017), "Creating a Succession-Planning Instrument for Educational Leadership", **Education Leadership Review**, International Council of Professors of Educational Leadership (ICPEL), Vol. 18, No. 1, pp.21-36.
- 12- Clive Hickson, (2019), "Looking to the Future: The Case for Intentional Succession Planning", **International Multidisciplinary Research Journal**, ISSN 2424-7073, Multidisciplinary Research, ICRD Publication, pp.6-9.
- 13- Dana L. Ott, Julia Louise Tolentino and Snejjina Michailova, (2018), "Effective talent retention approaches", **Human Resource Management International Digest**, Emerald Publishing Limited, ISSN 0967-0734, DOI: 10.1108/HRMID-07-2018-0152, pp.1-5.

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا  
وإمكان الاستفادة منها في مصر

- 14- eCampusOntario, (2018), **Strategic Plan 2018 – 2021**, eCampusOntario CC-BY 4.0 International, pp.1-44.
- 15- Elizabeth Harper, Jonathon P. Leider, Fatima Coronado, Angela J. Beck, (2017), "Succession Planning in State Health Agencies in the United States: A Brief Report", **Journal of public health management and practice: JPHMP**, Volume 00, Number 00, Wolters Kluwer Health, Inc. Unauthorized reproduction of this article is prohibited, pp.1-6.
- 16- Gerry Cooper, Mark Awku, Dema Kadri, (2018), "Leadership Succession at Regional Medical Campuses– What incoming leaders might want to know from their predecessors", **Journal of Regional Medical Campuses, Original Report**, Vol. 1, Issue 3, Published by University of Minnesota Libraries Publishing, pp.1-12.
- 17- Harvard Information for Employees, (2022), <https://hr.harvard.edu/staff-personnel-manual/general-employment-policies/critical-positions>, the President and Fellows of Harvard College.
- 18- Horiya Mohamed Ahmed Al Deeb, Marwan Mohamed Abdeldayem, Mohammed Yousif Abo Keir, Ahmed Mohammed Ali Muthanna, (2020), "Impact of Applying Total Quality Management Principles on Improving the Performance of Second Row Leaders: Evidence from Bahrain", **JMRD** , Vol.6, No.8, pp.26-35.
- 19- Human Resources Division, (2022), **Procedure: Succession planning**, Australian National University, pp.1-5.
- 20- Isaac C. Theus, (2019), Strategies for Succession Planning and Leadership Training Development for Nonprofit Organizations, **Ph.D., Walden Dissertations and Doctoral Studies**, Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection, Walden University ScholarWorks, pp.1-165.
- 21- Jean Brittain Leslie, (2015), **The Leadership Gap, What You Need, And Still Don't Have, When It Comes To Leadership Talent**, Center for Creative Leadership, pp.1-16.
- 22- Jamye Long, Cooper Johnson, Sam Faught and Jonathan Street, (2013), "The Need to Practice What We Teach: Succession Management in Higher Education", **American Journal of Management**, vol. 13, No.2, pp.73-78.

- 23- Karen Lovasz, Sara Dolnicar, Wilma Vialle, (2014), The PROPEL Project Succession Planning at Universities: Program for Preparing Early Leaders (PROPEL), **Final report 2014, University of Wollongong (UOW)**, Australian Government Office for Learning and Teaching, Sydney NSW, pp.1-107.
- 24- Katrina Pacholik-Samson, (2020), "Approaches to Leadership Development and Succession Planning in Canadian Accredited Independent Schools", **degree of Doctor of Philosophy**, Department of Leadership, Higher and Adult Education, The Ontario Institute for Studies in Education, of the University of Toronto, pp.1-182.
- 25- Kristina Keller, (2018), "Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System", **Doctor of Education**, St. Cloud State University, Culminating Projects in Higher Education Administration, pp.1-202.
- 26- Laura Brumbaugh Robertson, (2020), "Ten Steps for Establishing a Succession Plan Addressing Volunteer Disengagement", **Journal of Extension**, Volume 58, Number 6, Article #v58-6tt2, pp.1-5.
- 27- Lead institution, Partner institution, 2015:37
- 28- Lisa Tison-Thomas, (2019), "Succession Planning: Facilitating Leadership Succession in Response to the Retirement of Presidential Leadership", **Doctor of Education**, College of Professional Studies, Northeastern University, Boston, MA, pp.1-211.
- 29- Mary Bess Griffith, (2012) "Effective succession planning in nursing: a review of the literature", **Journal of Nursing Management**, Blackwell Publishing Ltd, USA, pp.1-12.
- 30- McMurray, AM, Henly, D, Chaboyer, W, Clapton, J, Lizzio, A, Teml, M, (2012), "Leadership succession management in a University Health Faculty", **Journal of Higher Education Policy & Management**, Volume 34, Issue 4, pp. 365-376.
- 31- Nasim Torabi , Fariba Karimi & Mohammad Ali Nadi, (2019), "Strategies for Succession Planning in Universities a Mixed-Methods Analysis", **Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)**, Volume 7, Issue 2, pp.46 – 71.
- 32- Neera Arora, (2019), "Succession Planning in Leadership in Polytechnic Institutes: for Stability and Operational Resilience", A Dissertation Submitted to the Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of

- 
- the Requirements for the **Degree of Doctor of Education**, Faculty of Humanities and Social Sciences, Centre for Distance Education, Alberta, Athabasca University Research Ethics Board, Canada, pp.1-152.
- 33- Office of the Vice-President, Human Resources, (2016), **Succession Planning Program Operational Framework**, University of Washington. Succession Planning Toolkit, pp.1-5.
- 34- Ontario Leadership Strategy: **Leadership Succession Planning and Talent Development**, Ministry Expectations and Implementation Continuum, Ontario Ministry of Education, November 2009, Version 1.1.,pp.1-9.
- 35- Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2005. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/>
- 36- Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, (2018), **Succession Planning Promoting Organizational Sustainability**, Library of Congress Control Number: 2017964619, This Palgrave Macmillan imprint is published by Springer Nature, pp.1-242.
- 37- Paul Pounder, (2015), "Family business insights: an overview of the literature", **Journal of Family Business Management**, Vol. 5 No. 1, pp. 116-127, Emerald Group Publishing Limited, DOI 10.1108/JFBM-10-2014-0023.
- 38- Prashant Singh and Pushpa Kataria, (2021), "Importance of Communication in Succession Planning—A Critical Analysis of an Australian City Council", **ISBR Management Journal**, Vol 6, NO.01, DOI: 10.52184/isbrmj.v6i1.104, pp.34-41.
- 39- QS World University Rankings 2021 QS Quacquarelli Symonds, pp.1-74.
- 40- Ruth Neumann and Jacqui Larkin, (2011), "Universities And The Aging Academic Workforce: Where Is The Leadership?", **The 2011 Barcelona European Academic Conference**, Barcelona, Spain, pp.207-215.
- 41- Seniwoliba A. J., (2015), "Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies", **Research Journal of Educational Studies and Review**, Vol. 1 , No.1, pp. 1-10.



- 42- Sheree Gregory, (2019), "Strategies and Barriers to Best Practice Executive Leadership Succession Planning in Higher Education and Implications for Gender Equality at Western Sydney University", **Research Report to Western Sydney University Office of Equity and Diversity**, Parramatta, Vice-Chancellor's Gender Equality Fund Final Report 2018, pp.1-13.
- 43- Stephen Anthony Gilbert, (2017), "Succession Planning Relating to the Millennial Generation in Private Four-year Universities", **degree of Doctor of Education in Organizational Leadership**, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology, pp.1-128.
- 44- SWE: Leadership Competency Model Guide, (2019), <https://swe.org>, pp.1-9.
- 45- Tempe Archer, T. Makkai, (2015), **Academic Leadership: Succession Planning, Final Report 2013**, the Australian Government Office for Learning and Teaching, Department of Industry, Innovation, Science, Research and Tertiary Education, Sydney, pp.1-67.
- 46- The Hanover Research Council – Academy Administration Practice, (2010), **Effective Practices for Succession Planning in Higher Education**, 1101 Pennsylvania Ave. NW, Suite 600 Washington, [www.hanoverresearch.com](http://www.hanoverresearch.com), pp.1-17.
- 47- Tiffany Dawn Snauwaert, (2020), "Weaving Together: An Exploration of Succession Planning in Rural Canadian Post-Secondary Institutions", **Doctor of Education**, University of Liverpool, pp.1-231.
- 48- Tracy Taylor and Peter McGraw, (2003), **Succession Management Practices in Australian Organizations**, Faculty of Business, University of Technology, Sydney. Australia, pp.1-34.
- 49- Universities Canada, (2019), **Equity, diversity and inclusion at Canadian universities, Report on the 2019 national survey**, Universities Canada, pp.1-47.
- 50- Warren Marks, (2013), "Leadership Succession and Retention: It's time to get serious about aprincipal retention policy", **Leading & Managing**, Vol. 19, No. 2 pp. 1-14.
- 51- William J. Rothwell, (2010), **Effective succession planning : ensuring leadership continuity and building talent from within**, 4th ed, (AMACOM) American Management Association, United States of America, pp.1- 491.

تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا  
وإمكان الاستفادة منها في مصر

---

- 52- Yasmeen Bano, Siti Sarah Omar and Fadillah Ismail, (2019), "The Critical Link Between Knowledge Management and Succession Management at Higher Education Institutions", <https://ssrn.com/abstract=3588158>, pp.1-10.
- 53- Yuhyung Shin, Won-Kyung Oh, Chang-Hyun Sim, Jee-Young Lee, (2016), "A Multilevel Study Of Supportive Leadership And Individual Work Outcomes: The Mediating Roles Of Team Cooperation, Job Satisfaction, And Team Commitment", **The Journal of Applied Business Research**, Volume 32, Number 1, pp.55-70.