



**تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر
في ضوء متطلبات التحول الرقمي
”رؤية مستقبلية“**

إعداد

د/ أحمد محمد عبد السلام الأشقر

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

د/ محمد سعد زكي يوسف

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

في ضوء متطلبات التحول الرقمي

"رؤية مستقبلية"

أحمد محمد عبد السلام الأشقر، محمد سعد زكي يوسف

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

البريد الإلكتروني: ahmedalashkar2753.el@azhar.edu.eg

المستخلص:

هدف البحث تقديم رؤية مستقبلية لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي. واستخدم المنهج الوصفي لرصد وتحليل وتفسير واقع عملية التعاقب القيادي والإجراءات المتبعة والوثائق ذات الصلة؛ اعتمادًا على المقابلة الشخصية المقننة مع عينة بلغت (٩٣) من القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة في المراكز القيادية (عميد - وكيل - رئيس مجلس قسم)، سواء الشاغلين لتلك المراكز القيادية حاليًا، أو في فترات سابقة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: ضبابية رؤية الجامعة المتعلقة بالاحتياجات المستقبلية من القيادات الأكاديمية؛ بما يؤثر بشكل كبير على عملية استقطاب وإعداد وتنمية القيادات المستقبلية التي تتماشى مع الأولويات الإستراتيجية للجامعة، وقلة فعالية عملية التخطيط للتعاقب القيادي رغم توافر العدد الكافي من المرشحين المحتملين للمناصب القيادية في كليات الجامعة؛ بما يزيد من احتمالات تعيين بعض القيادات الذين قد لا يمتلكون المهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية، إضافة إلى غياب توظيف التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية عامة والتعاقب القيادي بخاصة.

وانتهى البحث بتقديم رؤية مستقبلية لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر؛ استنادًا إلى الأسس النظرية لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات، ونتائج المقابلات الشخصية مع القيادات الأكاديمية الحالية والسابقة حول واقع تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة ومقترحات تطويره.

الكلمات المفتاحية: التعاقب القيادي، تخطيط التعاقب القيادي، القيادات الأكاديمية، التحول الرقمي.



Planning Academic Leaders Succession at Al-Azhar University Based on Requirements of Digital Transformation

“A Proposed vision”

Ahmed Mohamed AbdelSalam Al-Ashqar, Mohamed Saad Zaki Youssef.

Management, Planning, and Comparative Studies, Faculty of Education for Boys, Cairo - Al-Azhar University.

Email: ahmedalashkar2753.el@azhar.edu.eg

ABSTRACT

The research aims at proposing a vision for planning the academic leaders succession at Al-Azhar University based on the requirements of digital transformation. The research adopted the descriptive approach to achieve this aim, depending on structured interviews on a sample of (93) academic leaders of almost colleges and who were on positions of Deans, Vice Deans and Department heads.

The findings indicated that the university vision lacks clarity regarding future needs of academic leadership, ambiguity in related objectives. This significantly impacts the recruitment, preparation, and development of future leaders that align with the university's strategic priorities. Also, planning for academic leadership succession was insufficient, despite the adequate number of potential candidates for leadership positions. This sharpens the risk of appointing academic leaders who may lack the necessary skills or requirements of the style of administrative leadership and its challenges. Additionally, there is a notable absence of utilizing digital technologies in human resource management in general, and specifically in leadership succession.

The research concluded with proposing a vision for planning the academic leaders succession at Al-Azhar University based on the theoretical views of planning leadership succession at universities, besides the outcomes of structured interviews with current and former academic leaders.

Keywords: Leadership Succession, planning Leaders succession, Academic Leadership, Digital Transformation.

مقدمة البحث:

تواجه الجامعات اليوم بيئة ديناميكية معقدة وسريعة التغير؛ حيث تؤثر التطورات التكنولوجية المتسارعة على جميع جوانب العمل الأكاديمي والبحثي والإداري. وتعتبر القيادات الجامعية من أهم العناصر التي تساهم في نجاح الجامعات واستمرارها، لما يظطلعون به من مسؤوليات في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، وتنفيذها، وضمان تحقيقها. كما أنهم مسؤولون عن إدارة الموارد البشرية والمالية للجامعة، وتعزيز الثقافة المؤسسية الإيجابية. لذا وجب الاهتمام بتأهيل واختيار وتنمية قيادات أكاديمية قادرة على تحمل المسؤولية والهوض بالجامعة في مختلف المجالات.

وتؤكد الأدبيات الإدارية التربوية على أهمية تطوير القيادات الأكاديمية في مختلف المواقع الوظيفية بالجامعات، خاصة في ظل التغيرات المتزايدة التي تواجهها. ونظرًا لأن غالبية المراكز القيادية بالجامعات، مثل "العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام" يشغلها أعضاء هيئة التدريس من داخل الكلية، فمن الضروري الاستثمار في برامج التطوير المستمر للقيادات؛ بما يساهم في تنمية وتمكين الكفاءات القيادية. (Baker & Manning, 2021, 158) ومن ثم التخطيط الشامل والدقيق للموارد البشرية بها على مختلف المستويات الإدارية؛ حيث يمثل معدل الدوران المرتفع للموارد البشرية مصدر قلق كبير في العديد من المنظمات على الصعيد الدولي. ويرجع ذلك إلى الضغوط المجتمعية والسياسية والثقافية المتزايدة التي تواجهها الجامعات والأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية بداخلها، ونتيجة لهذه التحديات، أصبح هناك حاجة ملحة إلى قادة أكاديميين موهوبين ومستعدين لقيادة الجامعات ومواجهة تحدياتها. (Baker, Lunsford & Pifer, 2019, 823)

وقد بات لزامًا على الجامعات أن تعي جيدًا أن أعضاء هيئة التدريس بها ليسوا أصولًا ثابتة، وأن التغييرات في تشكيلة الموارد البشرية أمر لا مفر منه، وأن القدرة على التنبؤ بمغادرة شخص ما لموقعه القيادي أمر ممكن؛ لكن الأهم من ذلك هو الاستعداد بقيادات الصف الثاني القادرين على شغل المواقع الوظيفية القيادية الشاغرة مستقبلاً من خلال التخطيط الفعال لتعاقب القيادي بالجامعة، والذي يضمن الانتقال السلس لمراكز صنع واتخاذ القرارات من الجيل الحالي إلى الجيل التالي؛ خاصة مع تأكيد بعض الأدبيات الإدارية على اندثار العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية البارزة والمشهود لها على الصعيد الدولي؛ بسبب تحديات إدارة التعاقب القيادي بها، وذلك على الرغم من مواردها المالية والمادية الغنية. (Ukairo, et, all, 2021, 123)

ويمثل تخطيط التعاقب أسلوبًا فعالًا للجامعات لضمان مصدر كافٍ للقادة المحتملين في المستقبل؛ حيث يمكن الجامعات من تأهيل مجموعة متنوعة من المواهب ذات القدرات والمهارات اللازمة لقيادة الجامعة نحو المستقبل؛ بما يضمن إعدادًا مدروسًا لقيادات الصف الثاني وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتعزيز معرفتهم ليكونوا قادة فعالين وقادرين على إحراز التقدم المنشود لحياتهم المهنية ولجامعاتهم. (Davis, 2017) على أن تتم عملية تخطيط التعاقب القيادي بشكل يتماشى مع الخطة الإستراتيجية للجامعة. (SIGMA Assessment Systems inc, 2023) وهو الأمر الذي أكدته الجامعات ذات أفضل الممارسات في تخطيط التعاقب كعملية مؤسسية متكاملة ومتوافقة مع استراتيجية العمل الجامعي؛ بما يتيح فرصة التأثير على أهداف وغايات الجامعة طويلة المدى. (Rothwell, 2016, 27)

ومن هذا المنطلق؛ تسعى الجامعات المعاصرة إلى تشكيل مجموعات مواهب قيادية للتعامل مع التحديات المتعلقة بتناقص الكوادر البشرية لأسباب متنوعة مثل: النقل، أو الاستقالة، أو التقاعد، أو نقص المهارات. ومثل هذا المخزون يمكن الجامعات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة في بيئة العمل، كما يمثل قوة ضغط لإعادة تعريف نفسها بشكل استراتيجي؛ مستفيدة من مواردها البشرية المتاحة والمتوقعة والحفاظ على قوة بشرية قادرة على توفير استدامة العمل واستمرارية المنافسة. (Monyei et al, 2021) وثمة أهمية أخرى لتخطيط التعاقب القيادي تتمثل في التقليل من مخاطر العمل والحد من التكاليف التي تتحملها الجامعة في حالة غياب خطة شاملة للتعاقب القيادي، والتمتع بنظام عمل مرن وسريع الاستجابة وقادراً على التكيف مع التغيرات، والجاهزية التامة للتعامل مع الأزمات والأحداث غير المتوقعة، مثل: مرض القائد المفاجئ أو سفره أو تخليه عن موقعه القيادي لأي سبب، والمساهمة في تحديد فجوات المهارات والكفاءات داخل الجامعة، واكتشاف المواهب التي تمتلكها الجامعة والحفاظ عليها وتنميتها، فضلاً عن الانتقال السلس بين الوظائف القيادية بناء على معايير الكفاءة والجدارة. (Rothwell & Prescott, 2023, 5).

ومن أجل المنافسة والبقاء في العصر الرقمي؛ يتعين على الجامعات التوجه نحو التحول الرقمي باعتباره استراتيجية أساسية شاملة لمختلف جوانب العمل الإداري والأكاديمي؛ حيث أصبح التحول الرقمي توجهاً عالمياً تأخذ به معظم الجامعات، وبنات شبكات الجيل الخامس، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وسلسلة الكتل، وغيرها من الآليات الرقمية، هي القوى الدافعة والتمكينية للعمل. لذا تحتاج الجامعات إلى تغيير نماذج أعمالها لتسخير التغيرات الهائلة الناجمة عن الوصول الكامل للعصر الرقمي، حتى تتمكن من التصرف بشكل أسرع والتكيف بسرعة أكبر مع تحديات البيئة التكنولوجية المتغيرة. (Zhang, Wang, Fu, Liu & Guan, 2022, 1-2).

ويحقق التحول الرقمي في عمليات إدارة الموارد البشرية فرصة لاستخدام كمية كبيرة من البيانات حول طبيعة الموارد البشرية بالجامعة، ومعدل دوران العمل، ومتطلبات الوظائف، ومؤشرات الأداء والتقييمات ورسم التوقعات وعمل الاسقاطات؛ خاصة وأن تحليل مثل هذه الكميات الكبيرة من البيانات يدعم مديري الموارد البشرية في وضع افتراضات متطورة حول الطلب المستقبلي من الموارد البشرية بصفة عامة والقيادات بخاصة، وتحديد مهاراتهم الضرورية وكذلك الوظائف القائمة وإمكانية التعاقب الوظيفي. (Schmid & Pscherer, 2021, 544) الأمر الذي يجعل عمليات إدارة الموارد البشرية أكثر تبسيطاً وأسرع أداءً، ويمكن متخصصي إدارة الموارد البشرية بالجامعات من التركيز بشكل أفضل على المبادرات الهادفة في مجالاتهم الوظيفية. (Demeijer, 2017, 35).

ومن هذا المنطلق؛ فقد أدركت الجامعات أهمية التحول الرقمي بمختلف وظائفها وعملياتها؛ من خلال ما يحدثه هذا التحول من تغييرات جذرية في الإجراءات المتعلقة بالنظم الجامعية، ومنها: نظم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، ونظم التنمية المهنية للموارد البشرية، ونظم القبول والتسجيل، والامتحانات، وتحقيق النزاهة والشفافية في النظم الجامعية، إلى جانب إتاحة أسس المساءلة والمحاسبية، ودمج وتكامل قواعد البيانات والمعلومات في الجامعة الواحدة أو مجموعة من الجامعات على المستوى الوطني والإقليمي.

مشكلة البحث

من خلال ما سبق تتضح أهمية عملية تخطيط التعاقب القيادي داخل كليات جامعة الأزهر؛ باعتبارها إحدى العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات، ولما تحققه من فوائد متنوعة على أداء الجامعة وكلياتها وأقسامها الأكاديمية؛ خاصة مع تمتع الجامعة بانتشار جغرافي واسع وزيادة كبيرة في عدد الكليات، بما يفرض عليها الاستعانة بما يقدمه التحول الرقمي من تغييرات جذرية في العمليات التخطيطية، والتي من بينها تخطيط التعاقب القيادي بحيث تزداد كفاءتها وفعاليتها.

ونظراً لما تمتلكه القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من قدرة على التأثير والتوجيه نحو التغيير وتبني ممارساته، وما تتمتع به تلك القيادات من صلاحيات وسلطات ممكنة من المشاركة الفعالة في صنع القرار؛ فإن هذه الدراسة تحاول تقديم رؤية مستقبلية لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر من خلال تعرف واقع عملية تخطيط التعاقب القيادي، وكيف يمكن تحسين هذا الواقع بشكل يتناسب مع متطلبات العصر، ويحقق الاستفادة المرجوة من مصادر القوة التي تمتلكها الجامعة ممثلة في أعضاء هيئة التدريس في دعم توجهاتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها التنافسية.

وبالرغم من أن جامعة الأزهر تمتلك نوعية من الأساتذة الأكفاء في جميع التخصصات الأكاديمية، وأنها جامعة عريقة وذات تاريخ عظيم، وانتشار جغرافي كبير، ورغم الدور الذي تبذله القيادات الأكاديمية على كافة المستويات التنظيمية في النهوض بالجامعة والارتقاء بها إلى المكانة التي تستحقها على الخريطة العالمية؛ إلا أن الجامعة تعاني بعض المشكلات التي تتطلب تحسين ممارسات تخطيط التعاقب القيادي بها في ضوء متطلبات التحول الرقمي؛ لتعزيز استدامتها التنظيمية وزيادة قدرتها على البقاء والمنافسة. ويمكن توضيح تلك المشكلات في النقاط الآتية:

- تأكيد الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار على أن القيود المفروضة على التكنولوجيا، وامتلاك أدواتها من قبل الدول المتقدمة، وصعوبة المنافسة مع التكنولوجيات المتسارعة المستوردة؛ يعد من أهم التحديات التي تواجهها المجتمعات العلمية والتكنولوجية بمصر. الأمر الذي يحتاج إلى زيادة قدرة الجامعات المصرية -ومنها جامعة الأزهر- على مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية وتوظيفها في تطوير النظم الجامعية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ : ٣٠) ومن بينها نظم اختيار وتعيين وتنمية القيادات الأكاديمية.

- ما أظهرته نتائج تحليل الوضع الحالي لجامعة الأزهر من غياب للمعايير الموضوعية لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، والحاجة إلى وضع نظام فعال ومعايير موضوعية لاختيار وتأهيل تلك القيادات؛ بما يراعي مشاركة المرؤوسين في ذلك. (جامعة الأزهر، الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٧، ٧١، ٧٧)

- خلو الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر من مكون تنظيمي -وحدة تنظيمية- مسئول عن عملية تخطيط التعاقب القيادي، وإنما تقوم إدارة الشؤون الإدارية وما يتبعها من قسم شؤون الأفراد، وقسم شؤون أعضاء هيئة التدريس بإدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بشكل يعتمد على استيفاء الملفات والسجلات، وتسوية المعاشات والمكافآت،

واتخاذ اللازم نحو طلبات مد الخدمة، والموافقة على الاجازات، (جامعة الأزهر، ٢٠١٢: ٢٦-٢٧) وغيرها من الأدوار التقليدية الروتينية.

- تفضيل الكفاءات العلمية والقيادية المتميزة للعمل بالجامعات العربية والغربية، لوجود نظم جامعية وسياسات تحفيزية وبيئات عمل جاذبة؛ حيث تشير الإحصاءات الأخيرة الصادرة عن الجامعة إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر المعارين أو في إجازة قد بلغ (٢١٦٢) عضوًا من إجمالي (٥٩٢٧) عضوًا بنسبة بلغت (٢٦,٧%) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (جامعة الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق، ٢٠٢١: ١٣)؛ الأمر الذي يدل على وجود طاقات بشرية غير مستثمرة وكفاءات قيادية مهجرة، ويفرض على الجامعة تطوير سياساتها وممارساتها التخطيطية لتعظيم سبل الاستفادة من طاقاتها البشرية المتميزة.

- تأخر قرارات اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية ببعض كليات الجامعة، مع اعتبار هذه المراكز الوظيفية شاغرة بنص قرار رئيس الجامعة، والذي جاء فيه أن توقيت نهاية تكليف العمداء السابقين هو ٢٠٢٣/٧/٣١ م، مع غلبة طابع المفاجئة في التعيينات والتكليفات دون تخطيط أو رؤية واضحة. (مقابلة شخصية مع بعض عمداء الكليات السابقين بتاريخ ٢٠٢٣/١١/١٨) الأمر الذي يدل على وجود حالة من الفراغ القيادي؛ بما يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العمل داخل هذه الكليات، ويتطلب إجراءات وممارسات تخطيطية لضمان اختيار وتعيين وشغل الوظائف القيادية بسلاسة وفعالية.

- ما أكدته نتائج بعض الدراسات السابقة من قصور في نظام تعيين واختيار القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، وما ترتب عليه من ضعف نتائج الأداء في بعض الكليات والأقسام العلمية؛ حيث أشارت نتائج دراسة (الأشقر، ٢٠١٩: ٩٥٨)، و (مسعود، ٢٠٢١: ٢٣١-٢٣٢) و (علي، ٢٠٢٢: ٤٢٣) إلى: قلة توافر برامج تدريبية للمرشحين لشغل الوظائف القيادية، وغياب المعايير الموضوعية لاختيار القيادات الجامعية، والاقتصار على أسلوب التعيين المباشر من قبل السلطات العليا دون تحديد مبررات هذا التعيين، أو الاعتماد على أسلوب الأقدمية كما هو الحال في اختيار رؤساء الأقسام بالكليات، دون الأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والجدارات الوظيفية اللازمة لهذه القيادات والتي تقودها إلى النجاح، وغياب التوصيف الدقيق لمهام واختصاصات القيادات الأكاديمية بالجامعة؛ بما لا يتناسب ومتغيرات العصر الرقمي وما يفرضه من تحديات ومتطلبات، ووجود قصور في عملية إعداد قيادات صف ثان من خلال عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وأنه نادرًا ما يتم التخطيط لتعاقب القيادات بنقل الخبرات الإدارية المتنوعة.

وفي ضوء ما سبق؛ يمكن صياغة أسئلة البحث كما يأتي:

- ما الأسس النظرية لتخطيط التعاقب القيادي، والتحول الرقمي في الأدبيات الإدارية التربوية الحديثة؟

- ما الإطار التشريعي المنظم للتعاقب القيادي بجامعة الأزهر؟

- ما واقع تخطيط التعاقب القيادي، ومقترحات تطويره من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر؟
- ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التوصل إلى رؤية مستقبلية لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي. وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على الأسس النظرية لتخطيط التعاقب القيادي، والتحول الرقمي بالجامعات.
- تحليل الإطار التشريعي المنظم للتعاقب القيادي بجامعة الأزهر كما تعكسه اللوائح والقوانين الجامعية.
- الكشف عن واقع تخطيط التعاقب القيادي، ومقترحات تطويره من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر.
- تقديم رؤية مستقبلية لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر؛ تتناسب ومتطلبات التحول الرقمي بالإدارة الجامعية عامة، وعمليات إدارة الموارد البشرية بخاصة.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:

- تناول أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو تخطيط التعاقب القيادي، وما يشكله من أهمية بالغة في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وتحسين ممارساتها من خلال التغييرات الجوهرية التي يحدثها في آليات إعداد واختيار وتنمية القيادات الأكاديمية؛ بما ينعكس على مستوى جودة الأداء ويساهم في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، ويعزز تحولها الرقمي.
- تناول موضوع التحول الرقمي للجامعات؛ باعتباره من الموضوعات الملحة التي تفرضها المتغيرات المحيطة بالجامعات، خاصة وأن العصر الحالي يطلق عليه العصر الرقمي، وما يفرضه هذا التحول من متطلبات وما يعكسه من إجراءات وممارسات على مستوى الإدارة الجامعية بصفة عامة وتخطيط تعاقب القيادات بصفة خاصة.
- إلقاء الضوء على بعض الفجوات الموجودة في الممارسات الإدارية، والحلول التي من الممكن أن تساهم في سد تلك الفجوات استناداً إلى أسس علمية ونظريات ثابتة في هذا المجال، والتي يمكن أن يأخذ بها القائمون على تطوير تلك الممارسات الإدارية بجامعة الأزهر، لضمان استمرارية جامعة الأزهر في تحقيق أهدافها في ظل متطلبات التحول الرقمي.
- المساهمة في سد فجوة بحثية قائمة، وإثراء المكتبة التربوية عامة والإدارية بخاصة في هذا المجال، ولفت انتباه الباحثين إلى مزيد من الدراسات المتعلقة بعمليات إدارة الموارد البشرية

وسياساتها وممارساتها الناجحة: المرتكزة على التحول الرقمي، حيث لا تزال المكتبة التربوية - من وجهة نظر الباحثان- بحاجة إلى دراسات في هذا المجال.

منهج البحث وأداته

استخدم البحث المنهج الوصفي لرصد وتحليل وتفسير واقع عملية التعاقب القيادي والإجراءات المتبعة والوثائق ذات الصلة. كما استخدم البحث المقابلة الشخصية المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات النوعية المعبرة عن خبرات وممارسات عملية لعينة من القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر والمتمثلة في: عميد الكلية، وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب، وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث وخدمة المجتمع، ورئيس مجلس القسم العلمي، سواء الشاغلين لتلك المراكز القيادية حاليًا، أو في فترات سابقة؛ حيث أجريت تلك المقابلات مع عدد (٩٣) من القيادات الأكاديمية الحالية والسابقة، وتم الاعتماد على نتائجها في الكشف عن أبعاد الواقع الفعلي وتفصيله، وتوضيح الممارسات الفعلية لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، ومقترحات تطويره من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة.

حدود البحث

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- ١- الحدود الموضوعية: وتتمثل في نماذج عملية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات وممارساته، ومتطلبات التحول الرقمي بالإدارة الجامعية عامة وعمليات إدارة الموارد البشرية بخاصة.
- ٢- الحدود البشرية: وتشمل عينة بلغت (٩٣) من القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر الحالية والسابقة في المراكز الوظيفية (عميد- وكيل- رئيس مجلس قسم).
- ٣- الحدود المكانية: طبقت أداة البحث (المقابلة الشخصية المقننة) على عينة من القيادات الأكاديمية ببعض كليات جامعة الأزهر، متضمنة كليات القاهرة والوجه القبلي والبحري، وبما يراعي الثلاث قطاعات الرئيسة وهي: الكليات الشرعية والعربية (الكليات الأصيلة) – الكليات النظرية الإنسانية – الكليات العملية التطبيقية.
- ٤- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٣م

مصطلحات البحث

تقتصر مصطلحات البحث وفقاً لورودها في عنوان البحث على المصطلحين التاليين:

١- تخطيط التعاقب القيادي Leadership Succession Planning

يعرف بأنه "جهد منظم ومنهجي لتطوير وإعداد الأشخاص لتولي مناصب قيادية وأدوار أخرى ذات مسؤولية أكبر. وهو نهج استباقي يضمن الاستمرارية في المناصب الرئيسة من خلال تنمية المواهب داخل المنظمة من خلال أنشطة التطوير المخطط لها. (Sullivan, 2013, 138)

كما يعرف بأنه "عملية تهدف إلى ضمان الفعالية المستدامة للمنظمة أو القسم أو الفريق من خلال المساعدة في التحسين أو الاستبدال أو التعيين المخطط للقادة الأساسيين". (Siambi, 2022, 19)

وهو أيضًا "عملية هدفها تحديد وتنمية الموظفين الذين يتمتعون بإمكانات قيادية، بهدف توليهم المناصب القيادية الشاغرة؛ لضمان استمرارية العمل ونقل الخبرات والمعرفة للموظفين الجدد، وذلك من خلال التكامل الفعال والمتسق مع مسارات التنمية المهنية للموظفين الذين ستتاح لهم فرصة تولي المسؤوليات القيادية. (Yudianto, et al 2023, 454)

ويُقصد به إجرائياً: عملية إدارية منظمة تقوم بها الجامعة بشكل منهجي لإعداد القيادات الأكاديمية المحتملة لشغل المناصب القيادية الأكاديمية الحالية والمستقبلية؛ بهدف تجنب الفراغ القيادي المحتمل الناتج عن عمليات النقل، أو الترقية، أو الإعارة، أو الاستقالة، أو الإقالة، أو التقاعد، أو غير ذلك؛ بما يضمن استمرارية تطوير وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، والعمل على تقليل هجرة الكفاءات البشرية والقيادية المميزة، وبالتالي تعزيز استمرارية الجامعة في مواجهة التحديات المتزايدة التي تواجهها.

٢- التحول الرقمي Digital Transformation

يعرف بأنه "عملية يتم من خلالها تطبيق التقنيات الرقمية بهدف تبسيط العمليات الرئيسية والمنتجات والهياكل التنظيمية القائمة وإجراءات وممارسات العمل". (Matt, Hess & Benlian. 2015, 339)

كما يعرف بأنه "تغيير شامل داخل المنظمة فيما يتعلق بالإدارة، أو طريقة التشغيل، أو القيم الحاكمة، أو التواصل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستفيدين من الخدمة". (Lis, 2023, 110)

ويعرف أيضًا بأنه "عملية تتكامل فيها التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل؛ بهدف إحداث تغيير جذري في كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للمستفيدين، بما يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية لمواجهة تحديات الوضع الراهن واختبار التغيير والاستعداد له". (Ris & Puvaca, 2023, 3)

كما يعرف بأنه "عملية تحسين الإجراءات التشغيلية من خلال رقمته العمليات وتمكين العاملين وإدارة الأداء، وتحويل التقنيات القديمة، وإدخال قدرات رقمية واعتماد تقنيات جديدة، لتوفير تجربة جذابة وأكثر فعالية". (Shivakumar, 2023, 4)

ويُقصد به إجرائياً: "عملية الانتقال المخطط للجامعة من وضعها التقليدي إلى الصورة الرقمية، والتي تستبدل فيها العمليات والخدمات التقليدية بأخرى إلكترونية رقمية، مع الاستخدام المكثف والواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف جوانب العمل الجامعي، وخاصة ما يرتبط بالقيادات الأكاديمية اختيارًا وإعدادًا وتعيينًا وتنمية واحتفاظًا".

الدراسات السابقة

تتعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث الحالي، والتي تم الرجوع إليها وتحليلها وتوظيفها في تحديد مشكلة البحث، وبناء هيكله النظري وإطاره المنهجي وتصميم أدواته. وقد تم عرض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث. كما تم عرض الدراسات التي تناولت تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي، ويلها الدراسات ذات الصلة بالتحول الرقمي ومتطلباته بالجامعات عامة والإدارة الجامعية للموارد البشرية بخاصة.

وقد هدفت دراسة (أحمد، ٢٠١٧) إلى الكشف عن أثر تخطيط التعاقب القيادي على اختيار قيادات المجتمعات الجامعية، وتحديد أساليب تخطيط التعاقب التي تمكن من تنمية مهارات قيادات الصف الثاني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على اثنين من الجامعات الخاصة بمصر، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، بعدد (٥٠) من القيادات الجامعية، وأظهرت أهم نتائجها ارتفاع مستوي إدراك القيادات الجامعية لمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته، وموافقة أغلب القيادات الجامعية في العينة المختارة على أسلوب المزوجة بين التعيين والانتخاب، مع إعطاء فرص متكافئة للأفضل من داخل الجامعة أو خارجها، وفق معايير علمية موضوعية وخطط واستراتيجيات وأساليب تساعد على إعداد قيادات صف ثان مؤهلين لشغل المناصب الجامعية المختلفة، كما أوصت بإتاحة الفرصة للقيادات الشابة التي أثبتت بؤادر جدارة قيادية وتقديم التأهيل الكافي لهم.

كما هدفت دراسة (الداود، ٢٠٢٠) إلى معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة. وطبقت على عينة قوامها (٥٩) عميداً من جامعتي شقراء والقصيم. وأظهرت أهم نتائجها أن واقع التخطيط للتعاقب القيادي لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة، وأن تبني برنامج للتعاقب القيادي وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية، وأهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وتطوير نماذج التقييم للأفراد بما يتناسب مع متطلباتهم الوظيفية، وأن يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني، مع ضرورة تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دورياً وفق برنامج معد لذلك. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق برنامج للتعاقب القيادي بالجامعتين مع المراجعة الدورية له، والعمل على إعداد برامج تنمية وتدريب وتطوير العاملين وربطه بسجل نمو مهني، وتحديد متطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب وإعداد مسبق للقيادات.

كما أجريت دراسة (صالح، مصطفى، ٢٠٢٠) بهدف تحديد أثر تخطيط التعاقب القيادي وأبعاده (التخطيط وثقافة التطوير الوظيفي وممارسات التعاقب) على تنمية القيادة الجامعية وأبعاده (القدرات القيادية الجامعية، السلوك القيادي الجامعي)، في الجامعات الحكومية والخاصة في بغداد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وأظهرت أهم نتائجها تأثير تخطيط التعاقب على الموظفين. وعلي تطور القيادة الجامعية

في عينة الكليات الحكومية، وكان هذا التأثير ضعيفاً في الكليات الخاصة. كما أوضحت أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في إعداد قيادتها وتوفير خليفة مناسب للمناصب المهمة. وأوصت الدراسة بالتزام إدارات الجامعة بالمواعيد التي تنص عليها الأنظمة والتعليمات للبقاء في مناصبهم، خاصة بالنسبة لمنصبي رئيس القسم ومساعد العميد لمنع احتكار الوظيفة والسماح للموظفين بالبقاء في مناصبهم. مع تطوير أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس كقيادات.

كما أجريت دراسة (Ahmad, Ming, Sapry, 2020) للكشف عن الاستراتيجية الفعالة لتخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المقابلة شبه المنظمة، وكشفت المقابلة عن نظام تخطيط التعاقب المهيجي في الجامعة محل الدراسة؛ حيث اتبعت إدارة تخطيط التعاقب النموذج ذي السبعة نقاط والذي اقترحه روثويل "The seven pointed star model"، والذي يشتمل على: صنع الالتزام لدى القيادات بتخطيط التعاقب، وتقييم متطلبات العمل الحالية، وتقييم متطلبات العمل المستقبلية، وتقييم الأداء الفردي للعاملين، وتقييم قدرات الأفراد المستقبلية، وسد فجوة التنمية المهنية، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب الوظيفي، وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق جمع البيانات ليشمل جميع مستويات الإدارة في الجامعة، حيث اقتصر هذه الدراسة على مستوى الإدارة العليا فقط.

وفي نفس السياق؛ هدفت دراسة (الشريف، ٢٠٢١) للكشف عن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية ومعوقاته من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على (١٩٩) قائداً أكاديمياً، وأظهرت أهم نتائجها أن تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة متحقق بدرجة قليلة، وأن معوقاته متحققة بدرجة كبيرة. كما قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة.

كما أجريت دراسة (محمد & مندور ٢٠٢١) بهدف التوصل إلى نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما طبقت استمارة استطلاع رأي مجموعة من خبراء الإدارة التربوية حول المخطط المبدئي للنموذج المقترح لتخطيط التعاقب القيادي، وضعت الدراسة نموذجاً لتخطيط التعاقب القيادي تمثل في (١) تحديد المناصب القيادية المهمة/ الحاسمة و(٢) تحديد القيادات من المرشحين للتعاقب ذوي الجدارات و(٣) وضع برنامج تدريبي مستمر لإعداد القادة المرشحين مستقبلاً و(٤) تقييم الأداء الوظيفي للقيادات الحالية.

كما هدفت دراسة (Abdullahi, Raman & Solarin, 2022) إلى الكشف عن تأثير ممارسة تخطيط التعاقب على مشاركة العاملين وأدائهم، في الجامعات الخاصة الماليزية، واستخدمت الدراسة البحث المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٤) عضواً أكاديمياً في جامعة MPU الماليزية. وأظهرت النتائج أن ممارسة التخطيط للتعاقب لها تأثير كبير على أداء الموظفين، وأن العلاقة بين ممارسة التخطيط للتعاقب وأداء الموظف تتوسط جزئياً من خلال مشاركة الموظفين، وحثت الدراسة على أنه ينبغي أن تضع إدارة الجامعة أنظمة سليمة للتعاقب لتحقيق أداء أعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة بحث صانع السياسات على التوصل إلى سياسة سليمة تسمح للمواهب الداخلية في الجامعة بشغل مناصب قيادية رئيسية مهما كانت طبيعتها عند الحاجة إليها قبل النظر في المواهب الخارجية.

كما أجريت دراسة (همام، ٢٠٢٢) بهدف وضع إجراءات مقترحة لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر بالاستناد إلى نتائج الدراسة النظرية والمقارنة مع خبرتي كندا وأستراليا، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن لمناسبته لطبيعة الدراسة. وأظهرت أهم نتائجها، بأنه يمكن تصميم خطط التعاقب القيادي لتناسب الاحتياجات الخاصة لكل جامعة على حدة، إضافة إلى أنها قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي للحفاظ على القيادة الفعالة خلال فترات الانتقال التي لا مفر منها، يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة للتعاقب القيادي لبناء قادة المستقبل، من عوامل نجاح عملية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات الحصول على دعم ومشاركة الإدارة العليا، وأوصت الدراسة بالتخطيط لبرنامج تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية كبرنامج قانوني يتم الحفاظ على متطلباته وقواعده وأنظمتها.

كما أجريت دراسة (عبد المجيد، خليل & عبد العال، ٢٠٢٣) بهدف تحديد دور تخطيط التعاقب القيادي في بناء القيادات الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج أساسي في معالجة محاور البحث، وأظهرت أهم نتائجها أن عملية تخطيط التعاقب القيادي لا تتم بمعزل عن إدارة الموارد البشرية، وأن هناك بعض المعوقات لعملية تخطيط التعاقب بالجامعات المصرية، تتمثل في الخلط بين تخطيط التعاقب وثقافة الاستبدال، ضعف أنظمة التعيين والاختيار للقيادات الأكاديمية.

كما هدفت دراسة (Chi-Kuan, Razak & Ghavifekr, 2023) إلى تطوير نموذج تخطيط تعاقب القيادة في إحدى الجامعات الماليزية الحكومية باستخدام منهج نظرية شارماز دراسة حالة. واستخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات. طبقت على (١٤) مشاركاً في المقابلات الفردية والجماعية، بناءً على تفضيلاتهم. ولضمان مصداقية البحث، تم استخدام خمس تقنيات: تثليث البيانات، والتحقق من الأعضاء، والمشاركة النشطة في جمع البيانات، وموقف الباحث وانعكاساته، ووصف تفصيلي لطريقة البحث، تم استخدام البيانات التي تم جمعها لتطوير نموذج تخطيط التعاقب القيادي في الجامعة. تم الحصول على تعليقات من أصحاب المصلحة المعنيين المشاركين حالياً في تخطيط تعاقب القيادة في الجامعة لضمان مواءمة النموذج المطور مع الوضع الفعلي في الجامعة.

كما هدفت دراسة (Keerio & Ahmad, 2023) إلى استكشاف العوامل التي يمكن أن تساهم في نجاح تنفيذ خطة التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا. استخدمت الدراسة النهج النوعي. تم اختيار المسجلين باستخدام تقنية أخذ العينات الهادفة لإجراء المقابلات وجهاً لوجه من خمس جامعات بحثية عامة في ماليزيا. وأظهرت أهم نتائجها عن عدد من العوامل التي يمكن أن تساهم في نجاح تنفيذ خطة التعاقب القيادي التي تم الكشف عنها من خلال النتائج هي كما يلي: الثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا، والخطة الاستراتيجية، والمكافأة، والميزانية. علاوة على ذلك، وأوصت الدراسة الجامعات العامة في ماليزيا بالتأكد من أن جميع الموظفين على علم بمبادرات خطة التعاقب التي اتخذتها المؤسسات، على الرغم من أن النظام واجه تحدياً بسبب عدم أخذ هذه العوامل في الاعتبار.

كما أجريت دراسة (Morrow, 2023) بهدف فهم كيف اختبر قادة التعليم العالي برامج تخطيط التعاقب القيادي في مؤسساتهم، وكيف اختبروا تطوير وإعداد القادة الداخليين الذين يتم ترقيتهم إلى أدوار قيادية شاغرة بعد حدوث دوران وظيفي. واستخدمت الدراسة المقابلة لجمع البيانات، وطبقت على (١٠) من القيادات. وأظهرت أهم نتائجها أن القادة واجهوا نقصاً في استراتيجيات التعاقب القيادي، لكن حصلوا على تنمية مهنية، وأن إدارة المعرفة كانت بمثابة رد فعل، حيث لم يكن هناك إدارة نشطة لإدارة المعرفة، كان الاحتفاظ بالمواهب يمثل تحدياً أساسياً، ووجه القائدة تغييرات غير مستعدين لها، وجه القائدة تنوعاً قيادياً منخفضاً، إضافة إلى تركيز السلطة من قبل القيادة العليا، أدى ذلك إلى ممارسات توظيف غير متوافقة مع استراتيجية الجامعة.

أما فيما يتعلق بتأثير التحول الرقمي على تخطيط التعاقب القيادي، فيتم تناول هذا المحور من خلال إدارة الموارد البشرية، خاصة وأن علاقة إدارة الموارد البشرية بتخطيط التعاقب القيادي علاقة وثيقة ومتبادلة، فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ عمليات تخطيط التعاقب القيادي، كما أن تخطيط التعاقب القيادي يؤثر بشكل مباشر على أهداف إدارة الموارد البشرية.

حيث أجري (Kirilma, 2020) دراسة لتحديد آثار التغييرات في العالم الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، استخدمت طريقة تحليل المحتوى، وهي طريقة بحث نوعية، تم الحصول على البيانات من البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من المقابلات مع المديرين التنفيذيين للأعمال ومديري الموارد البشرية. ومن أجل الوصول إلى هذه المقابلات، تكونت عينة البحث (١٦) ستة عشر مؤسسة. وقد تم تصنيف وتحليل كافة البيانات التي تم الحصول عليها من البحث، وأظهرت أهم نتائجها أن المؤسسات قد نقلت العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى البيئة الرقمية. وأظهرت أن المؤسسات التي تمت دراستها ضمن نطاق البحث تتابع عن كثب التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بل ويجب على جميع المؤسسات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية أن تتابع عن كثب هذا التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

كما أجري (Abugabel, 2023) دراسة لكشف التأثير المباشر للتحول الرقمي على التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظة الوجه البحري بجمهورية مصر العربية، وكشف ما إذا كان تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام عينة مكونة من (٣٨٤) موظفاً يعملون في جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الوجه البحري. وأظهرت أهم نتائجها أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما أن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة في محافظات الوجه البحري.

كما أجري (Zhang & Chen, 2023) دراسة لاستكشاف كيف يمكن تحويل إدارة الموارد البشرية رقمياً في سياق الاقتصاد الرقمي. تشكل محركات واتجاهات وتأثيرات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية محتوى الدراسة الرئيسي. وأظهرت أهم نتائجها أن هناك خمسة عوامل تدفع التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (الاحتياجات الرقمية للعملاء الداخليين، والابتكار الرقمي في الصناعة، وتحديات المنافسين، وحوكمة الابتكار الرقمي، واحتياجات العصر الرقمي).

وتشير الدراسة على وجه الخصوص إلى أن عمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية تشير إلى تنفيذ وظائف الاختيار والتدريب والتطوير والتقييم التي تستفيد من أحدث التقنيات الرقمية. كما ان هناك حاجة إلى إجراء التحول والتحديث الرقمي لإدارة الموارد البشرية، والذي بدونها لا يمكنها مواجهة الضغوط التنافسية واكتساب ميزة تنافسية.

وأجري (Emran & Elhony, 2023) دراسة للتعرف على تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، خاصة في قطاع التعليم حيث أحدث التحول من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي تغييرات كبيرة. وتشكل التنمية المستدامة أيضاً تحدياً يواجهه العالم، وتتكشف هذه الدراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستطلعت آراء (٣٧) من القيادات الإدارية بجامعة فزان. وأظهرت أهم نتائجها تأثيراً كبيراً للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بما يسلط الضوء على حاجة المؤسسات التعليمية إلى التكيف وإدخال التكنولوجيا في أنظمتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وبتحليل الدراسات السابقة؛ فقد أكدت تلك الدراسات التي تناولت تخطيط التعاقب في مجملها على أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات لما له من فائدة كبيرة على أداء تلك الجامعات عامة وفي تطوير الإدارة الجامعية بخاصة كدراسة (صالح، مصطفى، ٢٠٢٠م). وكذلك تحسين الأداء (Abdullahi, Raman & Solarin, 2022). وتشابه البحث الحالي مع دراسة (Ahmad, Ming, Sapry, 2020)، (Chi-Kuan, Razak & Ghavifekr, 2023)، (Morrow, 2023) في استخدام المقابلة كأداة رئيسة. كما تشابه مع دراسة (محمد & مندور ٢٠٢١م)، (همام، ٢٠٢٢) في وضوح تصور لتخطيط التعاقب للقيادات الجامعية، إلا أنه اختلف في بيئة التطبيق، وكذلك محاولة بناء تخطيط التعاقب القيادي بصورة رقمية.

وقد عالجت بعض الدراسات واستخدمت آليات مختلفة لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات المصرية، وقدمت العديد من المقترحات، (محمد & مندور ٢٠٢١م)، (أحمد، ٢٠١٧)، (همام، ٢٠٢٢)، (عبد المجيد، خليل & عبد العال ٢٠٢٣م)، إلا أن البحث الحالي اختلف عن تلك الدراسات في خصوصية جامعة الأزهر بانتشارها الواسع وزيادة أعداد الكليات وأعداد أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات، كما اختلف عنها في محاولة الاستفادة من متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحسين تخطيط التعاقب القيادي داخل الجامعة. وتدعم بعض الدراسات السابقة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والتي يعد تخطيط التعاقب القيادي إحدى أدوارها، كدراسة (Kirilma, 2020)، (Abugabel, 2023)، (Zhang & Chen, 2023)، (Emran & Elhony, 2023). بما يؤكد على أهمية تخطيط التعاقب القيادي رقمياً.

و اتساقاً مع أهداف البحث ومنهجيته؛ فقد سار البحث وفقاً للمحاور الآتية:

المحور الأول: الأسس النظرية لتخطيط التعاقب القيادي والتحول الرقمي بالجامعات

يتضمن هذا المحور عرضاً للأسس النظرية لتخطيط التعاقب القيادي، والتحول الرقمي ومتطلباته بالجامعات، وانعكاساته على عملية تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية، وذلك كما تعكسه الأدبيات الإدارية التربوية.

أولاً: مفهوم تخطيط التعاقب القيادي Leadership Succession Planning وأهميته بالجامعات

يعد تخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات أمراً ضرورياً لضمان تطوير مهارات الأفراد لتلبية الاحتياجات التنظيمية المستقبلية، ويعرف بأنه "عملية مستمرة لتحديد وتطوير وتدريب وتعزيز والحفاظ على الموظفين الحاليين لأدوار قيادية في المستقبل". وقد أصبح تخطيط التعاقب القيادي النهج المفضل لتشجيع الاستدامة التنظيمية، وبنات أسلوباً فعالاً للوصول إلى النتائج المرجوة، وتشجيع الحلول المحلية لمواجهة التحديات، واستمرارية القيادة، وتشجيع الإبداع التنظيمي لمجموعة متنوعة من المواهب، وخفض النفقات المؤسسية، وزيادة الثقة ورفع الروح المعنوية للعاملين، والقضاء على الارتباك والحفاظ على ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. (Calareso, 2013)

ويعرفه (Okwakpam, 2019) بأنه "عملية يمكن للمؤسسات من خلالها التأكد من أنه يتم تعيين الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم باستمرار لشغل الوظائف الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة". ويتفق هذا مع تعريف (Barnett & Davis, 2008) بأنه "عملية تجهيز الأفراد الداخليين لشغل المناصب الوظيفية الرئيسية داخل المؤسسة".

ويعرف بأنه "العملية الاستراتيجية للإجابة على هذا السؤال: من يأتي بعد ذلك لقيادة المؤسسة عند رحيل القادة الحاليين". (Mary & Meridith, 2022, 2) كما يعرف كذلك بأنه: "العملية المستمرة لتحديد خلفاء الأدوار الحاسمة للمؤسسة وتطويرهم حتى يكونوا مستعدين للانتقال إلى تلك الأدوار القيادية". (Atwood, 2020, 11)

كما يعرفه البعض بأنه "مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتخذها المؤسسة، ويتم من خلالها اكتشاف الخلفاء المحتملين لشغل المراكز الوظيفية وتقييمهم، مع إعدادهم لهذه الأدوار حالياً ومستقبلاً". (Monyei, et, al, 2021)

وتتمثل أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات في تيسير الطريق أمام الجامعة لتحقيق انتقال إداري فعال، وكما يقول المثل الصيني القديم: "الشخص الذي لا يقلق بشأن المستقبل سوف يشعر بالقلق بشأن الحاضر قريباً". (Seniwoliba, 2015, 1) إضافة إلى تعيين قيادات متفوقين، وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وإعدادهم للتدرج الوظيفي أو الترقية إلى أدوار قيادية أكثر صعوبة من أي وقت مضى. كما يضمن متابعة نشاط تطوير الموارد البشرية باستمرار لملء كل دور أو وظيفة شاغرة؛ خاصة مع توسع الجامعة وانتشارها، وفقدان القيادات الرئيسيين، وتوفير فرص ترويجية، وزيادة فرص العمل، كما تضمن عملية تخطيط التعاقب وجود قيادات صف ثان متاحين بسهولة وينتظرون شغل أدوار قيادية جديدة. (Nemethy, 2011, 178)

ولا يقتصر تخطيط التعاقب على كونه مجرد عملية للاستبدال؛ إنما هو ضرورة إدارية على كل مستوى من المستويات التنظيمية، لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المرتبطة بالتغيرات في المناصب الرئيسية الحاسمة. وذلك من خلال تطوير الموارد البشرية للتأكد من وجود مرشحين مؤهلين جاهزين لشغل تلك المناصب عند حدوث شاغر. (Atwood, 2020, 19) كما تتضح أهميته في الجامعات في ظل التوجهات نحو تحسين الإدارة التشاركية لأعضاء هيئة التدريس. وهذا يتطلب الاهتمام بتنمية المهارات القيادية في الجامعات، سواء بالنسبة للقادة أو لأعضاء هيئة التدريس، كما يتطلب أن يكون لدى جميع المستويات الجامعية استعدادات

تنظيمية معنية بتطوير أعضاء هيئة التدريس والتخطيط للانتقال القيادي؛ بحيث تصبح أولوية لجميع القطاعات الجامعية، حيث من المتوقع أن تزداد معدلات الدوران القيادي في العقود المقبلة. (AGB, 2014, 18)

كما أن المناصب القيادية الرئيسة في الحرم الجامعي، مثل عميد الكلية ورئيس مجلس القسم، يجب أن يُنظر إليها كمصدر رئيس لتطوير القادة الأكاديميين وقيادات الصف الثاني والثالث، بدلاً من اعتباره مجرد منصب دوري يشغله شخص يمكنه الانسجام مع زملائه، وهذا يتطلب الجمع بين تخطيط التعاقب وتنمية المهارات القيادية في اتجاه عملية طويلة الأجل لإدارة المواهب داخل الجامعة والكلية والقسم العلمي؛ من أجل الحصول على المهارات المناسبة في المكان المناسب. لذا ينبغي أن يكون تطوير القيادة المتكاملة، والتخطيط للتعاقب القيادي وإدارته عملية مؤسسية جوهرية ومؤثرة بشكل مباشر على الأداء المؤسسي والفردى. (Baker, Lunsford & Pifer, 2019, 827)

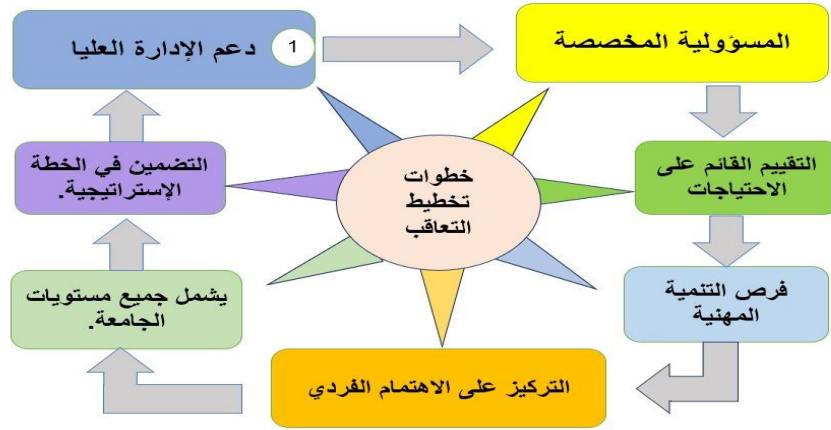
وبذلك يتضح أن عملية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات تساعد في ضمان استمرارية العمل والأداء المؤسسي وتحقيق جودته؛ خاصة في حالة حدوث تغييرات غير متوقعة في القيادة، كما تعمل على تقليل تكاليف التعيين، عن طريق توفير الوقت والجهد والموارد اللازمة للبحث عن المرشحين المناسبين، كما تسهم في تحسين الكفاءة والفعالية، من خلال اختيار المرشحين المناسبين ذوي المهارات والخبرات اللازمة لقيادة الجامعة/الكلية/القسم العلمي وتحسين الأداء، كما تعمل على تعزيز التطوير المهني وتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

ثانياً: نماذج تخطيط التعاقب القيادي وممارساته بالجامعات

باستقراء الأدبيات التربوية والإدارية ذات الصلة الوثيقة بتخطيط التعاقب الوظيفي بصفة عامة والتعاقب القيادي بخاصة؛ يظهر تنوع وتعدد النماذج المستخدمة في تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات. وقد تم الاقتصار على ثلاثة من هذه النماذج، والتي يمكن عرضها كما يلي:

١- نموذج سنيوليبا (Seniwoliba 2015)

تشتمل عملية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات وفقاً لنموذج سنيوليبا على سبع خطوات رئيسة، كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل (١) نموذج سنويليبا (Seniwoliba 2015) لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات
(Seniwoliba, 2015, 5)

يتضح من الشكل أن هذا النموذج يشتمل على سبع خطوات رئيسة لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات، وهي:

الخطوة الأولى: دعم الإدارة العليا، والتي تشمل المجلس الإداري والأكاديمي والذي يضم القيادات والعمداء وفريق الإدارة العليا بأكمله، وينبغي لمجلس الجامعة أن يدعم استراتيجية التعاقب من خلال وضع والموافقة على سياسات تشجع التخطيط للتعاقب القيادي.

الخطوة الثانية: تخصيص المسؤولية، يتم تعيين منسق/ مسئول عن تخطيط التعاقب القيادي، ويفضل أن يكون المسؤول عن التدريب والتطوير الوظيفي، ويتمتع المنسق بخبرات واسعة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويقوم بمراقبة وتقييم تقدم المرشحين لشغل تلك المناصب القيادية، وتحديد مدى استعدادهم للتقدم إليها. ومن المفيد الحفاظ على نظام معلومات يضمن فعالية التدريب والتطوير، ويمكن للإدارة العليا بعد ذلك مراجعة نظام المعلومات ووضعه في الاعتبار عند الترقيات المحتملة، كما ينبغي أن توفر الإدارة الميزانية اللازمة لفرص التدريب والتطوير، مع البحث عن فرص للمشاركة مع الكليات المحلية للبرامج التعليمية من أجل خفض التكاليف.

الخطوة الثالثة: تقييم الاحتياجات، وهنا يتم تحديد الفجوات بين النتائج الحالية والنتائج المرغوبة، وتحديد أولويات الفجوات، واختيار أهم الفجوات التي يجب معالجتها، كما يتم تحديد المستويات الثلاثة لتقييم الاحتياجات في "التحليل التنظيمي، وتحليل العمليات، وتحليل الإنسان (الفرد)" ويتناول التقييم جميع المستويات الثلاثة. كما أن أغراض تقييم الاحتياجات تشمل العثور على معلومات حول الأداء الأمثل، والأداء الفعلي، وما الذي يسبب المشكلة، والحلول لسد الفجوات بين الأداء الأمثل والأداء الفعلي.

الخطوة الرابعة: توفير فرص التنمية المهنية الرسمية، والتي يمكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس على تطوير المهارات والقدرات اللازمة للترقيات القيادية؛ حيث تشير الأدبيات في كثير من الأحيان إلى أن أي برنامج فعال لتخطيط التعاقب يوفر فرصاً عديدة للتنمية المهنية من أجل تطوير قادة يتمتعون بمهارات جديدة من تلك المعترف بها اليوم، ومع ذلك، سيظل المستقبل في

حاجة إلى قادة يتمتعون بقيم أخلاقية ومعنوية قوية، كما ينبغي أن تتضمن برامج التخطيط للتعاقب برامج تنمية المهارات القيادية التي تلبى هذه الاحتياجات.

الخطوة الخامسة: التركيز على الاحتياجات الفردية، يتضمن تقييم الاحتياجات في الخطوة الثالثة التحليل الفردي لأعضاء هيئة التدريس، مما يسمح للجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية المحددة لكل عضو. بالإضافة إلى ذلك، يراعى تركيز خطط التعاقب على الاحتياجات التدريبية المحددة للأعضاء في البرنامج. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراك المرشحين في عملية تطوير خطة التنمية الخاصة بهم، كما يجب أن تتوافق هذه الخطة مع الأهداف والتوقعات المهنية للأعضاء، كما يتم تحديد الأفراد الموهوبين وتوفير التطوير الوظيفي لهم لتعزيز مهاراتهم استناداً إلى اهتماماتهم الفردية.

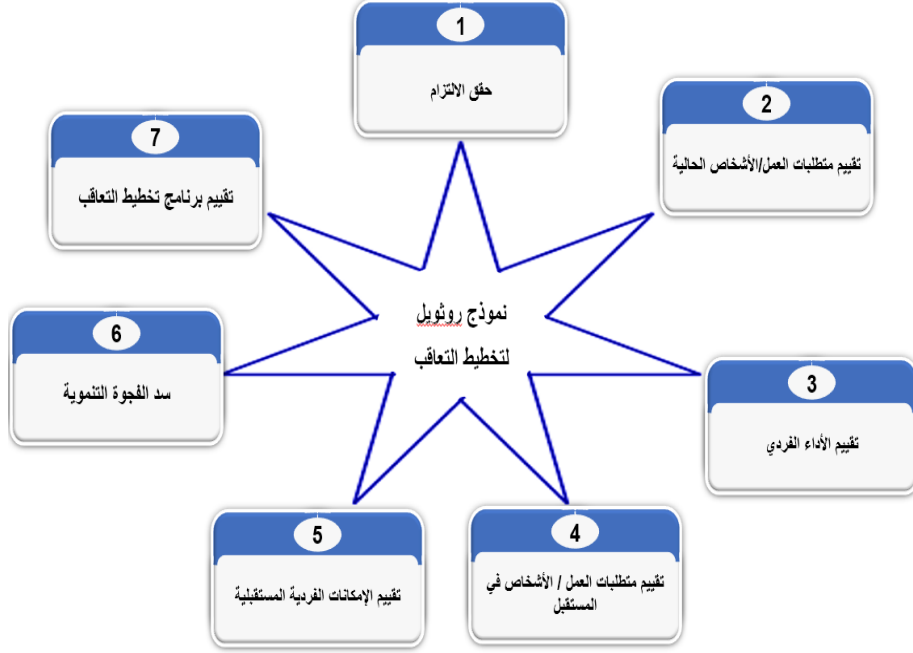
الخطوة السادسة: التوسع في جميع مستويات الجامعة، إن تقييم الاحتياجات وفرص التدريب له فوائد لجميع المناصب وجميع العاملين، وبالتالي فإن برنامج التعاقب الفعال سيمتد إلى جميع مستويات الجامعة لإجراء تقييم كامل وشامل. ويحدد القادة التنفيذيون المواهب في المستوى الأدنى مباشرة وتستمر العملية بهذا التسلسل من أجل تحديد المهارات والقدرات الإدارية اللازمة للتوسع في هذه المهمة في المستقبل ويعترف البرنامج بأن جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة قادرون على أن يصبحوا قادة. كما تتيح هذه الخطوة الفرصة في تحسين التواصل مع البرنامج؛ حيث كانت برامج التعاقب في كثير من الأحيان محاطة بالسرية في الماضي؛ لأن المدراء كانوا قلقين بشأن ولاء أولئك الذين لم يتم تضمينهم في الخطة. ويخشى القادة أيضاً من أن الأعضاء الذين تم تحديدهم في الخطة قد يطورون توقعات غير واقعية أو يشعرون بأنهم يستحقون مناصب معينة.

الخطوة السابعة: التضمين في الخطة الإستراتيجية، حيث تعتمد جميع الخطوات السابقة على الوجود الأساسي لخطة إستراتيجية تعترف بأهمية الاحتفاظ بالمواهب العليا وتطويرها لشغل المناصب القيادية. كما يجب على القيادة أن تأخذ في الاعتبار ما إذا كانت الاحتياجات التنفيذية المحددة للجامعة يجب تلبيتها، وكيف ستؤثر الثقافة التنظيمية على برنامج تخطيط التعاقب القيادي.

من خلال ما سبق يتضح تركيز نموذج (Seniwoliba) على مجموعة من الخطوات المهمة لضمان فعالية عملية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات، والتي تبدأ بدعم القيادة العليا ممثلة في مجلس الجامعة، وإسناد مسئولية تخطيط التعاقب لمختصين من ذوي الكفاءة في إدارة الموارد البشرية، ومروراً بتقييم الاحتياجات التنظيمية والفردية، والاستفادة منها في توفير فرص مناسبة للتنمية المهنية، مع التوسع في ذلك على جميع المستويات الجامعية، وذلك بما يتناسب ويتكامل مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٢- نموذج روثويل (Rothwell, 2016)

تشتمل عملية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات وفقاً لنموذج روثويل على سبع خطوات رئيسية، كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل (٢) نموذج روثويل للتخطيط والإدارة المنهجية للتعاقب القيادي (Rothwell, 2016: 75)

يتضح من الشكل أن نموذج (روثويل) يشتمل على سبع خطوات رئيسة لتخطيط التعاقب القيادي، وهي: (Rothwell, 2016, 75- 81)

الخطوة الأولى: تحقيق الالتزام، حيث يؤكد (روثويل) على ضرورة التزام صناع القرار في الجامعة بتخطيط وإدارة التعاقب القيادي بطريقة علمية منهجية، وذلك من منطلق قناعتهم بقيمة الأساليب التخطيطية كبديل للأساليب غير المخططة في إدارة التعاقب، وفي هذه الخطوة، ينبغي لصانعي القرار التركيز على وضع استراتيجيات للتعاقب القيادي يتضمن الآتي:

- تحديد أهداف قابلة للقياس وأولويات واضحة.
- توضيح أدوار المجموعات المختلفة المشاركة في الاستراتيجية.
- توضيح مسؤوليات كل مجموعة مشاركة في الاستراتيجية.
- تقييم المشاكل والممارسات الحالية.
- تقييم وإظهار الحاجة إلى استراتيجية التعاقب.
- تحديد متطلبات استراتيجية التعاقب وإدارته.
- ربط استراتيجية التعاقب القيادي مباشرة بالخطط الإستراتيجية التنظيمية والموارد البشرية.
- تحديد ممارسات تخطيط وإدارة التعاقب المعياري في المنظمات الأخرى.
- صياغة رسالة استراتيجية التعاقب القيادي.
- كتابة سياسة وإجراءات لتوجيه استراتيجية التعاقب القيادي.
- تحديد الفئات المستهدفة التي ستخدمها الاستراتيجية.

- إعداد خطة عمل لتوجيه استراتيجية التعاقب القيادي.
- توصيل خطة العمل.
- إجراء اجتماعات تخطيط وإدارة التعاقب عند الضرورة للكشف عن الاستراتيجية ومراجعة التقدم باستمرار.
- تدريب المشاركين في الاستراتيجية حسب الضرورة.
- تقديم المشورة للمديرين حول مشاكل تخطيط التعاقب وإدارته في مجالات مسؤوليتهم.

الخطوة الثانية: تقييم متطلبات العمل والأشخاص الحاليين، وفي هذه الخطوة يتم تقييم عناصر العمل الحالية والوظائف القيادية الجوهرية، والقيادات الشاغلة للمناصب الرئيسية، وبذلك يمكن للأفراد أن يكونوا مستعدين للتقدم للوظائف القيادية بطريقة تركز بشكل واضح على متطلبات العمل والوظائف، كما يتم توضيح المناصب القيادية الرئيسية، وقد توضح أيضًا الأفراد الرئيسيين الذين يصعب استبدالهم بشكل استثنائي بسبب مواهبهم الفريدة أو معرفتهم الخاصة أو لأسباب أخرى.

الخطوة الثالثة: تقييم الأداء الفردي، وهنا يتم الإجابة على سؤال رئيس، ما مدى جودة أداء الأفراد لوظائفهم؟ وتعتبر الإجابة على هذا السؤال أمرًا بالغ الأهمية لأن معظم برامج تخطيط وإدارة التعاقب القيادي تفترض أنه يجب على الأفراد أن يؤديوا أداءً جيدًا في وظائفهم الحالية للتأهل لشغل الوظائف القيادية الشاغرة، كما يجب على الجامعة أيضًا إنشاء قائمة تضم المواهب والكفاءات القيادية؛ بحيث يكون واضحًا الأصول البشرية المتوفرة بالفعل.

الخطوة الرابعة: تقييم متطلبات العمل والأشخاص في المستقبل، وهنا تتحدد متطلبات العمل والكفاءات المستقبلية في المناصب القيادية الرئيسية، ويتم تقييم متطلبات العمل والكفاءات المستقبلية لتتماشى مع التوجه الاستراتيجي للجامعة. وبهذه الطريقة، قد يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية والتنظيمية.

الخطوة الخامسة: تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية، من خلال معرفة مدى استعداد الأفراد للتقدم لشغل المناصب القيادية، ونوعية المواهب التي يمتلكونها، ومدى توافق مواهبهم مع متطلبات العمل المستقبلية، وهنا تستخدم الجامعة أساليب وأدوات موضوعية لتقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية، ولا ينبغي الخلط بين هذه العملية الموجهة نحو المستقبل، وبين تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس الموجه في الماضي أو الحاضر.

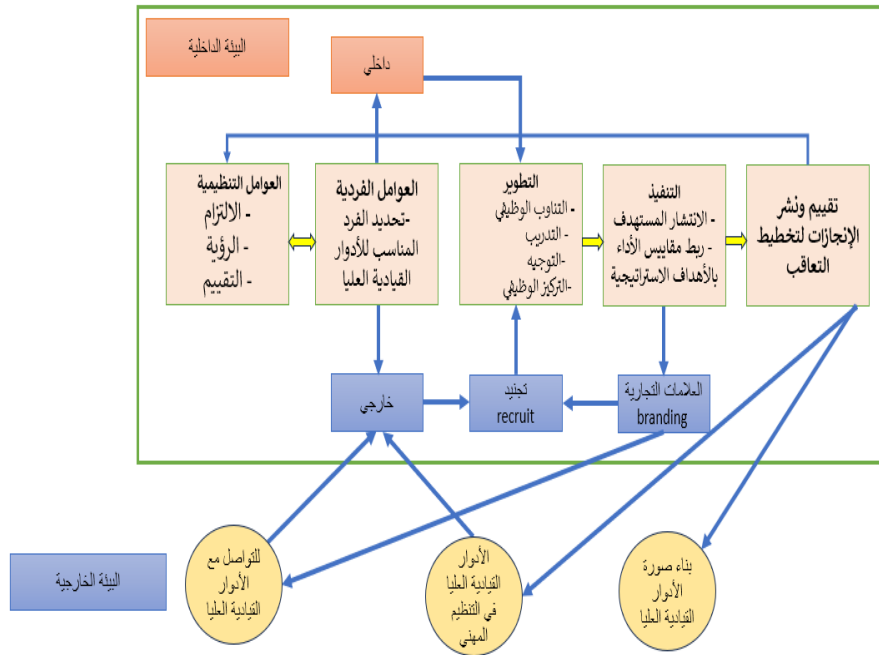
الخطوة السادسة: سد الفجوة التنموية، حيث تسعى الجامعة خلال هذه الخطوة إلى تلبية احتياجات تخطيط التعاقب القيادي؛ من خلال تطوير الأشخاص داخليًا أو باستخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات التعاقب، وتقوم الجامعة بإنشاء برنامج لتنمية المهارات القيادية لقادة المستقبل داخليًا، كما تعمل أيضًا على استكشاف بدائل لأساليب الترويج التقليدية داخل الجامعة لتلبية احتياجات التعاقب القيادي.

الخطوة السابعة: تقييم استراتيجية التعاقب القيادي، من أجل التحسين؛ حيث يخضع برنامج تخطيط وإدارة التعاقب للتقييم المستمر لمعرفة مدى نجاحه، وغالبًا ما تؤدي نتائج التقييم إلى تحسينات مستمرة للاستراتيجية والحفاظ على الالتزام بالتخطيط والتعدلات المنهجية.

من خلال ما سبق يمكن القول بوجود قواسم مشتركة في خطوات تخطيط التعاقب القيادي؛ حيث يؤكد هذا النموذج أيضًا - مثل سابقه- على ضرورة التزام القيادة العليا بالجامعة بوضع وتنفيذ استراتيجية لتخطيط التعاقب القيادي، كما يؤكد النموذج أيضًا على تقييم متطلبات العمل والأداء والامكانيات الفردية الحالية والمستقبلية، كما يشير النموذج إلى عملية التنمية المهنية للقيادات من خلال تحليل الفجوة بين المهارات القيادية الموجودة والمنشودة، وينتهي النموذج بتقييم استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي من أجل تحسين وتطوير إجراءاته وممارساته.

٣- نموذج ويلسون (Wilson, 2021)

تشتمل عملية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات وفقًا لنموذج ويلسون على خمس خطوات رئيسية، كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل (٣) نموذج ويلسون لتخطيط التعاقب القيادي (Wilson, 2021: 99)

يتضح من الشكل أن نموذج (ويلسون) لتخطيط التعاقب القيادي يشتمل على خمس خطوات رئيسية، يمكن للمسؤولين التنفيذيين في الجامعات استخدامها في فحص وبناء استراتيجية تعاقب القيادات الأكاديمية، وتتضمن الخطوات الخمس للنموذج ما يلي: (Wilson, 2021, 97-)

(101)

الخطوة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية، وتضم هذه العوامل: الالتزام والرؤية والتقييم؛ حيث يجب أن يكون هناك التزام من أعلى مستوى تنظيمي، أي من رئيس الجامعة ومجلسها، كما يجب أن تركز رؤية الجامعة على التطوير القيادي "الجامعة القيادية" أي تلك التي تمتثل بالقادة، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، كما يراعى أن تسود هذه الرؤية وتنتشر من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى لتنمية المهارات القيادية بين جميع أعضاء هيئة التدريس، كما تعتمد عملية تقييم رأس المال البشري والمواهب المطلوبة على الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى، ويتم أخذ نتائج هذا التقييم في الاعتبار؛ بما يحدد القادة المحتملين داخل الجامعة.

الخطوة الثانية: تحديد العوامل الفردية، وهنا يتم تحديد المرشح المناسب للقيادة، ويراعى في ذلك اختيار الشخص الذي يمتلك الصفات والمهارات المناسبة لشغل منصب قيادة عليا، كما يراعى تحديد مجموعة الجدارات الأساسية المطلوبة لهذا المنصب الجديد، ثم بعد ذلك، يتم تعيين الشخص الذي تم اختياره والذي يتمتع بهذه الجدارات، سواء كان ذلك من داخل الجامعة أو من خارجها، ثم يتم توجيه الشخص المختار نحو المرحلة الأولى من الممارسة العملية للمنصب القيادي.

الخطوة الثالثة: التطوير الوظيفي، وهنا يتم التركيز على التطوير الوظيفي والتدريب والتوجيه، مع تقديم الدعم والتمويل اللازمين لنجاح هذه الخطوة المهمة. ولا تقتصر عملية التطوير على الأفراد الذين تم تعيينهم رسمياً كموجهين ومدربين؛ بل يمكن أن يستفيد الآخرون أيضاً من هذه العملية من خلال نقل المتدربين لخبرات الموجهين لغيرهم، ويوفر التدريب الدعم والمشورة للأفراد، مما يساعدهم على التعرف على مجالات التحسين ونقاط القوة لديهم.

الخطوة الرابعة: التنفيذ، وهي الخطوة الأكثر أهمية في تخطيط التعاقب، من وجهة نظر (ويلسون)؛ فهو يتطلب اتخاذ إجراءات من القيادات التنفيذية بالجامعة، والالتزامهم بتطوير وتنفيذ استراتيجية التعاقب القيادي ودمجها في هيكل الجامعة. كما يقود المديرون التنفيذيون عملية التنفيذ، ويضمنون أن الاستراتيجية تعكس أهداف الجامعة الاستراتيجية وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية للجامعة. لذا يتطلب التنفيذ إجراءات محددة ومركزة لتنفيذ جهود تنمية المهارات القيادية داخل الجامعة، كما يتطلب تحديد الأهداف والمسؤوليات والجدول الزمني والموارد اللازمة للتنفيذ.

الخطوة الخامسة: التقييم والنشر، تتضمن الخطوة الأخيرة من تخطيط التعاقب تقييم النتائج ونشرها؛ حيث تتم مقارنة النتائج بمقاييس محددة مسبقاً، مع تضمينها في خطة التطوير، وعلى الجامعة تقييم أداء القيادات الجديدة والأداء العام للجامعة وكلياتها وأقسامها، كما يتم نشر نتائج التقييم مع أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة الآخرين؛ بما يمكن أن يساعد هذا في تعزيز صورة الجامعة الداخلية ونشر ثقافة التخطيط للتعاقب القيادي.

يتضح من هذا النموذج تركيزه على مرحلة التطبيق الجيد لاستراتيجية تخطيط التعاقب القيادي، مع التأكيد على ضرورة التزام والتوافق مع عمليات التنفيذ للخطة الاستراتيجية للجامعة؛ بحيث تتكامل معها وتدخل في إطارها. كما يتضح تركيز النموذج أيضاً على نشر نتائج التقييم وإتاحتها لأعضاء هيئة التدريس وجميع الفئات المستفيدة، وهذا مهم في تعزيز الصورة الذهنية للجامعة ونشر ثقافة التخطيط للتعاقب القيادي.

وقد قام (Dessler, 2013) بتحديد عملية تخطيط التعاقب القيادي في ثلاث خطوات رئيسية هي: تحديد وتحليل الوظائف الرئيسية، التقييم الفردي للعاملين، واختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة. كما قسم البعض (Bano et al, 2022) (Eugene Fibuch & Van Way, 2012) عملية تخطيط التعاقب إلى ثلاث مكونات رئيسية، هي: اختيار المرشحين على أساس الخبرة السابقة وتشكيل قيادات الصف الثاني- تحديد أدوار الخلفاء- إدارة التغيير.

وتأخذ الجامعات بالممارسات الآتية عند التخطيط للتعاقب القيادي: (Gordon, P. and (Shivashankaran, 2018, 57- 58) و (Overbey, J. 2018, 170 -171

- ١- وضع أهداف قابلة للقياس لتوجيه برنامج تخطيط التعاقب مع الموازنة الوثيقة بين الأهداف القابلة للقياس لبرنامج تخطيط التعاقب مع الأهداف الإستراتيجية القابلة للقياس للجامعة.
- ٢- إعداد التوصيفات الوظيفية لمختلف الوظائف القيادية بطريقة احترافية؛ بما يجعل العمل المطلوب تنفيذه واضحاً.
- ٣- إعداد نماذج الجدارات القيادية بطريقة واضحة وقابلة للقياس وفقاً للمستوى الهرمي في المخطط التنظيمي؛ باستخدام فحص شامل ودقيق لمتطلبات الأداء الموضوعية.
- ٤- التحديد الدقيق للأدوار التي ستلعبها كل مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين (مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي، وكبار المديرين التنفيذيين، والمديرين المتوسطين، والمشرفين) في عملية تخطيط التعاقب القيادي.
- ٥- تصنيف مجموعات المواهب حسب المستويات بناءً على نقاط القوة الإستراتيجية للجامعة.
- ٦- التحديد الدقيق لتوقيتات رحيل القيادات وقيادات الصف الثاني التي ستعقبها، وهذا يتطلب تحديد حجم التأثير على الأداء في حالة غياب أي عضو، من خلال معرفة جميع الأدوار الرئيسية التي يقوم بها جميع الأعضاء، وتحديد التأثير اليومي لكل عضو في الفريق على أداء المؤسسة.
- ٧- إعلام الأشخاص المختارين بطبيعة المنصب وأهميته، مع التأكيد على عدم وجود ضمانات على هذا الاختيار، وأنه يمكن أن يتغير بسبب الظروف التي تواجهها الجامعة، أو ظروف الأشخاص المختارين أنفسهم، وهذا يضيف حالة من الاستعداد لدى الجميع، ويزيد من فرص نموهم المهني ويحفزهم على التقدم في أعمالهم.
- ٨- تحمل قائد الصف الثاني بعض مسؤوليات القائد عند حصوله على إجازة؛ الأمر الذي يكسبه خبرة وقيمة ومهارات شخصية وعملية ذات صلة بالمنصب القيادي، ويعطيه فرصة للتألق وإثبات جدارته، فضلاً عن تحديد نوع التدريب الذي قد يحتاج إليه هذا الشخص.
- ٩- بمجرد شغل القيادات لمواقعهم؛ فإن عليهم التفكير في الإجابة على سؤال أي عضو هيئة تدريس يمكنه تقليد هذا المنصب مستقبلاً؟ وما الذي يمكن عمله لجعل ذلك ممكناً وفعالاً؟
- ١٠- إنشاء هيكلًا تنظيميًا (لجنة أو فريق) لتخطيط التعاقب القيادي، بحيث يضم ممثلين من مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية، ممن لديهم خبرة في القيادة والتطوير المهني.
- ١١- توفير فرص للمشاركة في المشاريع القيادية؛ بما يمكن من اكتساب الخبرة العملية في القيادة.

١٢- تحديد نقاط القوة الفردية لدى المواهب القيادية ومجالات التحسين، مع التأكيد على إجراء مراجعات وتقييمات مستمرة بما يضمن تطوير الأفراد القابلين للتربية بشكل صحيح بمرور الوقت.

١٣- تقييم برنامج تخطيط التعاقب القيادي بأكمله على أساس منتظم (عادةً سنويًا) بما يمكن من مقارنة العمليات والنتائج بالأهداف المحددة سلفًا لتخطيط التعاقب. يتضح مما سبق أن تخطيط التعاقب القيادي عملية استراتيجية مهمة للمؤسسات الأكاديمية؛ حيث تساعدها على ضمان استمرارية العمل والأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. وتتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات العلمية التي أوضحها نماذج تخطيط التعاقب القيادي، بالإضافة إلى الممارسات الهادفة إلى تحديد الاحتياجات القيادية الحالية والمستقبلية، وتحديد المرشحين المحتملين للمناصب القيادية، وتوفير الفرص للموظفين الموهوبين والمتميزين لتنمية مهاراتهم القيادية واكتساب الخبرة اللازمة لتولي المناصب القيادية في المستقبل، وتوفير إطارًا تنظيميًا داعمًا ومنفذًا لخطوات تخطيط التعاقب القيادي، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة الفردية لدى المواهب القيادية ومجالات التحسين. ولا شك أن هذه الخطوات وتلك الممارسات تعد بمثابة مسار استراتيجي واضح أمام الجامعات للتخطيط الناجح والفعال لتعاقب القيادات الأكاديمية بها.

ثالثًا: متطلبات التحول الرقمي في الإدارة الجامعية، وانعكاسها على تخطيط التعاقب القيادي يمكننا الوقوف على أهم متطلبات التحول الرقمي في الإدارة الجامعية عامة وإدارة الموارد البشرية بخاصة، ودور التحول الرقمي في تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات، وذلك كما يأتي:

أ- متطلبات التحول الرقمي في الإدارة الجامعية

اتخذ التحول الرقمي في السنوات الأخيرة طابعًا عالميًا مميزًا، وبات يُنظر إليه باعتباره ضرورة عصرية وتوجهًا تطوريًا عمليًا مؤثرًا على جميع جوانب وأبعاد الحياة بما تشمله من أفراد ومنظمات، (1: Alenezi, 2021) وذلك في الوقت الذي أصبحت فيه البيئة الجامعية أكثر تعقيدًا وتنافسية من أي وقت مضى؛ حيث تواجه الجامعات ضغوطًا متزايدة للاستجابة للتغيرات المتنوعة على المستويين الوطني والعالمي في الوقت المناسب وبطريقة فعالة. كما تزداد المطالبات التنظيمية والدعوات المجتمعية للجامعات بالشفافية والمساءلة. (Marks, Al-Ali & Rietsema, 2016, 77)

ويقصد بالتحول الرقمي؛ التحول نحو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة لإدخال تحسينات في الأعمال الرئيسة للمؤسسات، مثل تعزيز تجربة المستفيدين أو تبسيط العمليات أو خلق نماذج أعمال جديدة. (2: Fitzgerald et al, 2014, 2) كما ينظر إلى التحول الرقمي من منظور الارتباط بين التغييرات الهيكلية والاستراتيجية والتكنولوجية التي لا بد منها لتلبية متطلبات العصر الرقمي، والتي تؤكد على ضرورة مواكبة الممارسات والأنظمة القديمة والجديدة في العالم؛ بما يستلزم الابتكار الذي يركز على تحويل المنتجات والعمليات التنظيمية ومواجهة التحديات الحالية والمحتملة. (1: Alenezi, 2021, 1)

وقد أحدثت التطورات التكنولوجية تغييرات جوهرية في المجتمعات عامة وقطاع التعليم العالي بخاصة، وذلك بوتيرة غير مسبوقة؛ الأمر الذي جعل الاتحاد الدولي للجامعات (IAU)

International Association of Universities يعتبر التكنولوجيا في التعليم العالي؛ إحدى أولوياته الرئيسية من أجل مناقشة ولفت انتباه قادة مؤسسات التعليم العالي وصانعي السياسات إلى القضايا المطروحة والفرص الموجودة ليتم استكشافها. (Jensen, 2019, 5) وحتى يتسنى لمؤسسات التعليم العالي مواكبة التطورات الحديثة والاستفادة من معطيات العصر، فإنه لا بد من عصرنة الإدارة الجامعية، واعتماد أساليب إدارية حديثة تتسم بالدقة والمرونة في أن واحد على كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال ميكنة Mechanization الإدارة التعليمية، وربط العمليات والمهام الإدارية بشبكات الحاسب الآلي المحلية والعالمية، سعياً لتحقيق سرعة الإنجاز وجودة الأداء الإداري. (يونس، ٢٠١٦)

ويتضمن التحول الرقمي بالجامعات جميع عناصر العمل وفقاً لمجالات محددة، والجدول التالي يوضح أهم المتطلبات التي ينبغي مراجعتها في كل مجال من مجالات التحول الرقمي بالجامعة: (Ivanović, T. & Marić, 2021: 30)

جدول (١) متطلبات التحول الرقمي ومجالاته بالإدارة الجامعية

المتطلبات المتعلقة بمجالات التحول الرقمي	مجالات التحول الرقمي
تحديد المسارات التي تسلكها الجامعة وصولاً للقطاعات السوقية المستهدفة.	نظام العمل Business model
تحديد أساليب التسويق وتقديم الخدمات بصورة رقمية.	
توضيح جوانب تمركز معظم مصادر دخل الجامعة، ومن أين تأتي أرباحها.	
تحديد الخدمات الجوهرية والأكثر صلة بالمستفيدين، والتغييرات المطلوبة.	الهيكـل التنظيمي Organizational structure
تحديد جوانب اختلاف/ تميز خدمات الجامعة عن الجامعات المنافسة.	
تحديد نوع الهيكل التنظيمي القائم بالجامعة.	
تحديد آليات التوازن بين صنع القرارات على المستويين المحلي والعالمي.	الموارد البشرية Human Resources
رصد جوانب تمركز الرقمنة في هيكل الجامعة، ومدى فعاليتها.	
قياس مستوى الوعي الرقمي لدى الموارد البشرية بالجامعة في مختلف عناصرها التنظيمية.	
قياس مستوى الوعي الرقمي لدى القيادات الجامعية.	العمليات Processes
تحديد المهارات الرقمية المطلوب إكسابها للموارد البشرية، وآليات تحقيقها.	
تحديد إلى أي مدى تتم العمليات الرئيسية بصورة آلية أو رقمية.	
تحديد مدى الاتساق بين العمليات التي تتم في الجامعة بمختلف تنظيماتها.	
تحديد مستوى تكيف العمليات الرئيسية مع التغيير.	
تحديد مستوى كفاءة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (النظام الأساسي، الشبكة، قواعد البيانات)، ودعم الطموحات الرقمية.	

مجالات التحول الرقمي	المتطلبات المتعلقة بمجالات التحول الرقمي
القدرات التكنولوجية IT Capacities	تحديد مستوى فعالية العناصر التكنولوجية الموجهة للخارج من تكنولوجيا المعلومات، مثل: مواقع الويب، وتطبيقات الهاتف المحمول، ووسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها من الوسائط المتصلة بالمستخدمين والجمهور. تحديد مستوى فعالية نظام إدارة العلاقات مع المستخدمين. وضع استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات متوافقة مع استراتيجية الجامعة.
المنتجات والخدمات الجامعية Products and services	تحديد مدى الاتساق بين جميع عناصر المنظومة وتوفير البيانات المطلوبة. تحديد مستوى رقمته المنتجات المادية والبحثية وغيرها. تحديد مستوى رقمته الخدمات التعليمية، والبحثية والتدريبية وغيرها.
العلاقة مع المستخدمين Relationship with customers	تقدير مستوى جودة وتطور العلاقة مع المستخدمين. تحديد عدد قنوات الاتصال الإلكترونية مع المستخدمين (الويب، الهاتف المحمول، البريد، وجهًا لوجه) وأساليب إدارتها. قياس مستوى رضا المستخدمين. قياس مستوى ولاء المستخدمين.

يتضح من الجدول السابق أن التحول الرقمي يتم بصورة شاملة لجميع مجالات العمل الجامعي؛ بالشكل الذي يعزز التكامل والتناغم بين الوظائف والعمليات، ويحقق سرعة وسهولة الأداء ويضمن دقة النتائج وجودة المخرجات. كما يتضح تعدد المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية اللازمة لضمان نجاح عملية التحول الرقمي في مختلف مجالات العمل.

ويعد تحويل بيئات العمل التقليدية إلى أماكن عمل رقمية أحد الموضوعات المهمة التي أثارت اهتمام الأكاديميين والتطبيقات؛ حيث إن التحول الرقمي في مكان العمل هو أداة استراتيجية تمكن إدارة الجامعات من إنجاز المهام بطريقة فعالة، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الموارد البشرية، مع زيادة فرص الوصول إلى المواهب الرقمية وزيادة معدل الاحتفاظ بالموهوبين، كما تتيح أماكن العمل الرقمية التواصل والتعاون وتعزيز تبادل البيانات والمعلومات والمعرفة بطريقة مرنة. (Attaran et al, 2019)

ويمكن تناول متطلبات التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية كما يأتي:

١- الرقمنة في التوظيف Digitalization in recruitment

يتم تصميم عملية التوظيف الإلكترونيًا بشكل يجعلها أكثر كفاءة وفعالية. ومن خلال التوظيف الإلكتروني يمكن للمرشح إكمال المعلومات الضرورية والأساسية مثل: الاسم والبريد الإلكتروني والخبرة والمؤهلات والمهارات وجميع التفاصيل المطلوبة وتحميل السيرة الذاتية. ويقوم فريق التوظيف في الجامعة بمراجعة البيانات المرسله، وإبلاغ المرشح مرة أخرى. وقد أصبحت العديد من الجامعات تستخدم منصات الوسائط الاجتماعية مثل: LinkedIn و Facebook و

Skype (مؤتمرات الفيديو) وغيرهم في إتمام عمليات التوظيف الخاصة بها. (LUMI, A, 2020, 42-43)

٢- الرقمنة في التدريب والتطوير Digitalization in Training and development

تنوعت الأساليب والأدوات الرقمية في التدريب والتطوير، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت وأساليب التعلم المحوسبة والقراءة من خلال النسخ الإلكترونية والمحاكاة الافتراضية لمواقف العمل وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب، وغير ذلك من التقنيات التي أحدثت ثورة في التدريب والتطوير؛ وأصبح من الممكن لأي مختص يشعر بصعوبة في أداء العمل الرجوع إلى النظام والمضي قدماً في مهامه. (LUMI, A, 2020, 43)

وتحرص إدارة الموارد البشرية على وجود خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل الجامعة وتنميتها، ويكون ذلك باستقطاب وتوظيف كفاءات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول الرقمي ومقومات نجاحه، مع تطوير الكفاءات والقدرات الحالية بشكل متوازٍ، مع الأخذ في الاعتبار أن التطوير لا يقتصر على تطوير كفاءة استخدام الوسائل التكنولوجية فحسب، وإنما يتعداه إلى ترسيخ أهمية التحول الرقمي للجامعة ولمواردها البشرية، وتطوير روح المبادرة والمرونة، وتحسين كفاءة العمل اليومية في أعمال ووظائف ذات أهمية أكبر، والاستفادة من التكنولوجيا في تنفيذ المهام الأساسية، (إبراهيم، ٢٠١٩، ١١) كما يتطلب الأمر تشكيل فريق متميز من مختلف التخصصات لقيادة الطريق نحو تطوير المهارات الرقمية، وطرق التدريس المبتكرة باستخدام التقنيات الرقمية. (FICCI- EY, 2017, 71)

٣- الرقمنة في نظم الأجور والحوافز Digitization in wages and incentives systems

تسهم الرقمنة بشكل كبير في تحسين نظم الأجور والحوافز للعاملين وتطويرها، من خلال التعويضات الإلكترونية، حيث يتم حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والتأمينات، وإصدار إيصالات الدفع إلكترونياً، وإخطار العاملين بالأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم إلكترونياً، كما تمكن من إجراء بعض التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور وتخصيص زيادات في الرواتب بشكل عادل على نطاق المؤسسة في حدود المبادئ التوجيهية للميزانية، ومع بدء المنظمات في توسيع حدودها، أصبح استخدام الإنترنت والإنترنت مطلباً حيوياً لتخطيط التعويض إلكترونياً. (Mahfod, et al., 2017, 566)

٤- الرقمنة في تقييم أداء الموارد البشرية Digitization in human resources performance evaluation

تستخدم الرقمنة بما تشمله من تقنيات وما تتضمنه من أدوات في تنفيذ أساليب تقييم الأداء، ومنها اختبارات التقييم الذاتي للعاملين وكذلك تقييمات الرؤساء والأقران، باستخدام معايير ومقاييس محددة للوظائف والأدوار المختلفة. ويتم تحليل نتائج التقييم وتحديد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة سلفاً، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها مستقبلاً. (Mahfod, et al, 2017, 567)

وتعتمد معظم الدراسات في تحديدها للمهارات القيادية في العصر الرقمي على استطلاعات رأي الخبراء في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية والمديرين والرؤساء التنفيذيين والمعنيين بالأعمال الإلكترونية. كما تدمج بعض الدراسات نتائج استطلاعات رأي الخبراء مع المقابلات التي يجريها الباحثون مع متخصصي تكنولوجيا المعلومات. والمؤكد أن إدخال

التكنولوجيا يؤثر على تصميم العمل وعلى كيفية عمل الأفراد وأدائهم للمهام المطلوبة، كما تفتح الرقمنة آفاقًا جديدة للعمل، مثل: فرق العمل الافتراضية، وتضيف أساليب وأدوات اتصال جديدة، وتزيد سرعة الوصول إلى المعلومات، كما تؤثر على الهياكل التنظيمية، وتزيد من كفاءة العمل وجودته. (Schwarz Müller et al., 2018; Sousa and Rocha, 2018)

يتضح مما سبق تنوع متطلبات التحول الرقمي بالجامعات في مختلف مجالات العمل بصفة عامة ووظائف إدارة الموارد البشرية بخاصة، وأن تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بالجامعات -باعتباره عنصرًا مهمًا في عمليات إدارة الموارد البشرية- يتطلب ضرورة تواجد القادة الرقميين في كافة مساحات العمل الرقمية التي توفرها الجامعة، وحاجة القادة بشكل كبير إلى فهم جميع من يقودونهم، واستخدام الاقناع كأسلوب للمحادثات في إصدار التعليمات والأوامر، وتقليل إجراءات الضبط والتحكم والاعتماد بشكل أكبر على البرامج التي تتطلب مرونة في تنفيذ مهام أقل، وأن يكون القادة الأكاديميون بشرًا في تعاملاتهم الشخصية، ولا ينخرطوا في التكنولوجيا بشكل يطغى على العلاقات الإنسانية.

ب- دور التحول الرقمي في تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات

يبرز اهتمام الجامعات في جهودها للتحول الرقمي بكيفية إدارة استراتيجية التحول الرقمي بها، واعتبارها أحد أهم العوامل الحاسمة في نجاح هذه المؤسسات واستمرارها وتميزها في هذا العصر، ذلك لأن التحول الرقمي يمتد تأثيره ليشمل جميع العمليات والأنشطة والقدرات والإمكانات، بما يعنيه ذلك من شمولية في تشغيل وربط جميع مكونات المنظومة التعليمية بعضها البعض. (هنساوي، ٢٠٢٠: ٣٣٠)

ويعدُّ العنصر البشريُّ أهمَّ موردٍ في أيِّ مؤسسةٍ مهِّمًا امتلكت هذه الأخيرة تكنولوجيا متطورة؛ لأنَّ رأس المال البشري محوِّر أي عمليةٍ وركيزتها وأساسها؛ لذلك فإنَّ التَّحوُّلَ الرِّقْمِيَّ يستدعي كفاءات وكوادر بشرية في مختلف الوظائف القيادية والإدارية والفنية مؤهلة للقيام بأعمالها على أكمل وجه. (سيخاوي & سعاد ٢٠٢٢: ٧٩) وفي هذا السياق فإن التحول الرقمي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية عامة، والقيادات الأكاديمية بخاصة؛ حيث تفيد في عمليات الاختيار والتوظيف والتعليم والتدريب وتقييم الأداء وتحديد الأجور والمكافئات، والترقيات، وتسيير الحياة المهنية وتحقيق جودتها، بالإضافة إلى ذلك، توجد ميزات أكثر جاذبية للرقمنة في الموارد البشرية مثل روبوتات الدردشة التفاعلية Chatbot RH والتي يمكن من خلالها الاستجابة بسرعة للمشكلات الإدارية التي تواجه العمل والعاملين. كما يمكن تخزين جميع الوثائق الخاصة بالعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للوصول إلى ملفاتهم الشخصية ومراجعة الوثائق المتعلقة بهم كاستمارات الراتب الشخصي ونماذج تقييم الأداء ووثائق برامج التنمية المهنية وغيرها؛ بما يعزز الثقة والشفافية ويدعم العلاقة الإيجابية بين القيادة والعاملين. (Maitreyi, 2017, 33)

ومن أجل توجيه المنظمات ومساعدتهم على جني الفوائد من هذه التحولات الرقمية؛ فإن القادة يحتاجون إلى تطوير مجموعة متنوعة من المهارات التي تؤهلهم لشغل الوظائف القيادية كقيادات صف ثان، ومن بين هذه المهارات الضرورية للقيادات الأكاديمية في عصر التحول الرقمي ما يلي:

1- العقلية الريادية Entrepreneurial Mindset

تمكن القائد من فهم طبيعة المخاطر التي يتعرض لها العمل، وكيفية تحملها، ومتى يجب العمل مع المستحدثات الرقمية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولا يخشون الأخطاء ويكونون منفتحين ويتحدوا أنفسهم بطريقة ذكية، ويفكرون بطريقة متحفزة ومبتكرة. وأن يكونوا قادرين على التفكير ليس فقط في الماضي؛ بل أيضًا في المستقبل، مع القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وحل المشكلات بعقلية ريادية. (Weritz, P. 2022, 6)

2- التفكير الرقمي المسؤول Digital Responsible Thinking

يتم بمقتضاه فهم القادة للعمليات الرقمية، والتحقق من جودة البيانات، والكشف عن المشكلات المحتملة التي يمكن أن تضر بأي طرف؛ بالإضافة إلى فهم قواعد السلوك المتعلقة بإدارة البيانات، والقدرة على اكتشاف التحيزات المحتملة من الذكاء الاصطناعي أو التعلم الآلي في المستقبل، علاوة على ذلك، يشير التفكير الرقمي المسؤول إلى المعالجة المحسوبة للبيانات؛ بالإضافة إلى استكشاف كيف يمكن للبشر والآلات العمل معًا بشكل مسؤول. (Weritz, P. 2022, 6)

3- التواصل عبر الوسائط الرقمية Communicating through digital media

نظرًا لإتاحة المعلومات وسرعة انتشارها وذويان المسافات بين الوحدات التنظيمية؛ فإن الرقمنة تسمح بالمزيد من مشاركة العاملين في عمليات صنع القرارات، الأمر الذي يفرض على القيادات تبني أساليب قيادية أكثر شمولًا وتشاركية، ومراعاة أفكار العاملين والتفاعل معهم ضمن أنظمة اتصال ثنائية الاتجاه، مما يزيد من شعور العاملين بالمسؤولية ويدعم فهمهم والتزامهم بالعمل. وبالتالي فإن التخلص من الممارسات القيادية التسلطية التي كان يمارسها معظم القادة في الماضي بات أمرًا ملغًا وحتيميًا. (Schwarz Müller et al, 2018)

4- إلهام وتحفيز العاملين inspiring and motivating employees

وذلك من أجل ضمان التشجيع المستمر والمشاركة الفعالة من العاملين؛ حيث أظهرت بعض الدراسات أن من بين المشكلات التي قد تعاني منها المنظمات الرقمية شعور الموظفين بالاعترا ب worker alienation، وضعف الترابط الاجتماعي weak social bonding، وقلة المحاسبية poor accountability؛ الأمر الذي يبرز دور القيادة في دعم العاملين ومساعدتهم في التغلب على تحديات المزيد من الاستقلالية، من خلال اعتماد سلوكيات التدريب التي تعزز تنميتهم مهنيًا، وتوفير الموارد اللازمة، ومساعدتهم في القيام بالمهام المطلوبة منهم. (Roman et al., 2018)

5- محو الأمية الرقمية Digital Literacy

يعني اتباع النهج الرقمي عند تنفيذ مهام العمل. وقد تم دعم ذلك من خلال إدخال مصطلح "العقلية الرقمية" على وجه التحديد، والاعتقاد بأن التكنولوجيا تعمل على تحسين جميع العمليات المتعلقة بالعمل بشكل فعال، وهو أمر بالغ الأهمية في العصر الرقمي. وهذا يعني مستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية الرقمية، والقدرة على إنجاز العمل بنجاح باستخدام التقنيات الرقمية، والاستخدام الواعي للتكنولوجيا، وإيجاد التوازن الصحيح عند العمل في بيئة افتراضية، والقدرة على أخذ فترات راحة ووضع الحدود في استخدام التكنولوجيا لتجنب الإدمان والإفراط في الاستخدام. (Weritz, P, 2022, 6)

٦- إيجاد بيئة تنظيمية إيجابية Create a positive organizational environment

تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتنمية الشعور القوي لدى العاملين بالوحدة والتماسك والتعاون. ويحتاج القادة الرقميين إلى بعض المهارات الاجتماعية مثل: الاستماع النشط وفهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم؛ إلا أن هذه المهارات تحتاج إلى دمجها مع بعض مهارات الاتصالات الافتراضية، مثل: استخدام اللغة المناسبة للتواصل، والقدرة على تنظيم وتقديم رسائل واضحة، بالإضافة إلى إتقان أدوات الاتصال المختلفة، والقدرة على اختيار الأداة المناسبة. (Roman et al, 2018, 5)

٧- السرعة في صنع القرار High speed decision making

يحتاج القادة إلى الحسم والسرعة في اتخاذ القرارات دون وجود وقت كافٍ للتفكير وتحليل المشكلة بشكل صحيح؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى العودة إلى القرارات السابقة بدلاً من خلق أفكار جديدة ومبتكرة. وللتغلب على مثل هذه المواقف، يجب أن يكون القادة قادرين على معالجة كميات كبيرة من البيانات الواردة والصادرة سريعة الوتيرة من أجل تحليلها بالتعاون مع مديري تكنولوجيا المعلومات وتفسير النتائج وتحديد الأولويات وفهم الأمور ذات الصلة والمعلومات اللازمة لصنع القرار. (Cortellazzo, et al, 2019, 12)

٨- مهارات التنمية الشخصية Personal Development Skills

يجب أن يكون القادة متحمسون بشكل جوهري، وسريعون، وملتزمون من تحدي أنفسهم. بالإضافة إلى ذلك، يكونوا أكثر وعياً وفهماً للبيئة، مما يمكنهم من اكتساب المهارات العملية اللازمة لتحقيق النجاح. وهذا يؤدي أيضاً إلى اكتساب مهارات إدارة المعرفة، والمتمثلة في القدرة على العثور على المعلومات وتطبيقها في سياقات جديدة. وأخيراً، أهمية إدارة الذات، وما تتطلبه من تركيز على نقاط القوة والأهداف الشخصية والأولويات في مكان العمل. (Weritz, P. 2022, 7)

٩- إدارة التغيير والتحول بالوضع القائم Managing Transformation and disruptive change

نظراً لما يفرضه التطور التكنولوجي سريع الخطى من زيادة قدرة المنظمات على التعامل السريع مع التغيير المستمر، والحاجة المتزايدة للتكيف والتنبؤ بالفرص والمتغيرات حفاظاً على القدرة التنافسية للمنظمات؛ فإن القادة الرقميون مطالبون بالقيام بدور نشط في تحديد الحاجة للتغيير والتعامل معه والبدء فيه بالقدر المناسب من المبادرة والمخاطرة في صياغة رؤية مشتركة حول مستقبل المنظمة، مع الحفاظ على هويتها ورسالتها وخصوصيتها. (Cortellazzo, et al, 2019,12)

١٠- إدارة الاتصال Managing connectivity

يحتاج القادة إلى فهم كيفية الاستفادة من فرص التواصل المتاحة؛ خاصة مع الاستخدام واسع النطاق لوسائل التواصل الاجتماعي، وتوفير المنصات الرقمية فرصاً جديدة للتواصل مع سهولة الوصول إلى مجموعات أكبر من الأفراد، وإمكانية إقامة اتصالات باستخدام تقنيات تواصل جديدة أكثر فورية؛ الأمر الذي قد يجعل القادة لا يفعلون شيئاً سوى التواصل الفعال الذي يضمن الإبداع والحفاظ على العلاقات الاجتماعية مع مختلف أصحاب المصلحة. (Cortellazzo, et al, 2019, 12-13)

١١- قيادة الفرق الافتراضية Leading Virtual Teams وإدارة المجتمع الرقمي Community Digital Management

ويقصد بالفرق الافتراضية "مجموعات مترابطة من الأفراد الذين يعملون عبر الزمان والفضاء وفي إطار الحدود التنظيمية، باستخدام روابط الاتصالات التي تعتمد بشكل كبير على التقنيات المتقدمة". وقد تم استخدام هذه الفرق تقليلاً للجهد والوقت والتكاليف المطلوبة، مع الاستفادة من خبرات متنوعة وإمكانية الجمع بين وجهات نظر مختلفة حول العالم. ومما هو معلوم في مثل هذه الأوساط الإدارية أن القادة غالباً لا يستطيعون ملاحظة سلوك أعضاء الفريق جسدياً أو فهم تعبيرات الوجه، أو المشاعر والأمزجة وغيرها، بالإضافة إلى التنوع الثقافي بينهم، وغير ذلك من العوائق التي قد تحول دون تطوير وإدارة العلاقات بين الأعضاء. وهذا يتطلب من القائد الافتراضي امتلاك القدرة على التواصل مع جميع الأعضاء من خلال اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وتوليد أفكار جديدة، والعمل لعدد أكبر من الساعات، وتقديم ردود فعل مناسبة وفورية، واستخدام أدوات فعالة لنقل العواطف والمشاعر مع الحفاظ على تماسك أعضاء الفريق؛ كما يتطلب الأمر أيضاً التمكن من بعض المهارات عبر الثقافية بحيث يمكنه فهم أوجه الشبه والاختلاف بين الثقافات وخصائص كل ثقافة مع وضع جداول زمنية محددة وإن تداخلت أحياناً. (Cortellazzo, et al, 2019, 14)

١٢- مهارات تحليل البيانات Data Analytic Skills

تتعلق هذه المهارات بالفهم الفني للبيانات وتحليلها ونقلها وشرحها وتفسيرها؛ بحيث يكون لدى الجميع نفس الفهم لكيفية التعامل مع البيانات. وبالتالي يمكن تعزيز النهج المبني على البيانات بين الموارد البشرية. (Weritz, P. 2022, 8)

ويمكن عرض الخطوات الرئيسية المعبرة عن أفضل ممارسات التحول الرقمي في بيئة العمل من أجل ضمان التعاقب الفعال للقيادات الأكاديمية، وهي: (Haddud, 2018)؛ (Otoo, 2019, 692-693)

- تقييم بيئات العمل الداخلية والخارجية، وتحديد المستويات الحالية لاعتماد التكنولوجيا الرقمية داخل مجالات العمل، وتسهيل الضوء أيضاً على مجالات التحسين.
- تحديد التوصيفات الوظيفية للعمل بما يشمل ذلك من مختلف المواقع الوظيفية القيادية، والوقوف على المجالات الأكثر ملاءمة لمزيد من التطبيقات التقنية التي من شأنها أن تساهم في نجاح الرقمنة على مستوى مجالات العمل المختلفة.
- تقييم التكنولوجيا الرقمية المحتملة المتاحة والتطبيقات التي تناسب الوظائف القيادية والمجالات المحددة.
- التركيز على اختيار قيادات تتوافر بهم الكفاءة العلمية والخبرات المهنية في إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وفي التحول الرقمي لعملياتها الإدارية بشكل خاص.
- التدريب المستمر للقيادات الأكاديمية والإدارية على تطبيقات التحول الرقمي بالجامعة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية.
- وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجالات التحول الرقمي لعمليات إدارة الموارد البشرية عامة، وتخطيط التعاقب القيادي بخاصة.

- التزام الإدارة العليا بآليات وإجراءات نشر ثقافة الرقمنة والعمل الإلكتروني بين جميع العاملين.
 - متابعة أفضل الممارسات للجامعات العالمية في مجال التحول الرقمي عامة ورقمنه عمليات إدارة الموارد البشرية والتعاقب القيادي بخاصة.
 - تحديد المصادر الأنسب للحصول على التقنيات اللازمة.
 - اتخاذ قرار بشأن امتلاك التقنيات المطلوبة أو الاستعانة بمصادر خارجية.
 - الحصول على التقنيات المختارة وتثبيتها بعد خطة انتقالية قوية.
 - معالجة أي تحديات قد تنشأ أثناء مرحلة التنفيذ والانتقال.
 - توفير التدريب اللازم حول كيفية العمل بفعالية على هذه التقنيات الرقمية الجديدة للقيادات والعاملين الذين سينفذون ذلك؛ بحيث يشمل هذا أيضًا مختلف مستويات الإدارة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتأثير على الجوانب المختلفة المتعلقة بهذه التقنيات.
 - التأكد من أن التقنيات الرقمية المكتسبة تعمل بفعالية في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية.
 - دمج جميع التقنيات المعتمدة في نظام واحد، وتشكيل مكان عمل رقمي واحد يسمح لجميع الأطراف المرتبطة بالعمل بتبادل المعلومات التي يحتاجونها بحرية والاحتفاظ بها.
 - إجراء مراجعات دورية وفحص ردود الفعل لاكتساب رؤى حول كيفية عمل هذه التقنيات والاستماع إلى تعليقات المستخدمين.
 - إجراء تحسينات مستمرة على أساس ما تم جمعه من ردود الفعل؛ إما على أداء التقنيات الرقمية القائمة بالفعل، وإجراءاتها التشغيلية أو المستحدثات التي سيتم استخدامها.
- المحور الثاني: الإطار التشريعي المنظم لتعاقب القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر**
- يُعد تخطيط التعاقب القيادي من الآليات المهمة التي تُساعد الجامعات على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. وتُنظم اللوائح والقوانين الجامعية عملية تعاقب القيادات الأكاديمية بالجامعة، من خلال تحديد إجراءات التعاقب، ومعايير اختيار المرشحين لشغل الوظائف القيادية (عميد- وكيل- رئيس مجلس قسم).
- وقد حددت المادة (٥١) من القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م آلية اختيار عميد الكلية؛ حيث نصت على "يعين شيخ الأزهر عميد الكلية من بين أساتذة الكلية بناءً على ترشيح رئيس الجامعة، ويكون العميد مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك عن تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة في حدود هذه القوانين واللوائح، ويقدم العميد إلى رئيس الجامعة في كل سنة جامعية تقريراً عن شئون التعليم والبحوث العلمية وسائر نواحي النشاط بالكلية". كما أنه وفقاً للمادة (٥٣): يكون تعيين كل من العميد والوكيل لمدة ثلاث سنوات. (قانون تنظيم الأزهر ولائحته التنفيذية، ٢٠١٨م)
- وفيما يتعلق بوظيفة وكيل الكلية؛ فقد حددت المادة (٥١) من قانون تنظيم الأزهر آلية اختيار وكيل الكلية، والتي تنص على "يعين وكيل الكلية من بين أساتذة الكلية بناءً على ترشيح العميد وقرار مجلس الجامعة". (قانون تنظيم الأزهر ولائحته التنفيذية، ٢٠١٨م)

كما تنص المادة (١٣٧) من اللائحة التنفيذية من القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م المعدلة بقرار المجلس الأعلى للأزهر بجلسته رقم ٢٢٥ بتاريخ ٢٧/٧/٢٠١٦م على أن "يكون لكل من الكليات التي تشتمل على الدراسات العليا وكيان يعاونان العميد في إدارة شئونها، يختص أحدهما بشئون التعليم والطلاب، ويختص الآخر بشئون الدراسات العليا والبحوث وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويقوم أحدهما مقام العميد أثناء غيابه".

يتضح أن معيار اختيار العميد والوكيل مرتبط بالدرجة العلمية؛ إذ يتطلب أن يكون العميد أو الوكيل حاصلاً على درجة الأستاذية على الأقل. ومع ذلك، فإن الصفات التي تؤهل كلاً من العميد والوكيل للمنصب تعتمد على مدى قبول رئيس الجامعة للمرشح لوظيفة عميد وتزكيته له، وعلى مدى قبول العميد وتزكيته للمرشح لوظيفة وكيل، بغض النظر عن مدى امتلاكه للجدارات القيادية اللازمة لشغل الوظيفة القيادية. ولما كانت جامعة الأزهر تضم عدد (٩١) كلية موزعة جغرافياً على مستوي جمهورية مصر العربية، وبالتالي فإن معرفة وإدراك رئيس الجامعة للأساتذة على مستوى تلك الكليات يشوبه بعض القصور مع هذا العدد الهائل والاتساع الجغرافي الكبير، الأمر الذي قد يترتب عليه قصور في اختيار العمداء ذوي القدرات والمهارات القيادية العالية من بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات. وحيث أن الوكلاء يساعدون العميد في العملية الإدارية بالكلية، فإذا كان العميد لا يتمتع بالمهارات القيادية اللازمة للعملية الإدارية، فمن المتوقع ألا يختار وكلاء يتمتعون بالجدارات القيادية والإدارية اللازمة. ونتيجة لذلك، قد لا يكون أعضاء هيئة التدريس بالكلية على دراية بمعايير اختيار وكلاء الكليات؛ حيث لا يتم الإعلان عن هذه المعايير بشكل واضح، مما قد يثير الشكوك حول مدى نزاهة عملية الاختيار، وضعف ثقة أعضاء هيئة التدريس بإجراءاتها.

وفيما يتعلق بوظيفة رئيس مجلس القسم؛ فقد حددت المادة (١٤١) من قانون تنظيم الأزهر آلية اختيار رئيس مجلس القسم؛ حيث نصت على "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 ويستمر في رئاسة مجلس القسم حتى نهاية المدة دون اعتبار لما يطرأ من تغيير لعدد الأساتذة في القسم. وفي حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، فإذا أصبح بالقسم من هو أقدم منه كانت له رئاسته ما دام عدد الأساتذة دون الثلاثة، فإذا أصبح عدد الأساتذة ثلاثة أو أكثر عين رئيس الجامعة رئيس مجلس القسم وفقاً لحكم الفقرة الأولى من هذه المادة. وفي حالة خلو القسم من الأساتذة يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين فيه، ويكون له بهذا الوصف حتى حضور مجلس الكلية أو المعهد إلا عند النظر في شؤون توظيف الأساتذة". (قانون تنظيم الأزهر ولائحته التنفيذية، ٢٠١٨م، ١١٤)

يتضح أن معيار اختيار رئيس مجلس القسم يعتمد على معيار الأستاذية وأقدميته كأستاذ في القسم، مما يعني التركيز على الجانب البحثي المرتبط بترقيته إلى درجة أستاذ دون اعتبار لمهاراته القيادية ومدى ملاءمته للوظيفية القيادية التي سيشغلها، والتي تتطلب جدارات قيادية وإدارية مهمة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية. كما يتضح أن تولي المنصب القيادي قد يكون بلا معرفة سابقة بأبعاد المنصب ومسئوليته وواجباته وما هو المطلوب، مما يدفع القيادات الجدد إلى الاعتماد على معرفتهم واجتهادهم الشخصي وخبراتهم الحياتية. كل ذلك يجعل العمل القيادي يسير وفق الشخصية وبعيداً عن المؤسسة. وهو ما يتفق مع نتائج

دراسة (همام، ٢٠٢٢، ١٢٦) من أن هناك غياب للجانب المؤسسي في تخطيط التعاقب القيادي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية عامة، وغلبة الجانب الفردي على التعاقب القيادي.

كما يعتمد اختيار القيادات الجامعية، من عمداء وكلاء ورؤساء أقسام، على التعيين من بين أعضاء هيئة التدريس، ويتبع نظامًا تسلسليًا يبدأ باختيار رئيس الجامعة للعميد. ونظرًا لأن نجاح العميد في أداء مهامه يعتمد على مهاراته القيادية والإدارية؛ فإن اختياره بشكل غير موفق قد يؤدي إلى اختيار وكلاء ورؤساء أقسام يفتقرون إلى هذه المهارات أيضًا. وهذا بدوره قد يضعف من كفاءة وفعالية القيادة على جميع المستويات؛ بما يؤثر سلبيًا على العملية التعليمية. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (همام، ٢٠٢٢، ١٢٥-١٢٦) من أن شغل الوظائف القيادية بالجامعات لا يتم بناء على الجدارة والاستحقاق، ولكنه يتم بناء على مبدأ الأقدمية والترشيح، والذي يغلب عليه معيار الثقة وبعض السمات الشخصية في الاختيار؛ حيث إن غياب الإعداد المناسب للبيدليل المؤهل والمعد سلفًا لمثل هذه الوظائف ينتج عنه مشكلات عدة منها: الوقوع تحت سيطرة النمط الإداري السابق والثقافة السائدة وسيطرة المنتفعين من أصحاب الخبرات السابقة في المجال الإداري.

وبمراجعة وتحليل جهود جامعة الأزهر في التنمية الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية؛ يتضح وجود مسارين في هذا الجانب، هما:

- التدريب بمركز ضمان الجودة والتدريب التابع لجامعة الأزهر، والذي يختص بإنشاء ومتابعة نظم التقويم والتطوير وضمان الجودة في مكونات النظام الجامعي وتنمية القدرات؛ حيث يهدف إلى ثقل القدرات المهنية بالجامعة من خلال تنمية وتطوير المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بها. (جامعة الأزهر مركز، ضمان الجودة والتدريب، ٢٠١٦) ويقوم المركز بتقديم الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتقدم للترقية، بغض النظر عن التأهيل القيادي كمتطلب أساسي أو رئيس لتولي المناصب القيادية. ويقدم المركز بعض الدورات التدريبية التي تحتوي على بعض المهارات القيادية، والتي يستفيد منها أعضاء هيئة التدريس الراغبين في الترقية لدرجة أستاذ أو أستاذ مساعد بغض النظر عن استعدادهم القيادي، خاصة وأن المركز لا يحتوي على أهداف واضحة ومحددة متعلقة بجانب التأهيل القيادي. كما أن المركز يقتصر في تقديم البرامج التدريبية على نظام التدريب "Online" وذلك منذ أزمة فيروس كورونا حتى الآن.

- التدريب بمركز الأزهر للتدريب والتطوير التابع لمشيخة الأزهر، يقدم المركز دورات تدريبية مجانية وفقًا لبروتوكول تعاون بين مشيخة الأزهر وجامعة الأزهر في هذا الجانب؛ حيث يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس للالتحاق ببرنامج تدريب القيادات الأكاديمية؛ بناءً على تزكية رئيس الجامعة. وتؤكد سياسات المركز على بعدين مهمين وهما، أن المركز لا يهدف للربح فكل الدورات التدريبية التي يقدمها المركز مجانية، كما أن المركز لا يعلن مطلقًا عن خدماته التدريبية، من منطلق أن الفئات المستفيدة يجب عليهم البحث عن الخدمات التي يقدمها المركز، كما أن الاعلان لن يجدي مع اعتماد آلية ترشيح رئيس الجامعة لفئة "أستاذ" للحصول على بعض البرامج التدريبية. (مقابلة شخصية مع نائب مدير مركز الأزهر للتدريب والتطوير، ٢٠٢٣-١١-٢٨م)

يتضح من التحليل السابق للواقع التشريعي أن الدور المؤسسي لإعداد وتأهيل القيادات الأكاديمية يعاني من بعض القصور، والتي يمكن تلخيصها في ثلاثة جوانب هي: قلة توافر البيئة المناسبة لاختيار وتأهيل ودعم التعلم والتطوير الإداري والقيادي؛ مما يحد من فرص اكتساب القيادات للمهارات والقدرات اللازمة- ضعف الممارسات القيادية المستندة إلى الجدارة القيادية والتكنولوجية - قلة الفرص المستمرة لتطوير القيادات الأكاديمية؛ مما يؤدي إلى تقادم مهاراتهم وقدراتهم.

ويؤكد على ذلك ما توصلت إليه العديد من الدراسات التي تناولت واقع جامعة الأزهر من نتائج، ومنها دراسة كل من (أحمد ٢٠٢٠- الأشقر ٢٠٢٠- المنسي وآخرون، ٢٠٢١- سليم، متولي ٢٠٢٢) والتي أوضحت العديد من المشكلات المتعلقة بالجانب القيادي بكلية الجامعة، ومنها:

- ضعف أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة لبعض مهامهم ومسؤولياتهم.
- ضعف فهم قيادات الجامعة للفكر الإداري المعاصر، مع تطبيقهم المفاهيم الإدارية التقليدية، واتباعهم نمط التخطيط التقليدي.
- ضعف مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- وجود عدة معوقات تمنع أو تقلل من ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي وبالتالي التخطيط الاستراتيجي، وهذه المعوقات منها ما هو شخصي أو تنظيمي أو خارجي.
- ضعف الاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين بالجامعة من الكوادر الأكاديمية والإدارية وتطوير أدائهم باستمرار في مجال الفكر الإداري المعاصر والتخطيط الاستراتيجي.
- ضعف رغبة بعض القيادات الأكاديمية بالجامعة في تحمل المخاطر، واعتقادهم بأنهم يستطيعون بناء توقعات مستقبلية بما يمتلكون من خبرة.
- ضعف قناعة بعض القيادات الجامعية بضرورة التغيير لمواجهة تغيرات التحول الرقمي.
- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن حضور برامج التدريب داخل الجامعة وإحساسهم بعدم أهميتها.
- أن برامج التدريب القيادي بالجامعة لا تلبي احتياجات القيادات الصاعدة، ولا تساعدهم على التكيف مع المستجدات البيئية، مما قد يؤثر على قدرتهم على تحمل المسؤولية عند تولي المناصب القيادية مستقبلاً.
- أن بعض محاولات تأهيل القيادات لم تخرج عن حيز إصدار قرارات، والبعض الآخر لا يلبي احتياجات القادة الجامعيين، بل إنها في غالب الأمر تنسم بالتقليدية الشديدة التي تقوم على التلقين وسلبية القادة المراد تأهيلهم.
- قصور عمليات تقويم البرامج التدريبية، فغالبًا ما يتم الاكتفاء بحضور البرنامج دون النظر إلى ما حققه من أهداف.

ولمعالجة هذا القصور، ينبغي على الجامعة أن تترجم دورها المؤسسي في إعداد وتأهيل القيادات الأكاديمية إلى استراتيجية واضحة، تحدد أهدافها والإجراءات اللازمة لتحقيقها. كما ينبغي أن تركز هذه الاستراتيجية على تطوير القدرات القيادية من خلال توفير خطط واضحة

للتعاقب القيادي والبرامج التدريبية اللازمة لإعداد وتنمية القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى تعزيز الممارسات القيادية السليمة من خلال وضع السياسات والإجراءات التي تدعم هذه الممارسات، وتعزيز الوعي بها بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة الشخصية مع بعض القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر

استخدمت المقابلة الشخصية المقننة Structured Interview كأداة ميدانية للدراسة؛ حيث أجريت مجموعة من المقابلات مع عينة من القيادات الأكاديمية ممن سبق لهم شغل بعض الوظائف القيادية بكلية الجامعة المختلفة، وممن هم على قيد العمل بهذه المواقع، بهدف جمع المعلومات حول واقع عملية تخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي، ومقترحات تطويرها؛ بما يسهم في بناء الرؤية المقترحة. والجدول التالي يوضح وصف عينة المقابلة الشخصية:

جدول (٢) وصف عينة المقابلة الشخصية

عميد	وكيل	رئيس مجلس قسم	الاجمالي
٧	١٠	١٥	٣٢
٧	١١	١٨	٣٦
٥	٨	١٢	٢٥
١٩	٢٩	٤٥	٩٣

وقد تم اختيار القيادات الأكاديمية لتكون ممثلة لمختلف أنواع الكليات بالجامعة، بما في ذلك الكليات الشرعية والعربية والكليات النظرية والكليات العملية. كما روعي اختيار قيادات أكاديمية من الفروع المختلفة للجامعة (قبلي، بحري، فرع البنات)، بالإضافة إلى كليات الجامعة بالقاهرة.

كما تم بناء استمارة المقابلة الشخصية بعد الاطلاع على الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة، والدراسات السابقة المتعلقة بتخطيط التعاقب القيادي، وتم التأكد من الصدق الخارجي لأداة الدراسة، من خلال عرضها على (١١) أستاذًا من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال، وبناء على آراء المحكمين، وملاحظاتهم، تم الاستقرار على الصورة النهائية للاستمارة؛ حيث اشتملت على عدد (١١) من الأسئلة المغلقة وعدد (٤) من الأسئلة المفتوحة. وقد تم الاستعانة برابط لاستمارة المقابلة مصممة على نماذج جوجل "google drive" حيث تم إرساله قبل موعد المقابلة للاطلاع عليه مسبقًا بالاتفاق مع أفراد عينة المقابلة (<https://forms.gle/hCn8sjUKnmFQXSXX6>).

وسيتم عرض وتحليل نتائج استجابات القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر علي أسئلة المقابلات الشخصية المغلقة في الجدول التالي (٣):

جدول (٣) نتائج استجابات القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر على أسئلة المقابلات الشخصية المغلقة

الاستجابة	السؤال	م
كبيرة متوسطة ضعيفة		
٧٥	٦	١٢
٦	٦٩	١٨
٣١	١٢	٥٠
٦٢	١٤	١٧
٦٧	٦	٢٠
٥٩	٧	٢٧
٧٥	٦	١٢
الاستجابة	السؤال	م
لا	نعم	
٦٥	٢٨	
٧٦	١٧	
٩٣	.	
٨٩	٤	

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (١) ضعف رؤية الجامعة ذات الصلة بالاحتياجات المستقبلية من القيادات الأكاديمية في المراكز الوظيفية (عميد- وكيل- رئيس مجلس قسم) أو عدم إيصالها بالصورة الصحيحة إلى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية؛ بالإضافة إلى ضبابية تلك الرؤية وغموض الأهداف المتعلقة بهذا الشأن، بما يؤثر بشكل كبير على عملية استقطاب وإعداد وتنمية القيادات المستقبلية التي تتماشى مع الأولويات الإستراتيجية للجامعة، ويجعل الجامعة تعتمد في الاختيار على بعض الاعتبارات غير الموضوعية مثل: الأقدمية أو اختيار أهل الثقة بدرجة أكبر من الجدارة الإدارية والقيادية والرقمية. إضافة إلى قصور في تحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها القادة الأكاديميون، والتي تفيد في

وضع استراتيجية فعالة للتنمية القيادية والإدارية. كما أن تلك الرؤية تعد مرشدًا لتقييم أداء القيادات الأكاديمية، وذلك للتأكد من أنهم يحققون الاحتياجات المطلوبة منهم. وهذا ما يتفق مع نتائج تحليل الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، والتي أكدت على قصور النظام المعلوماتي الاستراتيجي المتطور، والممكن من اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة فيما يتعلق بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية عامة والمواقع القيادية بخاصة. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١)، والتي أشارت إلى وجود بعض الفجوات بين استراتيجية جامعة الأزهر ومتطلبات التحول الرقمي، والحاجة إلى إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعة لتتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (٢) توافر العدد الكافي من المرشحين لشغل الوظائف القيادية بكلية جامعة الأزهر؛ بما يفرض تنفيذ عملية تخطيطية منهجية لتحديد ورعاية القادة المحتملين في وقت مبكر من حياتهم المهنية، من أجل توفير فرص التنمية الإدارية والقيادية، وبرامج الإرشاد، والتدريب الفعلي أو بالمحاكاة على ممارسة الأدوار القيادية لإعداد هذه الكوادر لأدوار قيادية مستقبلية، وبناء قاعدة بيانات للمواهب الداخلية، بما في ذلك مهاراتهم وخبراتهم وتطلعاتهم المهنية، والعمل على توفير الفرص للأفراد لتولي أدوار قيادية مؤقتة أو تناوبية؛ بحيث تصبح هذه الممارسات العملية بمثابة آلية ممكنة لاكتشاف واختيار القادة المحتملين، وتساعدهم على اكتساب خبرات متنوعة.

ورغم توافر العدد الكافي من المرشحين للمناصب القيادية في كليات الجامعة؛ إلا أن نتائج المقابلات الشخصية تؤكد على عدم استغلال الجامعة لتلك الكفاءات؛ بما قد يؤدي إلى خطر التعرض للفراغ القيادي عندما تصبح المناصب الرئيسية شاغرة، حيث يتجلى ذلك في تأخر صدور قرارات تعيين بعض القيادات الأكاديمية خاصة في فئة عميد لدى بعض كليات جامعة الأزهر. كذلك حرمان الجامعة من القادة المحتملين ذوي الرؤى المتنوعة والتي يمكن أن تؤدي إلى التغيير الإيجابي والتكيف مع التحديات الناشئة التي تواجهها الجامعة. كما أن إدراك وجود فرصة محدودة للتقدم القيادي يمكن أن يؤثر سلبيًا على معنويات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم القيادية. كما أن توافر العدد الكافي مع عدم كفاية التخطيط للتعاقب يزيد من خطر تعيين القادة الذين قد لا يمتلكون المهارات اللازمة، أو الخبرة، أو الفهم لطبيعة العمل الإداري القيادي وتحدياته؛ حيث قد يؤثر عدم اليقين وعدم الاتساق في القيادة على جودة العملية التعليمية وخدمات الدعم وثقافة الحرم الجامعي بشكل عام.

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (البحيري، ٢٠١٥، ١١٠٠) والتي أظهرت أن الجامعة بتوافرها العديد من القيادات الفاعلة في الكليات على جميع المستويات بالتعليم الجامعي الأزهرى؛ لكنها تحتاج للمزيد من الاهتمام وتعظيم سبل الاستفادة منها.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (٣) توافر التقييمات الخاصة باختيار القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، وهو ما يؤكد توافر بعض التقييمات؛ خاصة المتعلقة بالمقابلات الشخصية، والتي تستند إلى معايير الثقة وبعض السمات الشخصية أو اختيار بعض المرشحين بناءً على انتماءاتهم السياسية أو الحزبية أو علاقاتهم الشخصية ببعض القيادات، وليس بناءً على الجدارة والتميز كمعيار فعال للاختيار. كما أنها لا تأخذ في الاعتبار مبدأ الإتاحة لأكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف القيادية وتحديد أفضلهم؛ بما

ينعكس علي ضمان اختيار القادة المناسبين، وزيادة شفافية وعدالة عملية الاختيار، والعمل علي تقليل النزاعات والخلافات الناتجة عن عملية تقييم المرشحين.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (٤) ضعف مراعاة معايير الاختيار، وفق الجدارة القيادية والتكنولوجية، وهذا تأكيداً لنتائج استجابات أفراد العينة على السؤال السابق؛ بما يمثل إشكالية كبيرة تعوق الجامعة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تشمل المهارات القيادية في العصر الرقمي؛ الحماس والتحدى والثقة في النفس والآخرين، وإدارة الذات، والحسم والسرعة في اتخاذ القرارات، وإدارة التغيير، والتحول بالوضع القائم، وقيادة الفرق الافتراضية، وإدارة المجتمع الرقمي، والقدرة على استخدام التكنولوجيا لتحسين العملية التعليمية وتعزيز التعلم. إضافة إلى امتلاكهم لعقلية ريادية، وتمتعهم بالتفكير الرقمي المسؤول، والتواصل عبر الوسائط الرقمية، وإلهام وتحفيز العاملين، وإثارة مشاعر الدافعية والرغبة في العمل لديهم، والاستماع النشط لأرائهم وجهات نظرهم. لذلك، لا بد من ترجمة اعتبارات الجدارة القيادية والتكنولوجية عند اختيار القيادات الأكاديمية من خلال وضع معايير واضحة وموضوعية لاختيار وتقييم المرشحين لشغل الوظائف القيادية بناءً على تلك الجدارات.

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (محمد، عباس، ٢٠٢٠، ١٧٤-١٧٦) والتي أظهرت أن هناك تطور في متطلبات شغل وظائف القيادات الأكاديمية بالجامعات المعاصرة، بالانتقال من الكفايات التي تهتم فقط بتحديد متطلبات شغل الوظيفة، واختيار الأفراد المناسبين لشغلها، إلى ضرورة تحديد الجدارات، خاصة الجدارات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي، والإنجاز، والحزم، وتقديم المساعدات والخدمات الإنسانية، والفعالية الشخصية، والتي تهتم بالكشف عن الخواص الضمنية لدى المرشحين لشغل الوظائف القيادية من دوافع للإنجاز وصفات شخصية، بجانب الكشف عن الجدارات الظاهرة كالمعرفة والمهارات التي يمكن تطويرها بالاعتماد على برامج التنمية المهنية المعدة لهذا الغرض.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (٥) ضعف مراعاة نظام اختيار القيادات الأكاديمية للظروف الطارئة، والتي تتعرض لها الجامعة بصفة متكررة؛ خاصة مع الانتشار الجغرافي الكبير لكلياتها. وقد ظهر ذلك بوضوح في تأخر تعيين بعض القيادات الأكاديمية ببعض كليات الجامعة لما بعد بداية العام الدراسي بفترة كبيرة، وذلك نتيجة لغياب توفير البدائل في الوقت المناسب أو الصف الثاني من القيادات الأكاديمية، أو بعضاً من الاعتبارات الأخرى المتعلقة بالجوانب الأمنية في عملية التعيين، بما يؤدي إلى ضعف توافر القيادة الفعالة خلال الظروف الطارئة، مما قد يزيد من الاضطرابات داخل الكليات المختلفة، والبُطء في اتخاذ القرارات السريعة والفعالة.

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (عبد المجيد، خليل، عبد العال ٢٣، ٢٠٢٣، ٦٨-٦٩) والتي أكدت ضرورة تحديد القيادة العليا خلفاً للقائد الجامعي بشكل مسبق في حالة تركه منصبه لأي سبب من الأسباب، مثل انتهاء مدة المنصب، أو الإحالة للتقاعد، أو الاستقالة، كذلك حرص القيادات الجامعية على إعداد قادة واعددين من الصف الثاني، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم، حتى يكونوا قادرين على مواجهة أي طارئ، وحل أي مشكلة، بناءً على خبرات القيادات السابقة.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (٦) ضعف رضا المشاركين عن آلية اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة، بالرغم من أن آلية اختيارهم تمت وفقاً لما هو متبع في الوقت الحالي، مما يعني أن هناك ضعف في معايير الشفافية والموضوعية والعدالة في آليات اختيار

القيادات داخل الجامعة، خاصة فئة العمداء والوكلاء، كذلك غياب المعايير التي يتم الأخذ بها في اختيار تلك القيادات، مثل الخبرة الأكاديمية، والإدارية، والمهارات الشخصية، خاصة وأن الاختيار يفرض مباشرة من الإدارة العليا على الكليات، مع غياب مشاركة الكليات في اختيار عمدائها. وأظهر بعض القيادات أن هناك ضعف في مراعاة الجامعة للمعايير الموضوعية في اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية خاصة فئة العمداء، فغالباً يتم الاختيار وفقاً للعلاقات الشخصية أو المحسوبية، دون مراعاة الصفات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها القادة الأكاديميون الناجحون. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (الأشقر، ٢٠١٩، ٩٥٨) من غياب الإفصاح عن معايير اختيار القادة بكليات جامعة الأزهر، والاعتماد على التعيين، وتمركز السلطات في يد القيادات العليا بالجامعة وضعف عملية التفويض.

- أظهرت نتائج الإجابة عن الأسئلة (٧)، (٨)، (٩) غياب استراتيجية واضحة للتنمية الإدارية والقيادية للقيادات الأكاديمية الحالية والمستقبلية بجامعة الأزهر، مع وجود بعض الدورات المخصصة للمتقدمين للترقية لدرجة أستاذ فقط، تحتوي على بعض الجوانب المتعلقة بالقيادة، مثل دورات (إدارة الأزمات والكوارث، المهارات الإدارية والقانونية، الاتجاهات الحديثة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، إدارة الوقت وضغوط العمل، التخطيط الاستراتيجي)، والتي تقدم لجميع الأفراد المتقدمين بغض النظر عما يتمتعون به من مهارات قيادية والحاجة إليهم في المستقبل، كما أن الدورات السابقة لم تركز على متطلبات القيادة في العصر الرقمي، أو تنمية الجدارات القيادية بصورة شاملة، وتتم هذه الدورات بصورة روتينية نمطية بنظام التدريب من بعد دون وجود محاكاة عملية أو معايشة لمواقف قيادية فعلية.

وبالتالي فغياب تطوير المهارات والقدرات اللازمة للقيادة، يجعل القادة الأكاديميون أقل قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وقيادة التغيير والتطوير في المستقبل، بما يضعف من كفاءة الكليات والجامعة ككل، ويؤثر في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس داخل تلك الكليات، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (عمر، ٢٠٢٣) من أن هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. ومع نتائج دراسة (المحضر، ٢٠١٨) من أن الرضا الوظيفي ككل جاء بدرجة ممارسة ضعيفة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. كما أشارت استجابات عينة الدراسة إلى أن البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية لا تلبي احتياجاتهم الفعلية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج المقابلات الشخصية أيضاً؛ غموض ملامح استراتيجية التنمية الإدارية والقيادية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، وتراجع دور مركز ضمان الجودة والتدريب بالجامعة في تنمية القدرات القيادية لأعضاء هيئة التدريس والقادة المحتملين؛ حيث يقتصر دوره على تقديم دورات الترقية للأساتذة والأساتذة المساعدين فقط بطريقة نمطية عامة دون دراسة لاحتياجاتهم الفعلية، مع وجود الكثير من المشكلات الأخرى، والتي أشارت لها بعض الدراسات مثل دراسة (متولي، ٢٠١٨)، والتي أكدت على نمطية الدور الذي يقوم به المركز وضعف مواكبته لأفضل الممارسات العالمية والأساليب الحديثة في التخطيط والتنمية المهنية. وهو ما يتفق أيضاً مع نتائج دراسة (محمد & مندور، ٢٠٢١، ٤٣٣) من ضعف وجود معايير لتطوير وتدريب المهنيين ليتوافق أداؤهم مع المعايير العالمية لإعداد واختيار القيادات المطلوبة مستقبلاً، وأن بعض القيادات الجامعية لم يحصلوا على أي برنامج تدريبي قيادي قبل أو بعد إسناد مهام الإدارة إليهم. ويتفق كذلك مع نتائج دراسة (البحيري،

٢٠١٥، ١١٠٠) من وجود حاجة ماسة إلى مجموعة من الإجراءات التنظيمية لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية في ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة عامة والتي تمكنهم من القيام بأدوارهم القيادية والإدارية على الوجه المطلوب. وكذلك نتائج دراسة (مسعود، ٢٠٢١، ١٥٤) من أن هناك ضعف في جهود تطوير قدرات القيادات الأكاديمية بالمستويات المختلفة داخل الجامعة، بما يتضمن ذلك القيادة الحالية أو القيادات المستقبلية. إلا أن دراسة (زيدان، ٢٠٢١، ٤٨٥) أوضحت أن هناك مساعي أولية لإدارة الملفات إلكترونياً بالتعاون مع المجلس الأعلى للجامعات لإنشاء بوابة إلكترونية خاصة بالدورة المستندية للتعامل مع digital documents، ويتم حالياً في مختلف كليات الجامعة رقمته جميع الأعمال والملفات، وإعداد قاعدة بيانات صحيحة تحدّث بشكل يومي لكل ما يتعلق بالكلية من طلاب وموارد بشرية ومادية. والذي يعد بمثابة إجراءات مهمة قد تساعد في تشكيل منصات رقمية أو تطبيقات تستخدم في تخطيط التعاقب القيادي داخل الجامعة.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (١٠) أن الجامعة لا تستخدم أيّاً من التطبيقات أو المنصات الرقمية لعملية التعاقب القيادي، ولا شك أن غياب ذلك يحرم الجامعة من الميزات التي يمكن أن توفرها تلك التطبيقات والمنصات؛ خاصة في ظل القوة البشرية الهائلة والانتشار الجغرافي للجامعة، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعقيد الإجراءات وزيادة الوقت والجهد، واتساع نطاق الأخطاء البشرية، وضعف مشاركة الأطراف المعنية في عملية تخطيط التعاقب القيادي. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (البحيري، ٢٠١٥، ١١٠٠) من أن هناك مركزية شديدة في إدارة التعليم الجامعي الأزهرى على مختلف المستويات الإدارية، إضافة إلى ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية في البرامج الإدارية والتعليمية بالتعليم الجامعي. ونتائج دراسة (محمد & مندور ٢٠٢١، ٤٣٣) والتي أوضحت نقص التأهيل الإداري للقيادات الأكاديمية؛ بما ينعكس سلباً على أدائهم لمسؤولياتهم الإدارية. ونتائج دراسة (الجيبار، ٢٠١٨، ٢٣٠) والتي أوضحت أن بعض محاولات تأهيل القيادات لم تخرج عن حيز استصدار قرارات، والبعض الآخر لا يلبى احتياجات القادة الجامعيين؛ بل إنها في غالب الأمر تتسم بالتقليدية الشديدة. لذا فإن غياب التقنيات الرقمية يضعف من قدرة الجامعة على توسيع نطاق جهود التخطيط للتعاقب القيادي، لاستيعاب عدد متزايد من المرشحين أو الاحتياجات التنظيمية المتغيرة دون زيادة متناسبة في التعقيد الإداري.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (١١) أن الجامعة لا تتوافر بها وحدات تنظيمية مختصة بتخطيط التعاقب القيادي؛ الأمر الذي قد يحرم الجامعة من تقييم احتياجاتها المتطورة من القيادات الأكاديمية بصورة منتظمة، كما يضعف من مواءمة جهود تنمية المهارات القيادية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة؛ حيث تلعب تلك الوحدات المختصة بتخطيط تعاقب القيادات دوراً حيوياً في ضمان نجاح الجامعة واستقرارها وقدرتها على التكيف على المدى الطويل، من خلال تحديد قادة المستقبل وتطويرهم بشكل استباقي، بما يمكن الجامعة من بناء مسار قيادي قوي، والتغلب بشكل فعال على تحديات المشهد الأكاديمي المتغير. وفيما يتعلق بالأسئلة المفتوحة للمقابلة الشخصية، فقد تمثلت نتائجها في الآتي:

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (١٢) حول ما الإجراءات المتبعة في عملية التعاقب القيادي (عميد- وكيل- رئيس مجلس قسم) بكليات جامعة الأزهر؟ أن النظام المتبع في اختيار القيادات المتمثلة في العميد والوكلاء يتم عن طريق التعيين المباشر لمدة ثلاث سنوات، من

قبل إدارة الجامعة دون تحديد واضح أو آلية محددة لمبررات الاختيار، مع عدم الأخذ في الاعتبار السمات اللازمة لنجاح القيادات الأكاديمية في تلك المناصب، وأيضًا دون معرفة وحصر بأعضاء هيئة التدريس ذوي القدرات القيادية العالية بكليات الجامعة. وبالنسبة لمنصب رئيس مجلس القسم فإنه يتم عن طريق التعيين بالأقدمية من بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، كما يختار عميد الكلية من بين الثلاثة الأقدم رئيس مجلس القسم دون معايير واضحة. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (محمد، عباس، ٢٠٢٠، ١٥٤) من أن طرق اختيار القيادات الأكاديمية ربما لا تراعي الجدارات القيادية اللازمة لشغل هذه المناصب، ونتائج دراسة (عبد المجيد، خليل، عبد العال، ٢٠٢٣، ٦٨) من ضرورة مشاركة القيادات الأكاديمية الحالية بالكليات / الجامعة في إعداد وتنمية القيادات المحتملة وقيادات الصف الثاني.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (١٣) حول ما أهم مظاهر الدعم (الإداري- التدريبي- التقني) المقدم للقيادات الأكاديمية في بداية تعيينهم وخلال فترة شغلهم لمناصبهم القيادية؟ أن مظاهر الدعم تقتصر على الدعم المعنوي المتمثل في التشجيع الشفهي، مع التأكيد على غياب الدعم الإداري أو المالي لعمداء الكليات أثناء تعيينهم بمناصبهم؛ خاصة مع تراجع أعداد الكوادر البشرية في الوظائف الإدارية بكليات الجامعة، واعتماد الكليات على الجهود الذاتية والتبرعات في تسيير شئون الكلية، بالإضافة إلى القدرة الشخصية لعميد الكلية في الحصول على دعم مادي من الجامعة لكليته. وفي هذا الصدد اقترح بعض القيادات الأكاديمية أن يكون لجميع الكليات دعم مالي يمثل الحد الأدنى اللازم لتسيير شؤون العمل بكليته؛ مع التأكيد على تقديم المرشحين خطة لتوفير التمويل الذاتي لكليته، وكذلك بالنسبة لرؤساء الأقسام العلمية.

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (زيدان، ٢٠٢١، ٤٨٢) من سعي الجامعة إلى إشراك القيادات في عملية التحول الرقمي، من خلال منح الصلاحيات الملائمة لتمكين قيادات الكليات وإشراكهم في عملية صنع القرارات ذات الصلة بالتحول الرقمي.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (١٣) حول ما أهم الصعوبات التي تواجه عملية تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ظل التحول الرقمي؟ أن صعوبات تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة تتمثل في: شيوع مبدأ المصالح والأهواء الشخصية على حساب ما يتطلبه العمل، وطبيعة المنصب القيادي لذي بعض القيادات داخل كليات الجامعة، واحتكار المعرفة وضعف الثقة في قدرات الآخرين ومقترحاتهم، واتباع أسلوب المفاجأة في التقييم والتعيين، وضعف وترهل الجهاز الإداري داخل الجامعة، بما يعيق وضع نظم فعالة للتخطيط واتخاذ القرارات الجامعية، وضعف نظم المعلومات المتاحة عن القيادات الأكاديمية والاحتياجات المستقبلية، وغياب ثقافة التحول الرقمي في الشؤون الإدارية بالجامعة. وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (زيدان، ٢٠٢١، ٢٨٢-٤٨٣)، والتي أشارت إلى أن الاتصال الرقمي حتى الآن لا يشمل المستويات الإدارية كافة، فما زال الاعتماد على الاتصال التقليدي يمثل الأساس في دورة المستندات بين مختلف الإدارات بالجامعة. كما تسعى الجامعة الي إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية بما يتيح أكبر قدر من الاستفادة من نواتجها في التعليم والتدريب.

- أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال (١٤) حول ما أهم مقترحات تطوير عملية تخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر؟ بعضًا من المقترحات تتمثل في الآتي:
 - استحداث وظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية، عوضاً عن وظيفة أمين عام الجامعة؛ واعتبار ذلك خطوة إصلاحية هامة في مجال إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعاقب القيادي؛ خاصة وأن الجامعة مثقلة بالأعباء الإدارية وبجاجة ماسة للإصلاح والتطوير الإداري.
 - الأخذ بالجدارات الوظيفية والقيادية كاتجاه إداري مناسب وضروري في إدارة النظم الجامعية. ومن الممكن أن يشغل هذا المنصب القيادي أحد أعضاء هيئة التدريس المتخصصين وأصحاب الخبرة في هذا المجال، ومن المشهود لهم بالخبرات العملية في الإصلاح والتطوير الإداري وإدارة الموارد البشرية والقيادات الأكاديمية، ومن الممكن أن يحصل شاغل هذه الوظيفة قبل توليه إياها على تدريب أكثر تخصصاً في النظم المالية والإدارية الخاصة بإدارة الجامعات، ولا مانع من إجراء زيارات هادفة ومعايشة لجامعات أجنبية متميزة، ويقدم المرشحين تصوراتهم للإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي بما يتناسب ومتطلبات التحول الرقمي بالجامعة.
 - تفعيل دور مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس-والذي أنشأته الجامعة بغرض رفع الكفاءة القيادية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومقره فرع الجامعة بمنطقة الدراسة بالقاهرة- بحيث يكون هذا المركز بمثابة حاضنة للكفاءات القيادية والإدارية في مختلف المستويات الإدارية.
 - استحداث وحدات تنظيمية تخصصية (أو فرق عمل أكاديمية) ضمن الهياكل التنظيمية بالجامعة وكلياتها-مسؤول عن إدارتها أكاديميون- بحيث تهتم بتحديد الجدارات والكفاءات القيادية واكتشاف العناصر الواعدة والتي تصلح كقيادات صف ثان بالتنسيق مع مختلف الكليات والأقسام الأكاديمية، والبحث المستمر عنهم وتنميتهم والحفاظ عليهم، كما تهتم باستقطاب هذه الكفاءات القيادية وإجراء المقابلات لاختيارهم وفق اشتراطات لشغل المراكز القيادية، ويتم ذلك على جميع المستويات التنظيمية ابتداءً من القيادات الأكاديمية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، ومروراً بأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، ويقع العبء الأكبر في هذا الشأن على القيادات الأكاديمية الحالية باعتبار ذلك من أهم أدوارهم القيادية والتنظيمية.
 - تفعيل المبادئ التنظيمية الممكنة للقيادات الأكاديمية من القيام بمهامهم الوظيفية من جهة وتسهم في تدريب قيادات الصف الثاني من جهة ثانية، مثل مبدأ تفويض السلطة، ونطاق الإشراف ووحدة القيادة، ومبدأ التدرج في شغل المناصب، والصلاحية بحسب الأهلية وغيرها.
 - تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للنمو والتطوير الوظيفي، وبناء علاقات إنسانية طيبة بين العاملين.
 - التقييم الدوري والمستمر والمتنوع للقيادات من المستوى الأعلى ومن الزملاء أو الأقران ومن المرؤوسين ومن الطلاب، والأخذ بنتائج هذه التقييمات والاستفادة منها.

المحور الرابع: الرؤية المستقبلية لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي

تنطلق أهمية تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات المعاصرة من دوره الجوهرى في رسم المسار الواضح لمستقبلها، وتلبية متطلبات العصر الرقمي والتحديات التي يفرضها. كما تلعب القيادات الأكاديمية دورًا مهمًا في صياغة التوجهات الاستراتيجية للجامعات، ووضع السياسات والبرامج والموازنات، وصنع القرارات، وإحداث التغيير المطلوب، بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادات الأكاديمية في حل المشكلات القائمة وتلبية احتياجات مختلف الأطراف المستفيدة من التعليم الجامعي الأزهرى، من خلال حلول مبتكرة ومبدعة تتناسب مع طبيعة جامعة الأزهر وخصوصيتها، وتتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي وتحدياته.

ويمثل التحول الرقمي فرصة جيدة للجامعات لتعزيز ممارسات التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية بها؛ حيث يمكن من خلاله تسخير الأدوات والتقنيات الرقمية في مراحل وخطوات عملية التخطيط للتعاقب القيادي وممارساته، كما يمكن للجامعات أن تتبنى نهجًا قويًا ومستدامًا لتنمية المهارات القيادية؛ مما يضمن الانتقال السلس والنجاح المستمر للقيادات الأكاديمية.

وبناءً على الأسس النظرية والفكرية لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات، والإجراءات التنظيمية والجهود المبذولة بجامعة الأزهر، وآراء القيادات الأكاديمية الحالية والسابقة (عميد- وكيل - رئيس مجلس قسم) والمستمدة من نتائج المقابلات الشخصية حول أهم ملامح واقع عملية تخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر، والصعوبات التي تواجهها، ومقترحاتهم لتطوير هذا الواقع؛ يمكن تقديم رؤية مستقبلية لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

أولاً: أهداف الرؤية المستقبلية

تسعى الرؤية المستقبلية إلى تطوير الإجراءات والممارسات المتبعة في تخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر؛ بما يتناسب ومتطلبات التحول الرقمي في العمليات الإدارية بصفة عامة وعملية تخطيط الموارد البشرية بخاصة، وذلك من خلال المساهمة في:

- تطوير منظومة متكاملة لتخطيط التعاقب القيادي بالجامعة تعتمد على البيانات والتحليلات الإحصائية لتحديد الأفراد ذوي الإمكانيات القيادية العالية، وتوفير برامج الرعاية والتطوير لهم.
- تشجيع التواصل المستمر وتقديم التغذية الراجعة بين القادة المحتملين والقيادات الحالية.
- تعزيز التنوع والشمول في القيادة من خلال تحديد ورعاية مجموعة متنوعة من المواهب القيادية.
- ضمان استمرارية واستقرار القيادة بالجامعة من خلال الانتقالات السلسة بين القادة الأكاديميين، وتقليل الاختلال، والسماح بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

- تعزيز المحافظة على مكانة جامعة الأزهر كمؤسسة رائدة في المشهد الأكاديمي المحلي والعالمي؛ من خلال استقطاب أفضل الكفاءات القيادية على جميع المستويات الإدارية وتنميتها والاحتفاظ بها؛ بما ينعكس إيجاباً على سمعة الجامعة المؤسسية ويزيد من قدرتها التنافسية.
- بناء الثقة بين القيادات والعاملين في جامعة الأزهر حول مستقبل الجامعة من خلال تصميم خطط تعاقب القيادات الأكاديمية بشكل فعال، ومشاركة المعلومات ذات الصلة بشفافية وموضوعية.
- تطوير منظومة متكاملة لتخطيط التعاقب القيادي تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، وذلك من خلال استخدام الأنظمة والأدوات الأساسية المستندة إلى البيانات لتحديد المواهب القيادية، وإجراء المحاكاة الافتراضية، وتنفيذ برامج التنمية المهنية الرقمية، وتتبع التقدم الفعلي وتقويم العملية ككل وتقديم التغذية الراجعة بالشكل الذي يساهم في الارتقاء بمستوى أداء القيادات الأكاديمية بصفة خاصة والأداء المؤسسي للجامعة وكلياتها بعامة؛ خاصة مع انتشار الجامعة الجغرافي واسع النطاق.

ثانياً: منطلقات الرؤية المستقبلية

تنطلق الرؤية المستقبلية لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر من المنطلقات الآتية:

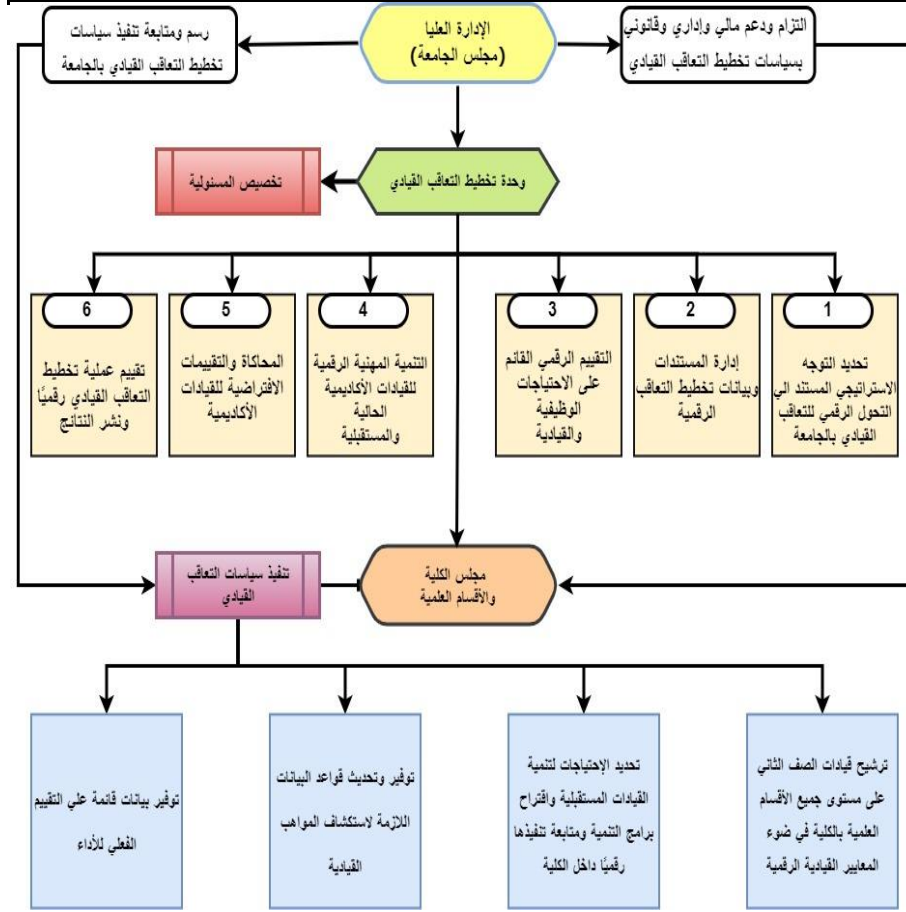
- ١- التغيرات والتحديات التي تواجه الجامعات في القرن الحادي والعشرين، مثل العولمة، والتحول الرقمي، والتغيرات الديموغرافية، والذكاء الاصطناعي والتي تتطلب من المؤسسات الجامعية أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع هذه التغيرات.
- ٢- أهمية القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، ودورها الحيوي والمؤثر في تطوير منظومة التعليم الجامعي الأزهرية.
- ٣- أهمية تخطيط التعاقب القيادي وضرورته لضمان فعالية الأداء الجامعي في مختلف جوانبه.
- ٤- نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بأداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر.
- ٥- ما كشفت عنه نتائج المقابلات الشخصية مع القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر حول أهم ملامح واقع تخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر، والمتمثلة في:
 - ضبابية رؤية الجامعة فيما يتعلق بالاحتياجات الحالية والمستقبلية من القيادات الأكاديمية، بالرغم من توافر الكفاءات اللازمة لسد هذه الاحتياجات.
 - اختلاف الإجراءات المتبعة في عملية التعاقب القيادي باختلاف الموقع القيادي (عميد- وكيل- رئيس مجلس قسم): حيث يعتمد قرار اختيار أحد المرشحين لمنصب عميد الكلية على المقابلة الشخصية مع رئيس الجامعة، وبدوره يرشحه لفضيلة الإمام شيخ الأزهر لأخذ موافقته؛ بالإضافة إلى موقف المرشح السياسي وتوجهاته تجاه الدولة والأزهر الشريف وأنشطته بالجامعة والمجتمع. بينما تعتمد إجراءات اختيار وكيل الكلية على ترشيح عميد الكلية لإدارة الجامعة؛ لأخذ موافقة رئيس الجامعة، ويرتبط ترشيح العميد بعلاقة العضو المرشح به، وقدرته

على تنفيذ رؤية الكلية، وبما يراعي التوازن بين أقسام الكلية؛ بحيث لا يكون العميد ووكيليه من نفس القسم. وبخصوص رئيس مجلس القسم فإن ترشيحه يكون من عميد الكلية لرئيس الجامعة، مع الاعتماد في ذلك بدرجة كبيرة على الأقدمية في الدرجة العلمية، وقدرة العضو المرشح على تنفيذ رؤية الكلية، ومراعاته لمصلحة جميع أعضاء القسم في توازن وعدالة.

- قلة عدد المسارات المتاحة لتطوير المهارات القيادية للراغبين في شغل المناصب القيادية بكلية جامعة الأزهر، بل وندرتها؛ حيث تقتصر على دورات الترقية لدرجة أستاذ، في شغل منصب عميد أو وكيل الكلية أو رئيس مجلس القسم، أو أستاذ مساعد فقط في رئاسة بعض الأقسام أو وكالة بعض الكليات، وما دون ذلك؛ فالاعتماد بصورة كلية على قيام الأعضاء بالتنمية الذاتية للمهارات القيادية بشكل غير مخطط.
- قلة الفرص التي تتيحها الجامعة لتمكين المرشحين للمناصب القيادية من ممارسة بعض المهام القيادية كنوع من التدريب العملي على متطلبات الوظائف القيادية المتاحة أو الشاغرة.
- غياب وتراجع توظيف التكنولوجيا والمنصات والتطبيقات الرقمية في عملية تخطيط التعاقب القيادي سواء المقابلات الشخصية أو التقييمات أو نظم المعلومات المتاحة عن الأنشطة العلمية والخبرات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس عامة وقيادات الصف الثاني بخاصة.
- غياب الدور التنظيمي المرتبط بأداء الدور التخطيطي لتعاقب القيادات الأكاديمية، وقلة وضوح المسؤولية التنظيمية والمتمثلة في إدارة أو وحدة تنظيمية مختصة بتخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر.

ثالثاً: أبعاد الرؤية المستقبلية

ترتكز الرؤية المستقبلية علي توفير إطار تنظيمي داعم وموجه لإجراءات وممارسات عملية تخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر؛ بما يحقق الاستفادة من مقومات وأساليب وتطبيقات التحول الرقمي بالجامعات. كما تتضمن الرؤية وضع إجراءات ومعايير علمية موضوعية لتجهيز واختيار قيادات الصف الثاني في مختلف المواقع الوظيفية القيادية (عميد- وكيل- رئيس مجلس قسم)؛ بحيث تساهم في تنفيذ رؤية الجامعة وتوجيهها الاستراتيجي في هذا الشأن.



شكل (٤) أبعاد الرؤية المستقبلية لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر (إعداد الباحثان)

يتضح من الشكل (٤) أن الرؤية المستقبلية لتخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي تشتمل على ستة أبعاد رئيسية، والتي تعبر عن سياسات تخطيط التعاقب القيادي على مستوى الإدارة العليا للجامعة ممثلة في مجلس الجامعة ووحدة تخطيط التعاقب القيادي التابعة له تنظيمياً، كما تشتمل الرؤية أيضاً على ممارسات على مستوى الكليات والأقسام العلمية لاقتراح وتنفيذ سياسات التعاقب القيادي، وهذا ما يمكن توضيحه كما يأتي:

أ- تحديد التوجه الاستراتيجي المستند إلي التحول الرقمي في تعاقب القيادات الأكاديمية بالجامعة:

يستند التوجه الاستراتيجي للتعاقب القيادي بجامعة الأزهر على رؤية الجامعة ورسالتها وتحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية في العصر الرقمي، بما يتناسب مع خصوصية رسالة الأزهر الشريف وعالميتها. ويشمل هذا التوجه مجموعة من الإجراءات والخطوات المتمثلة في:

- ١- وضع رؤية واضحة لعملية التعاقب القيادي بجامعة الأزهر؛ بحيث تستمد من رؤية الجامعة في التميز والريادة العالمية، وتستند على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للقيادة، وتحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لشغل المناصب القيادية (عميد-وكيل-رئيس مجلس قسم) بجامعة الأزهر في العصر الرقمي؛ بما يحفظ استمرارية الأداء والتميز المؤسسي للجامعة وكلياتها المختلفة.
 - ٢- إدراج تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بالخطوة الاستراتيجية للجامعة؛ بحيث تتضح الأهداف الاستراتيجية لتلك العملية والبرامج التنفيذية وتراعي معايير وإجراءات اختيار القيادات الأكاديمية المستقبلية.
 - ٣- تركيز الأهداف الاستراتيجية لعملية تخطيط التعاقب على ضمان استمرارية القيادة الفعالة، وتقليل مخاطر الفراغ القيادي، وإدارة المستندات والبيانات الرقمية، والتقييم الرقمي القائم على الاحتياجات الوظيفية والقيادية، وتحسين أداء القيادات الأكاديمية الحالية والمستقبلية.
 - ٤- وضع منظومة تدريب وتنمية مهنية للقيادات الأكاديمية الحالية والمستقبلية من خلال إطار تنظيمي واضح، بما يساهم في تطوير مهارات وقدرات المواهب القيادية.
 - ٥- توفير البيئة الرقمية المناسبة والمشجعة على الابتكار والإبداع للقيادات الأكاديمية لممارسة قدراتها وإبداعاتها.
 - ٦- توفير إطار تشريعي وتنظيمي داعم لعملية تخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر؛ بما يضمن نجاح الجهود والممارسات التطويرية.
- ب- إدارة المستندات وبيانات تخطيط التعاقب الرقمية:
- تعد إدارة المستندات والبيانات الرقمية في عملية تخطيط التعاقب القيادي أمراً بالغ الأهمية لضمان الشفافية والكفاءة والدقة. وهناك مجموعة من إجراءات التعامل بفعالية مع المستندات والبيانات الرقمية أثناء عملية تخطيط التعاقب القيادي باستخدام التحول الرقمي، تتمثل في:
- ١- تحديد المستندات ذات الصلة بتخطيط التعاقب القيادي: تطلب وحدة تخطيط التعاقب القيادي من الكليات والأقسام الأكاديمية بالجامعة المستندات الرقمية المرتبطة بتخطيط التعاقب القيادي، مع تحديد نوعية البيانات ودرجة سريتها، مثل: البيانات الأساسية لأعضاء هيئة التدريس المرشحين لشغل الوظائف القيادية (الاسم- الدرجة العلمية- السيرة الذاتية- الجدارات القيادية ..).
 - ٢- اختيار النظام السحابي الأساسي، والمتمثل في منصة إدارة مستندات سحابية موثوقة وأمنة تناسب احتياجات الجامعة، مع تضمين المنصة بعض الخيارات الشائعة، مثل: Google Workspace و Microsoft 365 و Dropbox Business و SharePoint Online.
 - ٣- إسناد مسئولية إدارة النظام السحابي لفريق من الكفاءات المتخصصة؛ بحيث تتضمن مهام أعضاء الفريق حفظ المستندات، والتحكم في الوصول الآمن لها، وإجراء التغييرات والتحديثات المطلوبة عليها، وإدارة التعليقات والتحرير والإشعارات والبحث والاسترجاع.. وغيرها.

- ٤- حفظ مستندات التعاقب القيادي في النظام السحابي المختار وتنظيمها، في مجلدات أو فئات بناءً على الأدوار أو الأقسام أو المعايير الأخرى ذات الصلة.
 - ٥- التحكم في الوصول للمعلومات وأمنها، من خلال التأكد من أن المختصين المصرح لهم فقط هم من يمكنهم عرض وتحرير مستندات تخطيط التعاقب القيادي، مع استخدام التشفير والإجراءات الأمنية الأخرى لحماية المعلومات شديدة الحساسية والأهمية.
 - ٦- التحكم في إصدار النظام الأساسي، لتتبع التغييرات التي يتم إجراؤها على المستندات بمرور الوقت، مع الاحتفاظ بسجل من التعديلات والتعليقات والتحديثات لضمان الشفافية والمساءلة.
 - ٧- التعاون والتواصل بين أصحاب المصلحة، من خلال تمكين ميزات التحرير والتعليق والإشعارات في الوقت الفعلي، والسماح لأصحاب المصلحة بتقديم المدخلات والتعليقات حول سياسات وخطط وممارسات التعاقب القيادي.
 - ٨- البحث والاسترجاع في النظام الأساسي السحابي، وتحديد موقع مستندات أو معلومات محددة بسرعة، مع وضع علامة على المستندات باستخدام الكلمات المفتاحية لتحسين دقة البحث.
 - ٩- تدريب وتأهيل موظفي الموارد البشرية والمسؤولين الآخرين على استخدام النظام السحابي الأساسي وتوفير الموارد والبرامج التعليمية لمساعدة المستخدمين على التنقل والاستفادة من ميزات النظام الأساسي.
 - ١٠- النسخ الاحتياطي لمستندات تخطيط التعاقب القيادي، لمنع فقدان البيانات وحمايتها والتعامل مع الأزمات.
- ج- التقييم الرقمي القائم على الاحتياجات الوظيفية والقيادية:

يلعب التقييم الرقمي القائم على الاحتياجات الوظيفية والقيادية دورًا مهمًا في تخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر، حيث يعزز الموضوعية والكفاءة والشفافية في العملية. ويتحقق ذلك من خلال:

- ١- وضع وتنفيذ معايير تقييم مناسبة: تسمح إجراءات التقييم الرقمية بالجامعة بوضع معايير لتقييم الإمكانيات وتحديد الجدارات القيادية اللازمة لشغل المناصب القيادية. ويمكن أن تشمل هذه المعايير أبعادًا مختلفة، بما في ذلك التفوق الأكاديمي، والخبرة القيادية، والرؤية الاستراتيجية، ومهارات الاتصال، والقدرة على التكيف. وباستخدام الأدوات الرقمية، يمكن تطبيق هذه المعايير باستمرار على جميع المرشحين.
- ٢- قياس متعدد الأوجه من خلال تطبيق تقييمات ردود فعل ٣٦٠ درجة: تُتيح المنصات الرقمية جمع التعليقات من مصادر متعددة، باستخدام مجموعة متنوعة من تسيقات التقييم، مثل القوائم الموحدة للشخصية وأسلوب القيادة، وعمليات المحاكاة الواقعية، ودراسات الحالة، وتقييمات الأقران، لجمع رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد لإمكانيات كل مرشح. تتضمن هذه المصادر تقييمات الزملاء أعضاء التدريس تقييم رؤساء الأقسام، تقييم الوكلاء، تقييم العمداء، تقييمات الطلاب، توفر هذه التعليقات رؤية شاملة لأداء المرشح وإمكاناته القيادية من خلال المساعدة في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين والاحتياجات التنموية المحتملة. مما يتيح الوصول إلى المعلومات من بعد لأصحاب المصالح المشاركين في عملية تخطيط التعاقب القيادي أن يفهموا أداء المرشح بشكل شامل حتى عندما يكونون في

- مواقع جغرافية مختلفة. بما يؤدي الي اتخاذ قرارات أفضل مستندة إلى بيانات دقيقة وشاملة.
- ٣- تجميع البيانات وتحليلها: تعمل المنصات والتطبيقات الرقمية على جمع البيانات التي تم تغذيتها بواسطة الأقسام الأكاديمية، بما في ذلك سجلات أعضاء هيئة التدريس، وتقييمات الأداء، والخلفيات التعليمية، وغيرها. مع دمج هذه البيانات في المنصة الرقمية لتحليلها بشكل شامل ومتكامل. ويمكن أن يشمل ذلك معلومات مثل: الإنجازات الأكاديمية، والمساهمات البحثية، والمهارات الإدارية، وتقييمات التدريس، وغيرها. بحيث تساعد أدوات التحليل الآلي في تحديد الاتجاهات والأنماط التي تساعد في تقييم مدى ملائمة المرشحين للأدوار القيادية. كما تسهم هذه الأدوات في الوقوف على متطلبات العمل والوظائف الحالية والمستقبلية.
- ٤- استخدام النمذجة التنبؤية للبيانات: يمكن لهذه التقنية المتطورة أن تعزز الموضوعية والفعالية في تحديد وتصنيف القادة المحتملين، مما يمهّد الطريق لاستراتيجية تعاقب أكثر قوة وموجهة نحو المستقبل. من خلال استخدام الخوارزميات لتحليل البيانات التاريخية، وتحديد اتجاهات القيادة والتنبؤ بالنجاح المحتمل للمرشحين في الأدوار القيادية. كما يمكن لهذه الخوارزميات أن تأخذ في الاعتبار عوامل مثل الأداء السابق ومدّة شغل المنصب، والخلفية التعليمية، والتدريب على القيادة، والتقدم الوظيفي ومجموعات المهارات والاحتياجات التنظيمية.
- ٥- الترتيب الموضوعي وتصنيف المرشحين (مجموعات التعاقب): إن تطوير نظام تقييم رقمي قوي للقيادة الأكاديمية يمكن أن يعزز بشكل كبير الموضوعية والشفافية في تصنيف المرشحين للتخطيط للتعاقب القيادي. حيث تسهم الأنظمة الرقمية في تصنيف المرشحين وتسجيل درجاتهم بشكل موضوعي، من خلال استخدام البيانات التاريخية لتحديد المرشحين ذوي الإمكانيات العالية الذين أظهروا أداءً ثابتاً وصفات قيادية والتزاماً تجاه الجامعة والكلية والقسم. وإنشاء مجموعة من المواهب من القيادات المحتملة للمناصب القيادية الرئيسية (عميد- وكيل- رئيس مجلس قسم). وهذا يقلل من التحيز والذاتية في عملية التقييم، مما يجعلها أكثر عدالة وموثوقة.
- ٦- تحليل فجوة المواهب: بناء على النتائج والبيانات السابقة، نستطيع تحليل فريق القيادة الحالي ومقارنته بالمهارات والمؤهلات والكفاءات المطلوبة للأدوار القيادية المستقبلية، وتحديد الفجوات المحتملة في خط المواهب والمجالات التي تحتاج إلى التطوير. حيث تولد إجراءات التقييم الرقمي ثروة من التعليقات والبيانات المفيدة في وضع خطط تطوير مخصصة للمرشحين الذين قد لا يكونون مستعدين على الفور لتولي الأدوار القيادية، ولكنهم يظهرون إمكانياتهم. ويمكن لهذه البيانات أن توجه خطط التنمية المهنية المستهدفة لأعضاء هيئة التدريس لإعداد القيادات المستقبلية.
- د- التنمية المهنية الرقمية للقيادات الأكاديمية الحالية والمستقبلية:
- تلي المنصات الرقمية احتياجات جمهور كبير من أعضاء هيئة التدريس دون قيود جغرافية، وتقدم حلولاً فعالة من حيث التكلفة مقارنة بالبرامج التقليدية. فمن خلال تبني آليات التنمية المهنية الرقمية، يمكن للجامعة إنشاء مجموعة قوية من القادة الأكاديميين (عمداء-

وكلاء- رؤساء أقسام) ذوي المهارات العالية والمستعدين للمستقبل، بما يضمن الانتقال السلس والنجاح المستمر في المشهد الأكاديمي المتطور باستمرار. ويتم ذلك من خلال:

- ١- تحديد القادة المحتملين: الاستفادة من تحليلات البيانات والأدوات الرقمية والتقييمات بالمراحل السابقة لتحديد القيادات الأكاديمية المحتملة الذين يظهرون إمكانات قيادية. وقد يتضمن ذلك تحليل بيانات الأداء، وردود الفعل من الزملاء، والمقاييس الأخرى ذات الصلة.
- ٢- تصميم برامج التنمية القيادية عبر الإنترنت: والتي تقدم مجموعة من الدورات والموارد المتعلقة بمهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي ومهارات الاتصال والتواصل الفعال ونظم المعلومات والثقافة التشريعية. ويمكن تقديم هذه البرامج من خلال أنظمة إدارة التعلم (LMS) أو منصات مخصصة عبر الإنترنت.
- ٣- بناء المجتمعات التعاونية القيادية الرقمية: مثل منتديات القيادة على مستوى الجامعة لتبادل المعرفة والتعلم من الأقران وحل المشكلات بين القادة الحاليين والمستقبليين، إضافة إلى تشجيع الجلسات التفاعلية حول موضوعات القيادة الفعالة والتحديات القيادية المعاصرة.
- ٤- تصميم مسارات التعلم الفردية للقادة المحتملين: بناءً على نقاط قوتهم ومجالات التحسين والأهداف المهنية. ويمكن أن يساعد هذا عضو هيئة التدريس على التركيز على المهارات والمعرفة الأكثر صلة بأدواره القيادية المستقبلية.
- ٥- تنظيم ورش العمل الافتراضية والندوات عبر الإنترنت: من خلال تعزيز الاستفادة من منصات التعاون للمناقشات المستمرة وتبادل المعرفة بين القادة الأكاديميين، وتعزيز الشعور بالمجتمع القيادي حيث يمكن للمشاركين مواصلة التعلم من بعضهم البعض. مع ضمان التأكد من أن ورش العمل والندوات الافتراضية متاحة للمشاركين ذوي الاحتياجات المتنوعة.
- ٦- تقديم الإرشاد والتوجيه عبر الإنترنت: يمكن أن توفر الجامعة برنامجًا للإرشاد عبر الإنترنت يربط القادة الحاليين في الحرم الجامعي والقادة المحتملين. يمكن أن يشمل البرنامج مجموعة متنوعة من الأنشطة، مثل الاجتماعات الفردية والجماعية، وورش العمل والندوات عبر الإنترنت. يمكن أن يساعد هذا البرنامج في إعداد القادة المحتملين للنجاح في مجموعة متنوعة من الأدوار القيادية بالجامعة. ويمكن استخدام منصات مؤتمرات الفيديو والاتصالات لربط الموجهين والمتدربين بغض النظر عن الموقع الفعلي.
- ٧- تنفيذ المشاريع التعاونية بين الكليات المناظرة: يطور المشاركون مهارات قيادية مهمة للتعاون متعدد التخصصات والتواصل وحل النزاعات، وهي ضرورية لمعالجة التحديات المعقدة في التعليم العالي. كما يؤدي التعرض لوجهات نظر وخبرات متنوعة إلى إثارة التفكير الإبداعي وتعزيز الحلول المبتكرة ذات الصلة بكلتا الكليتين، مما يفيد الجامعة بأكملها. كما تعمل المشاريع كمنصات لتحديد القادة الواعدين من مختلف الكليات، مما يؤدي إلى إثراء مجموعة المرشحين المحتملين لأدوار قيادية مستقبلية داخل الجامعة، مما يضمن عملية تخطيط سلسلة وفعالة للتعاقب.
- ٨- نشر ثقافة التعلم المستمر: من خلال التأكيد على أهمية التحسين والتطوير الذاتي المستمر، وتشجيع القيادات الأكاديمية على البقاء على اطلاع دائم بالمتغيرات المحيطة وممارسات القيادة من خلال الموارد عبر الإنترنت.

من خلال الجمع بين التحول الرقمي واستراتيجيات التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الحالية والمستقبلية، يمكن لجامعة الأزهر إنشاء مجموعة قوية من القيادات الأكاديمية المؤهلين والمجهزين لمواجهة تحديات المشهد الأكاديمي وتحقيق النجاح والتميز المؤسسي.

هـ- المحاكاة والتقييمات الافتراضية للقيادات الأكاديمية:

يوفر دمج عمليات المحاكاة والتقييمات الافتراضية في تخطيط تعاقب القيادي آلية قوية ومتعدد الاستخدامات لتقييم واختيار المرشحين الأكثر تأهيلاً للأدوار القيادية. حيث توفر هذه الطريقة رؤى فريدة حول قدرات صنع القرار والقيادة في العالم الحقيقي، مما يعزز الموضوعية والتنبؤ بالنجاح المستقبلي بدقة أكبر. ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:

- ١- تحديد الجدارات القيادية الرئيسة في مختلف الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعة، وقد تشمل هذه الجدارات مهارات التفكير الاستراتيجي، وإدارة الفريق، ومهارات الاتصال، والفتنة المالية، والقدرة على التكيف، والذكاء العاطفي، وغيرها.
- ٢- تصميم سيناريوهات واقعية تحاكي التحديات التي قد يواجهها القادة الأكاديميون في بيئة العمل؛ بحيث تتضمن المواقف المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، أو حل النزاعات بين أعضاء هيئة التدريس، واتخاذ القرارات المالية، والتقدم التكنولوجي. أو الاستجابات الإستراتيجية للاتجاهات الناشئة في البحث أو التكنولوجيا.
- ٣- دراسات الحالة والمحاكاة؛ حيث يقدم للمرشحين للمناصب القيادية دراسات حالة مصممة مسبقاً أو عمليات محاكاة عبر الإنترنت، مما يتطلب منهم تحليل البيانات وصياغة الحلول وتقديم قراراتهم إلى مجالس متعلقة بالمراجعة الافتراضية بوحدة تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة.
- ٤- التقييمات النفسية، يتم استخدام التقييمات النفسية لقياس القدرات المعرفية، والسمات الشخصية، وأساليب القيادة، كما توفر هذه التقييمات رؤى قيمة حول إمكانات أعضاء هيئة التدريس للنجاح في الأدوار القيادية.
- ٥- ردود الفعل وخطط التطوير، تزويد المشاركين بملاحظات بناءة بناءً على التقييمات وعمليات المحاكاة، وإنشاء خطط تنمية فردية تحدد مجالات محددة للتحسين والموارد اللازمة للنمو والتطوير.
- ٦- التكامل مع برامج التطوير، دمج الأفكار المكتسبة من التقييمات والمحاكاة في برامج تنمية المهارات القيادية، وتقديم فرص التدريب والتعلم المستهدفة لمعالجة الفجوات المحددة في المهارات والكفاءات.

و- تقييم عملية تخطيط التعاقب القيادي رقمياً ونشر النتائج

يعد التقييم الفعال لعملية تخطيط تعاقب القيادي بالجامعة أمراً بالغ الأهمية لضمان فعاليتها وتعزيز التحسين المستمر. ومن خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية والرؤى المستندة إلى البيانات المجمعة بالمراحل السابقة، يمكننا الحصول على تعليقات قيمة وإظهار الشفافية، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز تعاقب القيادات المستقبلية بكليات الجامعة. ويتم ذلك من خلال:

- 1- تحديد أهداف عملية تقييم الأداء: حيث يتم تحديد المجالات التي تحتاج فيها عملية تخطيط التعاقب القيادي إلى التحسين، أو تحديد مدى فعالية الوحدة في عملية تخطيط التعاقب القيادي وتحقيق أهدافها.
- 2- تحديد مقاييس الأداء: وتتمثل مقاييس الأداء في:
 - نمو المرشحين: تتبع عدد الأفراد المشاركين في برامج التطوير والإرشاد والمبادرات الأخرى التي تهدف إلى إعدادهم لأدوار قيادية.
 - تنوع مجموعة المرشحين: يتم مراقبة تنوع مجموعة المرشحين للمناصب القيادية عبر مختلف التركيبة السكانية (مثل الجنس والعرق والعمر والخلفية) لضمان التوافق مع أهداف الجامعة.
 - كفاءة عملية الاختيار: تحليل توقيت وفعالية عملية الاختيار للمرشحين المحتملين، وقياس مدة كل مرحلة (مراجعة الطلب، والتقييم، واتخاذ القرار) وتحديد الاختناقات المحتملة.
 - نجاح القائد الجديد: قم بتقييم تجربة الإعداد والأداء المبكر للقادة المعيّنين حديثاً، وجمع التعليقات من التقارير المباشرة وأصحاب المصلحة والقادة أنفسهم.
 - عائد الاستثمار: تحليل فعالية تكلفة أنشطة الوحدة LSPU، مع الأخذ في الاعتبار تخصيص الموارد، وفوائد البرنامج، وتأثير القادة الجدد على الأهداف الكلية والجامعة.
- 3- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للتقييم، بمجرد تطوير مقاييس الأداء، يتم جمع البيانات اللازمة لتقييم عملية تخطيط التعاقب القيادي، ويمكن جمع البيانات من خلال مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك: استطلاعات رأي أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية الحالية، وأصحاب المصلحة، لتقييم تجاربهم وتحديد مجالات التحسين.
- 4- تحليل البيانات: يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب لتحليل البيانات المتعلقة بوحدة تخطيط تعاقب القيادة (LSPU)، بما في ذلك: التحليل الإحصائي: لتحديد الاتجاهات العامة في البيانات واتخاذ القرارات بناءً عليها. التحليل الوصفي: لوصف الأداء الفردي وفرق العمل والوحدات التنظيمية. التحليل التنبؤي: لاستخدام البيانات من دورات التعاقب السابقة وتقييمات الأداء للتنبؤ باحتياجات القيادة المستقبلية وتحديد أصحاب الأداء العالي المحتملين للتطوير المستهدف. إضافة الي تحليل الاتجاهات والتحديات الناشئة في مجال تنمية المهارات القيادية والتأكد من ككيف وحدة تخطيط التعاقب (LSPU) مع الاحتياجات المستقبلية للجامعة.
- 5- تقديم التغذية الراجعة، وما تتضمنه من تعليقات محددة وبناءة وذات صلة بالأهداف والمعايير الموضوعية سلفاً، ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيح مسار عملية تخطيط التعاقب القيادي بناءً على نتائج تقييم الأداء. وقد تتضمن هذه الإجراءات: تقديم المكافآت أو الحوافز لأصحاب الأداء الجيد، وتقديم التدريب أو التطوير لمنخفضي الأداء، واتخاذ قرارات الترقية أو الاستبعاد.
- 6- نشر النتائج: يتضمن ذلك بناء وعرض تقارير جذابة على موقع الوحدة يمكن الوصول إليها وتعرض مقاييس الأداء الرئيسية والرؤى من تحليل البيانات. إضافة الي شرح مهمة الوحدة ومنهجيتها ونتائج أداؤها، بما في ذلك أفضل الممارسات والموارد لمجتمع الجامعة. إضافة الي

المشاركة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وأصحاب المصلحة، وتقديم النتائج وتشجيع الحوار حول التحسين المستمر. تعمل مشاركة نتائج أداء الوحدة بصورة علنية على تعزيز الثقة في عمل الوحدة، مما يدل على الالتزام بالعدالة والشفافية. ومن خلال الجمع بين أساليب التقييم التقليدية وعمليات المحاكاة الافتراضية المبتكرة، تستطيع جامعة الأزهر تحقيق دقة عملية التخطيط لتعاقب القيادات الأكاديمية، وتحديد المرشحين ذوي الإمكانيات العالية، وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة لأدوار قيادية ناجحة. خامسًا: متطلبات تنفيذ الرؤية المستقبلية

بناء على ما سبق؛ تتمثل متطلبات تنفيذ عملية تخطيط التعاقب القيادي بجامعة الأزهر فيما يأتي:

- ١- الدعم الإداري والالتزام المالي والقانوني من جانب الإدارة العليا بجامعة الأزهر بسياسات تعاقب القيادات الأكاديمية، ويظهر هذا الالتزام والدعم من خلال: إصدار اللوائح والقرارات التي تنظم عملية التعاقب القيادي، وتشكيل اللجان التنظيمية لوضع وتنفيذ سياسات التعاقب القيادي، وتوفير الدعم المالي اللازم لأداء هذه اللجان، وعدم إصدار أي قرارات تأديبية ضد القيادات الأكاديمية إلا بعد إتباع الإجراءات القانونية اللازمة.
- ٢- انشاء وحدة تخطيط التعاقب القيادي بالهيكل التنظيمي للجامعة Leadership Succession Planning Unit والتابعة لمجلس الجامعة مباشرة؛ بحيث تقترح على المجلس سياسات تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة لإقرارها بعد مناقشتها، كما تقدم تقارير الأداء بصفة دورية. ويراعى في ذلك مجموعة من الضوابط والإجراءات تتمثل في:
 - وضع الوحدة ضمن الهيكل التنظيمي ككيان تنظيمي مستقل داخل هيكل الجامعة ويتبع مباشرة مجلس الجامعة، وتقديم تقاريرها مباشرة للعرض على مجلس الجامعة.
 - تحديد الأدوار والمسؤوليات بالوحدة، والعمل على توضيح الوظائف الأساسية، والتي تشمل تحديد المواهب، وتطوير القيادة، والتخطيط للتعاقب، مع تخصيص أدوار ومسؤوليات محددة لأعضاء الوحدة بناءً على الخبرة والجدارة.
 - تمثيل أصحاب المصلحة؛ بحيث تضم وحدة تخطيط التعاقب القيادي ممثلين عن مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والخريجين والخبراء الخارجيين؛ بما يوفر وجهات نظر متنوعة وتوجهات قيمة لتحديد معايير الجدارات القيادية اللازمة للمستقبل.
 - تصميم وتنفيذ منصة رقمية آمنة وسهلة الاستخدام لبيانات تخطيط التعاقب القيادي بالجامعة؛ بما يضمن سلامة البيانات وسريتها.
 - بناء آلية للتعاون مع الكليات لتحديد المهارات القيادية الخاصة بالوظائف الأكاديمية، ويقومون بتحديد أعضاء هيئة التدريس ذوي الإمكانيات العالية داخل الأقسام الأكاديمية بالكليات، ويقترحون ترشيحهم كقيادات محتملين في النظام.
- ٣- اعتماد المجالس الجامعية الحاكمة لمعايير اختيار وتحديد قيادات الصف الثاني (مواصفات أكاديمية ومهنية وشخصية) في كل منصب قيادي أكاديمي (عميد- وكيل- رئيس مجلس قسم)؛ بحيث يتم الاسترشاد بها في تحليل بيئة الجامعة من الجدارات والكفاءات القيادية في تلك الواقع الوظيفية، ومن بين هذه الجدارات القيادية ما يلي:

- العقلية الريادية؛ حيث يراعى في القائد الأكاديمي القدرة على تحمل المخاطر والعمل مع المستحدثات الرقمية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وعدم الخوف من المستقبل، وأن يتحدى المشكلات بطريقة ذكية، ويفكر بطريقة مبتكرة مع القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وحل المشكلات بطريقة إبداعية.
- التفكير الرقمي المسؤول؛ حيث يتطلب من القائد الأكاديمي فهم العمليات الرقمية، والتحقق من جودة البيانات، وقواعد السلوك المتعلقة بإدارة البيانات، والكشف عن المشاكل المحتملة التي يمكن أن تضر بأي طرف في التفاعل الرقمي، والقدرة على اكتشاف التحيزات المحتملة من الذكاء الاصطناعي أو التعلم الآلي في المستقبل.
- التواصل عبر الوسائط الرقمية، من خلال فهم القائد الأكاديمي لأفكار العاملين والتفاعل معهم ضمن أنظمة اتصال ثنائية الاتجاه، والوعي بقضايا "النوع الثقافي" وإدماج جميع العاملين في مكان العمل، والمساهمة في زيادة شعورهم بالمسئولية ودعم فهمهم للثقافة التنظيمية والتزامهم بالعمل.
- إلهام وتحفيز العاملين، وإثارة مشاعر الدافعية والرغبة في العمل لديهم، والاستماع النشط لأرائهم ووجهات نظرهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتقدير الجهود التي يبذلونها، وخلق بيئة عمل إيجابية، وتوفير فرص التعلم والنمو.
- المهارات الشخصية المتمثلة في الحماس والتحمدي والثقة في النفس والآخرين وإدارة الذات، والوعي بقضايا البيئة المحيطة، والرغبة في التعلم والقراءة والاطلاع والعمل الجماعي.
- الحسم والسرعة في اتخاذ القرارات، مع القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات الواردة والصادرة سريعة الوتيرة من أجل تحليلها بالتعاون مع مديري تكنولوجيا المعلومات في تفسير النتائج وتحديد الأولويات وفهم الأمور ذات الصلة والمعلومات اللازمة لصنع القرارات.
- إدارة التغيير والتحول بالوضع القائم، من خلال تحديد الحاجة للتغيير والتعامل معه والبدء فيه بالقدر المناسب من المبادرة والمخاطرة في صياغة رؤية مشتركة حول مستقبل الجامعة، مع الحفاظ على هويتها ورسالتها وخصوصيتها.
- قيادة الفرق الافتراضية وإدارة المجتمع الرقمي، من خلال امتلاك القائد الأكاديمي القدرة على التواصل مع جميع الأعضاء من خلال اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وتوليد أفكار جديدة والعمل لعدد أكبر من الساعات وتقديم ردود فعل مناسبة وفورية واستخدام أدوات فعالة لنقل العواطف والمشاعر مع الحفاظ على تماسك أعضاء الفريق، والتمكن من بعض المهارات عبر الثقافية بحيث يمكنه فهم أوجه الشبه والاختلاف بين الثقافات وخصائص كل ثقافة مع وضع جداول زمنية محددة وإن تداخلت أحياناً.
- ٤- تطوير نظام معلومات استراتيجي يتضمن معلومات دقيقة وشاملة حول المراكز القيادية الحالية والمحتملة خلال فترة زمنية تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات، وكذلك معلومات عن الكفاءات القيادية التي تمتلكها الجامعة حالياً والمحتملة أيضاً، وذلك استناداً إلى نتائج تحليل بيئة الجدارات والكفاءات القيادية بالجامعة، وتحديد ما تضمه الجامعة من كفاءات في مختلف التخصصات، وما تمتلكه هذه الكفاءات من قدرات وخبرات وما شغلته من مراكز وظيفية متنوعة؛ مع التأكيد على التحديث المستمر لهذا النظام.

- ٥- إعادة النظر في التصميمات الهيكلية والتوصيفات الوظيفية للمراكز القيادية الأكاديمية بالجامعة؛ بما يتناسب ومتطلبات العصر الرقمي والتوجهات الحالية للجامعات نحو الأخذ بسياسات ومبادرات التحول الرقمي في مختلف مجالات العمل الجامعي إداريًا وتعليميًا وبحثيًا.
 - ٦- وضع استراتيجية متكاملة للتعاقب القيادي تكون منبثقة من استراتيجية الجامعة ومرتبطة بها ومتوافقة مع الخطط الاستراتيجية بالكليات المختلفة؛ بحيث يتضح من خلالها رؤية الجامعة في إعداد وتجهيز قيادات الصف الثاني في مختلف المراكز القيادية (احتياجات الجامعة من هذه القيادات خلال فترة زمنية محددة- المسارات المهنية المتاحة- معايير الاختيار وشروط الانضمام)، مع تضمين الاستراتيجية أهدافًا واضحة لتنمية هذه القيادات واستبقائها والمحافظة عليها.
 - ٧- وضع خطة تسويقية للجدارات والكفاءات القيادية الموجودة بالجامعة- محلياً وعالمياً- باعتبارهم طاقات بشرية هائلة يمكن استثمارها، والاستفادة من خبراتهم العلمية والإدارية والقيادية؛ بما يجعل الجامعة منتجة ومصدرة للكفاءات القيادية التي يمكن أن تقود مسيرة الجامعات على المستويين الإقليمي والعالمي.
 - ٨- ترشيح جميع الأقسام العلمية والكليات الجامعية قيادات صف ثاني في ضوء الآليات والمعايير الموضوعية والمعتمدة من المجالس الحاكمة.
 - ٩- وضع خطة تنمية إدارية وقيادية لتلك القيادات المحتملة بما يتناسب وطبيعة كل مركز قيادي، وتوصيفه الوظيفي المعتمد؛ بحيث تتضمن هذه الخطة فترات معايشة داخل الجامعة وخارجيًا وبرامج تدريبية متنوعة.
 - ١٠- نشر ثقافة الجدارات القيادية وأن شغل المراكز القيادية يكون على أساس الجدارة والاستحقاق وليس أهل الثقة فقط.
 - ١١- التقييم الدوري الشامل والمتنوع؛ بحيث لا يقتصر فقط على وقت الاختيار، وإنما يتم بصورة تكوينية مستمرة وباستخدام أساليب حديثة في التدريب مثل المحاكاة لمواقف قيادية وتبادل الأدوار الوظيفية لفترة زمنية محددة، وتوظيف المنصات والتطبيقات الرقمية في عملية التدريب من بعد، وغيرها.
- سادسًا: معوقات تنفيذ الرؤية المستقبلية وسبل التغلب عليها
- قد يعوق تنفيذ الرؤية المستقبلية لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بالجامعة مجموعة من المعوقات المحتملة. وفيما يلي عرضًا لبعض هذه المعوقات التي يجب مراعاتها عند تنفيذ الرؤية، وسبل التغلب عليها:
- ١- المعوقات المرتبطة بالقيادة، والتي تتمثل في: قلة دعم القيادات الحالية لعمليات التخطيط والتطوير، أو عدم وجود رؤية واضحة وأهداف محددة لعملية التعاقب القيادي، أو فشل محاولات توصيل رؤية الخطة الجديدة وأهدافها وفوائدها بوضوح إلى جميع أصحاب المصلحة؛ بما يحدث ارتباك وانعدام الثقة وانخفاض المشاركة، أو قد يكون تحقيق التوازن بين متطلبات تنفيذ المبادرات الجديدة وأعباء العمل الحالية أمرًا صعبًا لكل من أعضاء هيئة التدريس والقيادات، أو يكون التنبؤ الدقيق بإمكانيات القيادة المستقبلية استنادًا إلى التفاعلات الافتراضية والبيانات الرقمية أمرًا صعبًا. ويمكن التغلب على هذه المعوقات من

- خلال توفير الدعم والتوجيه للمسؤولين عن هذه العملية، وتعزيز ثقافة التعاقب القيادي داخل الكليات والأقسام الأكاديمية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل من القيادة الحالية والقيادة الجديدة، والتركيز على تحديد احتياجات واهتمامات وأهداف أصحاب المصالح، واستخدام لغة واضحة وبسيطة لا تحمل تعقيدات تكنولوجية عند التواصل معهم، مع التأكيد على ضرورة الحصول على ردود منهم للتأكد من أنهم فهموا الرسالة بشكل صحيح، ووضع منهجيات تقييم قوية وتحسيناً مستمراً لأدوات ومقاييس التقييم، مع مراعاة العوامل البيئية التي تؤثر على أداء القائد المحتمل.
- ٢- **المعوقات التنظيمية**، وتتمثل في قلة وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لهيكل التنظيمي القائم، مع ضعف عملية التنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات والوحدات ذات الصلة في الجامعة وكلياتها، وإدارة البيانات المعقدة وضمان التنفيذ السلس للمعلومات؛ بما يتطلب إعادة تصميم بعض الوحدات التنظيمية، ومزيد من التحديد لاختصاصاتها، وتنسيق كبير بينها وبين الوحدات وفرق العمل المستحدثة لتخطيط التعاقب القيادي. كما يتطلب مزيد من الإجراءات التنظيمية التي تضمن العدالة وتقليل التحيز في التقييمات وعمليات المحاكاة عبر الإنترنت، وتصميمًا دقيقًا للأدوات والتحقق من صحتها، مع الأخذ في الاعتبار التحيزات الخوارزمية المحتملة وعوامل الحكم البشري.
- ٣- **المعوقات البشرية**، وتتمثل في مقاومة التغيير من جانب بعض العقلية التقليدية والأفراد الذين يشعرون بالتهديد والخوف من تطبيق الأساليب الجديدة والتغييرات المحتملة في ديناميكيات القيادة، والأخذ بالمعايير الموضوعية لاختيار القيادات الأكاديمية وتمييزها. ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال التواصل الفعال مع المتأثرين بالتغيير؛ بحيث يكونوا أكثر دراية وفهمًا بأسباب التغيير في عملية التعاقب القيادي وفوائده. كما يمكن مشاركة القيادات وأعضاء هيئة التدريس في الكليات والأقسام الأكاديمية في عملية التغيير بصورة تجعلهم أكثر فهمًا للممارسات الجديدة والالتزام بها.
- ٤- **المعوقات المادية والتكنولوجية**، وتتمثل هذه المعوقات في الافتقار إلى البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتخطيط للتعاقب القيادي رقميًا، مثل قلة توافر شبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أو ضعف الشبكات الداخلية، وعدم كفاية سرعة الإنترنت؛ مما يؤثر على أداء التطبيقات والبرامج الالكترونية، وغيرها من المعوقات المادية والتكنولوجية. كما قد يتطلب الافتقار إلى الخبرة الداخلية بالجامعة في مجال تطوير المهارات القيادية، أو تحليل البيانات، أو إدارة البرامج، أو التكنولوجيا المطلوبة للرؤية الجديدة دعمًا خارجيًا، مما يزيد من التكاليف المالية. ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال البحث عن مصادر تمويل غير تقليدية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية وتنفيذ المشروعات الرقمية، وعقد المزيد من الشراكات في هذا المجال مع الشركات المتخصصة، والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس بكلية الهندسة والتخصصات ذات الصلة، مع توفير التدريب الكافي للموارد البشرية على الاستخدام الفعال للأجهزة والمنصات والبرامج والتطبيقات الالكترونية؛ بما يضمن سلامتها وكفاءة تشغيلها.
- ٥- **المعوقات التشريعية**، وتتمثل في تقادم اللوائح المنظمة للعمل، والحاجة الماسة إلى إصدار قرارات بتعديلات تشريعية تسمح بوجود تراخيص للبرامج المطلوبة، ووضع إجراءات وضوابط أمن وسلامة المعلومات والبيانات والتقييمات الافتراضية وعمليات المحاكاة وتحليل البيانات؛ بما يساعد في بناء الثقة ومنع اختراق البيانات والمحافظة عليها.



٦- المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية، وتتمثل في حدوث بعض التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والأمنية والقانونية التي قد تؤثر على أداء الجامعة في اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية. ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال متابعة التغيرات في البيئة الخارجية وفهم هذه التغيرات، وتحديد كيفية تأثيرها على اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية والاستعداد للتعامل مع التغيرات بطرق علمية قانونية في إطار استقلالية الجامعة الإدارية والأكاديمية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، أحمد حسن (٢٠١٩). التحول الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، *مجلة الاقتصاد والمحاسبة*، ع ٦٧٦، نادي التجارة، القاهرة.
- أحمد، محمود مصطفى (٢٠٢٢). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٤ (١٠)، ٤٣٧-٤٠٦
- أحمد، مها ياسر حسام الدين (٢٠١٧). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٩). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"، *مجلة التربية*، كلية التربية جامعة الأزهر، ١٨٤ (٣)، ٩٢٥-٩٨٥.
- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠٢٠). تطوير أداء الجامعات المصرية في التحول الرقمي لمواجهة الأزمات التعليمية (أزمة فيروس كورونا COVID-19 نموذجاً)، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، ٢٨ (٤)، ٥٤١-٦٣٦
- البحيري، السيد السيد محمود (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، *دراسات العلوم التربوية*، الجامعة الأردنية، ٤٢ (٣)، ١٠٨٧-١١١٣
- بهنساوي، أحمد فكري (٢٠٢٠). الاتجاه نحو التحول الرقمي وعلاقته بكل من الاندماج الأكاديمي والكفاءة الذاتية ومستوى الطموح لدى طلاب الجامعة، *مجلة كلية التربية*، عدد يناير، الجزء الأول، جامعة بني سويف.
- جامعة الأزهر (٢٠١٢). الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، إدارة التنظيم والإدارة، *قرار رئيس الجامعة رقم (١٤١) بشأن مكونات الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر*، المادة (١)، (٢).
- جامعة الأزهر (٢٠١٧). *الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (٢٠١٨-٢٠٢٢)*، جامعة الأزهر، القاهرة.
- جامعة الأزهر، مركز ضمان الجودة والتدريب (٢٠١٦). *اللائحة الداخلية لمركز ضمان الجودة والتدريب*.
- جامعة الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق (٢٠٢١). *النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية ٢٠٢٠/٢٠٢١ م*، إدارة المعلومات والإحصاء، جامعة الأزهر.
- جمهورية مصر العربية (٢٠٠٦). *قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية*، ط٢٤، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية (٢٠١٨). القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م، بشأن إعادة تنظيم الأزهر ولائحته التنفيذية والهيئات التي يشملها ولائحة التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، ط٩، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، المحور السابع: التعليم والتدريب، ١٦٩-١٣٧

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٥). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة.

الجيار، سهير على (٢٠١٨). القيادة الريادية: مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، يناير

خليل، نبيل سعد & عبد العال، عنتر محمد أحمد & عبد المجيد، محمد عبد العظيم (٢٠٢٢). تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية "دراسة تحليلية نظرية"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ١٣، ٦٨٣-٧٢٦

الداود، حسن بن عبد العزيز محمد (٢٠٢٠). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي، مجلة جامعة شقراء، ١٣ع، ١٦٣-١٩٤

زيدان، أمل (٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين: الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة، جامعة القاهرة - كلية الإعلام، مج ١، ٤٥٧ - ٥٠٤

سبخاوي، حنان & سعاد، رياحي (٢٠٢٢). التَّحَوُّلُ الرَّقْمِي فِي الْجَامِعَةِ الْجَزَائِرِيَّةِ كاستراتيجية لتعزيز الجودة في التَّعْلِيمِ الأفق والتَّحْدِيَّات، المؤتمر العلمي الدولي الثالث الموسوم بعنوان: المعرفة التكنولوجية والتحول الرقمي في التعليم العالي (نحو تعزيز جودة التعليم العالي)، ج (٢)، في الفترة من ٢١-٢٢ ديسمبر، مركز تقنية المعلومات في التعليم العالي ومجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.

سليم، حسن مختار حسين، متولي، التهامي محمد إبراهيم (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٦ (٣)، ٣٨١-٥١٨.

الشريف، طلال عبد الله (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد - كلية التربية - مركز البحوث التربوية، ٨ (١)، ١٠٩ - ١٥٠.

صالح، صلاح الدين حسين & مصطفى، تماره إياد (٢٠٢٠). أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية / دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد، *مجلة الاقتصاد والدراسات الإدارية (مجلة الدنانير سابقاً)*، ١ (١٨)، ٢٣٥-٢٦٨.

عبد المجيد، محمد عبد العظيم، خليل، نبيل سعد & عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠٢٣). اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، ع ١٤، ١-٧٥.

علي، محمد مسلم حسن (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، *مجلة كلية التربية*، ١٩ (١١٤)، ٣٦٢-٤٤٦.

عمر، عبد المنعم علي علي (٢٠٢٣). الصلابة النفسية والرضا الوظيفي ودافعية البحث العلمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، *مجلة التربية*، كلية التربية جامعة الأزهر، ١٩٨ (٣)، ١١٥ - ١٧٤.

متولي، التهامي محمد إبراهيم (٢٠١٨). تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن، *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، مج ٣٧، ع ١٨، ٢٤٥-٣٣٥.

محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٦). *إستراتيجية التحول إلى جامعة رقمية. ندوة إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

المحضر، وائل المحضر أنور أحمد (٢٠١٨). علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٧٤ (٣)، ١٤٨ - ١٨٣.

محمد، أمل عبد الفتاح محمد & مندور، هناء شحته السيد (٢٠٢١). نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية، *مجلة الإدارة التربوية*، ع ٣٢٤، ٣٥٧-٤٦٥.

محمد، عبد الناصر محمد رشاد، عباس، هشام سيد (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٧ (٢٥)، ١٠٥-٢٠٧.

مسعود، بدر حامد علي (٢٠٢١). تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء بعض النماذج الأجنبية، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الأزهر.

المنسي، منال دسوقي منسى & الهنداوي، محمد عبدالله & جمعة، نجلاء حسن (٢٠٢١). دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الإستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢ (٣)، ١٣٨-١٦٢.

همام، إيمان أحمد حسن (٢٠٢٢) تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، جامعة عين شمس - كلية التربية، ٤٦ (٤)، ١٧ - ١٧٠.

يونس، محمد مجدي (٢٦-١-٢٠١٦). التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة
تحديات العصر الرقمي، دراسات <https://2u.pw/wFVSK>

المراجع باللغة العربية مترجمة للإنجليزية:

- Ibrahim, Ahmed Hassan (2019). Digital Transformation: A Quantitative Shift for Freedom from Bureaucracy and Administrative Corruption, Journal of Economics and Accounting, No. 676, Trade Club, Cairo.
- Abu Al-Nasr, Muhammad Maher (2017). A proposed vision for activating governance in the faculties of Al-Azhar University (The Understanding of Supervision), unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Ahmed, Mahmoud Mostafa Ahmed (2022). Improving the practice of academic leaders in the faculties of Al-Azhar University regarding the dimensions of entrepreneurial leadership, Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences 14 (10), 406-437
- Ahmed, Maha Yasser Hossam El-Din (2017). The impact of succession planning on the selection of university community leaders: an applied study on private universities, unpublished doctoral dissertation, Faculty of Commerce, Ain Shams University.
- Al-Ashqar, Ahmed Muhammad Abdel Salam (2020). Developing the performance of Egyptian universities in digital transformation to confront educational crises (the COVID-19 coronavirus crisis as an example)., Journal of Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies, Cairo University, vol. 28, no. 4, 541-636.
- Alham, Hebat Allah Ahmed (2019). Change management as an approach to developing the administrative performance of academic leaders in Egyptian universities, Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, Fayoum University - Faculty of Education, No. 12, Part 3, 153 - 195
- Al-Beheiri, Al-Sayyid Mahmoud (2015). A proposed strategy for expanding Al-Azhari university education in light of modern university education formats and local and global changes, Studies, Educational Sciences, Volume 42, No. 3, 1087-1113.
- Bahnasawy, Ahmed Fikri (2020). The trend towards digital transformation and its relationship to academic integration, self-efficacy, and the level of ambition among university students, College of Education Journal, January issue, Part One, Beni Suef University.
- Al-Azhar University (2012). General Administration of Organization and Administration, Department of Organization and Administration, University President's Decision No. (141)

-
- regarding the components of the organizational structure of Al-Azhar University, Article (1, 2).
- Al-Azhar University (2017), Al-Azhar University Strategic Plan (2018-2022), Al-Azhar University, Cairo.
- Al-Azhar University Quality Assurance and Training Center (2016) Internal regulations of the Quality Assurance and Training Center
- Arab Republic of Egypt (2006), Universities Organization Law and its Executive Regulations, 24th edition, General Authority for Princely Printing Affairs.
- Arab Republic of Egypt (2018) Law No. 103 of 1961 AD, regarding the reorganization of Al-Azhar, its executive regulations, the bodies it includes, and the executive regulations issued by Presidential Decree No. 250 of 1975, 9th edition, General Authority for Princely Printing Affairs.
- Arab Republic of Egypt, Ministry of Planning and Economic Development (2016), Sustainable Development Strategy: Egypt's Vision 2030, Seventh Axis: Education and Training, 137-169
- Arab Republic of Egypt, Ministry of Higher Education (2015), Government Strategy for Developing Higher Education in Egypt 2015-2030, Egypt Invests in the Future, Strategic Planning and Policy Support Unit.
- Al-Gayar, Suhair Ali (2018) Entrepreneurial Leadership: An Introduction to Achieving the Requirements of the Knowledge Society in Egyptian Universities, Working Papers of the Twenty-fifth Annual Scientific Conference of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration: Education Systems and the Knowledge Society, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, Egypt, January.
- Khalil, Nabil Saad, Abdel-Al, Antar Mohamed Ahmed & Abdel-Majeed, Mohamed Abdel-Azim, (2022) Leadership succession planning as a mechanism for building university leaders, "A theoretical analytical study", Journal of Young Researchers in Educational Sciences 13, 683-726
- Al-Dawoud, Hassan bin Abdulaziz Muhammad (2020) Administrative succession planning for academic leaders at Shaqra and Qassim universities in light of the Rothwell succession model, Shaqra University Journal, Shaqra University, No. 13, 163-194
- Zidane, Amal (2021) Digital Transformation in University Education Institutions: An Evaluation Study of Opportunities and Challenges: Al-Azhar University as a Model, The Twenty-Sixth International Scientific Conference: Digital Media and Traditional Media: Paths to Integration and Competition, Cairo University - Faculty of Information, Volume 1, 457-504



- Sabkhwai, Hanan & Souad, Rabahi (2022). Digital transformation at the Algerian University as a strategy to enhance quality in education: Prospects and challenges, the third international scientific conference entitled: Technological knowledge and digital transformation in higher education (towards enhancing the quality of higher education), Part (2), in the period from December 21-22, Technology Center Information in Higher Education and the Council for Academic Accreditation and Quality Assurance of Higher Education – Ministry of Higher Education and Scientific Research, Sana'a, Yemen.
- Selim, Hassan Mukhtar Hussein, Metwally, Al-Tohamy Muhammad Ibrahim (2022), A proposed vision for improving the strategic planning skills of academic leaders in the faculties of education at Al-Azhar University in light of the standards of the European model for institutional excellence 2020 AD, Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University, No. 46, Part 3, 381-518
- Al-Sharif, Talal Abdullah (2021). A proposed strategy for planning leadership succession for academics at Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia, King Khalid University Journal of Educational Sciences, King Khalid University - College of Education - Educational Research Center, vol. 8, no. 1, 109 – 150
- Al-Shaarawi, Muhammad Ali Hassan, Saadoun, Muhammad Abdel Hamid Muhammad (2022), A proposed vision to improve the practice of the heads of scientific departments at Al-Azhar University for the dimensions of digital leadership, Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University, 19 (115), 335 250
- Saleh, Salah al-Din Hussein & Mustafa, Tamara Iyad (2020) The impact of succession planning on developing university leadership / an applied comparative study of a sample of government colleges and private colleges in Baghdad Governorate, Journal of Economics and Administrative Studies (formerly Dinar Magazine), Volume 1, No. 18, 235_268
- Abdel Majeed, Mohamed Abdel Azim, Khalil, Nabil Saad & Abdel Aal, Antar Mohamed Ahmed (2023) Selection of university leaders in public universities in the Arab Republic of Egypt between reality and aspiration, Journal of Young Researchers in Educational Sciences, No. 14, 1-75
- Arabano, Muhammad Abdel Hamid Rizk (2017) The reality of the practice of strategic thinking by academic leaders at Al-Azhar University from the point of view of faculty members (field study) Master's thesis, Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University.
- Omar, Abdel Moneim Ali Ali (2023) Psychological Hardiness, Job Satisfaction, and Scientific Research Motivation among a Sample of Faculty Members at Al-Azhar University, Education Journal,

-
- Al-Azhar University - Faculty of Education, No. 198, Part 3, 115-174.
- Metwally, Al-Tohamy Muhammad Ibrahim (2018) Developing the performance of the Quality Assurance and Training Center at Al-Azhar University using the comparative measurement approach, Journal of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University, vol. 37, no. 180, 245-335.
- Mahjoub, Basman Faisal (2006). Strategy for transforming into a digital university. Symposium on development strategies in Arab institutions, Cairo: Arab Organization for Administrative Development, League of Arab States.
- Al-Muhadhar, Wael Al-Muhadhar Anwar Ahmed (2018) The relationship of transformational leadership to improving job satisfaction among faculty members from the perspective of general practice in social work, Journal of Social Work, Egyptian Society of Social Workers, No. 74, Part 3, 148 – 183
- Mohamed, Amal Abdel Fattah Mohamed & Mandour, Hanaa Shehta Al-Sayed (2021), A proposed model for planning leadership succession in Egyptian universities, Journal of Educational Administration, No. 32, 357-465.
- Mohamed, Abdel Nasser Mohamed Rashad, Abbas, Hisham Sayed (2020) The functional competencies necessary for academic leaders in Egyptian universities: a proposed vision, Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, 7 (25), 105-207.
- Masoud, Badr Hamed Ali (2021) Developing the institutional capacity of Al-Azhar University in light of some foreign models, unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Al-Mansi, Manal Desouki, Mansi, Al-Hindawi, Muhammad Abdullah & Jumaa, Naglaa Hassan (2021). The role of future leaders in achieving strategic leadership. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 12(3), 138-162.
- Hammam, Iman Ahmed Hassan (2022) Succession planning for academic leaders in higher education institutions in Canada and Australia and the possibility of benefiting from it in Egypt, Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Ain Shams University - Faculty of Education, Volume 46, No. 4, 17 - 170
- Younis, Muhammad Magdy (1-26-2016) The shift towards electronic management in educational institutions to keep pace with the challenges of the digital age, studies <https://2u.pw/wFVSK>



المراجع الأجنبية

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Mediating role of employee engagement on the relationship between succession planning practice and employee performance in academic institutions: PLS-SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 808-828.
- Abugabel, A. (2023). The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices “An Empirical Study on Private Hospitals. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 60(2), 173-233
- AGB,(2014) Consequential Boards Adding Value Where It Matters Most , Report of the National Commission on College and University Board Governance, <https://www.oit.edu/sites/default/files/2020/documents/consequential-boards-agb-national-commission.pdf>
- Ahmad, Abd Rahman & Ming, Tan Zan & Sapry, Hairul (2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions, *Journal of Education and e-Learning Research*, Vol. 7, No. 2, 203-208.
- Alenezi, M. (2021). Deep dive into digital transformation in higher education institutions. *Education Sciences*, 11(12), 770.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. *Emerging science journal*, 5(1), 1-15.
- Attaran, Mohsen, Sharmin Attaran, and Diane Kirkland. (2019). The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 15: 1–23.
- Atwood, C. (2020). Succession planning basics. American Society for Training and Development .Association for Talent Development
- Baker, V. L., Lunsford, L. G., & Pifer, M. J. (2019). Patching up the “leaking leadership pipeline”: Fostering mid-career faculty succession management. *Research in Higher Education*, 60, 823-843.
- Baker, V., & Manning, C. (2021). Preparing the next generation of institutional leaders: Strategic supports for mid-career faculty. To Improve the Academy: A Journal of Educational Development, 40(1)
- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 13(2), 11–21.

- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721–739.
- Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291.
- Chi-Kuan, C., Razak, A. Z. B. A., & Ghavifekr, S. (2023). Grounded Theory Approach In University Leadership Succession Planning Model Development: From The Methodological Perspective. *Malaysian Journal of Qualitative Research*, 9.(¹)
- Cortellazzo, L., Bruni, E. and Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review, *Frontiers in Psychology*, Volume 10, Article 1938, 1- 21.
- Davis, G. P. (2017). Institutional capacity: Preparing leaders for the future. Retrieved from <https://www.acenet.edu/Programs-Services/Pages/professional-learning/Preparing-Leaders-for-the-Future.aspx>
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Emran, H. A. A., & Elhony, F. M. (2023). The Implications of Digital Transformation and Its Impact on Human Resource Management Strategies. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1765-1772.
- Calareso, J. P. (2013). Succession planning: the key to ensuring leadership: the key is that the process of leadership formation is not random and serendipitous, but rather intentional and well planned. *Planning for Higher Education*, 41(3), 27-34.
- Eugene Fibuch, M. D., & Van Way III, C. W. (2012). Succession planning in health care organizations. *Physician Executive*, 38(5).
- Ficci-Ey (2017). Leapfrogging to Education 4.0: Student at the Core, Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry, India, Retrieved from <http://ficci.in/publication.asp?spid=22956>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2).
- Mahfod, J., Khalifa, N. Y.& Madi, F,A (2017). Electronic human resource management (E-HRM) system.
- Gordon, P. and Overbey, J. (2018). *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*, Palgrave Macmillan, Springer.
- Haddud, A., McAllen, D. (2018). *Digital Workplace Management: Exploring Aspects, Technology Management for Interconnected World*,



- Ivanović, T. & Marić, M. (2021). Application of Modern Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in the Era of Digital Transformation, *Strategic Management*, Vol. 26, No. 4, 28 – 36.
- Jensen, T. (2019). Higher education in the digital era. The current state of transformation around the world in the digital era. Paris: International Association of Universities (IAU) https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/technology_report_2019.pdf
- Keerio, N., & Ahmad, A. R. (2023). Developing future leaders in Malaysian public universities: the factors influencing execution of succession planning. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- Kirilmaz, S. K. (2020). Digital transformation in human resources management: investigation of digital hrm practices of businesses. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 7(3), 188-200.
- Lis, M. (2023). Higher Education Institutions and Digital Transformation: Building University-Enterprise Collaborative Relationships (p. 235). Taylor & Francis.
- LUMI, A. (2020). The Impact of Digitalization on Human Resources Development, 4(3), 39-46.
- Maitreyi, G. (2017). Impact of Technology and Culture on Human Resource Management, *International Journal of Engineering Sciences & Management Research*, 4(4), 2349-6193.
- Marks, A., Al-Ali, M., & Rietsema, K. (2016). Learning management systems: A shift toward learning and academic analytics. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 11(4).
- Mary C. K& Meridith E. P (2022) Who Comes Next? Leadership Succession Planning Made Easy, *Productive Leaders*.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
- Monyei, F. E., Ukpere, W. I., Agbaeze, E. K., Omonona, S., Kelvin-Iloafu, L. E., & Obi-Anike, H. O. (2021). The impact of succession management on small and medium enterprises' sustainability in Lagos State, Nigeria. *Sustainability*, 13(23).
- Morrow, M. E. (2023). Succession Planning: Addressing the Lack of Internal Executive Leadership Preparation Within Higher Education Institutions (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).

- Nemethy, L. (2011). *Business exit planning: Options, Value Enhancement, and Transaction Management for Business Owners*. USA: John Wiley & Sons.
- Okwakpam, J. A. (2019). Effective succession planning: A roadmap to employee retention. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 1–10.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970.
- Peteraf, M., & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
- Ris, K., & Puvaca, M. (2023). *Digital Transformation Handbook*. CRC Press.
- Roman, A. V., VanWart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., and McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Admin. Rev.*
- Rothwell, W. (2016). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. 5th ed, Amacom.
- Schmid, Y., & Pscherer, F. (2021). Digital transformation affecting human resource activities: A mixed methods approach. *Human Interaction , Emerging Technologies and Future Systems V: Proceedings of the 5th International Virtual Conference on Human Interaction and Emerging Technologies, IHiet 2021, August 27-29, 2021 and the 6th IHiet: Future Systems (IHiet-FS 2021), October 28-30, 2021, France 543-549*. Springer International Publishing
- Démeijer, D. (2017). *Making digital HRM work: A study in changes in perceived consequences of e-HRM in the past decade* (Master's thesis, University of Twente).
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., and Welpel, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Manage. Revue* 29, 114–138.
- Seniwoliba, J. A. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, Vol. 1 (1), 1-10.
- Shivakumar, S. K. (2023). *Elements of Digital Transformation*. CRC Press.



- Shivashankaran, R., & Arnav, A. (2018). Exploring and designing an appropriate succession planning model. *International Journal of Management (IJM)*, 9(6).
- Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16-30.
- SIGMA Assessment Systems inc(2023) , How to Align Your Succession Plan with Your Strategic Plan, <https://www.sigmaassessmentssystem.com/how-to-align-your-succession-plan-with-your-strategic-plan/>
- Sousa, M. J., and Rocha, Á. (2018). Skills for disruptive digital business. *J. Business Res.* 94, 257–263.
- Sullivan, M. (2013b). Developing bench strength: succession planning. In *Staff development: A practical guide* (pp. 135–141). Chicago: American Library Association
- Ukairo, K., Igwesi, G., & Ijeh, C. (2021). Effect of Succession Management on Sustainability of Small and Medium Scale Enterprises (Smes) in South East Nigeria, *European Journal of Management and Marketing Studies*, Volume 6, Issue 3, 123-138.
- Weritz, P. (2022). Hey Leaders, It's Time to Train the Workforce: Critical Skills in the Digital Workplace, *Administrative Sciences*, 12: 94, 1-13.
- Rothwell, W. J., & Prescott, R. K. (Eds.). (2023). *Succession planning for small and family businesses: Navigating successful transitions*. CRC Press.
- Wilson, P. M. (2021). *Succession Planning Strategies at the Ministry of Education in the Bahamas*, Doctoral dissertation, Grand Canyon University.
- Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I. (2023, February). Succession Planning Leadership Model for Nurse Managers in Hospitals: A Narrative Review. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 4, p. 454). MDPI.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-17.
- Cheng, X., Zhang, S., Fu, S., Liu, W., Guan, C., Mou, J., ... & Huang, C. (2022). Exploring the metaverse in the digital economy: an overview and research framework. *Journal of Electronic Business & Digital Economics*, (ahead-of-print).