

تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية فى ضوء ممارسات تخطيط التعاقب القيادى

إعداد

د. محمد أبو الحمد عبد اللاه د. عبد الله محمود محمد
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

د. محمود محمد أبو الحسن
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية في ضوء

ممارسات تخطيط التعاقب القيادي

محمد أبو الحمد عبد اللاه

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

البريد الإلكتروني: Mohamed.abdallah@azhar.edu.eg

عبد الله محمود محمد

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

البريد الإلكتروني: abdallahhamouda2100@azhar.edu.eg

محمود محمد أبو الحسن

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

البريد الإلكتروني: MMAbouelhassan@azhar.edu.eg

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي. ولتحقيق هدف البحث استخدم المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية بمصر بلغ قوامها ٢٤٧ عضواً. وتوصل البحث إلى أن تحقق أبعاد تخطيط التعاقب القيادي بكليات التربية المصرية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط موزون ٢,٠١، ونسبة تحقق ٦٦,٩٢٪. كما جاء إجمالي تحقق الاستدامة التنظيمية بجميع أبعادها بدرجة متوسطة بمتوسط موزون ٢,٠٠ ونسبة تحقق ٦٦,٦٥٪. كما أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تخطيط التعاقب القيادي وتحقيق الاستدامة التنظيمية في كليات التربية بمصر. وتوصل البحث إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي. الكلمات المفتاحية: تخطيط، التعاقب القيادي، الاستدامة التنظيمية، الاستدامة المؤسسية، كليات التربية.



A Proposed Framework for Achieving Organizational Sustainability in Egyptian Faculties of Education Through Succession Planning

Dr. Mohamed Abu Elhamd Abdellah

Lecturer of Management, Planning and Comparative Studies

Faculty of Education for Boys in Cairo - Al-Azhar University

E-Mail: Mohamed.abdallah@azhar.edu.eg

Dr. Abdullah Mahmoud Mohammed

Lecturer of Management, Planning and Comparative Studies

Faculty of Education for Boys in Cairo - Al-Azhar University

E-Mail: abdallahhamouda2100@azhar.edu.eg

Dr. Mahmoud Mohamed Abu El-Hassan

Lecturer of Management, Planning and Comparative Studies

Faculty of Education for Boys in Cairo - Al-Azhar University

E-Mail: MMAbouelhassan@azhar.edu.eg

Abstract

This study aimed at providing a proposed framework for achieving organizational sustainability in Egyptian faculties of education based on succession planning practices. To achieve this objective, a descriptive approach was employed, and a questionnaire was applied to a sample of 247 faculty members from selected faculties of education in Egypt. The results revealed that the achievement of succession planning dimensions in Egyptian faculties of education was at a moderate level, with a weighted mean of 2.01 and a percentage of 66.92%. Similarly, the overall achievement of organizational sustainability across all its dimensions was at a moderate level, with a weighted mean of 2.00 and a percentage of 66.65%. Furthermore, simple linear regression analysis indicated a strong, positive, and statistically significant relationship between succession planning dimensions and the achievement of organizational sustainability in Egyptian faculties of education. The study concluded by presenting a proposed framework for achieving organizational sustainability in Egyptian faculties of education based on succession planning practices.

Keywords: Planning - Succession planning - Organizational sustainability - corporate sustainability - Faculties of education.

مقدمة:

يعد التعليم الجامعي مصدر تقدم الأمم والمجتمعات، ومظهر رقيها وتحضرها، فالجامعات مؤسسات علمية وتربوية ذات مستويات رفيعة، تتركز مهامها الرئيسية في إعداد الكوادر العلمية المؤهلة لقيادة المجتمع في مختلف مجالات الحياة، علمياً، وفكرياً، واقتصادياً، وإعداد البحوث النظرية والتطبيقية، التي تتطلبها عملية التقدم العلمي والتكنولوجي، في المجتمع الموجودة فيها، وخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، ومعالجة مشكلاته، من خلال ما تقوم به من أنشطة علمية وبحثية متعددة ومختلفة.

وتواجه المؤسسات الجامعية في الآونة الأخيرة العديد من التحديات المتعلقة بإمكاناتها البشرية والتي تتطلب منها ضرورة العمل المستمر للارتقاء بأدائها عن طريق تيسير العمليات الإدارية المرتبطة باحتياجاتها من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، وتقويم أنشطتها، وتنمية المسار الوظيفي لها، بهدف الاستفادة القصوى من جهد هذه الموارد البشرية، وفكرها في تحقيق الأهداف المنشودة. (غنيم، ٢٠١٦، ٣)

ويمثل تخطيط التعاقب القيادي أحد الاتجاهات الحديثة التي يتم من خلالها تصميم برامج لتحديد المرشحين المتميزين للوظائف القيادية، لضمان انتقال سلس للسلطة، مع تبني مجموعة من الممارسات الهادفة لتحقيق استدامة القيادة؛ بما في ذلك دعم المديرين الجدد عند توليهم وظائفهم الجديدة، من خلال التهيئة وبرامج الإرشاد، والتنمية المهنية المستمرة لهم لضمان أداء واجباتهم واستمراريتهم في المنصب الجديد. (عبد العزيز، ٢٠١٩، ٤٦) وتكمن أهمية تخطيط التعاقب القيادي باعتباره جهداً منهجياً منظماً وعملية مستمرة تساعد في تحقيق استدامة المؤسسات التعليمية وضمان بقائها والمحافظة على وضعها التنافسي، وذلك من خلال تمكينها من التكيف مع التغيرات الديمغرافية وندرة المواهب، وتحديد الفجوات في المهارات والاحتياجات التدريبية اللازمة لها، والاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية (اقتصاد المعرفة)، ورفع الروح المعنوية للأفراد مع التأكيد على استبدال القيادة المغادرة بالكفاءات الفريدة من نوعها أو عالية التخصص عن طريق اتباع المرونة عند إجراء الانتقال السلس للقيادة في كل المناصب المهمة وكل مستوى إداري، واستقطاب واستبقاء أفضل الكفاءات القيادية وجذب المواهب والاحتفاظ بها؛ ومن ثم يصبح تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات التعليمية أداة تخطيطية لمعالجة المشكلات التي تنشأ عن مغادرة أو تقاعد الأفراد وسد الفجوة المعرفية التنظيمية الناتجة عن ذلك. (Melissa, Raintry, 2013, 336)

علاوة على ما سبق؛ يساعد التخطيط للتعاقب القيادي على الاستقرار القيادي، والتأكد من أن المؤسسات التعليمية لديها عدد كاف من القادة المؤهلين المؤهلين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أنه من القيم المتأصلة في التخطيط للتعاقب القيادي أن وجود خطة للتعاقب يساعد القيادات على أن تكون لديها استراتيجيات استباقية وحسن اختيار بين المرشحين للوظائف القيادية الشاغرة (Riddick, 2009, p.45) فضلاً عن ضمان توفير عدد كاف من القادة المؤهلين والذي يعد أمراً مهماً لنجاح المؤسسات الجامعية بشكل خاص والنظام التعليمي بشكل عام (Brundrett et al., 2006, p. 261) ويتضمن تخطيط التعاقب القيادي إدارة المعرفة والخبرة، وتوفير التكاليف للمؤسسة التعليمية، والحد من ترك العاملين بالمدرسة لمناصبهم، وتوفير فرص التعلم المهني للعاملين، وإبقاء العاملين على معرفة

دائمة بهذه الفرص. كما يسهم في توفير مخزون مستمر ومتدفق من الكفاءات الداخلية لدى المنظمة، مع ضمان سرعة ملء الفجوات في المناصب المهمة والوظائف القيادية، ويخلق شعوراً لدى الأفراد بتوافر المسار الوظيفي المساعد للتقدم، فضلاً عن تحديد أوجه النقص في المهارات والكفاءات في الفترة المقبلة، كما أنه يركز على ضمان استمرارية العمل ومواجهة خطر التقاعدات المفاجئة أو الرحيل المفاجئ لقيادات. (عبد العزيز، ٢٠١٩، ٤٩)

إن تخطيط تعاقب الموارد البشرية يمثل البناء السليم والصحيح لنجاح المؤسسات الجامعية وضمان نموها، بحيث يضمن تكوين المهارات، وبناء العلاقات، وإعداد القيادات الشابة والصف الثاني، وتكافؤ للجميع أمام تقلد المناصب الإدارية، مع تحقيق سهولة تدفق المعلومات وإنسابيتها، الأمر الذي يسهم في خلق روح التنافس الشريف بين الجميع. (غنيم، ٢٠١٦، ٤)

وقد برز مفهوم الاستدامة التنظيمية كأحد المداخل التنموية الجديدة في محاولة لإحداث توازن رشيد في كافة الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وعدم الاقتصاد على الجانب الاقتصادي فقط، من أجل ضمان نوعية حياة أفضل وتحقيق استثمار أفضل للموارد وكذلك تطوير للممارسات الإدارية، بما يحقق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسات. (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٧٣) وفي المؤسسات الجامعية تعبر الاستدامة التنظيمية عن قدرة الجامعات/الكليات على تبني خطة استراتيجية ذات مبادرات وممارسات وخطط تشغيلية تضمن تحقيق أهدافها ومن ثم بقاءها وقيادة استدامتها تنظيمياً من خلال مشاركة كافة فئات المستفيدين في صياغة وتنفيذ خطط الاستدامة على كافة المستويات التنظيمية ومدى التكيف مع المتغيرات البيئية. (عثمان، ٢٠٢٢، ١١٢)

وللإستدامة التنظيمية العديد من المميزات، وجميعها ذات علاقة وثيقة بالقيادة والأعضاء الجامعيين وبيئة التنظيم الجامعي والمجتمع الخارجي، ومن ذلك: المساهمة في تحقيق كفاءة الإدارة، وكسب ثقة المجتمع، فضلاً عن تحقيق ميزة تنافسية، ومخرجات تعليمية عالية الجودة، وزيادة معدلات الإقبال والالتحاق بها (Sven, Sven, 2018, 530) إلى جانب تحسين النوعية بالمؤسسات الجامعية من خلال المسؤولية المشتركة والمحاسبية بين الجامعات والمستفيدين الداخليين والخارجيين من الخدمات التي تقدمها، وتركيز الإدارة الجامعية عملياً على خصائص الحجم المؤسسي وطبيعة النظام التقني لتحقيق الاستدامة التنظيمية (Hermann, et.al, 2003, 14) علاوة على تحسين مستويات الأداء ورفع الإنتاجية، بما توفره من شفافية النظام الإداري، وتحقيق التعاون والالتزام التنظيمي، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والفعالية الإدارية. (Pamela Lynn, et.al, 2014, 4)

وتسهم القيادة بدور فاعل في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية، يؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة (Yen, Y.X.; Yen, S.Y, 2012, Robertson, J.L.; Barling, J. 2013, Metcalf, L.; Benn, S. 2013, Waldman, D.A.; Galvin, 2008, Campbell, J.L. 2006, Angus-Leppan, T.; Metcalf, L.; Benn, 2010) من أن تحول مؤسسات التعليم العالي نحو تبني ممارسات الاستدامة التنظيمية مرتبط بشكل مباشر وكبير بقيام القيادات الأكاديمية بأنشطة موجهة نحو الاستدامة مثل: دمج الاستدامة في رسالة

الجامعة/الكلية وأهدافها وسياساتها وجميع العمليات والوظائف الجامعية كالتعليم والبحث والإدارة والمستفيدين الخارجيين والأنشطة الفردية لأعضاء مجتمع الجامعة، وعقد المؤتمرات العلمية المتعلقة بقضايا التنمية المستدامة، وإنشاء شركات قائمة على المعرفة في الجامعة/الكلية، وتوظيف أعضاء هيئة التدريس المؤهلين، أعضاء على دراية بموضوعات الاستدامة، وربط الجامعة بالصناعة، في الواقع هناك العديد من الأدوار التي يتحتم على القيادات الجامعية القيام بها لدمج الاستدامة وممارستها وأنشطتها في العمليات الأكاديمية كتخصيص الموارد المالية لخدمات الاستدامة، وتعزيز الثقافة التعاونية وصنع القرار على أساس مشاركة المستخدمين والريّة الجماعية، فضلاً عن توفير المعرفة والمعلومات اللازمة للمشاركة في الخدمات الموجهة نحو الاستدامة وذلك من خلال البرامج التدريبية، وتلبية الاحتياجات النفسية للعاملين، كما أن اهتمام القيادات الجامعية بالقضايا الموجهة نحو الاستدامة هو سبب واضح لتحقيق الاستدامة من خلال التعليم المستدام وتعزيز التزام الطلاب بالاستدامة. (Mohammadi, et.al, 2023, 1573) في ضوء ما سبق، تبرز أهمية اعتماد المؤسسات الجامعية وتحديد كليات التربية المصرية-سياسات تخطيط التعاقب القيادي التي تضع إطار عمل واضح لتحديد وتقييم الكفاءات البشرية، والقيادات المحتملة لتولي المناصب القيادية وتزويدها بالخبرات المناسبة لمواجهة التحديات، وتوظيف الفرص الحالية والمستقبلية، بما يساعدها على دمج ممارسات وأنشطة الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة ببنية الجامعات المصرية بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص.

وعلى صعيد الجامعات المصرية ونظراً لأهمية الموارد البشرية، جاء اهتمام وزارة التعليم العالي بتنفيذ العديد من مشروعات التطوير منذ وضع استراتيجية مشروع تطوير التعليم العالي بمصر عام ٢٠٠٠، وإنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٣، وارتباط تلك المشروعات بتطوير وتنمية قدرات العنصر البشري، وضمان جودة الأداء، ونظم المعلومات الإدارية، وتطوير إدارة الموارد البشرية وغيرها. (معوض، ٢٠١٤، ٢٠٢)

كما تجدر الإشارة إلى أن وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية تبذل جهوداً حثيثة لاجراء الانتقال السلس للقيادات في كل المناصب العليا والمستويات الإدارية المختلفة بالجامعات حال خلوها دون احدث تايثر على أداء الجامعات، ومن بين هذه الجهود ما جاء ضمن أهداف خطة التعليم العالي ٢٠١٨ والذي يؤكد على دراسة قواعد اختيار القيادات الجامعية ولجان التقييم (وزارة التعليم العالي ، خطة وزارة التعليم العالي ٢٠١٨ ، ١)، وما نصبت عليه وثيقة معايير اعتماد الجامعات تحت معيار (القيادة والحوكمة) من أن يتم اختيار القيادات الجامعية وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٧، ٢)

وانطلاقاً من أهمية الأخذ بتخطيط التعاقب القيادي لتحقيق استدامة الجامعات/الكليات المصرية وضمان بقائها وتميز أدائها في ظل المستجدات والتحديات التي تواجهها، أكدت بعض الجامعات المصرية – كجامعة عين شمس- من خلال خطتها الاستراتيجية على أهمية تدريب وتأهيل وتنمية قدرات القيادات الإدارية طبقاً لاحتياجاتهم الفعلية وحرصاً على استدامة الرضا الوظيفي لهم مما ينعكس على كفاءة الأداء و اتقانهم للعمل، وتطبيق معايير قياس أداء الكوادر البشرية. (الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣) بالإضافة إلى ذلك، ما نصبت عليه الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا

ضمن أهدافها الاستراتيجية من الاعداد للموارد البشرية لتكون ذات كفاءة إدارية متميزة تتولى المناصب القيادية وفقاً لمعايير تنافسية مع وجود برنامج شامل للتقوي. (الخطوة الاستراتيجية لجامعة المنيا ٢٠١٥-٢٠٢٠)

مشكلة الدراسة:

تبذل وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية جهوداً حثيثة لتطوير معايير اختيار قياداتها وتنمية قدراتهم وتقييم أدائهم، سعياً منها نحو ضمان استدامة القيادة وتوفير الجدارات القيادية الموجهة نحو الجودة والتميز بما يحقق بقاء واستمرار الجامعات المصرية ومؤسساتها، علاوة على سعيها الدؤوب لتعزيز الوعي بقضايا الاستدامة البيئية والمجتمعية. وعلى الرغم من ذلك أسفرت نتائج العديد من الدراسات أن هناك الكثير من المشكلات المرتبطة بتخطيط التعاقب القيادي بالجامعات المصرية – وكليات التربية - والتي تعوقها عن تحقيق استدامتها التنظيمية، ومن ذلك:

- بالرغم من أن قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ م وتعديلاته قد حدد شروط تعيين القيادات الجامعية، إلا أن نتائج دراسي كلاً من (عبدراوس، والشهراني ٢٠٠٨). (أحمد البنا، ٢٠١٦) أكدت على أنه لا يوجد من بين هذه الشروط أي إعداد أو تدريب سابق للتعيين، بالإضافة إلى ضعف الرؤى التخطيطية لدى هذه القيادات حول طرق الإنماء المهني لمؤسساتها التعليمية، والبطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير المؤسسي لمواجهة متطلبات العصر، وضعف المهارات القيادية وما يرتبط بها من عمليات كالإبداع والتجديد والابتكار، والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها. (رشاد، وعباس ٢٠٢٠، ١١١).

- بمطالعة الخطوة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ / ٢٠٣٠ يلاحظ عدم نصها على وضع خطط فرعية لتخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الجامعية المصرية، ولكن يوجد بعض البرامج الخاصة بتدريب وتنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية لتولي المناصب القيادية، وبعض الآليات الخاصة بعملية التقييم، وهو ما يؤدي بدوره إلى حرمان المؤسسات الجامعية المصرية من الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف القيادية بها.

- عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية المصرية لا تركز على مدى توفر الكفايات الخاصة بعملية التخطيط لدى المرشح، حيث تعتمد على قدرة المرشح على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة والتخطيط، كما أن ترقية أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ في الاعتبار قدرتهم على القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بل تعتمد بصفة أساسية على مهاراتهم البحثية والتدريسية، هذا بالإضافة إلى الافتقار للآليات التي تستطيع من خلالها تطوير أسلوب أدائها للمهام والوظائف التي يقوم بها بشكل مستمر حتي تستطيع تلبية احتياجات البيئة المتغيرة ومتطلبات سوق العمل. (عبدالستار، وأمين ٢٠١٩، ١٩١)

- فهم القيادات الجامعية لمسئولياتهم والاحاطة بأبعادها يخضع لاجتهادات فردية تختلف باختلاف وجهات نظرهم، نظراً لقلّة تلقّهم برامج تدريبية سابقة للتعيين أو بعد

أسناد مهام المنصب الإداري لهم، وأن محاولات تأهيل القيادات لا تخرج عن حيز القرارات والبعض الآخر لا يلبي احتياجات القادة الجامعيين إلى جانب التقليدية الشديدة وافتقادها للحدثاء، بالإضافة إلى قصور عمليات تقويم البرامج التأهيلية ويتم الاكتفاء بحضور البرامج دون النظر إلى ما حققته من أهداف. (الدهشان، السيسى، ٢٠٠٥، ١١٣)

- ندرة توافر الية مكتوبة لتطوير أداء العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل، بالإضافة إلى عدم وجود خطة متكاملة لتطبيق نموذج مثالي لعملية تخطيط التعاقب بالجامعات المصرية، وضعف وجود قنوات لدى القيادات الجامعية بأهمية تكوين الصف الثاني من القيادات لهم المؤهلين تأهيلاً عملياً وعلمياً، وعدم منحهم الفرصة اعتقاداً منهم بأنهم يمثلون خطورة على مراكزهم القيادية، وغياب الرغبة الحقيقية لدى القيادات في التطوير الذاتي سواء بالقراءة أو الإفادة من أهل الخبرة. (جرجس، عبدالعال، وعبد المجيد، ٢٠٢٢، ٦٨٧)

- وفيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية، أشارت بعض الدراسات إلى معاناة الجامعات المصرية، -وينسحب ذلك على كليات التربية أيضاً باعتبارها إحدى حلقات منظومة التعليم الجامعي- من العديد من المشكلات التي تتعلق بالاستدامة التنظيمية ومن ذلك: قلة دمج الممارسات والأنشطة المتعلقة بالاستدامة بالخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية وكلياتها، غياب وجود برامج دراسية ودورات تدريبية مقدمة للطلاب من قبل الجامعات في الاستدامة تتواءم مع التغيرات المحلية والإقليمية، وحاجة البرامج المقدمة للتحديث للتناسب مع التغيرات المستمرة، علاوة على ضعف ارتباط البحوث العلمية بمشكلات البيئة، وخلوهاكل بعض الجامعات/ الكليات المصرية من الوحدات التنظيمية المنوط بها دمج الاستدامة التنظيمية ببنية الكليات والجامعات المصرية. (عيسى، ٢٠٢٢، ٥، ٦)

في ضوء ما سبق يتضح أن هناك بعض جوانب القصور في الجامعات المصرية- وبالطبع كليات التربية- منها ما يتعلق بالتخطيط للتعاقب القيادي الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المصرية وتحديد كليات التربية، ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية لتخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات الجامعية؟
٢. ما الأسس النظرية للاستدامة التنظيمية في المؤسسات الجامعية؟
٣. ما واقع التخطيط للتعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية بكليات المصرية وثائقياً؟

٤. ما واقع ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية ميدانياً؟

٥. ما التصور المقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي؛ وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية: تعرف الأسس النظرية لتخطيط التعاقب القيادي وتطبيقاته في المؤسسات الجامعية، وكذلك تعرف الأسس النظرية للاستدامة التنظيمية وممارستها في المؤسسات الجامعية، والوقوف على واقع تخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية وثائقياً، والكشف عن واقع ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية ميدانياً. والكشف عن العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي وتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية بمصر.

أهمية البحث:

تنبع الأهمية النظرية للبحث الحالي من تناوله لأحد الاتجاهات الحديثة المتمثلة في التخطيط للتعاقب القيادي وكيفية الاستفادة منه في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص، إضافة إلى تسليط الضوء على الأوضاع الراهنة لعمليات اختيار وتدريب وتقييم القيادات الجامعية.

وتتمثل الأهمية التطبيقية للبحث الحالي تبصير مخططي السياسات التعليمية، والمسؤولين عن تطوير التعليم إلى نقاط الضعف في عملية اختيار وتعيين وتنمية وتقييم القيادات الجامعية وكيف يمكن من خلال ممارسات تخطيط التعاقب القيادي تحقيق الاستدامة التنظيمية لكليات التربية المصرية وذلك من خلال تقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي والذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتحليلها وتفسيرها والخروج منها باستنتاجات يمكن أن تفيد في حل مشكلة البحث. كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية لتعرف على آرائهم حول واقع كل من الاستدامة التنظيمية والتخطيط للتعاقب القيادي بكلياتهم.

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث الحالي في:

١. تخطيط التعاقب القيادي

يُعرف التخطيط للتعاقب القيادي بأنه جهد منظم تقوم به المنظمات لاختيار وتطوير قادة المستقبل ليكونوا على استعداد لتولي المناصب القيادية الشاغرة. (Derr, 2006, 787)

كما يعرف بأنه عملية منهجية منظمة تركز على تدريب وإعداد وتطوير الافراد من أجل تولي مناصب مستقبلية أو الترقية لمناصب أعلى في حالة المغادرة أو التقاعد من خلال نقل المعارف والخبرات إلى الخلفاء (قيادات الصف الثاني) حتي يتم المحافظة على الكفاءات القيادية للقيام بأدوارهم المستقبلية. (Rothwell, 2012, 40)

وقد صاغ البحث مصطلح تخطيط التعاقب القيادي اجرائياً بأنه: مجموعة من العمليات المخططة لاستدامة المناصب القيادية المستهدفة، من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية لكلليات التربية بالجامعات المصرية من القادة الأكاديميين، واستبقاء/ تطوير الكفاءات الحالية، لتجنب الفراغ القيادي المحتمل الناتج عن عمليات الترقية، النقل، الفصل، الاستقالة، التقاعد، الوفاة، بما يحقق استدامتها التنظيمية أنياً ومستقبلاً.

٢. الاستدامة التنظيمية

يعرف المجلس الوطني للمنظمات غير الربحية ٢٠١٦ م National Council for Nonprofits الاستدامة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة غير الربحية على استخدام الأصول والحفاظ عليها على المدى الطويل لمواصلة مهمتها دون استنزاف مواردها تماماً." (Coy, 2018, 15)

وتُعرف الجامعة/ الكلية المستدامة بأنها: مؤسسة تعليم عالي تشارك بشكل محلي أو عالمي في التقليل من الآثار السلبية البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، والصحية الناتجة من استثمارها لمواردها في تحقيق مهامها، كالتدريس، والبحوث والتوعية والشراكة، وطرق الإدارة الداخلية التي من شأنها أن تساعد المجتمع في انتهاج أسلوب الحياة المستدامة (Ting, Mohammed, Choong, 2012, 209).

وقد صاغ البحث الحالي الاستدامة التنظيمية اجرائياً بأنها: الجهود والممارسات التي تقوم بها كليات التربية بالجامعات المصرية لتحقيق أبعاد الاستدامة (استدامة التخطيط الاستراتيجي - الاستدامة البحثية - استدامة جودة البرامج التعليمية - الاستدامة البيئية والاجتماعية)، بما يضمن لها البقاء والاستمرار والتكيف مع التحديات المحيطة من جانب، وتحقيقها لرسالتها المنوطة بها من جانب آخر.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تناول البحث في عرضه للدراسات السابقة ثلاث محاور رئيسية، تناول الأول منها الدراسات التي تناولت الاستدامة التنظيمية، فيما تناول المحور الثاني الدراسات التي تناولت تخطيط التعاقب القيادي، بينما تناول المحور الثالث الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستدامة التنظيمية وتخطيط التعاقب القيادي. واتبع البحث في عرضه للدراسات السابقة الترتيب التاريخي من الأقدم للاحدث، كما تناول أهداف كل دراسة، المنهج والأدوات، العينة، وعرض لأهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، وذلك على النحو التالي:

١- دراسات تناولت الاستدامة التنظيمية:

أ. دراسة (Jorge, et al, 2015): هدف البحث إلى تحليل مدى قيام الجامعات الإسبانية بتنفيذ ممارسات الاستدامة في مؤسساتها، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على رؤساء الجامعات والإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي الإسبانية. كما هدف أيضاً إلى فحص العوامل الرئيسية التي قد تفسر تنفيذ ممارسات الاستدامة في الجامعات الإسبانية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام اختبارات مربع كاي بيرسون لتحليل البيانات التي تم جمعها في الاستبانة. وتظهر النتائج الرئيسية ببطء التقدم الذي أحرزته العديد من الجامعات الإسبانية فيما يتعلق بتنفيذ ممارسات الاستدامة، وهو ما قد يشير إلى وجود عدد من العقبات الواجب التغلب عليها. بالإضافة إلى ذلك، لم تكن هناك عوامل تؤثر على تنفيذ ممارسات الاستدامة.

ب. دراسة (Larrán Jorge et al, 2016): هدف البحث إلى تطوير أداة كمية متعددة البنود لقياس أداء الاستدامة في الجامعات. ولتحقيق هذا الهدف، كانت الخطوة الأولى هي مراجعة الأدبيات حول تقييم الاستدامة في الجامعات، وتم اختيار حوالي ٢٦٨ بنداً للاستدامة، كما تم مناقشة هذه البنود في ورشة عمل مع أعضاء الإدارة العليا من ثماني جامعات إسبانية بهدف تحليل صلاحية وملاءمة البنود المختارة. وتوصلت النتائج إلى وضع مقترح لقياس الاستدامة في الجامعات الإسبانية يتكون من ١٥٦ بنداً ذات صلة. بالإضافة إلى ذلك، تم تجميع هذه البنود وفقاً لسبعة أبعاد مختلفة (الحكومة المؤسسية، الطلاب، الموظفين، المجتمع، البيئة، الشركات، والتحسين المستمر). ومن المهم أيضاً ملاحظة أن هذه البنود لم ترتبط بالمخاطر السياسية وأنها مرتبطة بتوفير معلومات أكثر موثوقية لتقييم الاستدامة في الجامعات.

ج. دراسة (Aleixo, Azeiteiro, & Leal, 2018b): هدف البحث وصف مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة في الجامعات والمدارس التقنية البرتغالية من حيث الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية، تحديد التصنيفات والشهادات والإعلانات المتعلقة بالاستدامة التي تحصل عليها هذه المؤسسات، دراسة الفروق بين تطبيق ممارسات الاستدامة في المدارس التقنية والجامعات، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة لقياس مستوى تنفيذ ممارسات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي وكذلك عدد التصنيفات والشهادات والإعلانات لهذه المؤسسات. وتم تطبيق الاستبانة على ٥٣ قائداً من رؤساء الجامعات والمديرين والعميدين وأقسام وكليات الجامعات والمدارس التقنية البرتغالية. وتوصل البحث إلى أن مؤسسات التعليم العالي البرتغالية بشكل أساسي تشارك في البعد الاجتماعي للاستدامة. ويأتي البعد الاقتصادي في المرتبة الثانية والمؤسسي في المرتبة الثالثة؛ بينما يعد البعد البيئي الأقل تطوراً. باستثناء بعض الموضوعات المحددة (مثل

البحث في مجال التنمية المستدامة، وعرض دورات درجة في التنمية المستدامة)، لا توجد فروق كبيرة بين الجامعات والمدارس التقنية في تنفيذ ممارسات التنمية المستدامة.

د. دراسة (العماري، والعنابي، ٢٠٢٠): هدف البحث إلى التعرف على الآليات والأساليب العلمية لتحقيق الاستدامة في الجامعات اليمنية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف المنطلقات النظرية لكل من التنمية المستدامة والاستدامة، ومن ثم استقراء الآليات والأساليب العلمية التي ينبغي أن تقوم بها الجامعات اليمنية الحكومية لتحقيق الاستدامة، وتم التوصل إلى العديد من النتائج والاستنتاجات أبرزها: أن الاستدامة في الجامعات اليمنية ليست مجرد مقرريضاف إلى البرامج الدراسية؛ ولكنها عملية شاملة ومتكاملة تستلزم دمج استراتيجيات الاستدامة في وظائف الجامعة وأدوارها الأساسية بشكل مرن ومتوازن في الوقت الحاضر والمستقبل وأنها الخيار الاستراتيجي الأحدث لإنقاذ الجامعات اليمنية من واقعها الراهن وتمكينها من أداء دورها التنموي وفق آليات متعددة تبدأ من إدراج مفاهيم ومبادئ الاستدامة وتطبيقاتها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع و انتهاء بالممارسات القيادية النموذجية والابتكار. وفي ضوء ذلك قدم البحث العديد من التوصيات والمقترحات.

٥. دراسة (عيسى، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٦٣) عضواً من هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ للتعرف على درجة ممارسة - أهمية تحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها جاءت الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر في مجمل أبعادها (الاستدامة الأكاديمية، الاستدامة المالية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية) بدرجة ضعيفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبترتيب المحاور حسب الفجوة النسبية جاء محور الاستدامة الاجتماعية في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرها (٥٠%) بدرجة ضعيفة، يليه محور الاستدامة البيئية بنسبة مئوية قدرها (٤٩.٦٨%) بدرجة ضعيفة، ثم محور الاستدامة الأكاديمية بنسبة مئوية قدرها (٤٩.٦٧%) بدرجة ضعيفة، وأخيراً محور الاستدامة المالية بنسبة مئوية قدرها (٤٨.٣٣%) بدرجة ضعيفة. وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر.

٩. دراسة (Leal Filho et al, 2022): هدف البحث إلى الكشف عن كيفية تعامل الجامعات في البلدان الآسيوية مع الأمور المتعلقة بالاستدامة ومعالجتها. ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث تحليلاً مقاييسياً واستبانة إلكترونية، وتم تحليل بيانات الاستبانة من خلال التحليل الوصفي واختبار t لطلاب العينة الواحدة. وأظهرت نتائج البحث وجود اختلاف كبير بين البلدان

الآسيوية فيما يتعلق بممارسات الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي. ويُنظر إلى مؤسسات التعليم العالي في بلدان شرق آسيا، مثل إندونيسيا وماليزيا وتايلاند، على أنها تظهر المزيد من ممارسات الاستدامة. وعلى الرغم من مشاركة عدد كبير من المشاركين في الاستبانة، إلا أنه لم يغط جميع البلدان الآسيوية.

ز. دراسة (الحميدي، ٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في أبعادها الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية بجامعة الطائف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت ١٤٣ كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ ٢٨٦٦. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن بعد مستوى الفرد في التطوير التنظيمي كأن أكثر الأبعاد توأماً مقارنة ببعد مستوى الجماعة، وبعد المؤسسة في التطوير التنظيمي، أيضاً أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي بجامعة الطائف. كما بينت النتائج أن بعدي الاستدامة البيئية والاقتصادية كان أكثر الأبعاد تأثراً بالتطورات المتلاحقة بالعمل بجامعة الطائف. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بزيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي بالجامعة لما لوم من أثر في تحقيق الاستدامة التنظيمية بكافة أبعادها للجامعة، والاستعانة بالخبراء المتخصصين لإلقاء ندوات توعوية للحفاظ على البيئة والموارد المتاحة بهدف تنفيذ مركات الاستدامة التنظيمية، واستثمار جيود التطوير التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

ح. دراسة (Mohammadi, et al 2023): هدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى شرح عملية استدامة الجامعات من خلال التأكيد على دور الطلاب ونظام الإدارة. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط لتحقيق هذا الهدف: حيث تم إجراء تحليل محتوى نوعي لأوراق البحث ذات الصلة من خلال منهجية PRISMA لاكتشاف أهم العوامل التي تؤثر على دمج الاستدامة في هيكل الجامعة، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لضمان صحة النموذج المستخرج من القسم النوعي.. أظهرت النتائج أن هناك ستة عوامل تساهم في التنفيذ الفعال للاستدامة في الجامعات، وهي: ثقافة الجامعة، وقيادة الجامعة، والتعليم من أجل الاستدامة، ومعرفة الاستدامة، والاتجاهات نحو الاستدامة والالتزام بالاستدامة. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن كل من قيادة الجامعة وثقافتها تؤثران بشكل إيجابي على تنفيذ التعليم من أجل الاستدامة في الجامعات، مما يؤثر بدوره بشكل إيجابي على معرفة الطلاب ومواقفهم تجاه الاستدامة. وأظهرت معرفة الطلاب ومواقفهم تجاه الاستدامة جنباً إلى جنب مع قيادة الجامعة وثقافتها تأثيراً إيجابياً على التزامهم بالاستدامة. كما

أن التزام الطلاب بقضايا الاستدامة كان له التأثير الأكثر مباشرة على مشاركتهم في الأنشطة الموجهة نحو الاستدامة، ثم جاء بعد ذلك موقفهم من الاستدامة ومعرفتهم به على التوالي.

ط. دراسة (AlAli & Aboud, 2024): هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تنفيذ الاستدامة بأبعادها الأكاديمية والبحثية والاجتماعية والبيئية في الجامعات السعودية، وتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات الاستدامة الحالية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية من ٢٧٥ عضو هيئة تدريس من جامعات سعودية متنوعة في الدراسة بشكل فعال. وأظهرت النتائج تنفيذ محدود لممارسات الاستدامة داخل الجامعات السعودية بأبعادها المختلفة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما تم تحديد نقاط ضعف في المجالات الأكاديمية، والبحثية، والاجتماعية، والبيئية. وأوصت الدراسة بأن تعطي الجامعات الأولوية للاستدامة من خلال إنشاء لجان متخصصة والاستلها من المؤسسات الناجحة في هذا المجال

٢ - دراسات تناولت تخطيط التعاقب القيادي:

أ. دراسة (Darvish, & Temelie, 2014): يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي والتخطيط الاستراتيجي في فرع جامعة پیام نور الأليشتار (Payame Noor University of Aleshtar). ولتحقيق هذا الهدف، واستخدم البحث المنهج الوصفي من نوع الارتباطي. واستخدم البحث الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها ٣٢ موظفًا بالجامعة، في جزأين (تخطيط التعاقب القيادي والتخطيط الاستراتيجي). وأظهرت نتائج هذا البحث أن تخطيط التعاقب القيادي في المجتمع المدروس ضعيف نوعًا ما. علاوة على ذلك، ثبت أن التخطيط الاستراتيجي يتم تنفيذه في هذا المجتمع بشكل معتدل. تؤكد النتائج العلاقة بين التعاقب القيادي والتخطيط الاستراتيجي وتحدد وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط التعاقب القيادي في جامعة پیام نور الأليشتار. ووفقًا لنتائج البحث، أوصينا باستخدام عملية منهجية للتعاقب القيادي والتخطيط الاستراتيجي.

ب. دراسة (Swanson, 2018): هدفت الدراسة إلى تقييم تصورات الموظفين حول أهمية تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي، وتحديدًا في كلية مجتمع بجنوب شرق الولايات المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي ودراسة الحالة، واستخدمت الأدوات التالية (المقابلات شبه المنظمة، الملاحظات الميدانية، الأدبيات العلمية والمهنية). وتمثلت عينة الدراسة في موظفي كلية مجتمع واحدة في جنوب شرق الولايات المتحدة. تم اختيار المشاركين في الدراسة بناءً على خبرتهم وموقعهم الوظيفي في المؤسسة. وقد أشار المشاركون إلى عدم وجود برنامج رسمي لتخطيط التعاقب القيادي في

المؤسسة. كما اعتقد المشاركون أن غياب تخطيط التعاقب القيادي يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير، وتحقيق أهدافها، وخدمة الطلاب، والمجتمع. وأدرك المشاركون أن تطوير برنامج لتخطيط الخلافة سيكون له تأثير إيجابي على المؤسسة.

ج. دراسة (الراشد، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تفعيل تطبيق التعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتقديم مقترحات تساهم في إنجاح تطبيق التعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، بلغ عددهم ١٢٠ عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يرون أن إجراءات تطبيق التعاقب القيادي بالجامعة غير واضحة بالنسبة لهم، وأنهم موافقون بشدة على أنه توجد بالجامعة كفاءات قيادية لم يتم اكتشافها لشغل المناصب القيادية، وأن الجامعة تقوم بالاستعانة بكفاءات من خارجها لتولي مناصب قيادية فيها. كما أظهرت الدراسة أن تطبيق التعاقب القيادي يواجه العديد من التحديات أبرزها تأثير العوامل الشخصية في عملية اختيار القيادات بالجامعة، وأن قنوات الترشيح للمناصب القيادية بالجامعة غير واضحة. كما قدمت الدراسة العديد من المقترحات لإنجاح عملية التعاقب القيادي بالجامعة، منها: ضرورة تحديد معايير واضحة لشغل المناصب القيادية، والعمل على تصميم لوائح تنفيذية لأنظمة عملية التعاقب القيادي، واستحداث برامج خاصة لإعداد صف ثان من القيادات.

د. دراسة (همام، ٢٠٢٢): هدف البحث إلى وضع إجراءات مقترحة لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء خبرتي كندا وأستراليا، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أنه يمكن تصميم خطط التعاقب القيادي لتناسب الاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة على حدة. وأن عملية تخطيط التعاقب القيادي قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي للحفاظ على القيادة الفعالة خلال فترات الانتقال التي لا مفر منها. كما أنه يتم وضع خطة التعاقب القيادي بحيث تتوافق مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. إضافة إلى أنه يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة للتعاقب القيادي لبناء قادة المستقبل، بحيث تطور المهارات القيادية المطلوبة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

هـ. دراسة (Keerio, Ahmad, & Abbas, 2022): هدف البحث إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط التعاقب القيادي في سياق مؤسسات التعليم العالي، من خلال تقييم النماذج التجريبية المختلفة للثقافة التنظيمية وتخطيط التعاقب القيادي خلال العقد الماضي، واقتراح نموذج متكامل للعلاقة بين الثقافة والتعاقب القيادي، ولتحقيق هدف البحث تم إجراء استعراض شامل للأبحاث السابقة في هذا المجال لتحليل النماذج الموجودة

وتحديد الفجوات المعرفية (استعراض أدبي منهجي وتحليل محتوى). كشفت النتائج عن نقص في النماذج المتكاملة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الخلافة. وتوصل البحث إلى أن هناك نقصاً في النماذج المتكاملة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وتخطيط التعاقب القيادي في سياق التعليم العالي، وبناء على هذه النتائج اقترح البحث نموذجاً متكاملًا يعتمد على إطار القيم المتنافسة (competing values framework) (CVF) لتوضيح هذه العلاقة.

و. دراسة (Abdullahi, Raman, & Solarin, 2022): هدف البحث إلى دراسة تأثير ممارسات تخطيط التعاقب القيادي على انخراط الموظفين وأداءهم في الجامعات الخاصة الماليزية. واستخدم البحث تصميم البحث الاستقصائي، وتتكون وحدة الدراسة من هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الماليزية. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المستجيبين المستهدفين والبالغ عددهم ٣١٤ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الماليزية وتم استخدام طريقة العينة الطبقية والعشوائية البسيطة. وكشفت النتائج أن لممارسات تخطيط التعاقب القيادي تأثيراً كبيراً على أداء الموظفين، وأن العلاقة بين ممارسات تخطيط التعاقب القيادي وأداء الموظفين بوساطة جزئية من خلال انخراط الموظفين. وأوصى البحث بأنه على إدارة الجامعة وضع أنظمة سليمة لتخطيط التعاقب القيادي لتحقيق أداء هيئة التدريس.

ز. دراسة (الجهني، ٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين تعاقب القيادات الأكاديمية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأداته الاستبانة وعينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وفروعها والبالغ عددهم (٣٥٧) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن درجة واقع التعاقب القيادي الأكاديمي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة. ودرجة واقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة أيضاً. وقدمت الدراسة توصيات من أبرزها: تشكيل فرق عمل متخصصة تعني بالتعاقب القيادي الأكاديمي، وتنفيذ ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لنشر ثقافة العمل المؤسسي الذي يعتمد على استمرارية تنفيذ الخطة الاستراتيجية دون التأثير بالتعاقب القيادي، وعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المرشحين لمناصب قيادية في المهارات القيادية الأكاديمية.

ح. دراسة (Fahmi, et al, 2024): هدف البحث إلى استكشاف العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والموقف الوظيفي والأمن الوظيفي تجاه نية الدوران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من نوع الارتباط، وقد ركز البحث بشكل خاص على جامعة خاصة في كوالالمبور بماليزيا وتم جمع البيانات من خلال ١٤٨ استبياناً. تضمن الإطار المفاهيمي المتطور أبعاد تخطيط

الخلاقة والموقف الوظيفي والأمن الوظيفي ونية الدوران. أشارت نتائج البحث إلى أن هناك علاقة موجبة بين تخطيط الخلافة والموقف الوظيفي والأمن الوظيفي تجاه نية الدوران. اقترحت العلاقات التجريبية بين المتغيرات أنه سيكون من المفيد والملائم لإدارة الجامعة الخاصة استعادة حالات دوران الموظفين بالجامعة.

٣- دراسات ربطت بين الاستدامة التنظيمية وتخطيط التعاقب القيادي:

أ. دراسة (Thorpe, Arthur, & Souza, 2018): هدفت الدراسة إلى استكشاف التعاقب القيادي كجانب من جوانب استدامة المؤسسة في المدارس التكميلية في إنجلترا كمثال على كيفية سعي المدارس في الظروف الحرجة لضمان بقائها ونموها. تم تحليل البيانات من سبعة قادة مدارس تكميلية برازيليين وصينيين في إنجلترا. واستُخدمت مفاهيم الاستدامة التنظيمية وتخطيط تعاقب القيادة للتحليل. شملت الدراسة قادة مدارس تكميلية من المجتمعين البرازيلي والصيني في إنجلترا. وأظهرت الدراسة أن تخطيط التعاقب القيادي يؤدي دوراً هاماً في ضمان الاستمرارية. كما تواجه المدارس التكميلية تحديات بسبب محدودية الموارد، ولكنها تساهم بشكل كبير في توفير التعليم.

ب. دراسة (Ugoani, 2020): هدفت الدراسة لكشف العلاقة بين تخطيط تعاقب الإدارة وأثره على استدامة المنظمة. تم استخدام التصميم البحثي الاستكشافي للدراسة، كما تم استخدام كل من التقنيات النوعية والكمية في الدراسة الاستكشافية لتحقيق الأهداف المرجوة. وتكون المجتمع من جميع الشركات المدرجة في بورصة نيجيريا للأوراق المالية (NSE). تم اختيار العينة من خلال التقنية الهادفة، بينما تم تحديد الحجم من خلال مفهوم نسبة العينة. واستخدمت الدراسة المقابلات الشخصية، والملاحظات كأدوات للدراسة. وأظهرت الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين تخطيط تعاقب الإدارة واستدامة المنظمة. حيث تساهم القيادة التنظيمية الفعالة، بما في ذلك مكونات مثل تطوير الإدارة وتطوير المهنة وتطوير المواهب وتطوير القيادة، في نجاح تخطيط التعاقب. كما يساعد تصنيف القوى العاملة التنظيمية إلى مستويات في تحديد القادة المحتملين للاستدامة طويلة الأجل.

ج. دراسة (الدوسري، أروموجام، وشمسي، ٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية التخطيط التعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. وتحديد العلاقة بينهما، ومدى وعي منظمات الأعمال باستراتيجية تخطيط التعاقب القيادي واستدامة المنظمات الأعمال وما هي المتطلبات الأساسية التي يجب العمل على تخطيطها وتنظيمها وتنفيذها للوصول إلى تطبيق الأمثل لاستراتيجية التخطيط التعاقب قيادي. وذلك سعياً لتحقيق نتائج ملموسة في تحقيق استدامة المنظمة. ونلاحظ أن في أزمة كورونا انهارت الكثير من المنظمات التي لم تكن لها القدرة على التكيف السريع مع هذه التغيرات التي واكبت هذه المرحلة. وذلك

لعدة أسباب وأهمها من وجهة نظر الباحثة عدم فعالية تخطيط التعاقب القيادي الذي انعكس في ضعف أدائها وقيادتها للمنظمة بسبب عدم توفير القيادات الملائمة التي تتولى قيادة المنظمة في تلك التغيرات الحادة التي اتسمت فيها تلك الفترة. وتتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء عن درجة تطبيق استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال من وجهة نظر القادة والعاملين بالمنظمة الأعمال الخاصة بالدراسة الحالة وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتصميم أداة القياس (الاستبيان) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى قطاع الأعمال موضع الدراسة، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق استراتيجية التعاقب القيادي من خلال معايير الاربعة (تخطيط المسار الوظيفي، وتمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارات الوظيفية) وبين تحقيق استدامة منظمات الأعمال وفق معايير الاستدامة الوطنية وتعني هي ان تكون في منظمات الأعمال في موازنه بين أرباحها اقتصاديا وبين ما تقدمه للمجتمع اجتماعيا وما تسهم فيه من المحافظة على البيئة الطبيعية.

٤. دراسة (Hawkins-Saleemi, 2023): هدفت الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات التي استخدمها المديرون التنفيذيون في قطاع البناء لتطوير خطة تعاقب فعالة ومتنوعة جنسياً من أجل الاستدامة التنظيمية. كان المشاركون ثلاثة من المديرين التنفيذيين في قطاع البناء في جنوب شرق الولايات المتحدة. تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة ووثائق تنظيمية وموقع جمعية قطاع البناء. تم تحليل البيانات بشكل مواضيعي، مما أدى إلى ظهور سمات تحسين العملية في تطوير الموظفين والالتزام القيادي ودعم التنوع بين الجنسين في جميع مستويات التسلسل الهرمي للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة ضمان القيادة العليا حصول الموظفين على التدريب لتطوير المهارات والعلاقات التجارية الحيوية.

٥. دراسة (Susilo, & Winarto, 2023): هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي واستدامة المنظمة، مع التركيز على دور المتغيرات الوسيطة المتمثلة في القيادة التحويلية والمرونة التعليمية. واستخدم البحث المنهج الكمي لتحليل البيانات. واستخدم البحث الاستبانة كأداة لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، بما في ذلك تخطيط التعاقب القيادي، القيادة التحويلية، المرونة التعليمية، واستدامة المنظمة. وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ١١٩ موظفًا في شركة PT XYZ. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التعليمية والمرونة واستدامة المنظمة، مع دور وسيط مهم للقيادة التحويلية وتخطيط التعاقب القيادي، مما يعني أن تخطيط الخلافة يسهم بشكل كبير في تعزيز استدامة المنظمة من خلال تطوير القادة المحولين والمرونة التعليمية والمرونة لدى الموظفين. ولم تُظهر النتائج علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية واستدامة المنظمة، بينما كانت هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية وتخطيط التعاقب

القيادي، مما يشير إلى أن القادة التحويليين يلعبون دورًا حيويًا في تنفيذ برامج تخطيط التعاقب القيادي الفعالة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنسبة للمحور الأول: دراسات تناولت الاستدامة التنظيمية

- أوجه الشبه:

- معظم الدراسات ضمن هذا المحور اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- جميع الدراسات تناولت الاستدامة في سياق مؤسسات التعليم العالي، سواء كانت جامعات إسبانية، برتغالية، يمنية، أو غيرها.
- تتفق الدراسات في الكشف عن تحديات كبيرة تواجه تنفيذ الاستدامة في المؤسسات التعليمية، مثل بطء التقدم أو محدودية الموارد.
- تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة جمع البيانات. كما أنها تسعى لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

- أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسات في الأبعاد التي ركزت عليها ضمن الاستدامة، فبعضها ركز على أبعاد محددة مثل الاستدامة البيئية، في حين تناولت دراسات أخرى الأبعاد الأكاديمية والاجتماعية والمالية.
- تختلف الدراسات في تناولها لموضوع الاستدامة عبر مناطق جغرافية متنوعة، مثل أوروبا وآسيا والشرق الأوسط.
- بعض الدراسات، مثل دراسة (Mohammadi et al, 2023)، اعتمدت على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل النوعي والكمي.
- تركز الدراسة الحالية على الاستدامة في كليات التربية المصرية، مع التركيز على تطبيق ممارسات تخطيط التعاقب القيادي، وهو جانب لم يتم التركيز عليه بنفس القدر في معظم الدراسات السابقة التي تناولت الاستدامة فقط.

بالنسبة للمحور الثاني: دراسات تناولت تخطيط التعاقب القيادي

- أوجه الشبه:

- تتفق معظم الدراسات في هذا المحور على أن تخطيط التعاقب القيادي يلعب دورًا هامًا في تحقيق الاستقرار المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- استخدمت العديد من الدراسات الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- ركزت غالبية الدراسات على المؤسسات التعليمية، مع دراسة تأثير التخطيط القيادي على الأداء المؤسسي.

- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات هذا المحور في تسليط الضوء على أهمية تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
- أوجه الاختلاف:
 - بعض الدراسات، مثل دراسة (Keerio, Ahmad, & Abbas, 2022)، تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على تخطيط التعاقب القيادي، وهو جانب لم تتناوله الدراسات الأخرى بنفس التركيز.
 - تختلف الدراسات في السياق المؤسسي الذي تناولته، فمنها ما ركز على التعليم العالي، ومنها ما تناول قطاعات أخرى مثل قطاع الأعمال.
 - تنوعت المنهجيات بين الدراسات، حيث استخدمت بعضها المنهج الوصفي الارتباطي، بينما اعتمدت أخرى على التحليل المقارن أو استعراض الأدبيات.
 - تختلف الدراسة الحالية في ربط تخطيط التعاقب القيادي بشكل مباشر مع الاستدامة التنظيمية في كليات التربية المصرية، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على إما التخطيط القيادي أو الاستدامة بشكل منفصل.
- بالنسبة للمحور الثالث: دراسات ربطت بين الاستدامة التنظيمية وتخطيط التعاقب القيادي
 - أوجه الشبه:
 - أكدت جميع الدراسات في هذا المحور على العلاقة التبادلية بين الاستدامة التنظيمية وتخطيط التعاقب القيادي، وكيفية تأثير كل منهما على الآخر.
 - تناولت الدراسات دور القيادة في تحقيق الاستدامة، مع التركيز على أهمية التخطيط القيادي لضمان استمرارية المؤسسات.
 - تتشابه الدراسة الحالية مع هذا المحور في التركيز على العلاقة بين تخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية. كما أن استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة يضعها أيضاً في سياق مشابه.
 - أوجه الاختلاف:
 - تختلف الدراسات في السياق المؤسسي والجغرافي الذي تناولته، فبينما ركزت بعض الدراسات على التعليم العالي، تناولت دراسات أخرى قطاعات مثل قطاع الأعمال والبناء.
 - تنوعت المنهجيات من استخدام المقابلات والاستبيانات إلى التحليل الموضوعي، مما يعكس تنوعاً في طرق جمع البيانات وتحليلها.
 - ركزت الدراسة الحالية على سياق كليات التربية المصرية، مما يضفي طابعاً محلياً واستهدافاً أكثر دقة مقارنة بالدراسات الأخرى التي قد تتناول سياقات دولية مختلفة.

الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة المقترحة:

- استفادت الدراسة الحالية من المنهجيات المتنوعة المستخدمة في الدراسات السابقة.
 - استفادت الدراسة الحالية من التنوع الكبير في الأبعاد التي تم تناولها في الدراسات السابقة لتعميق تحليل الاستدانة في كليات التربية المصرية.
 - رغم التشابهات مع الدراسات السابقة، إلا أن الدراسة الحالية ركزت بشكل خاص على البيئة المصرية لتعطي نتائج قابلة للتطبيق العملي في السياق المحلي.
- خطوات السير في البحث:

الخطوة الأولى: تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، ومنهجية الدراسة والدراسات السابقة الخاصة بها، ومصطلحات الدراسة، وذلك في الإطار العام للبحث.

الخطوة الثانية: وتشمل تحميل الأدبيات المختلفة لرصد الأسس النظرية للاستدانة التنظيمية، وتخطيط التعاقب القيادي، وهذه الخطوة متضمنة في المحور الثاني من محاور البحث.

الخطوة الثالثة: وتشمل الواقع النظري لتخطيط التعاقب القيادي والاستدانة التنظيمية بالتعليم الجامعي المصري من خلال اللوائح والقوانين ونتائج الدراسات السابقة، وهذه الخطوة تمثل المحور الثالث للبحث.

الخطوة الرابعة: وتحتوي على واقع تخطيط التعاقب القيادي وواقع الاستدانة التنظيمية بكليات التربية المصرية من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وتمثل هذه الخطوة في المحور الثالث للدراسة.

الخطوة الخامسة: وفيها تم إعداد تصور مقترح لتحقيق الاستدانة التنظيمية بكليات التربية المصرية في ضوء ممارسات تخطيط التعاقب القيادي. وذلك في المحور الخامس للدراسة.

المحور الثاني الإطار النظري للبحث:

أولاً الاستدانة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي:

مفهوم الاستدانة التنظيمية:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم "الاستدانة التنظيمية" من أبرزها ما يلي:

- الوفاء باحتياجات أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين للمنظمة دون التأثير سلباً على قدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل أيضاً (Dyllick & Hockerts, 2002, 131).
- عرف (Wales, 2013, 39) بأنها: استمرار العمل، وهي تحقيق نجاح العمل اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل، وتعرف بأنها: قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين دون التأثير سلباً على قدرة المنظمة على تلبية

الاحتياجات المستقبلية لهم. وهي الحفاظ وتعزيز رأس مال المنظمة المالي والاجتماعي والبيئي وهي تعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل ضمنها المنظمة.

- نموذج للتفكير في المستقبل حيث تكون الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية متشابكة وليست منفصلة، ويتم تحقيق التوازن بينها بهدف تحسين جودة الحياة (Ralph, & Stubbs, 2014, 72).

- عملية تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة. وهي مفهوم يشمل العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وتهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الناس والكوكب والريخ للأجيال الحالية والمستقبلية (Chandel, Chandel, 2024, 427).

يتضح من التعريفات السابقة يظهر من التعريفات السابقة أن مفهوم الاستدامة التنظيمية يركز على عدة مضامين هي:

- التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة: الاقتصادية بهدف تحقيق الأرباح بطريقة مستدامة، والبيئية لتقليل التأثيرات البيئية السلبية للنشاطات التنظيمية، والاجتماعية بهدف مراعاة التأثيرات الاجتماعية.

- التركيز على أصحاب المصلحة: وهم الموظفين، والمساهمين، والعملاء، والمجتمع المحلي.

- التوجه المستقبلي: الاستدامة التنظيمية لا تقتصر على الحاضر، بل تشمل التفكير في كيفية تأثير القرارات الحالية على الأجيال القادمة.

- تحقيق الأرباح: تعتبر الاستدامة وسيلة لتحقيق استدامة طويلة الأمد، وليس هدفاً بحد ذاته.

مبادئ الاستدامة التنظيمية:

أشار (سليمان، ٢٠١٩، ٧٥) إلى مجموعة من المبادئ التي تدعم تحقيق الاستدامة التنظيمية، وهي:

١. التكامل والتفكير المنهجي: يتضمن هذا المبدأ الاعتراف بالعلاقات المتبادلة بين البيئة الطبيعية، المجتمع، والاقتصاد من خلال التفكير المنهجي. ويقر هذا النهج بأن القرارات داخل نظام واحد قد تؤثر على نظام آخر.

٢. التكيف والمرونة: تسعى المؤسسات المستدامة إلى تقليل الآثار السلبية على البيئة الإيكولوجية وصحة الإنسان، مع الحفاظ على القدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة. ويكون ذلك من خلال التخطيط بعيد المدى واستخدام الموارد بفعالية.

٣. الإشراف والتواصل المجتمعي: يتحقق هذا المبدأ من خلال دمج معايير السلامة البيئية داخل المؤسسة وتعزيز الممارسات المستدامة، إلى جانب ربط المؤسسة بالمجتمع الخارجي.

٤. المساءلة: يركز هذا المبدأ على تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة والمؤسسات في مجالات التخطيط والتنفيذ لتحقيق الاستدامة، وضمان المساءلة في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

٥. الإبداع وبناء القدرات: يتمثل في تعزيز ثقافة الاستدامة من خلال خلق فرص مستمرة للتعليم، ودعم مهارات الإبداع والابتكار بما يؤدي في النهاية إلى تحسين العمليات داخل المؤسسة.

كما أشار (Cullom & Cullom, 2011, 16 - 17) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للاستدامة تتعلق بالمنظمات غير الربحية، ومنها الجامعات، وهي: خلق القيمة طويلة الأمد، القدرة على الاستمرار، والوكالة:

- ابتكار القيمة طويلة الأمد (Create Long-term Value): لكي تستمر المنظمة غير الربحية في تحقيق أهدافها، يجب أن تتبنى مهمة أو رؤية يعتبرها أصحاب المصلحة قيمة مستدامة على المدى الطويل. كما لا تستطيع المنظمة غير الربحية الاستمرار إلا إذا تمكنت من تقديم أو توفير خدمة أو منتج يحمل وعدًا بأهمية طويلة الأمد.
 - القدرة على التحمل (Capacity to Endure): يجب على المنظمة تطوير القدرة على العمل بفعالية في بيئات اقتصادية، اجتماعية، وسياسية متنوعة. وتعني القدرة على التحمل قدرة القيادة على تحديد والتركيز على الاحتياجات ذات الصلة، والقدرة على الصمود وقت الأزمات.
 - الإشراف/ الوكالة (Stewardship): وتعني إدارة أصول المنظمة بطريقة تضمن استمرار قدرتها على البقاء وتحقيق مهمتها. كما يجب أن تتمتع بفهم شامل للأصول، الخصوم، النتائج، والمخرجات. والوكالة ليست مجرد الحفاظ على البيئة، بل تتطلب من المنظمة إدارة جميع أصولها، بما في ذلك الأصول غير المادية مثل الصورة والعلامة التجارية، لضمان خلق قيمة طويلة الأمد.
- مستويات الاستدامة التنظيمية:

لتعزيز فهم الاستدامة كمفهوم تدريجي، يمكن تصنيف المنظمات إلى مستويات مختلفة من الاستدامة المؤسسية (Van Marrewijk, & Werre, 2003, 112)، (Cella-De-), (Oliveira, 2013, 963 - 964):

١. المستوى صفر (أحمر) (قبل الاستدامة): في هذا المستوى، لا تكون الاستدامة جزءاً من اهتمامات المنظمة. قد تتخذ المنظمة بعض الإجراءات التي توصف بالاستدامة فقط عندما تواجه ضغوطاً خارجية مثل التشريعات أو ضغط العملاء.

٢. المستوى ١ (أزرق) القائم على الامتثال: تتمثل الاستدامة في تلبية الرفاهية المجتمعية ضمن الحدود القانونية والتشريعية. وقد تشمل أيضاً أنشطة خيرية، حيث يكون الدافع الأساسي هو الشعور بالواجب والالتزام.

٣. المستوى ٢ (يرتقالي) المدفوع بالأرباح: يتمثل في دمج الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والبيئية ضمن الإطار الاقتصادي للمنظمة، بهدف تعزيز سمعة المنظمة وتحقيق فوائد اقتصادية.

٤. المستوى ٣ (أخضر): يتضمن تحقيق توازن بين الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع تجاوز متطلبات القانون والاعتبارات الاقتصادية، بدافع اعتبار الإمكانات البشرية والمسؤولية الاجتماعية ورعاية البيئة متساوية في الأهمية.

٥. المستوى ٤ (أصفر): يركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع السعي لابتكار قيم عملية وتأثيرات إيجابية لجميع الأطراف المعنية. والدافع في هذا المستوى هو الاعتراف بأهمية الاستدامة كأمر حتمي.

٦. المستوى ٥ (فيروزي): يمثل الاستدامة الشاملة، حيث تكون الاستدامة مدمجة تمامًا في جميع جوانب المنظمة، وتهدف إلى تحسين جودة الحياة واستمراريتها. ويأتي الدافع في هذا المستوى من الإيمان بأن الاستدامة هي البديل الوحيد، حيث كل شيء مترابط ويجب على كل شخص أو منظمة تحمل المسؤولية العالمية تجاه الآخرين.

كل مستوى من هذه المستويات يتضمن ويستوعب المستويات السابقة، مما يعكس التقدم في ممارسات الأعمال وتطوير المؤسسات نحو استدامة أعلى (Van Marrewijk, & Werre, 2003, 112).

أبعاد الاستدامة التنظيمية:

أشار (Cella-De-Oliveira, 2013, 964 - 965) إلى وجود ثلاثة أنواع من الاستدامة التنظيمية التي تدعم الإطار العام للمنظمة، وهي:

١. الاستدامة الاقتصادية: تركز على الجدوى الاقتصادية، حيث تسهم في تحقيق الأرباح وتوفير فرص العمل، وبالتالي تعزيز الرفاهية الاجتماعية. وتشمل القدرة التنافسية، توفير الوظائف، الانفتاح على أسواق جديدة، وتحقيق أرباح طويلة الأمد. وتهدف إلى ضمان السيولة النقدية الكافية وتحقيق عوائد للمساهمين.

٢. الاستدامة البيئية: تتعامل مع الحفاظ على التنوع البيولوجي، قدرة تجديد الموارد، وإعادة التدوير، وتقليص استخدام الموارد غير المتجددة وتوليد النفايات. وتشمل الوقاية من التأثيرات البيئية السلبية وتحسين العمليات لتحقيق كفاءة الطاقة وتقليل النفايات.

٣. الاستدامة الاجتماعية: وتركز على تطوير رأس المال البشري من خلال تحسين المهارات، التحفيز، والولاء، وتجنب استغلال الأفراد. والاستدامة الاجتماعية تسهم في تعزيز الديمقراطية، توسيع خيارات الأفراد، وتوزيع الموارد وحقوق الملكية بشكل عادل. وتشمل إدارة التأثيرات الاجتماعية للأنشطة التشغيلية، والتعامل بجدية مع توقعات المجموعات الاجتماعية، وتحقيق المساواة والاعتبارات الأخلاقية مثل حقوق الإنسان والعدالة.

تُمثل هذه الاستدامات الثلاثة الأساس الذي تقوم عليه الاستدامة التنظيمية.

أشار (Aleixo, Azeiteiro, & Leal, 2018, 149) إلى أن الاستدامة التنظيمية للجامعات تتمثل في:

١. البعد الاقتصادي للاستدامة: يتضمن الجدوى الاقتصادية ويتناول الاحتياجات الاقتصادية (مثل الاهتمام بالأداء الاقتصادي، وخطط تحسين كفاءة الطاقة، والميزانية المخصصة لممارسات تعزيز الاستدامة).

٢. البعد البيئي للاستدامة: يقترح دمج الشواغل البيئية في استراتيجية المؤسسة (مثل بناء مباني مستدامة في الحرم الجامعي، وفرز النفايات وإعادة تدويرها، ومعدات توليد الطاقة المتجددة).

٣. البعد الاجتماعي والثقافي للاستدامة: يشير إلى الإجراءات التي يتخذها من قبل الموارد البشرية للمؤسسة أو المجتمع المحيط (مثل السياسات التي تعزز المساواة والتنوع، وتطوير والمشاركة في الأنشطة الترفيهية والثقافية والرياضية، والاهتمامات والمبادرات لاحتواء الاجتماع، والمبادرات الثقافية أو العلمية التي تستهدف المجتمع الخارجي).

٤. البعد المؤسسي والتعليمي والسياسي للاستدامة: يشير إلى كيفية قيام المؤسسات بتشكيل سلوكها وقيمتها وكيف ينظر أصحاب المصلحة المختلفون إلى نهج وأهداف الاستدامة (مثل تضمين موضوعات الاستدامة في رسالة المؤسسة التعليمية ورؤيتها وقيمتها، وتضمين موضوعات الاستدامة في الوحدات الدراسية).

كما أشار (Aleixo, Azeiteiro, & Leal, 2016, 167) إلى بعض الممارسات المتعلقة بهذه الأبعاد أيضاً وهي:

١. الاستدامة البيئية: وتتعلق بمشاركة مؤسسات التعليم العالي في القضايا البيئية ونقص الموارد (البيئة وإدارة الموارد الطبيعية، ومنع التلوث، وحماية البيئة والتنوع البيولوجي، واستعادة الموائل الطبيعية، والبصمة البيئية، والموارد غير المتجددة، واستنفاد المواد، والتدهور).

٢. الاستدامة الاقتصادية: وتتعلق بالتأثير الاقتصادي المباشر والاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي (الحالة المالية، والنتائج، والكفاءة).

٣. الاستدامة الاجتماعية/الثقافية: وتتعلق بالسياسات والإجراءات المتعلقة بحقوق الإنسان (ممارسات العمل والعمل اللائق، وحقوق الإنسان، وجودة الحياة، والصحة والسلامة المهنية، والبعد العادل، وتدريب الموظفين، والمشاركة في القضايا الاجتماعية والعمل داخل مجتمع مؤسسة التعليم العالي).

٤. الاستدامة المؤسسية/التعليمية/السياسية: وتدور آراء المؤسسة التعليمية العليا وقيمتها واستراتيجيتها والشفافية في الحوكمة والالتزامات الأخلاقية. بالإضافة إلى الإعلانات والمواثيق والشراكات بشأن المعايير الوطنية والدولية لتعزيز الاستدامة.

وأشار (الدوسري، أروموجام، وشمسي، ٢٠٢٣، ٤٤١ - ٤٤٢) إلى أن الاستدامة التنظيمية تتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسية وهي:

١. استدامة الاستراتيجية: يجب أن تكون المنظمة رؤية وأهداف قابلة للتحقيق وملائمة للموارد المتاحة. كما يجب تسعى المنظمة لتحسين وتطوير خدماتها ومنتجاتها بشكل مستمر.

٢. استدامة المنتجات والخدمات: وذلك من خلال عمل المنظمة على تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء، إضافة إلى تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وكفاءة.

٣. استدامة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية أهم أصول المنظمة، لذا يجب أن تسعى إلى توفير بيئة عمل جاذبة وتدريبهم وتطويرهم، وأن تحرص على تطبيق مبادئ العدالة الاجتماعية في التعامل مع مواردها البشرية، وتوفير بيئة عمل آمنة وسليمة.

٤. الاستدامة المالية: وذلك من خلال سعي المنظمة لتحقيق أرباح مستدامة، ولكنها تأخذ في الاعتبار تأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة. كما يجب أن تدرك المنظمة أهمية المساهمة في التنمية الاقتصادية للمجتمع.

٥. الاستدامة البيئية: وذلك من خلال سعي المنظمة إلى تقليل تأثير أنشطتها على البيئة، مثل تقليل النفايات واستخدام الطاقة المتجددة. وأن تتحمل المنظمة مسؤوليتها في الحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.

وأشار (Alali, & Aboud, 2024, 137) إلى أن الاستدامة التنظيمية بالجامعات تتضمن الأبعاد التالية:

١. الاستدامة الأكاديمية: وتشير إلى الجهود والمبادرات الشاملة التي تقوم بها الجامعات والكيانات التابعة لها، داخل الحرم الجامعي وخارجه، لتعزيز السعي نحو الاستدامة في جميع جوانب الحياة الأكاديمية. وتشمل هذه الجهود مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك التعليم والتدريب وحملات التوعية والبرامج التعليمية. والهدف الأساسي هو تعزيز الممارسات والمبادئ المستدامة في جميع أنحاء المجتمع الأكاديمي، وتعزيز نهج شامل يدمج الاستدامة في التدريس والبحث والعمليات والتفاعل مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

٢. الاستدامة البحثية: وتشير إلى الجهود والأنشطة التي تقوم بها الجامعات والكيانات التابعة لها، داخل وخارج إطار الجامعة، لتعزيز الاستدامة من خلال البحث، والابتكار، والاختراع، والتطوير. وتهدف هذه الجهود إلى تعزيز ومتابعة الممارسات والحلول المستدامة، ومعالجة التحديات البيئية الرئيسية وتعزيز نتائج الاستدامة طويلة الأمد.

٣. الاستدامة الاجتماعية: وتشمل الجهود والأنشطة التي تقوم بها الجامعات والكيانات التابعة لها، داخل وخارج الحرم الجامعي، والتي تستهدف الجوانب الاجتماعية والخدمة المجتمعية. وتهدف إلى تعزيز والسعي نحو السلوكيات

والممارسات المستدامة، وتعزيز الرفاه الاجتماعي والعدالة والشمولية. وتمتد هذه الجهود إلى الأنشطة التي تفيد المجتمع ككل، بغض النظر عن قربها من المدينة الجامعية.

٤. الاستدامة البيئية: وتشير الاستدامة البيئية إلى الجهود والأنشطة المستمرة التي تقوم بها الجامعات والكيانات التابعة لها، سواء داخل أو خارج الحرم الجامعي، لمعالجة مختلف الجوانب البيئية، وتهدف إلى منع استنفاد أو تدهور الموارد الطبيعية وتعزيز الاستدامة البيئية طويلة الأمد. وتشمل هذه الجهود الممارسات التي تقلل من الآثار البيئية السلبية وتعزز الحفاظ على البيئة والحفاظ على النظم البيئية للأجيال القادمة.

دو افع تبني الجامعات لمبادئ الاستدامة التنظيمية:

تشهد الجامعات حول العالم تحولاً نحو تبني مبادئ الاستدامة، وذلك بدافع مجموعة من العوامل المتداخلة والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي: (Ralph & Stubbs, 2014, 73 - 74)

- الالتزام الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية: تشعر الجامعات بمسؤولية أخلاقية تجاه المجتمع والبيئة، وترى في الاستدامة وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة وتأهيل قادة المستقبل القادرين على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية.
 - الضغوط الدولية والوطنية: تلعب الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ والتشريعات الوطنية المتعلقة بالبيئة دوراً مهماً في دفع الجامعات نحو تبني ممارسات مستدامة.
 - الطلب المتزايد من الطلاب والموظفين: يطالب الطلاب والموظفون بشكل متزايد بالجامعات باتخاذ إجراءات ملموسة في مجال الاستدامة، مما يزيد من وعي الجامعات بأهمية هذه القضية.
 - الاعتبارات الاقتصادية: تسهم الاستدامة في تحقيق وفورات مالية للجامعات من خلال تحسين كفاءة استخدام الطاقة والموارد، وتقليل النفقات، وتحسين صورة الجامعة وجاذبيتها للطلاب والموظفين.
 - القيادة والابتكار: تسعى الجامعات إلى أن تكون رائدة في مجال الاستدامة، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات البيئية والاجتماعية.
- وأشار (Chandel & Chandel, 2024, 427) إلى ان هناك العديد من الأسباب والدوافع لتبني الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي:
- توفير التكاليف: من خلال تصميم المباني الموفرة للطاقة، والتي تؤدي إلى تقليل فواتير المرافق وتكاليف الصيانة. باستخدام تصميمات مستدامة ومصادر طاقة متجددة، يمكن لمؤسسات التعليم العالي تقليص نفقاتها التشغيلية بشكل كبير.

- جذب واستقطاب الطلاب: تعمل الممارسات المستدامة على جذب الطلاب الذين يفضلون اختيار الجامعات أو الكليات ذات السمعة الجيدة في الاستدامة. مما يؤدي إلى زيادة أعداد التسجيل وتحسين معدلات الاحتفاظ بالطلاب.
- زيادة الجاذبية للمستثمرين: يساعد الالتزام بالممارسات المستدامة الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين الذين يفضلون المسؤولية البيئية عند اتخاذ قرارات الاستثمار.

فيما أشار (Wooltorton, et al, 2015, 428) إلى وجود دوافع داخلية وخارجية لدفع الجامعات نحو تبني ممارسات الاستدامة والتي تتمثل في دور القيادة وامتلاكه لرؤية واضحة نحو الاستدامة. حيث يلعب القادة دوراً كبيراً في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحقيق الأهداف البيئية. كما تلعب الضغوط الخارجية دوراً مهماً في دفع الجامعات نحو التغيير. حيث تسعى المؤسسات الأخرى، والحكومات إلى التعاون مع الجامعات التي تتمتع بخبرة في مجال الاستدامة، سواء من خلال توظيف خريجها أو التعاون في مشاريع بحثية.

يتضح مما سبق أن الجامعات تتبنى مبادئ الاستدامة بدافع مجموعة من الدوافع المتداخلة، بعضها دوافع أخلاقية واجتماعية مثل الشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، ودوافع قانونية وتشريعية مثل الامتثال للتشريعات البيئية الدولية والوطنية، ودوافع اقتصادية تتمثل في تحقيق وفورات مالية، وجذب الاستثمارات، وتحسين صورة الجامعة.

متطلبات تحول الجامعات نحو الاستدامة:

حدد (Baumgartner, 2014, 265) ثلاث متطلبات أساسية لتحول إدارات الجامعات نحو الاستدامة:

١. التحول الاستراتيجي نحو الاستدامة: يتطلب تحول الجامعة نحو الاستدامة وجود رؤية ورسالة واضحة تركز على الاستدامة. يجب أن تكون رسالة الجامعة مرتبطة بشكل وثيق بمفهوم الاستدامة، بحيث تغطي جميع المجالات ذات الأهمية مثل الاستدامة الأكاديمية، البحثية، البيئية، الاجتماعية، البشرية، المالية، والصناعية، وغيرها، قبل بدء عملية التحول.

٢. إدارة التحول نحو الاستدامة: يجب دمج جوانب الاستدامة في جميع جوانب التخطيط والوظائف والعمليات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة. كما يجب أن تتضمن كل خطوة تقوم بها الجامعة عمليات وأنشطة موجهة نحو تحقيق الاستدامة، بما يتماشى مع اهتماماتها وتوجهاتها وإمكانياتها.

٣. إعادة بناء الهياكل التنظيمية: يتطلب تحول الجامعة نحو الاستدامة تعديل أو إعادة بناء الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والأنشطة التشغيلية. كما يجب مراقبة جميع مراحل وأنشطة هذا التحول لضمان تحقيق أهداف الاستدامة.

بالإضافة إلى ذلك يوجد العديد من المتطلبات الأخرى لتحول إدارات الجامعات نحو الاستدامة يمكن تصنيفها على النحو التالي: (Chandel & Chandel, 2024, 428 - 429).

(Beringer & Adomßent, 2008)، (Ralph & Stubbs, 2014, 86)، (Wooltorton, et al,) (2015, 432)

١. على المستوى المؤسسي والتنظيمي: تحتاج الجامعة للتحويل نحو الاستدامة إلى أن تعمل على مستوى مؤسسي وتنظيمي متكامل. يجب أن يتبنى جميع مكونات الجامعة، بما في ذلك القيادة وأعضاء هيئة التدريس، رؤية واضحة نحو تحقيق الاستدامة كهدف استراتيجي. ويتطلب ذلك قيادة مستدامة توجه الطلاب وتدير جميع الأنشطة لتحقيق الاستدامة في مختلف جوانب العمل الجامعي.

٢. على مستوى الثقافة التنظيمية: من الضروري إجراء تغييرات شاملة في الثقافة التنظيمية لدمج الاستدامة في القرارات الإدارية والمناهج الأكاديمية والبحث. الجامعات التي تنجح في تحقيق ذلك تتميز بالخصائص التالية:

- قيادة ذات رؤية تعكس الالتزام بالاستدامة وتعزيزها.
- دمج مفاهيم وممارسات الاستدامة في التدريس والبحث عبر جميع التخصصات.
- التركيز على الأبحاث التي تقدم حلولاً لتحديات الاستدامة.
- تعزيز أساليب التدريس التي تتسم بالتداخل بين التخصصات وتجاوز حدودها.
- الاعتراف بالبصمة البيئية للجامعة وتطبيق سياسات وممارسات للحد منها.
- المشاركة في التوعية المجتمعية لتعزيز الاستدامة البيئية.

٣. على مستوى الأنشطة التشغيلية والعمليات: لتحقيق التحويل نحو الاستدامة، يجب أن تربط الجامعة بين الأنشطة التشغيلية والبحث العلمي، مع إشراك الطلاب في هذه الأنشطة. ويتطلب ذلك بناء روابط قوية بين الأنشطة التشغيلية والجوانب الاجتماعية والاقتصادية، والبيئية، والثقافية، والسياسية. ويتطلب بناء هذه الروابط البحث والدراسة والتفكير العميق، وتعزيز الإبداع والابتكار لتحقيق التكامل بين التخصصات، وإدارة فعالة للموارد الطبيعية.

٤. على مستوى سياسات الجامعة: لتضمين الاستدامة في المؤسسة الجامعية، يجب وضع سياسة استدامة شاملة تحدد القيم الأساسية وتضع إطاراً للإدارة المستدامة. تشمل هذه السياسة الخطط والاستراتيجيات والتقارير اللازمة، وتهدف إلى تحسين الاتصالات التنظيمية وتعزيز التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف الاستدامة داخل الجامعة.

معوقات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات:

لا تطبق معظم مؤسسات التعليم العالي ممارسات الاستدامة بشكل كبير، وربما يرجع ذلك للعديد من المعوقات المتني تؤثر على الإجراءات التي تعزز الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وأهمها ما يلي: (Aleixo, Leal, & Azeiteiro, 2018b, 1666)

- غموض وتعقيد مفهوم الاستدامة الفعلي، الذي يُنظر إليه كموضوع مجرد ومعقد.

- نقص الموارد المالية والتمويل، حيث أن ممارسات الاستدامة مرتبطة بالاستثمارات المالية، كما أن الاستدامة ليست أولوية بالنسبة للعديد من الجامعات.
 - مقاومة التغيير المرتبطة بالسلوكيات أو الممارسات أو المبادرات، حيث قد لا يرغب بعض أصحاب المصلحة بالجامعات في التغيير، ويرى البعض الآخر الاستدامة كنموذج نظري بدون تطبيق عملي.
 - ضعف مرونة الهيكل التنظيمي، مما قد يؤدي إلى اتصال غير فعال ومشاركة المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، التركيز على الربح على المدى القصير نتيجة للتفكير الإداري وصنع السياسات في التعليم العالي.
 - قلة الالتزام والمشاركة والوعي والاهتمام ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين والإدارة وصناع السياسات.
 - قلة دعم القيادة إدخال الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي من خلال التغييرات في المناهج الدراسية والبحث وعمليات الحرم الجامعي أو من خلال التدخل الاستراتيجي الأكثر فعالية. حيث يعتمد نجاح الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي على هذا الدعم من الإدارة العليا.
 - قلة التدريب والتخصص في الاستدامة، حيث قد لا تتوافر لدى معظم أعضاء هيئة التدريس معرفة تخصصية حول الاستدامة، بالإضافة إلى ضعف تلق معظم الأكاديميين تدريباً بخصوص الاستدامة.
- كما ذكر (Ávila et al, 2017, 1275) العقبات الرئيسية التي تواجه تنفيذ الاستدامة في الجامعات على النحو التالي:
- نقص البنية التنظيمية الداعمة: غياب المجموعات العاملة واللجان ومكاتب الاستدامة المخصصة، أو ضعف دورها في تقديم التوجيه والدعم.
 - صعوبة تحقيق التغيير الثقافي والسلوكي: يتطلب تحقيق الاستدامة تغييرات جوهرية في عقلية وسلوك أفراد المجتمع الجامعي، وهو ما يتطلب جهوداً مستمرة ومتكاملة.
 - نقص الموارد المالية: يعاني مجال البحث البيئي والاستدامة من نقص التمويل، مما يؤثر على تنفيذ المبادرات المستدامة.
 - ضعف الارتباط بين الجامعات والجهات الخارجية: قلة التعاون بين الجامعات والبلديات والقطاع الخاص، مما يحد من تبادل الخبرات والمعرفة وبناء القدرات.
 - نقص آليات الإبلاغ والمساءلة: غياب آليات واضحة لقياس وتقييم أداء الجامعات في مجال الاستدامة، مما يضعف من الشفافية والمساءلة.

- تغيير الأولويات الإدارية: تغيير الأولويات الإدارية مع تغير القيادات الجامعية، مما يؤثر على استمرارية مبادرات الاستدامة.
- وأشار (Velazquez, Munguia, & Sanchez, 2005, 384 - 388) إلى أن هناك العديد من التحديات المتعلقة بالاستدامة في التعليم العالي، أبرزها ما يلي:
- قلة الوعي والمشاركة: هناك نقص كبير في الوعي والاهتمام بقضايا الاستدامة بين أفراد مجتمع الجامعة، بما في ذلك الطلاب والموظفين وحتى الأساتذة، مما يؤدي إلى ضعف المشاركة في المبادرات المستدامة.
- الهيكل التنظيمي: تعاني الجامعات من هياكل تنظيمية غير متكاملة، بسبب الإدارة اللامركزية والبيروقراطية، مما يبطئ من عملية اتخاذ القرارات ويحد من فعالية المبادرات المستدامة.
- نقص التمويل: يمثل نقص الموارد المالية عائقاً رئيسياً، حيث تُعد الاستدامة في كثير من الجامعات أولوية منخفضة، مما يؤدي إلى نقص التمويل الكافي للمشاريع المستدامة ويهدد مستقبل هذه المبادرات.
- قلة الدعم من الإدارة الجامعية: يعاني التقدم في مبادرات الاستدامة من نقص الدعم من الإدارة العليا، سواء من خلال غياب القيادة أو نقص التمويل.
- قلة الوقت: الأشخاص المسؤولون عن مشاريع الاستدامة غالباً ما يكون لديهم مسؤوليات أخرى، مما يحد من الوقت المتاح لهم، كما أن الاعتماد على المتطوعين يضعف استمرارية هذه المشاريع.
- قلة الوصول إلى البيانات: هناك صعوبة في الوصول إلى البيانات المطلوبة لتنفيذ مبادرات الاستدامة، سواء بسبب السرية التجارية أو عدم توفر الأدوات اللازمة لقياس الاستهلاك بدقة.
- قلة التدريب: يعاني المشاركون في مبادرات الاستدامة من نقص التدريب والتخصص في هذا المجال، مما يؤدي إلى تنفيذ غير فعال للمشاريع.
- قلة التواصل والمعلومات المناسبة: ضعف التواصل وتوزيع المعلومات داخل الجامعات يؤدي إلى تكرار الجهود وإهدار الموارد.
- مقاومة التغيير: هناك مقاومة كبيرة من بعض الفئات الجامعية تجاه التغيير المطلوب لتحقيق الاستدامة، مما يعيق تقدم هذه المبادرات.
- قلة مؤشرات الأداء: يصعب تقييم فعالية مبادرات الاستدامة بسبب نقص مؤشرات الأداء الواضحة والمحددة، حيث تركز المؤشرات الحالية على المتغيرات البيئية أكثر من الاجتماعية أو الاقتصادية.

- قلة السياسات لتعزيز الاستدامة: هناك نقص في السياسات الداعمة للاستدامة في الحرم الجامعي، مما يعوق الحصول على التمويل والدعم اللازمين لتنفيذ المبادرات.
 - بيئة العمل المخصصة: هناك صعوبة في إيجاد أماكن مخصصة لتنفيذ مشاريع الاستدامة في الحرم الجامعي بسبب نقص المساحات المتاحة.
 - بالإضافة إلى المعوقات المذكورة، أضاف الباحثون العديد من العوامل الأخرى التي تحد من تطبيق ممارسات الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ومنها:
 - لا يزال هناك نقص في الوعي بأهمية الاستدامة وأبعادها المتعددة لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين.
 - قد يفتقر بعض الأفراد إلى المهارات اللازمة لتطوير وتنفيذ مبادرات الاستدامة.
 - زيادة التركيز على الأنشطة الأكاديمية التدريسية والبحثية وإهمال الجوانب البيئية والاجتماعية للاستدامة.
 - تواجه العديد من الجامعات ضغوطاً مالية كبيرة، مما يجعل من الصعب تخصيص الموارد اللازمة لمبادرات الاستدامة.
 - تركيز الجامعات على المنافسة الأكاديمية والجذب الطلابي، مما يقلل من اهتمامها بالاستدامة.
 - ضعف التوافق في الرؤية والأهداف بين مختلف أصحاب المصلحة في الجامعة بشأن الاستدامة.
- ثانياً: تخطيط التعاقب القيادي بمؤسسات التعليم العالي:
- مفهوم تخطيط التعاقب القيادي:
- هناك العديد من التعريفات لمفهوم "تخطيط التعاقب القيادي"، ومن هذه التعريفات ما يلي:
- عملية منهجية لتحديد الأدوار الحيوية داخل المؤسسة وتحديد وتقييم القيادات المحتملين، ثم تطوير وتعزيز قدرات هؤلاء القيادات لهذه الأدوار (Fulmer, & Conger, 2004, 2).
 - جهد مدروس ومنظم تبذله المؤسسة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع النمو الفردي للأفراد داخل المنظمة (Rothwell, 2010, 6).

- عملية استباقية تضمن استمرار القيادة الملتزمة بقيم ورسالة واستراتيجيات المنظمة من خلال تطوير الموظفين داخل المنظمة بشكل مستمر (Long, et al, 2013, 73).
- عملية تضمن للمؤسسات توفر الكوادر البشرية المطلوبة وتدريبها وتطويرها لشغل المناصب الرئيسية بالمنظمة (Darvish & Temelie, 2014, 13).
- محاولة استباقية واستعدادية للتأكد من أن القيادات في المنظمة سوف تستمر من خلال معرفة كيفية شغل المواقع القيادية سواء بشكل مخطط أو غير مخطط عندما يكون هناك مغادرون للمنظمة (غنيم، ٢٠١٦، ٥).
- عملية منهجية يتم من خلالها التخطيط لإعداد قادة المستقبل، على أن يكون هؤلاء القادة قادرين على شغل المناصب القيادية في المنظمة (Salleh & Rahman, 2017, 791).
- عملية استراتيجية تهدف إلى ضمان استمرارية قيادة المؤسسة وتنمية المواهب القيادية، من خلال تحديد العاملين ذوي الإمكانيات العالية وتوفير برامج تطوير شاملة لتمكينهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل (Weisblat, 2018, 12).
- استراتيجية تتبناها العديد من المؤسسات بهدف توظيف وترقية الموظفين إلى المناصب القيادية، بما يسهم في الحفاظ على الذاكرة المؤسسية، ويضمن استمرارية التوجه الاستراتيجي، ويعزز الثقافة التنظيمية (Bottomley, 2018, 6).
- أسلوب لتطوير رأس المال البشري، حيث يعمل على تحديد مجموعة الموظفين والتعرف عليها وإعدادها وتأسيسها لخدمة مؤسستهم استجابةً للاحتياجات التنظيمية المستقبلية (Ali, Mahmood, & Mehreen, 2019, 113).
- عملية وضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب في الوقت المناسب. وبشكل أكثر تحديداً، هو العملية المستمرة لتحديد القيادات المحتملة في المنظمة وتطويرهم حتى يكونوا مستعدين للانتقال إلى تلك القيادة (Atwood, 2020, 3).
- تتضمن هذه العملية مراجعة الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وتقييم القوى العاملة الحالية، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتطوير الموظفين في خطة منظمة لاستبدال القادة عند تقاعدهم أو رحيلهم عن المنظمة.
- يشير تخطيط التعاقب القيادي إلى بذل جهد منهجي لتحديد متطلبات القيادة التي تدعم في نهاية المطاف تحديد مجموعة الأفراد المحتملين لتولي مناصب قيادية من خلال التدريب وفرص التعلم المقدمة لهم (Ramola & Rangnekar, 2021, 3).
- يتضح مما سبق أن تخطيط التعاقب القيادي يعتبر عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد وتطوير القيادات المحتملة داخل المؤسسة، من خلال توفير برامج تدريبية وتنمية

مهنية شاملة وتحفيز النمو الفردي للعاملين ذوي الإمكانيات العالية، بهدف ضمان استمرارية القيادة والحفاظ على الذاكرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي، مما يساهم في تحقيق استدامة المؤسسة.

أهداف تخطيط التعاقب القيادي:

يؤكد (Pennell, 2010) أن الهدف الأساسي من تخطيط التعاقب القيادي هو تحديد وتطوير الكفاءات الفردية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وبذلك يساهم التخطيط للتعاقب القيادي في بناء قاعدة من الموظفين المؤهلين الذين يمكن الاعتماد عليهم لتولي المناصب القيادية، مما يقلل من خطر اختيار الأشخاص غير المناسبين.

وذكر (Kowalewski, Moretti, & McGee, 2011, 100) أن تخطيط التعاقب القيادي يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: تحديد المناصب الإدارية الحرجة داخل المؤسسة، وتحديد الشواغر المستقبلية في تلك المناصب، وتحديد المديرين الذين يمكن أن يناسبوا هذه الشواغر.

كما أشار (Kim, 2010, 13) إلى أن تخطيط التعاقب القيادي يهدف إلى تعزيز التنوع بين القادة، وتلبية المتطلبات المستقبلية للمؤسسة، وبناء قاعدة قوية من القادة الداخليين، وملء الشواغر القيادية بكفاءة وسرعة، وتعزيز تطوير المهارات والقدرات القيادية.

كما يرى (Atwood, 2020, 11) أن تخطيط التعاقب القيادي يهدف إلى إعداد المنظمة للتحديات والفرص المرتبطة بالتغيرات في المناصب الرئيسية الهامة، من خلال تطوير الأفراد لضمان وجود مرشحين مؤهلين جاهزين لشغل هذه المناصب الرئيسية.

أهمية تخطيط التعاقب القيادي:

يعتبر التخطيط للتعاقب القيادي استثماراً استراتيجياً طويل الأجل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال ضمان وجود كوادر قيادية مؤهلة وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. وهذا الاستثمار يؤدي ثماره في شكل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز سمعة المؤسسة.

ويرى (Rothwell, 2010, 16 - 18) أن تخطيط التعاقب القيادي يوفر العديد من الفوائد للمنظمة والموظفين على حد سواء؛ حيث يساهم في تسريع تطوير المواهب وتنميتها، مما يزيد من فرص الترقية ويحسن من مستوى الرضا الوظيفي. كما يساعد تخطيط التعاقب القيادي في ضمان استمرارية الأعمال عن طريق تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية وتطوير برامج تدريب مخصصة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز تخطيط التعاقب القيادي من التنوع والشمولية في المنظمة، ويحسن قدرتها على الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.

كما يرى (Byrne, 2013, 21) أن تخطيط التعاقب القيادي الفعال يضمن توافر مدراء مدربين جيداً يفهمون رسالة المنظمة، وقيمها، وثقافتها، واستراتيجيتها. كما أن تخطيط التعاقب القيادي يمكن أن يكون عنصراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن أن يساهم تخطيط التعاقب القيادي الفعال في المعنويات الإيجابية للمديرين، حيث إنه يدفع إلى مزيد من مرونة القوى العاملة، ويحسن الثقة. إضافة إلى ذلك فإن تخطيط

التعاقب القيادي يساعد المؤسسات في إدارة المعرفة والحفاظ على الذاكرة المؤسسية المستثمرة في الموظفين.

ويضيف (Keerio, Ahmad, & Abbas, 2022, 286) أن أهمية التخطيط للتعاقب القيادي تكمن فيما يلي:

١. يسهم تخطيط التعاقب القيادي بشكل مباشر في تطوير الكفاءات اللازمة لتنفيذ الأهداف والبرامج الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز قدرتها على التكيف والتطور.
 ٢. يضمن تخطيط التعاقب وجود الكفاءات المناسبة في المناصب الحيوية، مما يقلل من المخاطر التي قد تنجم عن مغادرة الموظفين الرئيسيين ويضمن استمرارية الأعمال.
 ٣. يساعد تخطيط التعاقب القيادي على مواءمة الأهداف والعمليات مع الاستراتيجيات التجارية، مما يزيد من فرص تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة.
 ٤. يؤدي تخطيط التعاقب دورًا حاسمًا في تنسيق الاستراتيجيات المختلفة داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
 ٥. يساعد تخطيط التعاقب القيادي المؤسسات على مواجهة التحديات والأزمات التي قد تنشأ نتيجة لتغيرات مفاجئة، مثل مغادرة الموظفين الرئيسيين، وذلك من خلال ضمان وجود بدائل مؤهلة.
 ٦. يضمن تخطيط التعاقب وجود كوادر مؤهلة وقادرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
 ٧. يشجع تخطيط التعاقب القيادي على جذب وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين.
- كما يعد تخطيط التعاقب القيادي ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية للمؤسسة؛ فهو بمثابة عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى ضمان استمرارية الأعمال وتطوير القادة المستقبليين القادرين على دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. كما يعد ربط تخطيط التعاقب القيادي بالاستراتيجية المؤسسية ضماناً لتطوير القادة الذين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمين لقيادة التغيير وتحقيق النمو المستدام، حيث أنه يساهم في بناء مخزون من المواهب القيادية، مما يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات والفرص المتغيرة (Samuel, & Isa, 2024, 26).

يتضح مما سبق أن تخطيط التعاقب القيادي يعد استثماراً استراتيجياً طويل الأجل يهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة من خلال تطوير وتوظيف الكفاءات القيادية، كما يسهم في تسريع تطوير المواهب داخل الجامعة وتنميتها، ويحسن من مستوى الرضا الوظيفي واستمرارية الأعمال. كما يعزز التنوع والشمولية داخل الجامعة ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية. إضافة إلى ذلك، يساعد في إدارة المعرفة والحفاظ على الذاكرة المؤسسية.

العوامل المؤثرة على تخطيط التعاقب القيادي:

توصل (Mehrabani, & Mohamad, 2011, 19) إلى العديد من العوامل التي تؤثر على تحقيق خطط التعاقب القيادي بالمنظمات المختلفة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

١. التدريب: تساعد خطط التدريب الموظفين على تعلم مهارات ومعرفة جديدة وبالتالي تمنحهم قدرات جديدة. يتم تمكين الأشخاص المدربين بشكل أكبر؛ لذلك، يجب توفير برامج التدريب لأي تخطيط فعال للتعاقب.

٢. دعم الإدارة: من أجل تنفيذ نظام تخطيط تعاقب ناجح، هناك حاجة إلى الكثير من الدعم من المديرين.

٣. توضيح المسار الوظيفي: حيث توضح المنظمة المسار الوظيفي الذي من شأنه أن يساعد الموظفين في النهاية على فهم الأهداف الوظيفية بشكل أفضل ويساعدهم أيضًا على تنفيذ أفضل للتخطيط للتعاقب.

٤. خلق رؤية إيجابية: من شأنها أن تساعد في خلق نظرة إيجابية تجاه برامج التخطيط للتعاقب وبالتالي إزالة الخوف من الموظفين الذين يعتقدون أن التخطيط للتعاقب يمثل تهديدًا لمواقفهم في المنظمة.

٥. الثقافة التنظيمية: إن وجود ثقافة تنظيمية قوية توفر القيم والمعتقدات والمعايير والنماذج لجميع الموظفين يؤثر أيضًا على التخطيط الفعال للتعاقب، حيث يمكن للموظفين اعتبار هذه القيم والمعايير والنماذج كدليل لأدائهم اليومي، لذلك إذا دعمت هذه القيم والمعايير نظام التخطيط للتعاقب، فسيستبع الموظفون النظام أيضًا.

٦. التطور التكنولوجي: يؤثر التطور التكنولوجي على طريقة إعداد القوى العاملة للوظائف الجديدة، كما يسهل التقدم التكنولوجي على الموظفين العثور على فرص في أماكن أخرى.

٧. الهيكل المسطح: يؤثر على التخطيط للتعاقب لأنه يسمح بتواصل أفضل ومشاركة أسهل للمعرفة في المؤسسات، مما يساعد بشكل كبير في تنفيذ التخطيط للتعاقب.

٨. الظروف المالية للمنظمة: تؤثر الظروف المالية أيضًا على تنفيذ خطط التعاقب الفعالة، فعلى سبيل المثال، فإن وجود ميزانيات كافية للموارد البشرية هو أحد أهم الشروط لتدريب الأفراد.

نماذج التخطيط للتعاقب القيادي:

هناك العديد من النماذج لتخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

أ. نموذج (Byrne, 2013):

يقدم (Byrne, 2013, 19) نموذجًا متسلسلاً لتخطيط التعاقب القيادي يتكون من خمس مراحل رئيسية:

١. تحديد الاحتياجات: تبدأ العملية بتقييم احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للقيادة والإدارة، ويتم ذلك من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية للمنظمة وتحديد المناصب القيادية التي تتطلب تغطية.

٢. تحديد الكفاءات: بعد تحديد الاحتياجات، يتم تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لشغل هذه المناصب، ويقصد بالكفاءات: القدرات التي تمكن الفرد من أداء دوره بنجاح، مثل القدرة على القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات.

٣. بناء مجموعة التعاقب القيادي: يتم اختيار الموظفين الذين يمتلكون الإمكانيات اللازمة لتولي المناصب القيادية في المستقبل، ويتم اختيار هؤلاء الموظفين بناءً على أدائهم الحالي وكفاءاتهم، ويتم وضعهم في برنامج تطوير خاص.

٤. تطوير المرشحين: يتم تصميم برامج تطوير مخصصة لكل مرشح في مجموعة التعاقب القيادي، وتتضمن هذه البرامج مجموعة متنوعة من الأنشطة التدريبية والتطويرية التي تساعد المرشحين على اكتساب الخبرات والمعارف اللازمة لشغل المناصب القيادية.

٥. التقييم المستمر: يتم تقييم تقدم المرشحين بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من برنامج التطوير، كما يتم تعديل خطط التطوير حسب الحاجة بناءً على نتائج التقييم.

ب. نموذج الخطوط القيادية لشاران (Charan, 2001):

يقوم نموذج الخطوط القيادية (Leadership Pipeline) الذي وضعه شاران (Charan) بدراسة تطوير القادة على جميع المستويات. حيث يرى شاران أنه يجب الحفاظ على "امتلاء" الخطوط القيادية في جميع الأوقات لتجنب نقص محتمل للمواهب الإدارية في الحالات التي تكون فيها المناصب الإدارية شاغرة. ويركز هذا النموذج بشكل خاص على جانب "صعود سلم المنظمة"، حيث يتعين على الطامحين إلى المناصب التنفيذية اجتياز عدد من المراحل بنجاح في التطوير. ويتم ذلك من خلال توفير المزيد من فرص التطوير والتدريب من مستوى إلى آخر مما يضمن قيام المديرين التنفيذيين بتولي مسؤوليات أكبر في المناصب الأعلى. ويتميز نموذج الخطوط القيادية بأنه شامل في عرضه والتقدم فيه، وذلك بسبب الوعي الذاتي والكفاءات التي يجب إتقانها من قبل القائد التنظيمي المحتمل. لذلك يجب على الفرد التعرف على المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل رتبة في التسلسل الهرمي الإداري وأن يكون قادراً على تنفيذها قبل الانتقال إلى المستويات الأعلى (Charan, Drotter, & Noel, 2011).

ويرى شاران أن هناك ست مراحل مهنية أو منعطفات في الخط القيادي، يُمثل كل منها تغييراً في الموقف التنظيمي، ومستوى وتعقيد القيادة. كما تمثل أيضاً تغييراً كبيراً في متطلبات الوظيفة، مما يترجم إلى متطلبات مهارات جديدة، وقيم عمل جديدة. وهذه هي المراحل:

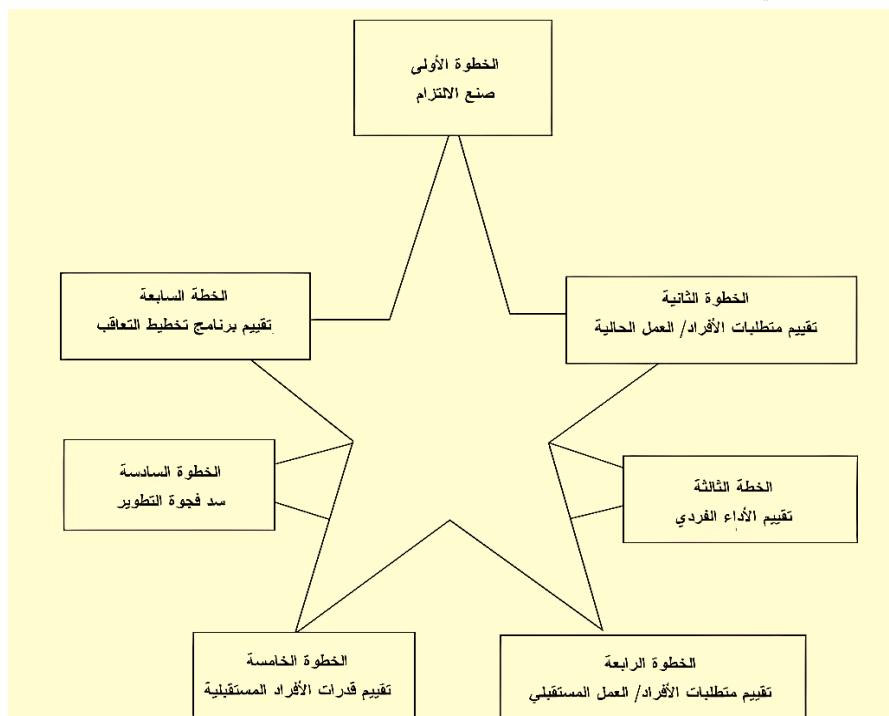
- من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين.

- من إدارة الآخرين إلى إدارة المديرين.

- من إدارة المديرين إلى مدير وظيفي.
- من مدير وظيفي إلى مدير أعمال.
- من مدير أعمال إلى مدير مجموعة.
- من مدير مجموعة إلى مدير المؤسسة.

ج. نموذج النجمة السباعي لـ (Rothwell, 2010):

يوضح الشكل التالي خطوات نموذج النجمة السباعي (Seven-pointed Start Model) الذي قدمه روثويل:



شكل (١) نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب القيادي (Rothwell, 2010, 79)

تشتمل عملية التخطيط للتعاقب القيادي كما يري روثويل على سبع خطوات هي:
(Rothwell, 2010, 79 - 81)

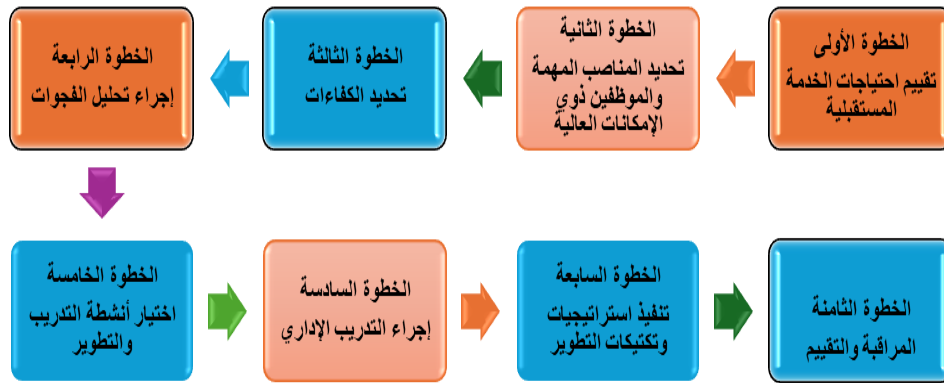
- التزام الإدارة العليا: تتمثل الخطوة الأولى في التزام صناع القرار في المنظمة بتطبيق خطة التعاقب القيادي وإنشاء برنامج لذلك. وفي هذه الخطوة، يجب على صناع القرار في المنظمة تقييم الممارسات الحالية، وإثبات الحاجة إلى البرنامج، ثم تحديد متطلبات برنامج التعاقب القيادي وربطه بالخطط الاستراتيجية التنظيمية وبرامج

الموارد البشرية، ومقارنة ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي في المنظمات الأخرى. ثم تأتي بعد ذلك صياغة رسالة البرنامج، وكتابة سياسة وإجراءات لتوجيه البرنامج. ثم تحديد الفئات المستهدفة التي سيخدمها البرنامج، تحديد أولوياته، إعداد خطة عمل لتوجيه البرنامج، إيصال خطة العمل للأفراد، وعقد اجتماعات حسب الضرورة للكشف عن البرنامج ومراجعة التقدم بشكل مستمر، وتدريب المشاركين في البرنامج حسب الضرورة.

- تقييم متطلبات الأفراد/ العمل الحالي: يجب على صناع القرار تقييم متطلبات العمل الحالية في المناصب الرئيسية، حتى يمكن إعداد الأفراد للترقية بطريقة تناسب بشكل جيد مع متطلبات العمل. وفي هذه الخطوة، يجب على صناع القرار توضيح مكان وجود المناصب القيادية الرئيسية في المنظمة وتطبيق واحد أو أكثر من الأساليب لتحديد متطلبات العمل أو الكفاءة.
- تقييم الأداء الفردي: ويعنى تقييم كيفية أداء الأفراد لوظائفهم الحالية، لذا يجب على المنظمة أيضاً البدء في العمل على تحديد المواهب بحيث يكون من الواضح الأصول البشرية المتاحة بالفعل.
- تقييم متطلبات الأفراد/العملي المستقبلي: وفي هذه الخطوة يجب تحديد وتقييم متطلبات العمل أو الكفاءة في المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل، وذلك حتى يمكن إعداد القادة المستقبليين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تقييم قدرات الأفراد المستقبلية: وفي هذه الخطوة يجب تقييم قدرات الأفراد ومدى استعدادهم وما المواهب التي يمتلكونها، وكيف تتوافق هذه المواهب مع متطلبات العمل المستقبلية.
- سد فجوة التطوير: وفي هذه الخطوة يجب على المنظمة تطوير قدرات وإمكانات الأفراد المؤهلين للقيادة، من خلال تطوير الأشخاص داخلياً أو استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات التعاقب القيادي. لذا يجب على المنظمة إنشاء برنامج مستمر لتطوير القيادة لتنمية القادة المستقبليين داخلياً.
- تقييم برنامج التخطيط للتعاقب القيادي: لضمان تحسين برنامج التعاقب القيادي يجب إخضاعه للتقييم المستمر لتقييم مدى فعاليته. كما يجب استخدام نتائج التقييم لإجراء تحسينات مستمرة للبرنامج والحفاظ على الالتزام بخطة التعاقب القيادي.

د. نموذج (Patrick Ibarra) للتعاقب القيادي

يوضح الشكل التالي نموذج (Patrick Ibarra) والذي يشتمل على ثماني خطوات للتعاقب القيادي:



شكل (٢) نموذج (Patrick Ibarra) لتخطيط التعاقب القيادي (Ibarra, 2005, 20)

تتضمن عملية التخطيط للتعاقب القيادي طبقاً لنموذج (Patrick Ibarra) ثماني خطوات أساسية تهدف إلى بناء كوادر قيادية قادرة على تولي المسؤوليات في المستقبل، وهي كالتالي: (Ibarra, 2005, 20 - 22)

١. تقييم احتياجات الخدمة المستقبلية: تبدأ العملية بتحديد أولويات المنظمة الحالية والمستقبلية وفقاً للخطة الاستراتيجية، والتي تشمل تحسينات رأس المال والعمليات وأيضاً تطوير الموظفين الذين يقدمون هذه الخدمات. توضح الخطة الاستراتيجية الأهداف والغايات القابلة للقياس التي تدعم رسالة المنظمة ورؤيتها، مما يجعلها محركاً أساسياً في عملية تحسين رأس المال.
٢. تحديد المناصب المهمة والموظفين ذوي الإمكانات العالية: تعتبر المناصب المهمة أساسية لتحقيق نتائج العمل المطلوبة. أما الموظفون ذوو الإمكانات العالية فهم أولئك الذين يُظهرون القدرة على التقدم إلى مناصب مهمة أو تحمل مسؤوليات أعلى؛ لذا يجب تحديد هذه المناصب والموظفين من قبل الإدارة العليا على مستوى القسم والإدارة التنفيذية على مستوى المنظمة.
٣. تحديد الكفاءات: تعرف الكفاءات بأنها مجموعة من القدرات التي يمكن تطبيقها على مجموعة متنوعة من الوظائف والأقسام داخل المنظمة. وتشمل هذه الكفاءات مهارات مثل التدريب، وصنع القرار، وإدارة الصراعات. لذا يجب دمج هذه الكفاءات في نظم إدارة الأداء والتدريب والتطوير والتعويضات لضمان توافق القدرات مع متطلبات مكان العمل الحالي والمستقبلي.
٤. إجراء تحليل الفجوات: يتم في هذه الخطوة تحديد الفجوات في الكفاءات لكل منصب، مما يساعد على فهم ما إذا كانت هناك حاجة لتطوير مهارات معينة لدى الموظفين.

٥. اختيار أنشطة التدريب والتطوير: تتوفر مجموعة من الوسائل لسد الفجوات في الكفاءات وتعزيز قدرات الموظفين، مثل التدريب أثناء العمل، وتناوب المهام، وتعيينات فرق العمل. يتم في هذه الخطوة تصميم استراتيجيات تطوير مخصصة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

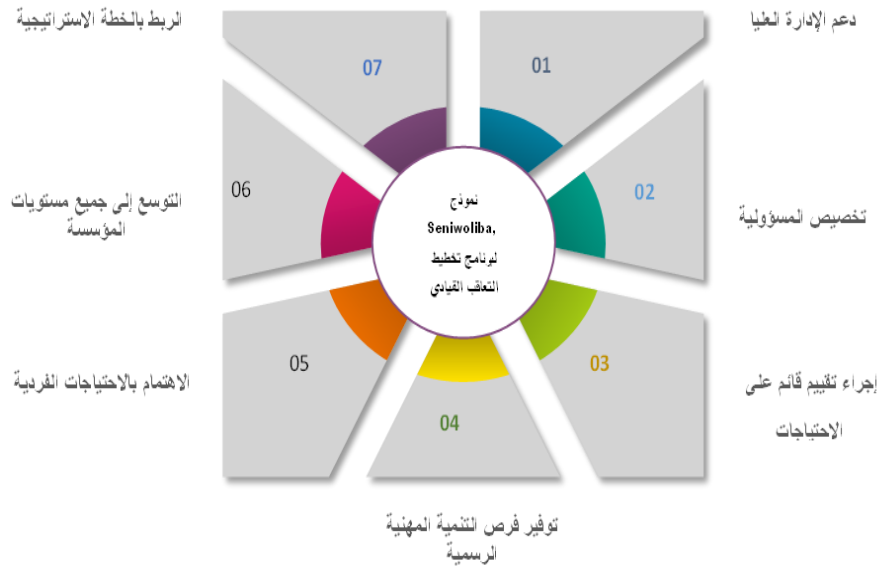
٦. إجراء التدريب الإداري: يشارك المديرون في التدريب الذي يعزز مهاراتهم ويوسع معرفتهم لتطوير مرفوسهم. يتمثل دور المديرين في تحديد احتياجات الاستبدال الرئيسية، وتقييم الأداء الفردي، ووضع خطط تطوير فردية.

٧. تنفيذ استراتيجيات وتكتيكات التطوير: قبل البدء في التنفيذ، يجب إبلاغ جميع الموظفين بالخطوة، عن طريق استخدام وسائل الاتصال الداخلية مثل الشبكة الداخلية والاجتماعات الجماعية لتوضيح خطة التعاقب وفوائدها. كما يجب جمع ملاحظات الموظفين لتقييم فعالية الخطوة.

٨. المراقبة والتقييم: بعد تنفيذ خطط التعاقب، يجب على المديرين مراقبة التقدم وتقييم التنفيذ بانتظام. يتم مراجعة الخطط حسب الحاجة بناءً على النتائج المحققة والملاحظات المستلمة.

٥. نموذج (Seniwoliba, 2015):

يوضح الشكل التالي خطوات نموذج (Seniwoliba, 2015) لبرنامج تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات:



شكل (٣) نموذج (Seniwoliba) لتخطيط التعاقب القيادي (Seniwoliba, 2015, 5)

(- 8)

تتضمن عملية التخطيط للتعاقب القيادي طبقاً لنموذج (- 5, 2015, Seniwoliba)
(8) سبع خطوات أساسية تتمثل في:

- دعم الإدارة العليا (Top management support): يجب أن تكون الإدارة العليا، والتي تشمل المجلس الأكاديمي، والمسؤولين الرئيسيين، والعمداء، والمديرين، وفريق الإدارة العليا بأكمله، ملتزمة تماماً ببرنامج تخطيط التعاقب القيادية وتدعمه، كما يجب على الإدارة مناقشة خطة التعاقب القيادي خلال الاجتماعات الشهرية أو الفصلية. ويسهم عملية دعم الإدارة العليا في تعزيز ثقة المرشحين في البرنامج، كما تحفزهم على التفاعل مع البرنامج بإيجابية.
- تخصيص المسؤولية (Dedicated Responsibility): يجب تعيين منسق مخصص لتولي مسؤولية إدارة البرنامج ومتابعة تنفيذه. ويفضل أن يتمتع هذا المنسق بخبرات سابقة في إدارة الموارد البشرية، وتتمثل مهامه في مراقبة تقدم المرشحين، وإدارة فرص التدريب، وضمان تخصيص ميزانية مناسبة لدعم البرنامج.
- إجراء تقييم قائم على الاحتياجات (Needs Driven Assessment): تحديد المهارات المطلوبة للمناصب القيادية وتقييم قدرات الموظفين الحاليين، لذا يجب تحديد الفجوات بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة، وإعطاء الأولوية للفجوات، واختيار أهم الفجوات التي يجب معالجتها. هذا التقييم يساعد في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تلي احتياجات الموظفين والمناصب المستهدفة.
- توفير فرص التنمية المهنية (Professional Development Opportunities): يجب توفير برامج تدريبية وتنمية مهنية للموظفين المحتملين للقيادة، حيث تعمل على مؤامة الاحتياجات التدريبية للقيادات المحتملة من خلال تطوير المهارات اللازمة لهم.
- الاهتمام بالاحتياجات الفردية (Focused Individual Attention): يجب التركيز على تطوير كل موظف بشكل فردي وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهدافه المهنية، ويفيد الاهتمام بالاحتياجات في زيادة التحفيز لدى الأفراد.
- التوسع إلى جميع مستويات الجامعة (Extension to all levels of the University): تطبيق البرنامج على جميع مستويات الجامعة وليس فقط على المناصب العليا.
- الربط بالخطة الاستراتيجية (Inclusion in the Strategic Plan): يجب أن يتماشى برنامج تخطيط التعاقب القيادي مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة الجامعية، لضمان تناغم هذه الخطط مع الأهداف العامة للمؤسسة.

ممارسات تخطيط التعاقب القيادي بالجامعات:

تعتبر عملية تخطيط التعاقب القيادي من أهم العمليات الإدارية التي تضمن استمرارية الأعمال وتطوير القادة المحتملين داخل المؤسسات الجامعية. وتهدف هذه العملية إلى تحديد الموظفين المؤهلين لتولي المناصب القيادية في المستقبل وتطويرهم بشكل مناسب.

وقد وضع (Fulmer, 2002, 3 - 8) بعض الممارسات للتخطيط للتعاقب القيادي، وهي ذات أهمية للمؤسسات الجامعية في الأخذ بها، ومن أهمها ما يلي:

١. الربط بين تخطيط التعاقب القيادي والاستراتيجية المؤسسية: يجب أن يكون تخطيط التعاقب القيادي جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية المؤسسية طويلة الأجل. يجب أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشمل خططاً واضحة لتطوير القادة الذين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لقيادة المنظمة في المستقبل.

٢. دور الموارد البشرية: تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في عملية تخطيط التعاقب القيادي، حيث يتمثل دورها في تحديد الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، وتقييم أداء الموظفين، وتصميم برامج تطوير مخصصة، وتسهيل عملية الانتقال القيادي.

٣. أهمية التكنولوجيا: تساهم التكنولوجيا بشكل كبير في تسهيل عملية تخطيط التعاقب القيادي؛ حيث يمكن استخدام أنظمة إدارة المواهب وأدوات التقييم عبر الإنترنت لتحديد المواهب وتتبع تقدم الموظفين. كما يمكن استخدام التقنيات الحديثة مثل التعلم الإلكتروني لتوفير برامج تدريبية مرنة وفعالة.

٤. تحديد المواهب وتطويرها: يجب على المنظمات أن تبذل جهوداً مستمرة لتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية وتطويرهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقييم الأداء المنتظم، وتقديم فرص للتدريب والتطوير، وتوفير فرص للمشاركة في المشاريع الاستراتيجية.

٥. خطط التطوير الفردي: يجب أن يكون لكل موظف خطة تطوير فردية تحدد الأهداف المهنية المطلوبة والخطوات اللازمة لتحقيقها. حيث تساعد هذه الخطط على توجيه جهود الموظفين وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٦. الأنشطة التنموية: يجب أن تشمل أنشطة التطوير مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل التدريب، والتوجيه، والتعلم من خلال التجربة، والمشاركة في المشاريع الخاصة.

٧. برامج التعليم المستمرة: يجب أن توفر المنظمات برامج تعليم مستمرة لمواكبة التطورات في مجال العمل. يمكن أن تشمل هذه البرامج الدورات التدريبية، والورش العمل، والحصول على الشهادات المهنية.

كما قدم (Rothwell, 2010, 32) في كتابه رؤية شاملة لأفضل الممارسات التي يجب على المنظمات تبنيها لضمان نجاح عملية تخطيط التعاقب القيادي، وهي:

١. خريطة طريق واضحة: يجب أن يكون هناك خطة استراتيجية واضحة لتطوير قيادات المستقبل، بدلاً من الاكتفاء بتحديد المرشحين المحتملين. ويجب أن تحدد هذه الخطة المسارات التنموية المطلوبة والمهارات التي يجب اكتسابها. وذلك من أجل الحفاظ على استدامة المؤسسة.
 ٢. مشاركة القيادة العليا: يجب أن يكون للقيادة العليا دور نشط في عملية تخطيط التعاقب القيادي، من خلال المشاركة في تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وتقييم المواهب، ودعم برامج التطوير.
 ٣. تطوير وتطبيق نظام إدارة أداء فعال: يجب أن يكون هناك نظام شامل لتقييم أداء الموظفين، يعتمد على تقييمات متعددة الأبعاد (٣٦٠ درجة) للحصول على صورة شاملة عن أداء الموظف وكفاءاته.
 ٤. تحديد الكفاءات اللازمة للأهداف الاستراتيجية: يجب تحديد الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واستخدامها كأساس لتقييم الموظفين واختيار القيادات.
 ٥. خطط تطوير فردية: يجب أن يكون لكل موظف خطة تطوير فردية تحدد أهدافه التنموية وكيفية تحقيقها.
 ٦. الثقافة التنظيمية: يجب أن تدعم الثقافة التنظيمية عملية تخطيط التعاقب القيادي من خلال تشجيع التعلم المستمر والتنمية المهنية.
 ٧. مشاركة الموارد للجميع: يجب توفير فرص التعلم والتطوير لجميع الموظفين، بغض النظر عن مناصبهم، من خلال مشاركة الموارد والخبرات.
 ٨. بناء الكفاءات المستقبلية: يجب أن تركز جهود تطوير القيادة على بناء الكفاءات اللازمة لتحقيق النجاح المستقبلي للمنظمة.
- وقد وضع (Shivashankaran, & Arnav, 2018, 58) مجموعة من الممارسات لتخطيط التعاقب القيادي يمكن للمؤسسات الجامعية العمل بها من أجل تنفيذ خطط للتعاقب القيادي، ومن أبرز هذه الممارسات ما يلي:
١. وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس: ربط أهداف التخطيط للتعاقب بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لضمان التكامل والاتساق.
 ٢. مراجعة دورية للأهداف: تحديث أهداف التخطيط للتعاقب بشكل سنوي لمواكبة التغيرات في بيئة العمل والأولويات التنظيمية.
 ٣. تحديد الوظائف الحيوية: وصف الوظائف الحيوية للمنظمة بشكل واضح ودقيق لتحديد متطلبات الكفاءات المطلوبة.
 ٤. بناء نماذج كفاءات شاملة: تحديد الكفاءات اللازمة لكل مستوى وظيفي في المنظمة، مع التركيز على الكفاءات المستقبلية.

٥. إشراك جميع الأطراف المعنية: ضمان مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط للتعاقب، وتحديد مسؤوليات كل طرف.
 ٦. إنشاء قاعدة بيانات للمواهب: تجميع معلومات مفصلة عن موظفي المنظمة لتحديد نقاط قوتهم ومجالات التطوير.
 ٧. تقييم مستمر للمواهب: إجراء تقييمات دورية لتطوير المواهب الواعدة وتحضيرهم للمناصب القيادية.
 ٨. قياس الأداء والتقييم المستمر: تقييم مدى تحقيق أهداف التخطيط للتعاقب ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة.
- وفي مؤسسات التعليم العالي بماليزيا يُعترف بشكل واسع أن التخطيط الفعال للتعاقب لقيادي يمكن أن يساعد المديرين الأكاديميين على تطوير مهاراتهم المهنية وتولي أدوار قيادية جديدة في تلك المؤسسات، لذا تم وضع بعض الممارسات التي تضمن تخطيط فعال للتعاقب القيادي، ومن أهم هذه الممارسات: (Bano, 2017, 81 - 82)
١. وضع معايير اختيار القيادات: تشارك وزارة التعليم في ماليزيا في صياغة إطار استراتيجي للتنمية المهنية المستمرة للأكاديميين، وذلك من خلال وكالاتها مثل أكاديمية القيادة في التعليم العالي (AKEPT) وبالتعاون مع المؤسسات التعليمية العليا العامة والخاصة. يتضمن هذا الإطار دورات متخصصة في تخطيط التعاقب القيادي وتطوير القيادة للقادة الأكاديميين. وتعتمد عملية الاختيار للمواهب القيادية على سجل المرشح في القيادة والسمعة والمهارات والخبرة المهنية. حيث يجب على المرشحين للمناصب القيادية العليا (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة) اجتياز خمس برامج تنمية مهنية، بينما يتعين على المرشحين للمناصب الإدارية الوسطى (رؤساء الأقسام، العمداء) اجتياز سبعة برامج تنمية مهنية تُنسقها أكاديمية (AKEPT) للقيادة في التعليم العالي.
 ٢. برنامج "الجيل القادم من القادة الأكاديميين": تسعى أكاديمية (AKEPT) للقيادة في التعليم العالي إلى تطوير جيل جديد من القادة الأكاديميين من خلال برنامج العلماء الشباب في الأكاديمية (YSP) (Young Scholars Programme). يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز المهارات اللازمة للمستقبل الأكاديمي، خاصة بين طلاب الدراسات العليا في المؤسسات التعليمية العليا العامة الماليزية.
 ٣. تنفيذ تخطيط التعاقب القيادي: في كثير من الأحيان، تُركز خطط التعاقب القيادي على الإدارة العليا فقط، مما يسبب إحباطاً بين المديرين والمشرفين في المستويات الوسطى. ومع ذلك، تطبق بعض المؤسسات تخطيط التعاقب القيادي لكل من الإدارتين العليا والمتوسطة، كما هو الحال في جامعة تون حسين أون ماليزيا، حيث يتم تطبيقه منذ عامين.
 ٤. القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية العليا العامة: تتيح المؤسسات التعليمية العليا العامة فرصاً للموظفات للمشاركة في الأنشطة الأكاديمية القيادية والتدريبات الرسمية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تحول دون ترقية المرأة، بما

في ذلك القوالب النمطية الراسخة وقلة مشاركة المرأة في صنع القرار. وفي الواقع، تم اختيار ٢٠٪ من الموظفين للمناصب العليا في السنوات الثلاث الماضية.

تعتبر عملية تخطيط التعاقب القيادي استثماراً طويل الأجل في رأس المال البشري. ومن خلال تطبيق هذه الممارسات، يمكن للمؤسسات الجامعية ضمان استمراريته، وتعزيز الابتكار، وتحسين أداء العاملين بها.

تحديات تطبيق تخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الجامعية:

تواجه عملية تخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات الجامعية بعض التحديات والتي من أبرزها ما يلي: (جرجس، وعبد العال، وعبد المجيد، ٢٠٢٢، ٧٢٠ - ٧٢١)

- ندرة المتخصصين: هناك نقص حاد في المتخصصين في مجال تخطيط التعاقب القيادي داخل مؤسسات التعليم العالي، مما يجعل بناء القيادات التربوية أمراً صعباً.
 - ضعف البرامج التدريبية: البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير القيادات الإدارية غالباً ما تكون غير كافية أو غير متاحة بسهولة داخل المؤسسات التعليمية.
 - عدم الشفافية: غياب الشفافية والوضوح في خطط التعاقب القيادي يجعل من الصعب على الأفراد فهم هذه الخطط والمشاركة فيها بشكل فعال.
 - إصرار القيادات الحالية على البقاء: يمثل تمسك بعض القيادات الحالية بوظائفهم عائقاً كبيراً أمام تطبيق خطط التعاقب.
 - خلط بين التعاقب والاستبدال: غالباً ما يتم الخلط بين عملية تخطيط التعاقب واستبدال القيادات، مما يؤثر على فعالية العملية.
 - ضعف الاهتمام بتطوير القيادات: غياب البرامج التدريبية الفعالة وندرة قياس أثر هذه البرامج على أداء القيادات المستقبلية، يؤدي إلى عدم تحفيزهم على التطوير والتغيير.
 - أنظمة اختيار وتعيين غير فعالة: ضعف اللوائح والأنظمة المتعلقة باختيار وتعيين القيادات يمنع من اختيار الكفاءات المناسبة ويؤدي إلى استمرار بعض القيادات في مناصبهم لفترة طويلة، مما يعيق صعود القيادات الجديدة.
 - نقص أنظمة تقييم الأداء: عدم وجود أنظمة دقيقة لقياس أداء القيادات يجعل من الصعب تحديد الفجوات في الكفاءات وتحديد القيادات المحتملة للترقية.
- يتضح مما سبق أن هذه التحديات بعضها مرتبط بالعامل البشري سواء كان نقصاً في الكفاءات أو المقاومة للتغيير أو غياب الوعي بأهمية التخطيط للتعاقب. وبعضها مرتبطاً بالبيئة المؤسسية مثل غياب الدعم الإداري والسياسات المناسبة. وهناك بعض التحديات الخارجة عن المنظومة مثل سوق العمل ومتطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي على عملية التخطيط للتعاقب.

المحور الثالث: واقع ممارسات تخطيط التعاقب القيادي والاستدامة التنظيمية بكلليات التربية المصرية واثقياً:

أولاً واقع ممارسات تخطيط التعاقب القيادي بكلليات التربية المصرية.

أدى قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ إلى العديد من التغيرات المجتمعية في كافة المجالات، فعلى سبيل المثال: شهدت الفترة من ١٩٥٢ وحتى مطلع السبعينيات إصدار عدد من القوانين المنظمة للتعليم الجامعي، وكانت البداية بقانون رقم ٥٠٨ لسنة ١٩٥٤م، ثم قانون رقم ٣٤٥ لسنة ١٩٥٦م، والذي جاء شاملاً لما جاء من قبله من قوانين، مع إضافة بعض التعديلات، والتي منحت الدولة الكثير من الاختصاصات بدرجة تفوق القوانين السابقة عليه، ثم قانون ١٨٤ لسنة ١٩٥٨م، وأخيراً صدور قانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م والذي تلافي بعض الثغرات التي كانت موجودة في القوانين السابقة، حيث تضمن نصاً صريحاً في مادته الأولى على استغلال الجامعات المصرية، وهو ما لم يكن وارداً بهذا الوضوح في القوانين السابقة، (شحاته، ٢٠١٧، ١٥٠، ١٥٥) وفيما يلي عرض لهذه القوانين بغية استخلاص آليات اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية بوجه عام وكلليات التربية بوجه خاص.

ففي عام ١٩٥٤م صدر القانون رقم (٥٠٨) والخاص بإعادة تنظيم الجامعات المصرية، والذي تضمنت نصوصه تعيين القيادات الجامعية على مختلف مستوياتها الوظيفية وإلغاء نظام الانتخاب. (قرار رئيس الجمهورية بالقانون ٥٠٨ الخاص بإعادة تنظيم الجامعات المصرية)، ثم صدر القانون رقم (٣٤٥) عام ١٩٥٦ بشأن تنظيم الجامعات المصرية، وتأتى أهمية هذا القانون بوصفه قانوناً شاملاً عما سبقه من قوانين، ومن ثم احتفظ بما ورد في هذه القوانين، مع إضافة بعض التعديلات، والتي من أهمها: إعطاء الدولة ممثلة في شخص وزير التربية والتعليم حق تعيين مديري الجامعات، وإنشاء الكليات والمعاهد التابعة لها، حق وقف الدراسة في الجامعة بناء على عرض من مدير الجامعة، إعطاء وزير التربية والتعليم سلطة تعيين عميد الكلية بناء على ترشيح مدير الجامعة من دون اشتراط أخذ رأي مجلس الكلية، حق تعيين وكيل الكلية بناء على ترشيح عميدها وموافقة مدير الجامعة، حق نقل أعضاء هيئة التدريس بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات وأخذ رأي مجلس الجامعة من دون اشتراط أخذ رأي مجلس الكلية أو القسم، حق التصديق على إعارة أعضاء هيئات التدريس أو العمل في جهة أخرى بعد موافقة مجلس الجامعة وأخذ رأي مجلس من دون اشتراط أخذ رأي مجلس القسم. (قرار رئيس الجمهورية بالقانون ٣٤٥ الخاص بإعادة تنظيم الجامعات المصرية)

وبصدور قانون رقم ١٨٤ لسنة ١٩٥٨م اعتبر وزير التربية والتعليم هو الرئيس الأعلى للجامعات، على أنه وفي عام ١٩٦١م أنشئت وزارة مستقلة للتعليم العالي، وتبعها جميع المعاهد والكليات، وتولت الوزارة مهمة الإشراف على الجامعات، وأصبح وزير التعليم العالي هو الرئيس الأعلى للجامعات. (عبد الرحيم، ٢٠١١، ٢٠) ومع مجئ عام ١٩٧٢م صدر القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، والذي بصدره حدثت تغييرات بنائية هامة في تنظيم الجامعات المصرية كانت تستهدف تطوير العمل في الجامعات المصرية على نحو يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر. ولاهمية هذا القانون في مسيرة تطور الجامعات المصرية، سيتم العرض لبعض موادها والخاصة بطرق اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بالتفصيل، وذلك على النحو التالي:

- رئيس الجامعة: يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويتولى إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، ويعتبر مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وقرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات، ويشترط أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفه أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات، وفي نهاية كل عام جامعي يقدم تقريراً إلى وزير التعليم العالي عن متابعة شؤون التعليم والبحث العلمي وسائر نواحي النشاط الأخرى في الجامعة وتقييمها ومراجعتها واقتراحات النهوض بها. (قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢، ٢٠١٥، ١٣)
- عميد الكلية: يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية التابع للجامعة من بين الأساتذة العاملين بها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وفي حالة عدم وجود أساتذة في الكلية، لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات التابعة للجامعة القيام بعمل العميد، وله أن يندب أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية للقيام بعمل العميد، ويجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية مدته بقرار مسبب، من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الجامعة المختص وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئولياته الرئاسية بعد إجراء التحقيق اللازم، ويقوم عميد الكلية بتصرف أمور الكلية وإدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية، ويكون مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح، ويقدم العميد بعد العرض على مجلس الكلية أو المعهد، تقريراً إلى رئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي عن شؤون التعليم والبحوث وسائر نواحي النشاط في الكلية وذلك توطئة للعرض على مجلس الجامعة. (قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢، ٢٠١٥، ١٤)
- وكلاء الكلية: نص قانون تنظيم الجامعات أن يكون لكل كلية وكيلان يعاونان العميد في إدارة شؤون الكلية ويقوم أقدمهما مقامه عند غيابه، ويختص أحدهما بالشؤون الخاصة بالدراسات والتعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشؤون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية، ويختص الآخر بشؤون الدراسات العليا والبحوث وتوثيق الروابط مع الكليات ومع المعاهد والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمي. كما يجوز تعيين وكيل ثالث لكل كلية يختص بشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ويكون بحكم وظيفته عضواً في مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة. ويكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجامعة بناء على ترشيح العميد، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. (قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢، ٢٠١٥، ١٥)
- رئيس مجلس القسم: نص القانون على أن يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاث أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم. ويعتبر رئيس مجلس القسم متنعياً عن رئاسة مجلس القسم بتعيينه عميداً أو وكيلاً للكلية، وذلك إذا وجد غيره من

الاساتذة في القسم. (قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢، ٢٠١٥، ١٦) وفي حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين فيه، ويجوز تنحية رئيس مجلس القسم عن الرئاسة في حالة إخلاله بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسؤولياته الرئاسية ويكون ذلك بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الكلية. ويشرف رئيس مجلس القسم على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين والقرارات المعمول بها. وفي نهاية العام يقدم رئيس مجلس القسم بعد العرض على مجلس القسم تقريراً إلى العميد عن شئون القسم العلمية والإدارية والمالية، وذلك توطئة للعرض على مجلس الكلية. (قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢، ٢٠١٥، ١٧)

وفي عام ٢٠١٢م صدر القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، وقد جاءت المادة الرابعة من هذا القانون بخصوص تعديل آلية اختيار القيادات الجامعية، ونصت على إضافة مادة جديدة إلى قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ م نصها "يتولى أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم اختيار شاغلي الوظائف القيادية المنصوص عليها بهذا القانون (رئيس مجلس القسم- عميد الكلية- رئيس الجامعة) وذلك بطريق الانتخاب وفقاً للشروط والإجراءات ومعايير المفاضلة التي يقرها المجلس الأعلى للجامعات بمشاركة ثلاثة من رؤساء نواحي أعضاء هيئة التدريس على نحو يضمن كفالة المساواة والعدالة بين جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف وتحقيق اختيار أفضل وأكفا العناصر الممثلة لأرادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ويصدر قرار التعيين من السلطة المختصة بالتعيين وفقاً لهذا القانون وذلك طبقاً لنتيجة الانتخابات ويلغى كل ما يخالف ذلك". (قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢، ٢٠١٥، مادة ١٣ مكرر من القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢، ٤٥١)

وقد تم إلغاء هذه المادة (١٣ مكرر) بموجب القانون رقم (٥٢) لسنة ٢٠١٤ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ م وجاء التعديل بأن يعين رؤساء الجامعات وعمداء الكليات بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي من خلال ترشيح لجنة، مع جواز اقتالهم قبل نهاية مدتهم بقرار من رئيس الجمهورية إذا اخل بواجباته الوظيفية او بمقتضيات مسؤولياته. (الجريدة الرسمية، ٢٠١٤، قانون رقم ٥٢، ع ٢٥٤ مكرر (أ)، بتاريخ ٢٤/٦/٢٠١٤)

عام ٢٠٢٢م صدر القرار رقم ١٣٦٥ لسنة ٢٠٢٢ بشأن إعادة تشكيل اللجان المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها، وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، وقد نص القرار على ما يلي: (الوقائع المصرية، ٢٠٢٢، ع ٩٦٤ تابع (ب)، مادة (٤).

○ رؤساء الجامعات وعمداء الكليات:

⇐ شروط الاختيار والتعيين:

يشترط للترشح لوظيفتي رئيس الجامعة أو عميد الكلية ما يلي:

١. أن يكون المتقدم للترشح من الأساتذة العاملين بإحدى الجامعات الخاضعة لاحكام قانون تنظيم الجامعات المشار اليه، على أن يكون قد شغل وظيفة أستاذ لمدة خمس سنوات على الأقل للترشح لوظيفة رئيس، وأن يكون أستاذا عاملاً بالكلية حال الترشح لعمادة أي منهما.
 ٢. أن يكون المرشح على رأس عمله بالجامعة وقت تقديم طلب الترشح.
 ٣. ألا يكون المرشح قد سبق له شغل الوظيفة المرشح لشغلها لها عن طريق التعيين إلا مرة واحدة على الأكثر.
 ٤. ألا يكون المرشح قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة مالم يكن قد رد إليه اعتباره.
 ٥. ألا يكون المرشح قد وقع عليه جزاء تاديبى إلا اذا تم الغاؤه أو اذا تم محو الجزاء أو سحبه من قبل السلطات المختصة.
 ٦. ألا يكون المرشح متولياً لأي منصب حزبي وقت الترشح وطيلة مدة توليه المنصب.
 ٧. في حالة خلو الكلية من الأساتذة العاملين أو وجود أستاذ وحيد أو تعذراتخاذ إجراءات تعيين العميد لاي سبب من الأسباب لرئيس الجامعة ان يندب مؤقتاً من يتولى القيام بأعمال العميد وفقاً لما نظمه قانون تنظيم الجامعات المشار اليه في هذا الشأن، على أن يتم السير في الإجراءات اللازمة للتعيين بمجرد إمكانية ذلك.
 ٨. اجتياز المرشح للمعايير المطلوبة في المتقدم (القدرات القيادية- القدرات الإدارية- اليات تطوير التعليم- مهارات الاتصال- القدرة على إدارة الأصول المالية والموارد البشرية- القدرات البحثية- القدرات العامة-مدى ارتباط الخطة المقدمة مع واقع الجامعة وإمكانية تطبيقها في الفترة المحددة).
- في السياق ذاته، نص القرار على تشكيل لجنة مختصة بترشيح المتقدمين لشغل وظيفة رئيس الجامعة بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات وذلك على النحو التالي: عضوان يختارهما الوزير المختص بالتعليم العالي من العلماء البارزين المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة العلمية، أربعة أعضاء يرشحهم المجلس الأعلى للجامعات من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي والإدارة على أن يكون من بينهم أحد رؤساء الجامعات والذي تسند اليه رئاسة اللجنة، ثلاثة أعضاء يرشحهم مجلس الجامعة المعنية من بين رموز الجامعة ممن سبق لهم تقلد مناصب عامة أو إدارية ولهم الخبرة في مجال التعليم الجامعي والإدارة. (الوقائع المصرية، ٢٠٢٢، ع ٩٦٤، تابع (ب)، مادة ١) كما نص القرار ايضاً على تشكيل لجنة مختصة بترشيح المتقدمين لشغل وظيفة عميد الكلية بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات على النحو التالي: عضوان يرشحهما المجلس الأعلى للجامعات من العلماء البارزين المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة العلمية، عضوان يرشحهما مجلس الجامعة المعنية من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي والإدارة على أن يكون بينهما رئيس الجامعة الذي تسند اليه رئاسة اللجنة وفي حال الغياب أو المانع تسند رئاسة اللجنة لاحد نواب رئيس الجامعة ثم لاقدم العمداء ثم من يليه في الاقدمية، عضوا يرشحهما مجلس الكلية من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي والإدارة،

وإذا تعذر انعقاد مجلس للقيام بترشيحه أو امتنع عن ترشيحه يتولى مجلس الجامعة استثناءً الترشيح في هاتين الحالتين. (الوقائع المصرية، ٢٠٢٢، ع ٩٦٤ تابع (ب)، مادة ٢)

إضافة إلى ما سبق؛ حدد القرار اختصاص اللجنة بما يلي: الإعلان عن خلو الوظيفة قبل نهاية المدة بثلاثة أشهر على الأقل واعداد الجدول الزمني لعملها، فتح باب التقدم وتلقى الأوراق لمدة أسبوع على الأقل، وفحص أوراق المتقدمين واستبعاد غير المستوفي للشروط القانونية للترشيح بقرار مسبب م من اللجنة يثبت مضمونه في محاضر اللجنة ويعلن للمستبعد خلال (٤٨) ساعة، ترشح اللجنة الثلاثة الحاصلين على أعلى الدرجات وفقاً لمعايير المفاضلة وترفع اللجنة المختصة بالترشح لشغل وظيفة رئيس الجامعة توصياتها توصياتها لوزير التعليم العالي، كما ترفع اللجنة المعنية بالترشح لوظيفة عميد الكلية توصياتها لرئيس الجامعة توطئة لعرضها على السلطة المختصة، كما يلتزم المرشحون الثلاثة الحاصلون على أعلى الدرجات بحضور دورة تدريبية يصدر بتحديد محتواها وموعد ومقر انعقادها قرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات، وينتهي عمل اللجان المشكلة بمجرد رفع توصياتها على النحو المنصوص عليه. (الوقائع المصرية، ٢٠٢٢، ع ٩٦٤ تابع (ب)، مادة ٦، ٧)

باستقراء ما سبق؛ تشير التعديلات المتتالية لطرق اختيار القيادات الجامعية بداية من القانون رقم ٥٠٨ لسنة ١٩٥٤ م، مروراً بقانون ٣٤٥ لسنة ١٩٥٦ م، ثم قانون ١٨٤ لسنة ١٩٥٨، أعقبه صدور قانون رقم ١٤٩ لسنة ١٩٧٢، تلاه قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢، ثم قانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤، وأخيراً القرار الوزاري رقم ١٣٦٥ لسنة ٢٠٢٢ م إلى قلب طرق اختيار القيادات الجامعية من فترة إلى أخرى، ومن سياسة حكومية إلى أخرى، ومن آلية إلى أخرى ما بين التعيين ثم الانتخاب ثم التعيين مرة أخرى. إضافة إلى ذلك تشير بعض الدراسات إلى أن النظام الجديد الذي تم إقراره مؤخراً لاختيار القيادات الجامعية المصرية، لم يخضع لتقييم حقيقي لنتائج التطبيق والخبرات السابقة المحلية أو الدولية، فضلاً عن إعداده في غياب حوار جامعي جاد وفي مناخ يتسم بعدم الشفافية وغياب المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يخل بمبدأ استقلالية الجامعات، كما أنه يعود بالجامعات المصرية ومؤسساتها لنظام التعيين ومركزية اتخاذ القرار، وما يصحب ذلك من سلبيات تتعلق بتقديم اعتبارات الولاء لسلطة التعيين على مقتضيات التمسك بمعايير الخبرة والتميز العلمي والقدرة على القيادة، خاصة وأن اليات النظام المقترح تعتمد بشكل كلي على اللجان المصغرة، يضاف إلى ذلك أن سلطة التعيين هي المسؤولة عن الاختيار النهائي بين المرشحين (عبدالمجيد وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٢٢) الأمر الذي يمثل مشكلة حقيقية تستلزم المضي قدماً لتقديم تصور مقترح يمكن من خلال تخطيط عملية التعاقب القيادي بالمؤسسات الجامعية المصرية وتحديد كليات التربية المصرية.

ثانياً: واقع الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية.

تزايد الاهتمام العالمي في الآونة الأخيرة بالاستدامة ومجالاتها في النظرية والممارسة الخاصة بعلم الإدارة، بعدما ظهر جلياً الأثر البالغ لها في دعم قيم العدالة الاجتماعية والمساواة والمشاركة في القرار الإداري، ونظراً للأهمية المتعاظمة للاستدامة في شتى المجالات الخدمية ومن بينها التعليم فقد عرضت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة "رؤية مصر

٢٠٣٠" في محورها الرابع والخاص بالتعليم لبعض الأهداف التي تسعى في مجملها لتحقيق الاستدامة التنظيمية للمؤسسات التعليمية. وتمثلت في: تعليم متميز بإطار نظام مؤسسي وكفاء وعادل ومستدام. وذلك من خلال اصلاح البنية التشريعية للمنظومة التعليمية، وتميز كفاءة أعضاء هيئة التدريس والقادة التربويين، وخلق مجتمع واع لقيمة البحث العلمى والابداع والابتكار في تقدمه واستدامته. (رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٩، ٣٧، ٤٦)

في السياق ذاته، تضمنت (استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمى ٢٠٣٠) ضمن محاورها الرئيسية وأهدافها الفرعية تحقيق الاستدامة لمؤسسات التعليم العالى المصرية وذلك من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة وتقليل فرص الإهدار، وتحسين جودة البرامج الأكاديمية في القطاعات المختلفة ومنها قطاع التربية، على أن تكون البرامج الجديدة مرتبطة بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل وفي ضوء دراسات محلية وإقليمية ودولية، إضافة إلى تهيئة بيئة مشجعة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار تساعد على انتاج المعرفة وتسويقها بكفاءة وفعالية ومنافسة علمية مبنية على التميز وزيادة معدل النمو الاقتصادى الوطنى وتحقيق تنمية مستدامة ترتقي بالمجتمع وجودة حياة الانسان.

يتضح مما سبق: ثمة اهتماماً من قبل الدولة ووزارة التعليم العالى على مستوى الوثائق الرسمية بتحقيق الاستدامة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالى المصرية ومنها كليات التربية، لكن على الرغم من هذه الجهود المبذولة في هذا الصدد، إلا أن الواقع الفعلى يشير إلى عدد من السلبيات وجوانب القصور المتعلقة بضعف ممارسات كليات التربية المصرية لابعاد الاستدامة التنظيمية ومن ذلك:

⇐ فيما يتعلق بواقع جودة البرامج الأكاديمية المقدمة: أشارت دراسة (بسطويسى ٢٠١٨) إلى قلة قيام كليات كليات التربية المصرية بتضمين المقررات الدراسية المقدمة بها القضايا والمفاهيم المتعلقة بخدمة البيئة وتنمية المجتمع، وضعف تنظيمها لورش عمل للطلاب في مجال الاستدامة البيئية والاجتماعية، علاوة على محدودية قيامها بتقديم البرامج التربوية في المجالات الثقافية والمجتمعية وعقد الورش والندوات لفئات المجتمع المختلفة. (بسطويسى ٢٠١٨، ٤٢١)

⇐ فيما يتعلق بواقع الاستدامة البحثية لكليات التربية المصرية: أسفرت نتائج بعض الدراسات عن قلة تشجيع المتميزين من الباحثين وتقديم الدعم اللازم لهم للقيام بالابحاث الخاصة بالنواحى البيئية والاجتماعية، علاوة على غياب التنسيق بين كافة الكليات وكليات التربية للاستفادة من نتائج البحوث المتعلقة بمشكلات المجتمع، إلى جانب ضعف الاستفادة من خبرات وتجارب الدول التي أثبتت نجاحها في مجال خدمة المجتمع، يضاف إلى ذلك قلة التركيز على ما يستجد من تطورات في كافة المجالات البحثية والمتعلقة بخدمة وتنمية المجتمع. إضافة إلى جمود اللوائح والقوانين عند تطبيق وتجريب بعض البحوث المتعلقة بالنواحى البيئية والاجتماعية، وقلة دراية أبناء المجتمع بطبيعة عمل الكليات والوحدات ذات الطابع الخاص (بسطويسى ٢٠١٨، ٤٢٠)

⇐ فيما يتعلق بواقع الاستدامة البيئية والاجتماعية لكليات التربية المصرية: توصلت بعض الدراسات كدراسة (عوض، ٢٠٠٣)، ودراسة (الشرقاوى، ٢٠٠٤) ودراسة

(السمدونى وأحمد، ٢٠٠٥)، ودراسة (شحاته، ٢٠٠٨)، ودراسة (أحمد، ٢٠٠٩)، إلى وجود ضعف في قيام الجامعات المصرية بأدوارها البيئية والاجتماعية، وتحديدًا كليات التربية التي يقع عليها الدور الأكبر في التخطيط والتنفيذ لهذه الأدوار، حيث يشير الواقع الفعلي لاداء كليات التربية لهذه الوظيفة إلى تدنى مستوى الأداء، وانعزالها عن مشاكل البيئة المحيطة بها، وعزوفها عن البحث لحلول لتلك المشاكل. كذلك أكدت بعض الدراسات مثل دراسة (الخميسى ٢٠٠٦)، ودراسة (مساعدة، ٢٠٠٧)، ودراسة (معروف، ٢٠١٢)، ودراسة (إبراهيم ٢٠١٤)، أن دور كليات التربية بالجامعات المختلفة لا يزال بحاجة إلى دعم وتفعيل، فعلى الرغم من تعدد المشروعات والدراسات المعدة من قبل تلك الكليات، فلا يتخذ منها طريقه إلى حيز التنفيذ إلا القليل فقط، ومن ثم لا تتحقق الأهداف المرجوة منها، فما زال دورها في معظم الأحيان استشارياً، يتوقف عند اقتراح الحلول، وصياغة التوصيات لحل المشكلات التي تواجه المجتمعات المحيطة بها، وذلك لان هذه الخدمات لا تاتي وفقاً لتخطيط معين، و انما تعد من قبيل الأنشطة الفرعية التي تقوم بها تلك الكليات، على الرغم من أن ما يوضع من خطط للمشاركة في مجالات البحث من شأنه أن يعود على كليات التربية بالفائدة، اذ يوفر لها مصادر جديدة للامكانات التي تحتاجها للقيام بأدوارها في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة، في السياق ذاته اشارت دراسة (بسطويسى ٢٠١٨) جمود اللوائح والقوانين عند تطبيق وتجريب بعض البحوث البيئية والاجتماعية، وضعف مشاركة القطاع الخاص في تمويل هذه البحوث وكذا المؤتمرات والندوات في هذا الشأن، وقلة دراية أبناء المجتمع بطبيعة عمل الكليات والوحدات ذات الطابع الخاص، وتعقد الإجراءات الإدارية اللازمة لاقامة الندوات في المجتمع المحلي. (بسطويسى ٢٠١٨، ٤٢٢٥)

المحور الرابع الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها:

تناول البحث في المحور الأول والثاني مفهوم الاستدامة التنظيمية وأهدافها وأبعادها، كما تناول مفهوم تخطيط التعاقب القيادي وأهدافه وأهميتها وبعض نماذج التخطيط التعاقب القيادي، وجاءت الدراسة الميدانية بهدف الوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية المصرية حول درجة مساهمة التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق الاستدامة التنظيمية ببعض مؤسسات التعليم العالي وتحديدًا كليات التربية بالجامعات المصرية، من خلال تعرف واقع ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي بكليات التربية المصرية، وواقع الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية، والعلاقة بين درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي ودرجة تحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية بمصر.

ويتناول البحث في هذا المحور ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة وإجراءات تقنيها، وتشمل:

- مرحلة إعداد أداة الدراسة.
- مرحلة التأكد من صدق أداة الدراسة.

- حساب ثبات أداة الدراسة.
- ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.
- ثالثاً: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
- رابعاً: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.
- أولاً أداة الدراسة وإجراءات تقنيها:
- تم إعداد الأداة الرئيسة للدراسة وهي (الاستبانة)؛ لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، وعلى بعض الأدوات التي تم استخدامها في ذات مجال الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على الإطار النظري الذي توصلت إليه الدراسة الحالية، والاستفادة من ذلك كله في تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة، وصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها، وهو ما يعبر عن الصورة الأولية للاستبانة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال التربية وتم العمل بتوجيهاتهم.
- تم مراعاة صدق وثبات أداة الدراسة من خلال ما يلي:
- إن تعديل عبارات الاستبانة تم في ضوء ما جرى من دراسات، وأبحاث في مجال الاستدامة التنظيمية وتخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات التعليمية والجامعية.
- تم استخدام طريقة صدق المحكمين، حيث اعتمد الباحثون على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) من خلال عرض الأداة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلليات التربية بلغ عددهم (١٠) محكمين. وتم تحكيمهم لها بعد اطلاعهم على عنوان الدراسة، وأهدافها، والمقصود بأبرز مصطلحاتها إجرائياً، للحصول على ملاحظاتهم خصوصاً المتعلقة بمدى انتماء كل عبارة من عبارات الاستبانة لمحورها، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، ومدى وضوح كل عبارة من العبارات وسلامة صياغتها، وسهولة فهم المراد منها ووضوح مضمونها، والحصول على مقترحاتهم لتحسين العبارات سواءً أكان ذلك من خلال: إشارتهم إلى حذف، أم إضافة، أم تعديل بعض العبارات، بالإضافة إلى التعرف على وجهة نظرهم في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته لطبيعة الدراسة، وقدرته على إفادتها، وغير ذلك مما يرويه مناسباً.
- لحساب ارتباط الأبعاد بعضها ببعض تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يلي:



بالنسبة للمحور الأول:

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني (و اقع ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي بكليات التربية المصرية)

البعد	مواثمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجيات الجامعة	صياغة خطط التعاقب القيادي	تنفيذ خطط التعاقب القيادي	اجمالي المحور
مواثمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجيات الجامعة				
صياغة خطط التعاقب القيادي	**٠,٩٦٦			
تنفيذ خطط التعاقب القيادي	**٠,٩٥٧	**٠,٩٧٠		
اجمالي المحور	**٠,٩٨١	**٠,٩٨٨	**٠,٩٩٣	

بالنسبة للمحور الثاني: و اقع الاستدامة التنظيمية لكليات التربية المصرية:

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني (و اقع الاستدامة التنظيمية لكليات التربية المصرية)

البعد	استدامة الاستراتيجية	استدامة جودة البرامج الأكاديمية	الاستدامة البحثية	الاستدامة البيئية والاجتماعية
استدامة الاستراتيجية				
استدامة جودة البرامج الأكاديمية	**٩٦٢.			
الاستدامة البحثية	**٨٤٥.	**٨٦٥.		
الاستدامة البيئية والاجتماعية	٠,٠٣٢	٠,٠٢٥	**٣٠٣.	
الإجمالي	**٩١٧.	**٩٢٦.	**٩٥٣.	**٣٦٩.

يتضح من جدول معامل ارتباط بيرسون للمحور الأول والثاني أن ارتباط أبعاد المحور الأول ببعضها جاء بدرجة كبيرة، وكذلك ارتباط أبعاد المحور الثاني ببعضها جاء بدرجة كبيرة

- لحساب معامل الثبات: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (باهي؛ والنمر، ٢٠٠٩، ١٠٧). وجاءت نتائج قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وأبعادها كالتالي:

جدول (٣) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وأبعادها

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي ببعض كليات التربية المصرية	مواثمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجيات الجامعة	٥	٠,٩٦٥
	صياغة خطط التعاقب القيادي	٥	٠,٩٦١
	تنفيذ خطط التعاقب القيادي	١٠	٠,٩٨٢
	الإجمالي	٢٠	٠,٩٩١
أبعاد الاستدامة التنظيمية ببعض كليات التربية المصرية	استدامة الاستراتيجية	٤	٠,٩٥٢
	استدامة جودة البرامج الأكاديمية	٦	٠,٩٧١
	الاستدامة البحثية	٨	٠,٧٦٤
	الاستدامة البيئية والاجتماعية	٧	٠,٨٢٨
	الإجمالي	٢٥	٠,٩٣٧

يظهر من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة، وهي قيمة مناسبة لأغراض البحث العلمي.

وبعد تقنين الاستبانة من حيث الصدق والثبات، تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين: الجزء الأول، البيانات الأولية الخاصة بالمستجيبين، بينما تضمن الجزء الثاني محورين أساسيين هما: المحور الأول فيتناول واقع ممارسات تخطيط التعاقب القيادي بكلليات التربية المصرية بإجمالي ٢٠ عبارة ويتضمن ثلاثة أبعاد مواثمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجيات الجامعة، صياغة خطط التعاقب القيادي، تنفيذ خطط التعاقب القيادي؛ أما المحور الثاني والخاص بواقع الاستدامة التنظيمية بكلليات التربية بمصر بإجمالي ٢٥ عبارة فيتضمن أربعة أبعاد: استدامة الاستراتيجية، استدامة جودة البرامج الأكاديمية، الاستدامة البحثية، الاستدامة البيئية والاجتماعية.

ويوضح الجدول التالي وصف محاور الاستبانة:

جدول (٤) وصف محاور الاستبانة

المحور	البعد	عدد العبارات
ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي ببعض كليات التربية المصرية	مواثمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجيات الجامعة	٥
	صياغة خطط التعاقب القيادي	٥
	تنفيذ خطط التعاقب القيادي	١٠



٢٠	الإجمالي	
٤	استدامة الاستراتيجية	أبعاد الاستدامة التنظيمية ببعض كليات التربية المصرية
٦	استدامة جودة البرامج الأكاديمية	
٨	الاستدامة البحثية	
٧	الاستدامة البيئية والاجتماعية	
٢٥	الإجمالي	

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بـ بعض كليات التربية المصرية، ونظراً لصعوبة دراسة المجتمع بأكمله من كافة الجوانب، تم اختيار عينة ممثلة، ويتوقف صدق تمثيلها على طريقة اختيارها وحجمها، والهدف من اختيارها هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي لها، وفي حالة اختيارها اختياراً صحيحاً يمكن تعميم النتائج على المجتمع الذي اشتقت منه، وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب مع حجم الطبقة. وبحساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لأعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية المصرية البالغ عددهم (٦٩٣) عضو هيئة تدريس، تبين أنه يساوي (٢٤٧) عضواً، وقد تم حسابه باستخدام معادلة Marguerite G. Lodico, et al. (2006). وفيما يلي وصف لمجتمع وعينة الدراسة المستفاد:

جدول (٥) وصف مجتمع الدراسة

المنطقة	الدرجة			الإجمالي
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	
طنطا	١٨	٢٣	٩١	١٣٢
المنصورة	٢٠	٣٨	٤٩	١٠٧
المنوفية	٩	١١	٢١	٤١
حلوان	٤٠	٦٢	١٢٥	٢٢٧
سوهاج	٣٩	٢٤	٥١	١١٤
بني سويف	١٦	٣١	٢٥	٧٢
الإجمالي	١٤٢	١٨٩	٣٦٢	٦٩٣

وباستخدام معادلة Krejcie & Morgan تبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٢٤٧) عضو هيئة تدريس، وقد قام الباحث بنشر وتوزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة المستهدفة، بالاعتماد على نموذج (Google Forms).

ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة:

جدول (٦) وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	ك	%
الدرجة العلمية	أستاذ	٥١	٢٠,٦٤٪
	أستاذ مساعد	٦٧	٢٧,١٣٪
	مدرس	١٢٩	٥٢,٢٣٪

ثالثاً المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية التالية:

- الوز النسبي: لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد مدى تحقق العبارات الواردة في الاستبانة كما يساعد في ترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٧) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة

درجة التوفر والأهمية	المدى
ضعيفة	من ١ وحتى (٠.٦٦+١) أي ١.٦٦
متوسطة	من ١.٦٧ وحتى (٠.٦٦+١.٦٧) أي ٢.٣٣
كبيرة	من ٢.٣٤ وحتى (٠.٦٦+ ٢,٣٤) أي ٣ تقريباً

- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم الوسط الحسابي (الوزن النسبي).
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة مدى أثر ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بكلليات التربية المصرية.
 - معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbrach's alpha) لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
 - معامل ارتباط (بيرسون) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وقد تم حسابه على ارتباط الأبعاد بعضها ببعض في محوري الدراسة.
- رابعاً: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:
- يتناول الباحثون في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها بالنسبة لمحوري الدراسة وذلك على النحو التالي:

١- النتائج الإجمالية لمحوري الدراسة:

يتم عرض النتائج الإجمالية لمحوري الدراسة على النحو التالي:

أ. النتائج الإجمالية للمحور الأول:



يوضح الجدول التالي النتائج الاجمالية لأبعاد المحور الأول والمتعلق بممارسات تخطيط التعاقب القيادي بكلية التربية المصرية

جدول (٨) النتائج الاجمالية لأبعاد المحور الأول والمتعلق بممارسات تخطيط التعاقب القيادي بكلية التربية المصرية

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة التحقق	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	البعد
٣	متوسطة	٦٦,٥٣	٠,٨٤	٢,٠٠	موائمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجية الجامعة
٢	متوسطة	٦٦,٧٥	٠,٨٤	٢,٠٠	صياغة خطط التعاقب القيادي
١	متوسطة	٦٧,٤٩	٠,٨٣	٢,٠٢	تنفيذ خطط التعاقب القيادي
	متوسطة	٦٦,٩٢	٠,٨٤	٢,٠١	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاء اجمالي تحقق أبعاد تخطيط التعاقب القيادي بكلية التربية المصرية، بمتوسط موزون ٢,٠١، ونسبة تحقق ٦٦,٩٢٪. مما يعكس مستوى متوسطاً من ممارسات تخطيط التعاقب القيادي في كلية التربية المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المرقطن، ٢٠٢١)، حيث جاءت ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي بدرجة متوسطة أيضاً. وذلك بسبب أن وزارة التربية والتعليم لا تهتم بالشكل الكافي بوضع وإعداد خطط تعاقب القيادات التي تتضمن التركيز على الاحتياجات المستقبلية من القادة وتحديد أهم المهام التي يجب توأفها في الأفراد المؤهلين لشغل المناصب المستقبلية وإعدادهم وتنمية قدرتهم القيادية من خلال الدورات التدريبية،

- تنفيذ خطط التعاقب القيادي (الترتيب الأول): حصل هذا البعد على أعلى وزن نسبي (٢,٠٢) مع نسبة تحقق بلغت ٦٧,٤٩٪، مما جعله في الترتيب الأول بين الأبعاد الثلاثة. وربما يشير هذا إلى أن عملية تنفيذ خطط التعاقب القيادي قد حققت نسبة موافقة أعلى نسبياً، مما يعكس وجود جهود ملموسة نحو تطبيق هذه الخطط في الكليات. ومع ذلك، ما زالت النتائج ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التحسينات لضمان تنفيذ فعال ومستدام.

- صياغة خطط التعاقب القيادي (الترتيب الثاني): جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٢,٠٠) مع نسبة تحقق (٦٦,٧٥٪) مقارنة بموائمة التخطيط مع الاستراتيجية. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك اهتماماً بصياغة خطط واضحة للتعاقب القيادي.

- موائمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجية الجامعة (الترتيب الثالث): حصل هذا البعد على وزن نسبي (٢,٠٠) ولكنه جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة تحقق (٦٦,٥٣٪)،

مما يشير إلى أن عملية مواءمة التخطيط مع الاستراتيجية العامة للجامعة قد تكون الأقل فعالية بين الأبعاد الثلاثة.

ب. النتائج الاجمالية للمحور الثاني:

يوضح الجدول التالي النتائج الاجمالية لأبعاد المحور الثاني والمتعلق بواقع تحقق أبعاد (الاستدامة التنظيمية بكلليات التربية المصرية):

جدول (٩) النتائج الاجمالية لأبعاد المحور الثاني والمتعلق بواقع تحقق أبعاد (الاستدامة التنظيمية بكلليات التربية المصرية):

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة التحقق	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	البعد
١	متوسطة	٦٧,٦١	٠,٨٥	٢,٠٣	استدامة الاستراتيجية
٢	متوسطة	٦٧,٢٣	٠,٨٤	٢,٠٢	استدامة جودة البرامج الأكاديمية
٣	متوسطة	٦٦,٩٧	٠,٤٨	٢,٠١	الاستدامة البحثية
٤	متوسطة	٦٤,٨٠	٠,٤٧	١,٩٤	الاستدامة البيئية والاجتماعية
	متوسطة	٦٦,٦٥	٠,٦٦	٢,٠٠	إجمالي الاستدامة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت اجمالي تحقق الاستدامة التنظيمية بجميع أبعادها بدرجة متوسطة بمتوسط موزون ٢,٠٠ ونسبة تحقق ٦٦,٦٥٪.
- احتل بعد "استدامة الاستراتيجية" الترتيب الأول بوزن نسبي ٢,٠٣، وانحراف معياري ٠,٨٥، ونسبة تحقق ٦٧,٦١٪. يدل ذلك على أن الكليات تولي أهمية كبيرة لاستدامة استراتيجياتها التنظيمية، مما يعكس التزاماً بدمج الاستدامة في الخطط والسياسات الاستراتيجية. قد يُعزى هذا التحقق الجيد إلى جهود الكليات في ربط الاستدامة بأهدافها الاستراتيجية العامة.
- جاء بعد "استدامة جودة البرامج الأكاديمية" في الترتيب الثاني بوزن نسبي ٢,٠٢، وانحراف معياري ٠,٨٤، ونسبة تحقق ٦٧,٢٣٪. يشير ذلك إلى أن الكليات تبذل جهوداً ملموسة في الحفاظ على جودة البرامج الأكاديمية، مع التركيز على تضمين مفاهيم الاستدامة في المناهج الدراسية والتدريب الأكاديمي. على الرغم من أن هذه الجهود تظهر بدرجة متوسطة، إلا أنها تمثل خطوة مهمة نحو تحسين جودة التعليم وضمان الاستدامة الأكاديمية.

- احتل بعد "الاستدامة البحثية" الترتيب الثالث بوزن نسبي ٢,٠١، وانحراف معياري ٠,٤٨، ونسبة تحقق ٦٦,٩٧٪. تُظهر هذه النتيجة أن الكليات تسعى لدعم البحث العلمي المتعلق بالاستدامة، إلا أن هذه الجهود لا تزال في مستوى متوسط. قد يشير هذا إلى الحاجة لمزيد من الدعم المالي والبنية التحتية لتعزيز الأبحاث البينية المرتبطة بالاستدامة.

- جاء بعد "الاستدامة البيئية والاجتماعية" في الترتيب الأخير بوزن نسبي ١,٩٤، وانحراف معياري ٠,٤٧، ونسبة تحقق ٦٤,٨٠٪. يعكس هذا الترتيب أن الاستدامة البيئية والاجتماعية هي الأقل تحقيقاً بين الأبعاد الأربعة، مما يشير إلى ضرورة تكثيف الجهود في هذا الجانب. قد يكون هذا التحقق الضعيف نتيجة لعدم كفاية الأنشطة البيئية والاجتماعية الموجهة نحو تعزيز الوعي البيئي والمشاركة المجتمعية.

٢- نتائج أبعاد المحاور الأول والمتعلق بواقع تحقق ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي بكليات التربية المصرية:

أ. بعد موائمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجية الجامعة:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعد (موائمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجية الجامعة):

جدول (١٠) النتائج الخاصة ببعد (موائمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجية الجامعة)

العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	ترتيب
١. توجّد للكلية خطة استراتيجية تتضمن رؤية للتعاقب القيادي.	٢,٠٨	٠,٨٩	٦٩,٢٣	متوسطة	١
٢. تدعم سياسات ولوائح شغل الوظائف القيادية بالكلية تخطيط التعاقب القيادي.	٢,٠٠	٠,٨٧	٦٦,٨٠	متوسطة	٢
٣. تدعم الثقافة التنظيمية السائدة استقطاب وإعداد قيادات إدارية للمستقبل.	١,٩٩	٠,٩١	٦٦,٢٦	متوسطة	٣

٥	متوسطة	٦٤,٩١	٠,٨٩	١,٩٥	٤. يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح فرصا مناسبة للترقية في الوظائف القيادية.
٤	متوسطة	٦٥,٤٥	٠,٩٠	١,٩٦	٥. يتضمن الهيكل التنظيمي للكلية إدارة مختصة بالتخطيط للتعاقب القيادي.
	متوسطة	٦٦,٥٣	٠,٨٩	٢,٠٠	الإجمالي

تشير النتائج في الجدول السابق حول "موائمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجية الجامعة" وقد جاءت في مستوى متوسط من تحقق هذه الممارسات في كليات التربية المصرية بمتوسط موزون ٢,٠٠ ونسبة مئوية ٦٦,٥٣٪، ويتضح أن الكليات قد بدأت في وضع أسس لتخطيط التعاقب القيادي بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للجامعة، ولكن لا تزال هناك حاجة لتعزيز هذه الممارسات لضمان تحقيق النتائج المرجوة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الداود، ٢٠٢٠). كما تتفق مع ما أشارت إليه الدراسة (البواردي، ٢٠١٧، ٢١٣) والتي أوصت ببناء لائحة ونظام خاص بالتخطيط للتعاقب القيادي في المملكة العربية السعودية يتم التركيز فيها على متطلبات التعيين والترقية للقيادات. ودراسة (الشهراني، ٢٠١٧، ٨٧) والتي أكدت على أهمية إعداد القيادات من الصف الثاني لتحمل الأدوار المستقبلية المحتملة.

وبترتيب العبارات حسب متوسطاتها، نجد أنها جاءت في الترتيب التالي:

- "توجد للكلية خطة استراتيجية تتضمن رؤية للتعاقب القيادي" حصلت على أعلى نسبة موافقة بين العبارات الخمس (٦٩,٢٣٪) وبوزن نسبي (٢,٠٨)، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية وجود خطة استراتيجية تدعم رؤية واضحة للتعاقب القيادي. مع ذلك، فإن مستوى الموافقة لا يزال ضمن النطاق المتوسط، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين.
- "تدعم سياسات ولوائح شغل الوظائف القيادية بالكلية تخطيط التعاقب القيادي" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢,٠٠) ونسبة موافقة (٦٦,٨٠٪). هذا يعكس وجود سياسات ولوائح تدعم التخطيط، لكن هناك حاجة لمراجعة هذه السياسات لجعلها أكثر فعالية.
- "تدعم الثقافة التنظيمية السائدة استقطاب وإعداد قيادات إدارية للمستقبل" حصلت على نسبة موافقة (٦٦,٢٦٪) وبوزن نسبي (١,٩٩). وجاءت في الترتيب الرابع،



وهذا يشير إلى وجود دعم من الثقافة التنظيمية، إلا أن هذا الدعم ليس بالقدر الكافي لتعزيز فعالية تخطيط التعاقب القيادي.

- "يتضمن الهيكل التنظيمي للكلية إدارة مختصة بالتخطيط للتعاقب القيادي" حصلت على نسبة موافقة (٦٥,٤٥٪) وبوزن نسبي (١,٩٦)، وجاءت في الترتيب الرابع. هذا يعكس وجود بعض الهياكل التنظيمية المخصصة للتخطيط للتعاقب القيادي، ولكن قد يتطلب الأمر تطويراً إضافياً لضمان فعالية هذه الإدارات.

- "يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح فرصاً مناسبة للترقية في الوظائف القيادية" جاءت في الترتيب الخامس والأخير، بنسبة موافقة (٦٤,٩١٪) وبوزن نسبي (١,٩٥). يُظهر هذا أن الهيكل التنظيمي الحالي قد لا يكون مرناً بما يكفي لدعم ترقية فعالة في الوظائف القيادية.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن كليات التربية المصرية تبذل جهوداً لتحقيق موائمة تخطيط التعاقب القيادي مع استراتيجيات الجامعة، ولكن النتائج تشير إلى أن هذه الجهود لا تزال في مراحلها الأولية.

ب. بعد صياغة خطط التعاقب القيادي:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعده (صياغة خطط التعاقب القيادي):

جدول (١١) النتائج الخاصة ببعده (صياغة خطط التعاقب القيادي)

العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	ترتيب
١. توجد بالكلية خطة واضحة ومعلنة لعملية التخطيط للتعاقب القيادي.	١,٩٦	٠,٩٠	٦٥,٤٥	متوسطة	٥
٢. يتم مراجعة استراتيجيات التعاقب القيادي بالكلية بشكل دوري.	٢,٠٢	٠,٩١	٦٧,٢١	متوسطة	٣
٣. يتم دراسة التجارب الناجحة في تخطيط التعاقب القيادي والاستفادة منها.	٢,٠٣	٠,٩٠	٦٧,٦١	متوسطة	٢
٤. تتوافر بالكلية بطاقات	١,٩٧	٠,٩٠	٦٥,٧٢	متوسطة	٤

وصف وظيفي للو وظائف القيادية المستهدفة.					
٥. يتم مراجعة وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي بشكل دوري.	٢,٠٣	٠,٩١	٦٧,٧٥	متوسطة	١
الإجمالي	٢,٠٠	٠,٩٠	٦٦,٧٥	متوسطة	

يعرض الجدول السابق نتائج بعد "صياغة خطط التعاقب القيادي" في الكليات المصرية، ويشير إلى أن مستوى صياغة وتنفيذ خطط التعاقب القيادي في هذه الكليات يقع ضمن المستوى المتوسط، وذلك بناءً على الوزن النسبي (٢,٠٠) ونسبة الموافقة (٦٦,٧٥٪) على العبارات المذكورة.

وبترتيب العبارات حسب متوسطاتها، نجد أنها جاءت في الترتيب التالي:

- أعلى نسبة موافقة** كانت للعبارة "يتم مراجعة وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي بشكل دوري" بنسبة ٦٧,٧٥٪ ووزن نسبي ٢,٠٣، مما يعكس اهتمام الكليات بمراجعة وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي، وهو أمر مهم لضمان أن تلك الوظائف تتماشى مع احتياجات القيادة المستقبلية.
- دراسة التجارب الناجحة في تخطيط التعاقب القيادي** جاءت في الترتيب الثاني بنسبة موافقة ٦٧,٦١٪ ووزن نسبي ٢,٠٣. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك وعياً بأهمية التعلم من تجارب أخرى ناجحة، مما يشير إلى تبني ممارسات مستمدة من أفضل التجارب في هذا المجال.
- مراجعة استراتيجيات التعاقب القيادي بشكل دوري** حصلت على نسبة موافقة ٦٧,٢١٪ ووزن نسبي ٢,٠٢، مما يشير إلى وجود آلية لضمان أن الاستراتيجيات تبقى فعالة ومحدثة بما يتماشى مع التغيرات في البيئة الأكاديمية.
- "توافر بطاقات وصف وظيفي للوظائف القيادية المستهدفة" جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة ٦٥,٧٢٪ ووزن نسبي ١,٩٧، مما يعكس توفر الحد الأدنى من التخطيط لهذه الوظائف، ولكن قد يكون هناك حاجة لتعزيز هذه البطاقات وتحديثها لتكون أكثر فعالية.
- وجود خطة واضحة ومعلنة لعملية التخطيط للتعاقب القيادي" حصلت على أقل نسبة موافقة (٦٥,٤٥٪) ووزن نسبي ١,٩٦. وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض الكليات قد تفتقر إلى وضوح في الإعلان عن خططها للتعاقب القيادي، مما قد يؤثر على تنفيذ هذه الخطط بشكل فعال.

وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى أن الكليات المصرية قد بدأت في صياغة وتنفيذ خطط التعاقب القيادي، ولكن هذه الجهود لا تزال في مراحلها المتوسطة من التطوير. هناك اهتمام بمراجعة وتحديث السياسات والممارسات، ولكن لا يزال هناك مجال لتحسين الشفافية والوضوح في الإعلان عن خطط التعاقب القيادي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Camatog, & Sario, 2023).

ج. بعد تنفيذ خطط التعاقب القيادي:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعء (تنفيذ خطط التعاقب القيادي):

جدول (١٢) النتائج الخاصة ببعء (تنفيذ خطط التعاقب القيادي)

العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	ترتيب
١. تمتلك الكلية سياسة استقطاب واضحة لجذب الأفراد ذوي القدرات القيادية.	٢,٠٢	٠,٩٠	٦٧,٢١	متوسطة	٧
٢. يتم البحث عن المواهب القيادية واكتشافها بهدف إعدادها للمستقبل.	٢,٠٥	٠,٨٩	٦٨,٢٩	متوسطة	٢
٣. يتم التعيين في الوظائف القيادية على أساس الكفاءة (إنجازات الفرد).	٢,٠٣	٠,٨٩	٦٧,٧٥	متوسطة	٣
٤. توجد معايير واضحة للترقي في الوظائف القيادية بالكلية.	٢,٠٧	٠,٨٩	٦٩,١٠	متوسطة	١
٥. توفر الكلية فرص التدريب واكتساب الخبرة للمرشحين المحتملين لشغل المناصب القيادية.	٢,٠١	٠,٨٩	٦٧,٠٧	متوسطة	٨
٦. تبني برامج وأنشطة التدريب المقدمة للمرشحين	٢,٠١	٠,٩١	٦٧,٠٧	متوسطة	٩

المحتملين بناء على تحديد فجوة الأداء بطريقة صحيحة.					
٧. تراعي برامج وأنشطة التدريب للمرشحين المحتملين التغيرات المستقبلية المتوقعة في الجامعة/الكلية.	٢,٠٣	٠,٩٠	٦٧,٧٥	متوسطة	٤
٨. تقدم الكلية الدعم المالي (الحوافز والمكافآت) والمعنوي للقيادات المستهدفة.	٢,٠٣	٠,٨٩	٦٧,٦١	متوسطة	٥
٩. يتوافر بالكلية نظام تقييم أداء موضوعي يمكن من خلاله التعرف على المرشحين المحتملين للتعاقب القيادي.	٢,٠٢	٠,٩١	٦٧,٣٤	متوسطة	٦
١٠. يتم تقييم الأداء الوظيفي للقيادات المستهدفة بشكل دوري.	١,٩٧	٠,٨٩	٦٥,٧٢	متوسطة	١٠
الإجمالي	٢,٠٢	٠,٩٠	٦٧,٤٩	متوسطة	

يعرض الجدول السابق نتائج بعد "تنفيذ خطط التعاقب القيادي" في الكليات المصرية، ويشير إلى أن مستوى تنفيذ هذه الخطط يقع ضمن النطاق المتوسط، بمتوسط موزون ٢,٠٢ ونسبة مئوية ٦٧,٤٩٪، مما يعكس وجود جهود معتدلة في تطبيق استراتيجيات التعاقب القيادي: حيث يتم تقييم الأداء عبر عدة معايير تتعلق بسياسات الاستقطاب، واكتشاف المواهب، والتدريب، والتقييم، والدعم المالي، والمعنوي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، ٢٠٢١، ١٣١).

وجاء ترتيب العبارات على النحو التالي:

- "توجد معايير واضحة للترقي في الوظائف القيادية بالكلية": جاءت في المرتبة الأولى بنسبة موافقة ٦٩,١٠٪ ووزن نسبي ٢,٠٧، مما يشير إلى وجود معايير واضحة للترقي، وهو مؤشر إيجابي على وجود نظام يُمكن الموظفين من معرفة كيفية التقدم في السلم الوظيفي القيادي.

- "يتم البحث عن المواهب القيادية واكتشافها بهدف إعدادها للمستقبل": جاءت في الترتيب الثاني، حيث حصلت على نسبة موافقة ٦٨,٢٩٪ ووزن نسبي ٢,٠٥، مما يعكس اهتمام الكليات بالبحث عن القيادات المستقبلية وإعدادها، وهي خطوة مهمة لضمان استدامة القيادة الفعالة.
 - "يتم التعيين في الوظائف القيادية على أساس الكفاءة": جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة موافقة ٦٧,٧٥٪ ووزن نسبي ٢,٠٣. وربما يعكس ذلك تفضيل التعيين على أساس الإنجازات والكفاءة، مما يساهم في تعزيز مبدأ الجدارة والاستحقاق في المناصب القيادية.
 - "يتم تقديم الدعم المالي والمعنوي للقيادات المستهدفة": جاءت في الترتيب الخامس؛ حيث حصلت على نسبة موافقة ٦٧,٦١٪ ووزن نسبي ٢,٠٣، مما يشير إلى أن الكليات تقدم حوافز للقيادات، ولكن قد يكون الدعم المقدم بحاجة إلى تعزيز لضمان تحقيق تأثير أكبر.
 - "يتم تقييم الأداء الوظيفي للقيادات المستهدفة بشكل دوري": جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة موافقة ٦٥,٧٢٪ ووزن نسبي ١,٩٧، الأمر الذي يشير إلى أن تقييم الأداء الدوري قد لا يتم بشكل كافٍ، وهو نقطة ضعف قد تؤثر على فعالية تنفيذ خطط التعاقب القيادي.
- وبناءً على النتائج السابقة نجد انعكاساً للجهود المبذولة من قبل الكليات المصرية في تحسين وتطوير سياسات التعاقب القيادي. إلا أنه ما زالت هناك ضرورة لمزيد من العمل لتعزيز الجهود المبذولة، فعلى الرغم من وجود معايير واضحة للتتري والسياسات المتعلقة بالتعيين، إلا أن التحديات المتعلقة بالتدريب وتقييم الأداء الدوري ما زالت قائمة.
- ٣- نتائج أبعاد المحور الثاني والمتعلق بواقع واقع الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية:

أ. بعد استدامة الاستراتيجية

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعده (استدامة الاستراتيجية):

جدول (١٣) النتائج الخاصة ببعده (استدامة الاستراتيجية)

العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	ترتيب
١- تتضمن الخطة الاستراتيجية للكليات الإشارة إلى ممارسات وأنشطة الاستدامة.	٢,٠٢	٠,٩٠	٦٧,٢١	متوسطة	٢

٣	متوسطة	٦٦,٨٠	٠,٩٢	٢,٠٠	٢- يوجد بالكلية وحدات تنظيمية خاصة بالاستدامة (إدارة - قسم - مكتب - مجلس استشاري. الخ).
١	متوسطة	٦٩,٩١	٠,٩٠	٢,١٠	٣- توجد خطط مستقبلية لدمج أنشطة الاستدامة (الأكاديمية - المالية - الاجتماعية - البيئية) في بنية الكلية.
٤	متوسطة	٦٦,٥٣	٠,٩١	٢,٠٠	٤- توجد " أدلة للاستدامة" تحدد الأدوار المطلوبة من منسوبي الكلية لتحقيق التحول نحو الاستدامة.
	متوسطة	٦٧,٦١	٠,٩١	٢,٠٣	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يعرض الجدول السابق نتائج بعد "استدامة الاستراتيجية" في كليات التربية المصرية، ويشير إلى أن مستوى تنفيذ هذه الخطط يقع ضمن النطاق المتوسط، بوزن نسبي إجمالي ٢,٠٣، مع انحراف معياري ٠,٩١ ونسبة موافقة ٦٧,٦١٪. وتعكس هذه النتائج مستوى متوسطاً من الالتزام بممارسات الاستدامة في الاستراتيجية التنظيمية للكليات المصرية. يشير هذا إلى أن الكليات بدأت بالفعل في دمج الاستدامة في خططها، وأنها تبذل جهوداً نحو تحقيق الاستدامة، ولكن هناك حاجة إلى تحسين وتطوير هذه الممارسات بشكل أكبر لتحقيق نتائج أفضل.
- "توجد خطط مستقبلية لدمج أنشطة الاستدامة في بنية الكلية (الترتيب الأول): حصلت هذه العبارة على أعلى وزن نسبي (٢,١٠) مع نسبة موافقة ٦٩,٩١٪، مما يجعلها في المرتبة الأولى بين العبارات الأخرى. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك اهتماماً واضحاً من قبل الكليات بتخطيط مستقبل مستدام من خلال دمج

الأنشطة الأكاديمية والمالية والاجتماعية والبيئية في بنيتها التنظيمية. هذه النتيجة إيجابية وتظهر توجهاً نحو تبني ممارسات مستدامة.

- تتضمن الخطة الاستراتيجية للكلية الإشارة إلى ممارسات وأنشطة الاستدامة (الترتيب الثاني): جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي ٢,٠٢ ونسبة موافقة ٦٧,٢١٪. وتشير هذه النتيجة إلى وجود إشارة إلى ممارسات وأنشطة الاستدامة في الخطط الاستراتيجية، لكن بنسبة موافقة أقل قليلاً من العبارة الأولى. يشير ذلك إلى أن الكليات تعي أهمية إدراج الاستدامة في خططها الاستراتيجية، لكنها قد تحتاج إلى تعزيز وتوضيح هذه الممارسات بشكل أكبر.
- "يوجد وحدات تنظيمية خاصة بالاستدامة (الترتيب الثالث): حصلت هذه العبارة على وزن نسبي ٢,٠٠ ونسبة موافقة ٦٦,٨٠٪، مما يجعلها في المرتبة الثالثة. وربما يشير ذلك إلى وجود وحدات تنظيمية معينة مخصصة للاستدامة في الكليات، ولكن نسبة الموافقة لا تزال ضمن المستوى المتوسط، مما قد يشير إلى أن هذه الوحدات قد تكون غير كافية أو غير فعالة بشكل كافٍ.
- "يوجد أدلة للاستدامة تحدد الأدوار المطلوبة من منسوبي الكلية (الترتيب الرابع): حصلت هذه العبارة على أقل وزن نسبي ٢,٠٠ ونسبة موافقة ٦٦,٥٣٪. وربما يشير ذلك إلى أن وجود أدلة للاستدامة التي تحدد الأدوار والمسؤوليات ما زال محدوداً أو غير موثق بشكل كافٍ. يمكن أن يؤدي ذلك إلى غياب التوجيه الواضح لمنسوبي الكلية حول كيفية تحقيق الاستدامة.

ب. بعد استدامة جودة البرامج الأكاديمية:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعدها (استدامة جودة البرامج الأكاديمية):

جدول (١٤) النتائج الخاصة ببعدها (استدامة جودة البرامج الأكاديمية)

العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	ترتيب
١- تحرص الكلية على دمج مفاهيم الاستدامة ومبادئها وقضاياها وتحدياتها في المناهج والمقررات المقدمة للطلاب.	٢,٠٢	٠,٨٩	٦٧,٤٨	متوسطة	٣
٢- تحرص الكلية على توفير البرامج التدريبية والدورات والفعاليات والندوات وورش العمل حول ممارسات وأنشطة	٢,٠٢	٠,٩١	٦٧,٤٨	متوسطة	٤

الاستدامة.					
٣- يتم تشجيع الطلاب للتركيز على مجالات وموضوعات الاستدامة في مشاريع التخرج والرسائل العملية.	٢,٠٣	٠,٨٩	٦٧,٦١	متوسطة	٢
٤- يتم إقامة المسابقات وتوزيع الجوائز العلمية لمنسوبي الكلية (أعضاء هيئة التدريس-الطلاب-الإداريين) المهتمين بممارسات وأنشطة الاستدامة.	١,٩٧	٠,٩١	٦٥,٧٢	متوسطة	٦
٥- تحرص الكلية على استحداث تخصصات أكاديمية مرتبطة بالاستدامة لتنويع البرامج المقدمة بها.	٢,٠٢	٠,٨٩	٦٧,٣٤	متوسطة	٥
٦- تعزز الكلية فرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال دورات تدريبية وورش عمل تتعلق بالاستدامة.	٢,٠٣	٠,٩١	٦٧,٧٥	متوسطة	١
الإجمالي	٢,٠٢	٠,٩٠	٦٧,٢٣	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق إلى أن النتائج الإجمالية لبعد "استدامة جودة البرامج الأكاديمية" تشير إلى أن الكليات المصرية تبذل جهودًا ملحوظة في مجال دمج مفاهيم الاستدامة في برامجها الأكاديمية. فقد بلغ الوزن النسبي الإجمالي (٢,٠٢) مع انحراف معياري (٠,٩٠)، ونسبة موافقة عامة قدرها (٦٧,٢٣٪)، مما يعني أن هذه الجهود تندرج ضمن مستوى متوسط. هذا يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تعزيز الاستدامة.

وقد جاء ترتيب العبارات بحسب متوسطاتها على النحو التالي:

- "تعزز الكلية فرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال دورات تدريبية وورش عمل تتعلق بالاستدامة" (الترتيب الأول): بوزن نسبي ٢,٠٣، وانحراف معياري ٠,٩١، ونسبة موافقة ٦٧,٧٥٪، مما يدل على أن الكليات تركز بشكل كبير على تحسين وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال دورات تدريبية وورش عمل مرتبطة بالاستدامة. هذا التوجه يعكس إدراك الكليات لأهمية دور أعضاء

هيئة التدريس في نشر مفاهيم الاستدامة بين الطلاب وضمان تطبيقها الفعلي في البيئة الأكاديمية.

- " يتم تشجيع الطلاب للتركيز على مجالات وموضوعات الاستدامة في مشاريع التخرج والرسائل العملية " (الترتيب الثاني): يون نسبي ٢,٠٣ والانحراف معياري ٠,٨٩، ومسبة موافقة ٦٧,٦١٪، وتعكس هذه النتيجة اهتمامًا واضحًا بتوجيه الطلاب نحو مجالات الاستدامة في أبحاثهم ومشاريعهم النهائية. بما يشجع الابتكار والبحث في موضوعات حيوية للمجتمع والبيئة، مما يساعد في إعداد جيل واعٍ بقضايا الاستدامة.

- تحرص الكلية على توفير البرامج التدريبية والدورات والفعاليات والندوات وورش العمل حول ممارسات وأنشطة الاستدامة (الترتيب الرابع): بوزن نسبي ٢,٠٢، وانحراف معياري ٠,٩١ ونسبة موافقة ٦٧,٤٨٪. وربما يدل ذلك على جهود الكليات في تقديم برامج تدريبية وورش عمل تركز على ممارسات وأنشطة الاستدامة.

- تحرص الكلية على استحداث تخصصات أكاديمية مرتبطة بالاستدامة لتنوع البرامج المقدمة بها (الترتيب الخامس): بوزن نسبي ٢,٠٢، وانحراف معياري ٠,٨٩ ونسبة موافقة ٦٧,٣٤٪. وبذلك على أن هناك اهتمامًا بتطوير برامج أكاديمية جديدة متعلقة بالاستدامة، وهو أمر ضروري لتنوع الخيارات التعليمية المتاحة للطلاب. ومع ذلك، يحتل هذا المجال ترتيبًا أقل نسبيًا، مما يعني أن هذا الجهد قد يكون في بدايته أو يواجه بعض التحديات في التنفيذ.

- يتم إقامة المسابقات وتوزيع الجوائز العلمية لمنسوبي الكلية (أعضاء هيئة التدريس-الطلاب-الإداريين) المهتمين بممارسات وأنشطة الاستدامة (الترتيب السادس): بوزن نسبي ١,٩٧ وانحراف معياري ٠,٩١ ونسبة موافقة ٦٥,٧٢٪ وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة، مما يعكس اهتمامًا أقل نسبيًا بإقامة فعاليات تحفيزية مثل المسابقات والجوائز العلمية. قد يكون ذلك نتيجة لعدم توفر الموارد أو عدم إدراك أهمية هذه الأنشطة في تعزيز ثقافة الاستدامة داخل الكليات.

وتشير نتائج هذا البعد إلى أن كليات التربية المصرية بدأت بالفعل في تبني مفاهيم الاستدامة في برامجها الأكاديمية، ولكن هذا التبني لا يزال في مرحلة النضوج.

ج. بعد الاستدامة البحثية:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعد (الاستدامة البحثية):

جدول (١٥) النتائج الخاصة ببعيد (الاستدامة البحثية)

العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	ترتيب
١- تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على إجراء أبحاث علمية مرتبطة بالاستدامة وموضوعاتها.	٢,٠٣	٠,٨٩	٦٧,٧٥	متوسطة	٣
٢- يتم تحديد قائمة بموضوعات وقضايا الاستدامة ذات الأولوية وتشجيع طلاب الدراسات العليا داخل الأقسام على إجراء أبحاثهم فيها.	٢,٠٢	٠,٩١	٦٧,٣٤	متوسطة	٦
٣- تحرص الكلية على استضافة وتنظيم الأنشطة البحثية والمؤتمرات وورش العمل حول موضوعات ومجالات الاستدامة.	٢,٠٢	٠,٩٠	٦٧,٣٤	متوسطة	٥
٤- إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤتمرات والندوات والبرامج المحلية والدولية لتبادل الخبرات في مجالات الاستدامة.	٢,٠٣	٠,٨٩	٦٧,٦١	متوسطة	٤
٥- تحرص الكلية على التعاون مع المراكز البحثية المحلية والإقليمية والدولية لإجراء البحوث البيئية.	٢,١٧	٠,٦٠	٧٢,٣٣	متوسطة	١
٦- يتم تخصيص جزء كافي من الموارد المالية للكلية لصالح أنشطة البحث والتطوير المهتمة بالاستدامة.	١,٩٤	٠,٥٩	٦٤,٦٤	متوسطة	٧
٧- تسعى الكلية لتنويع مصادر تمويلها من خلال (الشراكات-التبرعات-الاستثمار في أصولها الاستراتيجية-ريادة الأعمال الأكاديمية. الخ).	٢,٠٧	٠,٦٣	٦٨,٩٦	متوسطة	٢
٨- اعتماد اليات واضحة لقبول التبرعات والهبات	١,٧٨	٠,٦٩	٥٩,٢٤	متوسطة	٨



					والمساهمات المالية الموجهة لدعم مشاريع ومبادرات الاستدامة من خارج الجامعة.
	متوسطة	٦٦,٩٠	٠,٧٦	٢,٠١	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق النتائج المتعلقة ببعـد "الاستدامة البحثية" في كليات التربية المصرية، حيث جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسب إجمالي ٢,٠١ وانحراف معياري ٠,٧٦ ونسبة موافقة ٦٦,٩٠٪، وربما يشير ذلك إلى أن جهود الكليات نحو تعزيز الاستدامة البحثية هي في مستوى متوسط. على الرغم من وجود توجه عام لدعم البحوث المرتبطة بالاستدامة، إلا أن هذه الجهود لم تصل بعد إلى مستوى عالٍ من الفعالية أو التغطية الشاملة.

وبترتيب العبارات حسب متوسطاتها الموزونة نجد أنها جاءت في الترتيب التالي:

- "تحرص الكلية على التعاون مع المراكز البحثية المحلية والإقليمية والدولية لإجراء البحوث البيئية" في الترتيب الأول، بوزن نسبي ٢,١٧، وانحراف المعياري ٠,٦٠ ونسبة موافقة ٧٢,٣٣٪، والذي يدل على الاهتمام المتزايد من قبل الكليات بالتعاون مع المراكز البحثية المحلية والإقليمية والدولية لإجراء البحوث البيئية. هذه النتيجة إيجابية وتشير إلى أن التعاون البحثي يمثل أحد أقوى جوانب الاستدامة البحثية في الكليات.
- "تسعى الكلية لتنويع مصادر تمويلها من خلال (الشراكات-التبرعات-الاستثمار في أصولها الاستراتيجية-ريادة الأعمال الأكاديمية. الخ) في الترتيب الثاني، بوزن نسبي ٢,٠٧، وانحراف المعياري ٠,٦٣ ونسبة موافقة ٦٨,٩٦٪، الأمر الذي يعكس وعياً بأهمية تنويع الموارد المالية لدعم البحث العلمي، وهو جانب مهم في تحقيق استدامة البحث.
- "تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على إجراء أبحاث علمية مرتبطة بالاستدامة وموضوعاتها" في الترتيب الثالث، بوزن نسبي ٢,٠٣ وانحراف معياري ٠,٨٩ ونسبة موافقة ٦٧,٧٥٪ ويعتبر ذلك إحدى المؤشرات على دعم إدارة الكليات لربط الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالاستدامة.
- "إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤتمرات والندوات والبرامج المحلية والدولية لتبادل الخبرات في مجالات الاستدامة" في الترتيب الرابع، بوزن نسبي ٢,٠٣ وانحراف معياري ٠,٨٩ ونسبة موافقة ٦٧,٦١٪.
- "تحرص الكلية على استضافة وتنظيم الأنشطة البحثية والمؤتمرات وورش العمل حول موضوعات ومجالات الاستدامة" في الترتيب الخامس، بوزن نسبي ٢,٠٢ وانحراف معياري ٠,٩٠ ونسبة موافقة ٦٧,٣٤٪. وربما يدل ذلك على زيادة اهتمام الكليات بتنظيم الأنشطة البحثية والمؤتمرات حول موضوعات الاستدامة.

- " يتم تحديد قائمة بموضوعات وقضايا الاستدامة ذات الأولوية وتشجيع طلاب الدراسات العليا داخل الأقسام على اجراء ابحاثهم فيها. " في الترتيب السادس، بوزن نسبي ٢,٠٢ و انحراف معياري ٠,٩١ ونسبة موافقة ٦٧,٣٤٪.
- " يتم تخصيص جزء كافي من الموارد المالية للكلية لصالح أنشطة البحث والتطوير المهتمة بالاستدامة " في الترتيب السابع، بوزن نسبي ١,٩٤ وانحراف المعياري ٠,٥٩ ونسبة موافقة ٦٤,٦٤٪ ويدل ذلك على أن هناك نقصًا في تخصيص الموارد المالية لأنشطة البحث والتطوير المرتبطة بالاستدامة، مما يمكن أن يعوق التقدم في هذا المجال.
- " اعتماد اليات واضحة لقبول التبرعات والهبات والمساهمات المالية الموجهة لدعم مشاريع ومبادرات الاستدامة من خارج الجامعة " في الترتيب الأخير، بوزن نسبي ١,٧٨ وانحراف معياري ٠,٦٩ ونسبة الموافقة ٥٩,٢٤٪، مما يعكس ضعفًا في وجود آليات واضحة وفعالة لقبول التبرعات والهبات المالية لدعم مشاريع الاستدامة.

د. بعد الاستدامة البيئية والاجتماعية:

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة ببعد (الاستدامة البيئية والاجتماعية):

جدول (١٦) النتائج الخاصة ببعد (الاستدامة البيئية والاجتماعية)

العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	ترتيب
١. تهتم الكلية بمتابعة ودعم قضايا وممارسات الاستدامة البيئية داخل الجامعة.	٢,٠٠	٠,٦٥	٦٦,٨٠	متوسطة	٤
٢. تدعم الكلية الأنشطة والمسابقات والفعاليات الاجتماعية التي تشجع على نشر ممارسات وسلوكيات الاستدامة في المجتمع.	٢,١٠	٠,٥٧	٦٩,٩١	متوسطة	٢
٣. تقدم الكلية نموذج لحماية البيئة من خلال سياساتها وممارساتها.	١,٩٣	٠,٧٣	٦٤,٢٤	متوسطة	٥
٤. تسهم الكلية في نشر الوعي البيئي من خلال ندوات ومطبوعات وأبحاث.	١,٦٨	٠,٦٧	٥٦,١٤	متوسطة	٦
٥. يتم تناول القضايا البيئية بشكل كافٍ في المقررات الدراسية مثل (التلوث – تغير	٢,٠٨	٠,٦٤	٦٩,٣٧	متوسطة	٣



المناخ – نقص المياه، وغيرها).					
١	متوسطة	٧٠,٨٥	٠,٦٣	٢,١٣	٦. تشجيع الكلية طلابها وأعضاء هيئة التدريس بها على المشاركة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي.
٧	متوسطة	٥٦,٢٨	٠,٧٥	١,٦٩	٧. تراعي الكلية حقوق الإنسان في أنشطتها وسياساتها وقراراتها كافة.
	متوسطة	٦٤,٨٠	٠,٦٦	١,٩٤	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق النتائج المتعلقة ببعد "الاستدامة البيئية والاجتماعية" في كليات التربية المصرية، حيث جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي إجمالي ١,٩٤، وانحراف معياري ٠,٦٦، ونسبة موافقة ٦٤,٨٠٪. يشير ذلك إلى أن جهود الكليات نحو تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية هي في مستوى متوسط. على الرغم من وجود توجه عام لدعم هذه القضايا، إلا أن الجهود المبذولة لم تصل بعد إلى مستوى عالٍ من الفعالية.

وفيما يلي ترتيب العبارات حسب المتوسطات الموزونة:

- "تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على المشاركة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي" في الترتيب الأول، بوزن نسبي ٢,١٣، وانحراف معياري ٠,٦٣، ونسبة موافقة ٧٠,٨٥٪. وبذلك يدل هذا على أن الكليات تركز بشكل كبير على تشجيع المشاركة المجتمعية، مما يعزز دورها في تنمية الوعي البيئي والاجتماعي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- "تدعم الأنشطة والمسابقات الاجتماعية التي تشجع على نشر سلوكيات الاستدامة" في الترتيب الثاني، بوزن نسبي ٢,١٠، وانحراف معياري ٠,٥٧، ونسبة موافقة ٦٩,٩١٪.
- "يتم تناول القضايا البيئية بشكل كافٍ في المقررات الدراسية" في الترتيب الثالث، بوزن نسبي ٢,٠٨، وانحراف معياري ٠,٦٤، ونسبة موافقة ٦٩,٣٧٪. ويعكس ذلك اهتمام الكليات بتضمين موضوعات الاستدامة البيئية مثل التلوث وتغير المناخ في المناهج الدراسية، مما يساعد في تثقيف الطلاب حول هذه القضايا الحيوية.
- "تهتم بمتابعة ودعم قضايا وممارسات الاستدامة البيئية داخل الجامعة" في الترتيب الرابع، بوزن نسبي ٢,٠٠، وانحراف معياري ٠,٦٥، ونسبة موافقة ٦٦,٨٠٪. ويشير هذا إلى وجود اهتمام معتدل بدعم الاستدامة البيئية على مستوى الجامعة، وهو جانب إيجابي، ولكنه يتطلب تعزيزاً لتحقيق تأثير أكبر.
- تهتم الكلية بتقديم نموذج لحماية البيئة من خلال سياسات الكلية" في الترتيب الخامس، بوزن نسبي ١,٩٣، وانحراف معياري ٠,٧٣، ونسبة موافقة ٦٤,٢٤٪.

وتعكس هذه النتيجة وجود جهود لتقديم نموذج بيئي، ولكنها لا تزال في مستوى متوسط.

- "نشر الوعي البيئي من خلال ندوات ومطبوعات وأبحاث" في الترتيب السادس، بوزن نسبي ١,٦٨، وانحراف معياري ٠,٦٧، ونسبة موافقة ٥٦,١٤٪. مما يشير إلى ضعف الجهود المبذولة لنشر الوعي البيئي، وهو جانب يحتاج إلى تحسين كبير لرفع مستوى الوعي البيئي داخل وخارج الكلية.

- "تراعي الكلية حقوق الإنسان في جميع الأنشطة والسياسات" في الترتيب الأخير، بوزن نسبي ١,٦٩، وانحراف معياري ٠,٧٥، ونسبة موافقة ٥٦,٢٨٪. و - على الرغم من الأهمية الكبيرة لهذا الجانب، إلا أن نتائجه جاءت أقل من المتوقع، مما يشير إلى الحاجة لتحسين السياسات والأنشطة لضمان مراعاة حقوق الإنسان بشكل كامل.

وتشير نتائج هذا البعد عامة إلى أن كليات التربية المصرية تولي اهتمامًا معقولاً لقضايا الاستدامة البيئية والاجتماعية، إلا أن هذه الجهود بحاجة إلى تعزيز وتحسين لتحقيق تأثير أعمق وأوسع.

٤- نتائج أثر أبعاد تخطيط التعاقب القيادي على تحقيق الاستدامة التنظيمية لكليات التربية بمصر:

يوضح الجدول التالي نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد تخطيط التعاقب القيادي على تحقيق الاستدامة التنظيمية لكليات التربية بمصر:

جدول (١٨) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد تخطيط التعاقب القيادي على تحقيق الاستدامة التنظيمية لكليات التربية بمصر

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	^a .٩١٦	.٨٣٩	.٨٣٩	٠,٢٠٢٦٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي

- يشير معامل التحديد R square (٠,٨٣٩) إلى أن ٨٣,٩٪ من التباين في تحقيق الاستدامة التنظيمية لكليات التربية في مصر يمكن تفسيره من خلال أبعاد تخطيط التعاقب القيادي. وبمعنى آخر، هناك تأثير قوي لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث يُفسر هذا النموذج الجزء الأكبر من التباين في الاستدامة التنظيمية.

- يشير المعدل المعدل لمعامل التحديد Adjusted R square (٠,٨٣٩) إلى أن ٨٣,٩٪ من التباين في تحقيق الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال النموذج بعد ضبطه لعدد المتغيرات. يُظهر هذا أن النموذج المستخدم قوي ومستقر، ولا يتأثر بعدد المتغيرات المدخلة في التحليل.

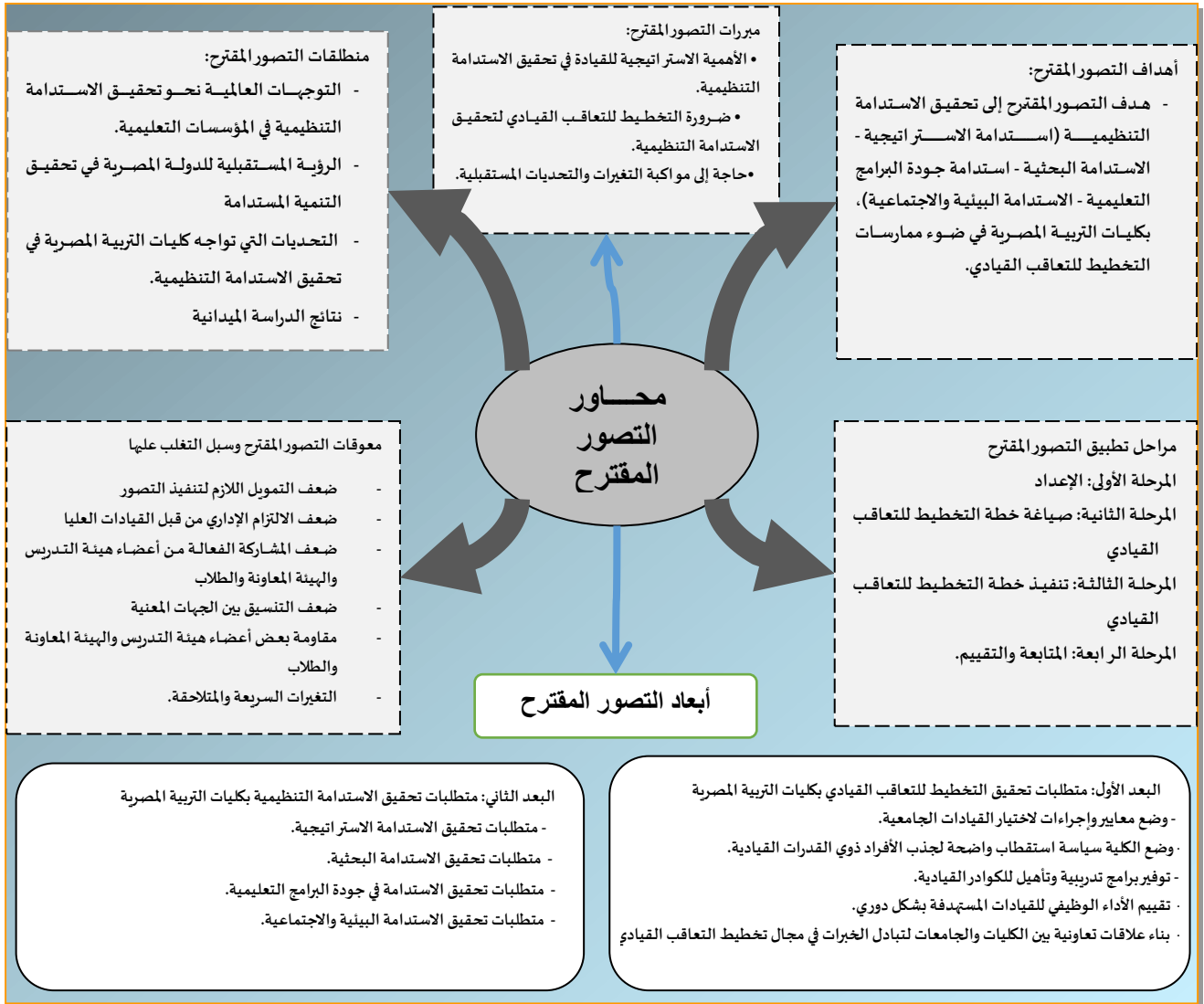


- الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate (٠,٢٠٢٦٢) يشير إلى متوسط الانحراف المتوقع بين القيم المتوقعة والقيم الفعلية لتحقيق الاستدامة التنظيمية. كلما انخفضت قيمة الخطأ المعياري، زادت دقة النموذج في توقع الاستدامة التنظيمية، وهذه القيمة تعتبر منخفضة نسبياً مما يشير إلى دقة جيدة للنموذج.

- تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تخطيط التعاقب القيادي وتحقيق الاستدامة التنظيمية في كليات التربية بمصر. وتعكس النتائج أن التخطيط الجيد لتعاقب القيادات يسهم بشكل كبير في تعزيز الاستدامة التنظيمية داخل هذه الكليات، وهو ما يؤكد أهمية استراتيجيات التخطيط القيادي كعامل محوري في تحقيق أهداف الاستدامة.

المحور الخامس: التصور المقترح:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة في إطارها النظري والميداني، وفي ضوء اللوائح والقوانين، توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي، ويوضح الشكل التالي محاور التصور المقترح:



شكل (٤) التصور المقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي
وفيما يلي عرض مكونات التصور المقترح الذي توصلت إليه الدراسة:

أولاً أهداف التصور المقترح:

هدف التصور المقترح إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية (استدامة الاستراتيجية - الاستدامة البحثية - استدامة جودة البرامج التعليمية - الاستدامة البيئية والاجتماعية)، بكليات التربية المصرية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي، بما يضمن لها البقاء والاستمرار والتكيف مع التحديات المحيطة من جانب، وتحقيقها لرسالتها المنوطة بها من جانب آخر.

ثانياً مبررات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي إلى مجموعة من المبررات، وهي:

- الأهمية الاستراتيجية للقيادة في تحقيق الاستدامة التنظيمية: تلعب القيادة دوراً هاماً في تحقيق الاستدامة التنظيمية، وذلك من خلال توجيه وتحفيز العاملين، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة التغيير.
- ضرورة التخطيط للتعاقب القيادي لتحقيق الاستدامة التنظيمية: يساعد التخطيط للتعاقب القيادي على ضمان استمرارية العمل وتقديم الخدمات على أعلى مستوى، وذلك من خلال إعداد قيادات إدارية مؤهلة قادرة على قيادة الكلية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- الحاجة إلى مواكبة التغيرات والتحديات المستقبلية: تواجه كليات التربية مجموعة من التغيرات والتحديات المستقبلية، مثل التغيرات التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية، والتغيرات الاقتصادية.

ثالثاً منطلقات التصور المقترح:

١. التوجهات العالمية نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية: حيث تعد الاستدامة التنظيمية إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز بشكل أساسي على تطوير المؤسسات بشكل شامل ومستدام، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. وتهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة من خلال الحفاظ على التوازن بين مختلف الجوانب، بما في ذلك البعد الأكاديمي، والبعد المالي، والبعد البيئي، والبعد الاجتماعي. ويعتبر تحقيق الاستدامة التنظيمية ضرورياً لضمان استمرارية المؤسسات الجامعية، خاصة في ظل وجود موارد محدودة. يتطلب ذلك تحسين استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال وفعال، وتعزيز الابتكار والتطوير المستدام. وبمواكبة مفهوم التنمية المستدامة، يُشدد على أهمية تحقيق التوازن بين الأبعاد الأكاديمية، والمالية، والبيئية، والاجتماعية. وينبغي على المؤسسات الجامعية أن تعمل على تطوير استراتيجيات مستدامة لتحقيق الأهداف الأكاديمية بفعالية، مع مراعاة الآثار المالية والاجتماعية والبيئية للقرارات والسياسات الجامعية.

٢. الرؤية المستقبلية للدولة المصرية في تحقيق التنمية المستدامة: تنطلق الرؤية المستقبلية للدولة المصرية في تحقيق التنمية المستدامة من عدة منطلقات، منها:

- الالتزام بالأهداف الأممية للتنمية المستدامة: حيث تلتزم الدولة المصرية بالأهداف الأممية للتنمية المستدامة، والتي تهدف إلى تحقيق مستقبل أفضل للجميع، وضمان عيشة كريمة للإنسان في ظل بيئة مستدامة.
- التوجه نحو نموذج تنموي مستدام: تسعى الدولة المصرية إلى الانتقال إلى نموذج تنموي مستدام، يستند إلى مبادئ التنمية المستدامة، ويحقق تكاملاً بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع.
- الاستفادة من الفرص والتحديات الإقليمية والعالمية: تسعى الدولة المصرية إلى الاستفادة من الفرص والتحديات الإقليمية والعالمية لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع الدول الأخرى والاستفادة من خبراتها.
- كما تسعى الدولة المصرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، ومنها:
- تحقيق النمو الاقتصادي الشامل والمستدام: تسعى الدولة المصرية إلى تحقيق النمو الاقتصادي الشامل والمستدام، والذي يشمل جميع فئات المجتمع، ويحقق التكامل بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- الارتقاء بجودة الحياة للمواطنين: تسعى الدولة المصرية إلى الارتقاء بجودة الحياة للمواطنين، من خلال توفير فرص العمل، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، وحماية البيئة.
- المحافظة على الموارد الطبيعية: تسعى الدولة المصرية إلى المحافظة على الموارد الطبيعية، من خلال استخدامها بشكل مستدام، وحماية البيئة من التلوث.
- ٣. التحديات التي تواجه كليات التربية المصرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: حيث تواجه كليات التربية في مصر عدة تحديات في سعيها لتحقيق الاستدامة التنظيمية. من بين هذه التحديات:
- الموارد المحدودة: تعتبر الموارد المالية والبشرية والبنية التحتية في كثير من الأحيان محدودة في كليات التربية. قد تكون هذه التحديات عائقاً أمام تطوير وتنفيذ استراتيجيات استدامة فعالة.
- ضغوط النمو السكاني: زيادة عدد الطلاب والمتطلبات المتزايدة للتعليم توضع ضغوطاً إضافية على البنية التحتية والموارد البشرية في الكليات، مما يصعب تحقيق التوازن الاستدامي.
- التكنولوجيا والابتكار: التكنولوجيا تتطلب استثماراً مستمراً وتحديثاً لتعزيز تجربة التعلم. قد يكون تأمين التكنولوجيا وتدريب الكادر الأكاديمي تحدياً.
- تحسين جودة التعليم: ضمان جودة التعليم يعتبر تحدياً هاماً، خاصة مع الحاجة المتزايدة لتطوير مناهج التعليم وتكامل التكنولوجيا لتحسين تجربة الطلاب.

- تكامل البُعد البيئي: يتطلب تحقيق الاستدامة التنظيمية تكاملاً فعالاً للبُعد البيئي في استراتيجيات الكليات، وهو تحدي يشمل إدارة المخلفات واستدامة المباني والتوجه نحو التدريس الخضراء.
 - التحول الرقمي: مع التحول الرقمي السريع، يجب على الكليات التربوية التكيف مع هذا التغيير وتوفير بيئة تعليمية رقمية تحقق الاستدامة.
 - تطوير الكفاءات الأكاديمية: تحسين كفاءات أعضاء هيئة التدريس وتطوير مهاراتهم يعد تحدياً أساسياً لتحسين جودة التعليم وتعزيز الاستدامة التنظيمية.
- ويتطلب مواجهة هذه التحديات رؤية استراتيجية شاملة وجهود تعاونية من قبل الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تعاون مع الحكومة والقطاع الخاص لدعم تحسين التعليم وتحقيق الاستدامة التنظيمية في كليات التربية في مصر.

٤. نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج محور "تخطيط التعاقب الوظيفي":

- موائمة التخطيط مع استراتيجية الكلية: أظهرت النتائج أن هناك درجة متوسطة من موائمة تخطيط التعاقب الوظيفي مع استراتيجية الكليات، حيث بلغ الوزن النسبي للعبارات المتعلقة بهذا البعد ٢,٠٢، بنسبة موافقة ٦٧,٤٩٪.
 - صياغة خطط التعاقب القيادي: تشير النتائج إلى أن صياغة خطط التعاقب القيادي بالكليات تقع في مستوى متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي ٢,٠٠ بنسبة موافقة ٦٦,٧٥٪.
 - تنفيذ خطط التعاقب القيادي: أظهرت النتائج أن مستوى التنفيذ هو أيضاً ضمن مستوى متوسط، مع وزن نسبي بلغ ٢,٠٢ ونسبة موافقة ٦٧,٤٩٪.
- ##### نتائج محور "الاستدامة التنظيمية":

- استدامة الاستراتيجية: أظهرت النتائج أن مستوى استدامة الاستراتيجية بالكليات المصرية يقع ضمن المستوى المتوسط، بوزن نسبي إجمالي ٢,٠٣ ونسبة موافقة ٦٧,٦١٪. هذه النتائج تشير إلى أن الكليات تبذل جهوداً نحو دمج الاستدامة في خططها الاستراتيجية، ولكنها بحاجة إلى تعزيز هذه الجهود لتحقيق تأثير أكبر.
- استدامة جودة البرامج الأكاديمية: جاءت النتائج الخاصة باستدامة جودة البرامج الأكاديمية أيضاً ضمن المستوى المتوسط، بوزن نسبي ٢,٠٢ ونسبة موافقة ٦٧,٢٣٪. يظهر ذلك أن هناك التزاماً معتدلاً من قبل الكليات لضمان جودة البرامج الأكاديمية، مع وجود حاجة لتحسينات إضافية.
- الاستدامة البحثية والبيئية والاجتماعية: النتائج أظهرت أن هناك جهوداً متوسطة لتحقيق الاستدامة البحثية والبيئية والاجتماعية، مع وزن نسبي يتراوح بين ٢,٠٠ و٢,٠٣. ويشير ذلك إلى أن الكليات بحاجة إلى تكثيف جهودها في هذه المجالات لتعزيز استدامتها الشاملة.

رابعاً متطلبات التصور المقترح:

أ- متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية المصرية

١. متطلبات تحقيق الاستدامة الاستراتيجية:

- إعادة صياغة الخطط الاستراتيجية على مستوى كليات التربية بالجامعات: حيث تعد الخطة الاستراتيجية من أهم الوثائق التي تحدد مسار الكلية في المستقبل، ولذلك من المهم أن تتضمن هذه الخطة الإشارة إلى ممارسات وأنشطة الاستدامة. وتشمل هذه الإشارة ما يلي: تحديد أهداف الاستدامة التي تسعى الكلية إلى تحقيقها، تحديد الأنشطة والمشاريع التي سيتم تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف، تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة والمشاريع. ويجب أن تكون الخطط الاستراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ، وتشمل الأهداف والإجراءات والأهداف الزمنية، كما يجب أن تشارك جميع الأطراف المعنية في عملية وضع الخطط الاستراتيجية، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب، ويجب أن يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري للتأكد من مواكبتها للتغيرات والتطورات.
- يمكن إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالاستدامة بكليات التربية، وذلك لدعم عملية تحقيق الاستدامة، وتوفير الدعم الفني والتدريبي للكوادر القيادية. ويجب أن يكون لهذه الوحدات فريق عمل من ذوي الخبرة في مجال الاستدامة. وتشمل مهام هذه الوحدات ما يلي: الإشراف على تنفيذ أنشطة الاستدامة، تقديم الدعم الفني والتدريبي للقيادات، والتواصل مع الجهات ذات العلاقة بأنشطة الاستدامة.

٢. متطلبات تحقيق الاستدامة البحثية:

- إنشاء مراكز البحوث والدراسات: يمكن إنشاء مراكز البحوث والدراسات بكليات التربية لدعم الأنشطة البحثية، وتوفير الدعم الفني والإداري للباحثين. ويجب أن يكون لدى مراكز البحوث والدراسات فريق عمل من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي.
- توفير التمويل للبحث العلمي: يجب توفير التمويل الكافي للبحث العلمي، وذلك لضمان استمرارية الأنشطة البحثية وتحقيق أهدافها. ويمكن توفير التمويل للبحث العلمي من خلال المنح الحكومية والمنح الخاصة والتمويل الذاتي.
- تشجيع التعاون البحثي بين كليات التربية: يمكن تشجيع التعاون البحثي بين كليات التربية، وذلك لتبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز القدرات البحثية وإنتاج مخرجات بحثية ذات جودة عالية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات والورش التدريبية المشتركة، وتبادل الزيارات بين الباحثين، بناء شراكات مع المراكز البحثية المحلية والإقليمية

والدولية، تمويل مشاريع بحثية مشتركة مع المراكز البحثية المحلية والإقليمية والدولية.

٣. متطلبات تحقيق الاستدامة في جودة البرامج التعليمية:

- تطوير المناهج والبرامج التعليمية بشكل مستمر: يجب تطوير المناهج والبرامج التعليمية بشكل مستمر، وذلك لضمان مواكبتها للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء الدراسات والبحوث حول المناهج والبرامج التعليمية، وعقد المؤتمرات والندوات لمناقشة قضايا تطوير التعليم.
- توفير البرامج التدريبية والدورات والفعاليات والندوات وورش العمل حول ممارسات وأنشطة الاستدامة: يمكن أن تساعد البرامج التدريبية والدورات والفعاليات والندوات وورش العمل في تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين على فهم ممارسات وأنشطة الاستدامة، وتطبيقها في مجالات عملهم. وتشمل هذه الآلية: تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال الاستدامة، دعوة خبراء من الجهات ذات الصلة لمشاركة تجاربهم في مجال الاستدامة، توفير فرص للطلاب للمشاركة في الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالاستدامة.
- تطبيق المعايير الدولية لجودة التعليم: يجب تطبيق المعايير الدولية لجودة التعليم، وذلك لضمان تحقيق الجودة الشاملة في التعليم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتماد المؤسسي والبرامجي، وقياس الأداء التعليمي.
- تقييم الأداء التعليمي بشكل منتظم: يجب تقييم الأداء التعليمي بشكل منتظم، وذلك لرصد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الأساليب والأدوات المناسبة لتقييم الأداء التعليمي.

٤. متطلبات تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية:

- تطبيق معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية في جميع الأنشطة: يجب تطبيق معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية في جميع الأنشطة التي تقوم بها الكليات، وذلك للحفاظ على البيئة والمجتمع. ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية.
- إنشاء برامج توعية بأهمية الاستدامة البيئية والاجتماعية: يجب إنشاء برامج توعية بأهمية الاستدامة البيئية والاجتماعية، وذلك لنشر الوعي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم الندوات والمحاضرات والورش التدريبية.

- المساهمة في الأنشطة المجتمعية التي تدعم التنمية المستدامة: يجب أن تسهم كليات التربية في الأنشطة المجتمعية التي تدعم التنمية المستدامة، وذلك من خلال المشاركة في البرامج والمشروعات التي تستهدف تحقيق التنمية المستدامة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعاون مع الجهات الحكومية والمجتمعية.

ب- متطلبات تحقيق التخطيط للتعاقب القيادي بكلليات التربية المصرية

يمكن تحقيق التخطيط للتعاقب القيادي بكلليات التربية المصرية من خلال مجموعة من المتطلبات، منها ما يلي:

١. وضع معايير وإجراءات لاختيار القيادات الجامعية: يجب أن تكون معايير وإجراءات اختيار القيادات الجامعية واضحة وموضوعية، وتشمل المهارات القيادية والإدارية والأكاديمية والخبرة العملية، بالإضافة إلى الأخلاقيات المهنية والنزاهة.
 - المهارات القيادية: وهي القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.
 - المهارات الإدارية: وهي القدرة على إدارة الموارد البشرية والمالية والفنية، والتخطيط والتنظيم، والرقابة.
 - الخبرة العملية: وهي الخبرة المكتسبة في العمل في مجال التعليم العالي.
 - الأخلاقيات المهنية والنزاهة: وهي الالتزام بالقيم والمعايير المهنية، وعدم الانحراف عن المسار الصحيح.
٢. وضع الكلية سياسة استقطاب واضحة لجذب الأفراد ذوي القدرات القيادية: يجب أن تمتلك الكلية سياسة استقطاب واضحة تحدد المهارات والقدرات المطلوبة للوظائف القيادية، وتسعى إلى جذب الأفراد ذوي هذه المهارات والقدرات.
٣. توفير برامج تدريبية وتأهيلية للكوادر القيادية: يجب توفير برامج تدريبية وتأهيلية للكوادر القيادية، وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية والإدارية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لشغل المناصب القيادية. ويجب أن تركز برامج تدريبية وتأهيلية للكوادر القيادية على مجموعة من الموضوعات، منها:
 - القيادة الإدارية: وهي مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تمكن الفرد من إدارة الآخرين وتحقيق الأهداف.
 - حل المشكلات: وهي القدرة على تحديد المشكلة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - اتخاذ القرارات: وهي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.
 - التخطيط والتنظيم: وهي القدرة على تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها، وتنظيم الموارد البشرية والمالية والفنية لتحقيق الأهداف.

- الاتصال الفعال: وهي القدرة على التواصل بشكل واضح وفعال مع الآخرين.
 - إدارة الوقت: وهي القدرة على استخدام الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف.
 - ٤. تقييم الأداء الوظيفي للقيادات المستهدفة بشكل دوري: يجب أن يتم تقييم الأداء الوظيفي للقيادات المستهدفة بشكل دوري، وذلك لضمان استمرارهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية.
 - ٥. بناء علاقات تعاونية بين كليات التربية لتبادل الخبرات في مجال التخطيط للتعاقب القيادي: يمكن بناء علاقات تعاونية بين كليات التربية لتبادل الخبرات في مجال التخطيط للتعاقب القيادي، وذلك من خلال:
 - تنظيم المؤتمرات والندوات والورش التدريبية المشتركة.
 - تبادل الزيارات بين القيادات الجامعية.
 - التعاون في تنفيذ البرامج التدريبية التأهيلية للكوادر القيادية.
- خامساً مراحل تطبيق التصور المقترح
- يمكن تطبيق التصور المقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكليات التربية في ضوء ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي من خلال المراحل التالية:
- المرحلة الأولى: الإعداد
- تشكيل لجنة التخطيط للتعاقب القيادي: يجب تشكيل لجنة التخطيط للتعاقب القيادي من ممثلين عن جميع أصحاب المصلحة بالكلية، مثل أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والإدارة العليا.
 - إجراء تحليل احتياجات الكلية من القيادات الإدارية والأكاديمية المستقبلية: يجب إجراء تحليل احتياجات الكلية من القيادات الإدارية والأكاديمية المستقبلية، وذلك لتحديد المهارات والقدرات المطلوبة للوظائف القيادية، وتحديد الفجوات بين المهارات والقدرات الحالية والمهارات والقدرات المطلوبة للوظائف القيادية.
- المرحلة الثانية: صياغة خطة التخطيط للتعاقب القيادي
- تحديد أهداف خطة التخطيط للتعاقب القيادي: يجب تحديد أهداف خطة التخطيط للتعاقب القيادي، وذلك بما يتوافق مع أهداف الكلية الاستراتيجية.
 - وضع آليات تنفيذ خطة التخطيط للتعاقب القيادي: يجب وضع آليات تنفيذ خطة التخطيط للتعاقب القيادي، بما في ذلك آليات تحديد المرشحين المحتملين، وإعدادهم، وتقييمهم، وتعيينهم.
- المرحلة الثالثة: تنفيذ خطة التخطيط للتعاقب القيادي

- تنفيذ آليات تحديد المرشحين المحتملين: يجب تنفيذ آليات تحديد المرشحين المحتملين، وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين، وإجراء المقابلات الشخصية، ومراجعة التقارير الذاتية.
- تنفيذ آليات إعداد المرشحين المحتملين: يجب تنفيذ آليات إعداد المرشحين المحتملين، وذلك من خلال توفير برامج وأنشطة التدريب والتنمية المهنية، ومنحهم المهام والمسؤوليات القيادية.
- تنفيذ آليات تقييم المرشحين المحتملين: يجب تنفيذ آليات تقييم المرشحين المحتملين، وذلك من خلال تقييم أدائهم في البرامج والأنشطة التدريبية، وتقييم أدائهم في المهام والمسؤوليات القيادية.
- تنفيذ آليات تعيين المرشحين المحتملين: يجب تنفيذ آليات تعيين المرشحين المحتملين، وذلك من خلال اختيار أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف القيادية.

المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم

- متابعة تنفيذ خطة التخطيط للتعاقب القيادي: يجب متابعة تنفيذ خطة التخطيط للتعاقب القيادي، وذلك للتأكد من التزام الكلية بأهدافها.
 - تقييم فعالية خطة التخطيط للتعاقب القيادي: يجب تقييم فعالية خطة التخطيط للتعاقب القيادي، وذلك من خلال قياس أثرها على تحقيق أهداف الكلية الاستراتيجية.
- من خلال تنفيذ هذه المراحل، يمكن للكلية تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال إعداد قيادات إدارية مؤهلة قادرة على قيادة الكلية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

سادساً معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها

من أهم المعوقات التي تواجه التصور المقترح ما يلي:

- ضعف الالتزام الإداري من قبل القيادات العليا. ويمكن التغلب عليها من خلال: بناء علاقات قوية مع القيادات العليا لضمان الالتزام الإداري من قبلهم.
- ضعف المشاركة الفعالة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب. ويمكن التغلب عليها من خلال: تشجيع المشاركة الفعالة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب من خلال توفير برامج تدريبية وحوافز تشجيعية.
- ضعف التنسيق بين الجهات المعنية: يمكن أن يؤدي إلى عدم التكامل بين إجراءات تحقيق الاستدامة التنظيمية، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة منها.



-
- مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب: مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق الاستدامة التنظيمية أو تنفيذها بشكل غير فعال.
 - التغيرات السريعة والمتلاحقة: يمكن أن تؤدي التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية إلى عدم مواكبة كليات التربية لهذه التغيرات، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- بحوث ودراسات مستقبلية:
- دراسة تحليلية لأثر التخطيط للتعاقب القيادي على كفاءة الأداء الإداري بكليات التربية.
 - دراسة مسحية لممارسات التخطيط للتعاقب القيادي بكليات التربية في مختلف الجامعات المصرية.
 - دراسة مقارنة لممارسات التخطيط للتعاقب القيادي بكليات التربية في مصر والدول العربية والأجنبية.

مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أحمد، أميرة محمد على. (٢٠٠٩). نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع. دراسة مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي ومتطلبات التنمية. المؤتمر السادس. كلية التربية. جامعة البحرين.
- البواردي، فيصل. (٢٠١٧). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. ٣٧(٢). ١٩٥ - ٢١٧.
- الجهني، فيصل بن عياد بن سليم. (٢٠٢٣). تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *العلوم التربوية*، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٣١(٢)، ١٣٧ - ١٧٨.
- الخميسي، السيد سلامة. (٢٠٠٦). دور كليات التربية في خدمة المجتمع والبيئة بين النجاحات والاختراقات وخيارات المستقبل (دراسة حالة لكلية التربية - جامعة الملك سعود). *الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)*. *اللقاء السنوي الثالث عشر*. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الداود، حسن بن عبد العزيز محمد. (٢٠٢٠). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي. *مجلة جامعة شقراء*، ١٣، ١٦٣ - ١٩٤.
- الدوسري، رنا عبد الله؛ أروموجام، تيليسوندارام إيه إل؛ شمسي، محمد أنس. (٢٠٢٣). أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٣٩(٤). ٤٣١ - ٤٦٩.
- الراشد، منار بنت خالد محمد. (٢٠٢٢). التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢٤٥٤، ١٩٩ - ٢٣٢.
- السمدوني، إبراهيم عبد الرافع وأحمد، سهام يسن. (٢٠٠٥). تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع. *مجلة كلية التربية*. ع ١٢٨. ج ١. كلية التربية. جامعة الأزهر.
- الشرقاوي، موسي على. (٢٠٠٤). رؤية مستقبلية لتطوير كليات التربية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي. *مجلة كلية التربية بالقازيق*. ع ٤٨٤. كلية التربية. جامعة الزقازيق.
- الشريف، طلال ابن عبد الله حسين. (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة وتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة الشقراء في المملكة العربية السعودية، *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*. ٨(١)، ١٠٩ - ١٥٠.
- الشهراني، نوره حزام. (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية جامعة الملك خالد.

العماري، ياسين محسن محمد على، والعتابي، عبد الله ناجي. (٢٠٢٠). آليات تحقيق الاستدامة في الجامعات اليمنية. المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإدارية: التنمية المستدامة ركيزة الأمن والاستقرار والسلام، صنعاء: جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ٤١٧ - ٤٥٦.

المرقطن، محمد موسى محمود. (٢٠٢١). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (٣)، ٣٨٣ - ٤٠٢.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٧)، الإصدار الثاني، ورشة عمل حول معايير اعتماد الجامعات، القاهرة، هيئة ضمان الجودة والاعتماد.

بسطويسي، نشوة سعد محمد. (٢٠١٨). أدوار كليات التربية بمجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء متطلبات التنمية المستدامة: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية، مج ٣٣، ع ٤٤، ٣٥٤-٤٦٩.

جامعة المنيا، الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا/ ٢٠١٥-٢٠٢٠، المنيا: جامعة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، القاهرة: جامعة عين شمس.

جرجس، نبيل سعد خليل، عبدالعال، عنتر محمد أحمد، وعبد المجيد، محمد عبد العظيم. (٢٠٢٢). تخطيط التعاقب القيادي كألية لبناء القيادات الجامعية: دراسة تحليلية نظرية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ١٣، ٦٨٣ - ٧٢٦.

رئاسة الجمهورية. (١٩٥٤). قرار رئيس الجمهورية بالقانون ٥٠٨ الخاص بإعادة تنظيم الجامعات المصرية، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية.

رئاسة الجمهورية. (١٩٥٦). قرار رئيس الجمهورية بالقانون ٣٤٥ الخاص بإعادة تنظيم الجامعات المصرية، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية.

سليمان، حنان سليمان. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية. العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا جامعة القاهرة، ٢٨ (١)، ٥١٩-٥٧١.

شحاتة، حامد أحمد محمد (٢٠٠٨). متطلبات تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة-دراسة حالة بجامعة المنصورة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة المنصورة.

عبد الرحيم، حنان محمود محمد (٢٠١١) الجامعة الاهلية كصيغة لتلافي القصور في التعليم الجامعي الحكومي والخاص: منظور مقارن. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

- عبد الستار، محروس عبد الستار، حسين، رشا عويس. (٢٠١٩). تطوير الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ع ٦٢، ٨٦-٢٤١.
- عبد العزيز، خميس فهم عبد الفتاح. (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة الإدارة التربوية*. ع ٢٤، ١٦٣-١٣.
- عثمان، منى شعبان. (٢٠٢٢). بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*. ع ١١١، ج ١، ٥١٧-٤٦٦.
- عوض، أسياذ محمد محمد (٢٠٠٣). دور عضو هيئة التدريس بكليات التربية في خدمة المجتمع في ضوء خدمة المجتمع في ضوء التحديات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية. *رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر*.
- عيسى، احمد عبد النبي عبد العزيز. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر*.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود. (٢٠١٦). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية. *الثقافة والتنمية*، ع ١-٨.
- فاطمة عبد المنعم محمد معوض. (٢٠١٤). متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، *مجلة كلية التربية ببها*، ٢٥ (٩٨)، ١٩٩-٢٤٦.
- همام، إيمان أحمد حسن. (٢٠٢٢). تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٦ (٤)، ١٧ - ١٧٠.
- وزارة التعليم العالي. (٢٠١٨). *خطة التعليم العالي ٢٠١٨ م*، القاهرة: وزارة التعليم العالي.

Arabic and foreign references:

- Ahmed, Amira Mohamed Ali (2009). "Towards Documenting the Relationship Between the University and Society: A Preliminary Study for the Higher Education Conference and Development Requirements." *Sixth Conference*. College of Education, University of Bahrain.
- Al-Bawardi, Faisal (2017). "Challenges of Succession Planning for Administrative Leaders in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia." *Arab Journal of Administration*, 37(2), 195-217.
- Al-Juhani, Faisal Bin Ayad Bin Salim (2023). "Academic Leadership Succession and Its Relationship to Implementing the Strategic



- Plan of Taibah University from the Perspective of Faculty Members.” *Educational Sciences, Cairo University - Faculty of Graduate Studies in Education*, 31(2), 137–178.
- Al-Khamisi, Sayed Salama (2006). “The Role of Colleges of Education in Serving the Community and Environment: Between Successes, Failures, and Future Options (A Case Study of the College of Education – King Saud University).” Saudi Association for Educational and Psychological Sciences (Justin) *Thirteenth Annual Meeting*. College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Al-Dawood, Hassan Bin Abdulaziz Mohammed (2020). “Planning for Administrative Succession of Academic Leaders at Shaqra and Al-Qassim Universities in Light of the Rothwell Model of Career Succession.” *Shaqra University Journal*, 13, 163–194.
- Al-Dosari, Rana Abdullah; Arumugam, Thillainayagam A. L.; Shamsi, Mohammed Anas (2023). “The Impact of Implementing Leadership Succession Planning Strategy on Achieving Business Organizations’ Sustainability: A Field Study Applied to the Business Sector.” *International Journal for Publishing Research and Studies*, 39(4), 431–469.
- Al-Rashid, Manar Bint Khaled Mohammed (2022). “Leadership Succession at Princess Nourah Bint Abdulrahman University from the Perspective of Faculty Members.” *Reading and Knowledge Journal*, 245, 199–232.
- Al-Samadoni, Ibrahim Abdulrafi; Ahmed, Suhaim Yassin (2005). “Activating the Role of Faculty Members in Egyptian Universities in the Field of Community Service.” *College of Education Journal*, 128(1), Al-Azhar University.
- Al-Sharqawi, Mousa Ali (2004). “A Vision for the Future Development of Colleges of Education in Light of Academic Accreditation Standards.” *Zagazig University College of Education Journal*, 48, Zagazig University.
- Al-Sharif, Talal Ibn Abdullah Hussein (2021). “A Proposed Strategy and Planning for Academic Leaders’ Succession at Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia.” *King Khalid University Journal of Educational Sciences*, 8(1), 109–150.
- Al-Shahrani, Nora Hazam (2017). “The Role of Academic Competencies Management in Achieving Organizational Excellence at King Khalid University.” *Unpublished Master’s Thesis*, College of Education, King Khalid University.
- Al-Amari, Yassin Mohsen Mohammed Ali, and Al-Atabi, Abdullah Naji (2020). “Mechanisms for Achieving Sustainability in Yemeni Universities.” Second Scientific Conference on Administrative Sciences: Sustainable Development as the

-
- Foundation for Security and Stability, Sana'a: Al-Andalus University for Science and Technology, 417–456.
- Al-Murqatan, Mohammed Musa Mahmoud (2021). "Leadership Succession Planning in the Ministry of Education and Its Relationship to Job Performance: A Perspective from School Principals in Amman and Zarqa Governorates." *Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, 29(3), 383–402.
- National Authority for Quality Assurance and Accreditation (2017). Second Edition, *Workshop on University Accreditation Standards*, Cairo: Quality Assurance and Accreditation Authority.
- Bastawisi, Nashwa Saad Mohamed (2018). "Roles of Colleges of Education in Community Service and Environmental Development in Light of Sustainable Development Requirements: A Proposed Vision." *College of Education Journal*, 33(4), 354–469.
- Minya University (2015–2020 *Strategic Plan*). Minya: University Strategic Planning Office.
- Ain Shams University (2018–2023 *Strategic Plan*). Cairo: Ain Shams University.
- Gerges, Nabil Saad Khalil, Abdel-Aal, Antar Mohamed Ahmed, and 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.
- Presidency of the Republic (1954). *Presidential Decree Law No. 508 Regarding the Reorganization of Egyptian Universities*, Cairo: General Authority for Amirian Printing Affairs.
- Presidency of the Republic (1956). *Presidential Decree Law No. 345 Regarding the Reorganization of Egyptian Universities*, Cairo: General Authority for Amirian Printing Affairs.
- Suleiman, Hanan Suleiman (2020). "A Proposed Vision for Developing General Education Management in Egypt in Light of Organizational Sustainability Requirements." *Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies, Cairo University*, 28(1), 519–571.
- Shahata, Hamed Ahmed Mohamed (2008). "Requirements for Activating the Role of Faculty Members in Community Service and Environmental Development: A Case Study at Mansoura University." *Master's Thesis*, College of Education, Mansoura University.
- Abdel Rahim, Hanan Mahmoud Mohamed (2011). "Private Universities as a Formula to Address Shortcomings in Government and Private Higher Education: A Comparative



- Perspective.” Unpublished *Master’s Thesis*, Faculty of Education, Alexandria University.
- Abdel Sattar, Mahrous Abdel Sattar, Hussein, Rasha Aweis (2019). “Developing Administration for Heads of Scientific Departments in Egyptian Government Universities in Light of Organizational Intelligence Approach.” *Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University*, 62, 86–241.
- Abdel Aziz, Khamees Fahim Abdel Fattah (2019). “The American Experience in Leadership Succession Planning in Public Schools and Its Applicability in Egypt.” *Educational Administration Journal*, 24, 13–163.
- Osman, Mona Shaban (2022). “Proposed Alternative Strategies for Activating Organizational Sustainability Planning and Achieving Sustainable Competitiveness for Egyptian Universities.” *Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University*, 111(1), 466–517.
- Awad, Asyad Mohamed Mohamed (2003). “The Role of Faculty Members in Colleges of Education in Community Service in Light of Contemporary Global Challenges: A Field Study.” *Master’s Thesis*, Faculty of Humanities Studies, Al-Azhar University.
- Eissa, Ahmed Abdel Nabi Abdel Aziz (2022). “A Proposed Vision for Achieving Organizational Sustainability at Al-Āzhar University Based on the Experiences of Some Foreign Universities.” *Unpublished Doctoral Dissertation*, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University, Cairo.
- Ghanem, Salah El-Din Abdel Aziz Abdel Wahab Mahmoud (2016). “Leadership Succession Planning in Government Agencies.” *Culture and Development*, 1, 1–8.
- Fatima Abdel Monem Mohamed Mouawad (2014). “Requirements for Developing Human Resources Management in Egyptian Universities in Light of Islamic Administrative Thought.” *Faculty of Education Journal, Benha University*, 25(98), 199–246.
- Hemam, Eman Ahmed Hassan (2022). “Leadership Succession Planning in Higher Education Institutions in Canada and Australia: Potential Lessons for Egypt.” *Faculty of Education Journal in Educational Sciences*, 46(4), 17–170.
- Ministry of Higher Education (2018). “*Higher Education Plan 2018*,” Cairo: Ministry of Higher Education.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Abdullah, Z., Samah, S. A. A., Jusoff, K., & Isa, P. M. (2009). Succession Planning in Malaysian Institution of Higher Education. *International Education Studies*, 2(1), 129-132.
- 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.
- Alali, R., & Aboud, Y. Z. (2024). Sustainability Assessment of Higher Education Institutions: Faculty Members Perspective In Saudi Universities. *Geojournal Of Tourism & Geosites*, 52(1). 133 – 149.
- Aleixo, A. M., Azeiteiro, U. M., & Leal, S. (2016a). Toward sustainability through higher education: sustainable development incorporation into Portuguese higher education institutions. *Challenges in higher education for sustainability*, 159-187.
- Aleixo, A. M., Azeiteiro, U., & Leal, S. (2018b). The implementation of sustainability practices in Portuguese higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(1), 146-178.
- Aleixo, A. M., Leal, S., & Azeiteiro, U. M. (2018c). Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal. *Journal of cleaner production*, 172, 1664-1673.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121.
- Amey, M. J., & Eddy, P. L. (2023). *Creating strategic partnerships: A guide for educational institutions and their partners*. Taylor & Francis.
- Atwood, C. (2020). *Succession planning basics*. Association for Talent Development.
- Ávila, L. V., Leal Filho, W., Brandli, L., Macgregor, C. J., Molthan-Hill, P., Özuyar, P. G., & Moreira, R. M. (2017). Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. *Journal of cleaner production*, 164, 1268-1278.
- Bano, Y. (2017). A conceptual model of succession planning for public higher learning institutions in Malaysia. *Journal of Techno-Social*, 9(2).



- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Beringer, A., & Adomßent, M. (2008). Sustainable university research and development: inspecting sustainability in higher education research. *Environmental Education Research*, 14(6), 607- 623.
- Bottomley, K. S. (2018). Developing sustainable leadership through succession planning. *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, 1-10.
- Broekhuis, M., & Vos, J. F. (2003). Improving organizational sustainability using a quality perspective. University of Groningen.
- Brooklyn C. Derr, 2006, "Succession Planning", In: Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (Eds.). (2006). *Encyclopedia of career development* (Vol. 1). London: Sage Publication, Inc.
- Brundrett, M., Rhodes, C., & Gkolia, C. (2006). Planning for leadership succession: Creating a talent pool in primary schools. *Education*, 34(3), 259-268.
- Byrne, H. (2013). Talent Management and Succession Planning, human resources strategies to avoid a skills gap forming during a recessional climate (*Doctoral dissertation*, Dublin, National College of Ireland).
- Camatog, D. C., & Sario, J. A. (2023). Building leaders for tomorrow: A comprehensive succession planning model for higher education institutions. *Ioer International Multidisciplinary Research Journal*, 5(4). 52 – 59.
- Cella-De-Oliveira, F. A. (2013). Indicators of organizational sustainability: A proposition from organizational competences. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 962 – 979.
- Chandel, R., & Chandel, S. S. (2024). Principles and Approach Towards Sustainability in Higher Education Institutions. In *Role of Science and Technology for Sustainable Future: Volume 1: Sustainable Development: A Primary Goal* (pp. 425-431). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. L. (2011). The leadership pipeline: How to build the leadership powered company (Vol. 391). John Wiley & Sons.
- Coy, H. S. (2018). *The use of performance measurement data in nonprofit organizational sustainability* (Doctoral dissertation, Walden University).

- Cullom, C., & Cullom, R. S. (2011). Knowledge management for nonprofits: A strategy for organizational sustainability. *Communications of the IIMA*, 11(2), 13 – 26.
- Darvish, H., & Temelie, Z. N. (2014). A study on the relationship between succession planning and strategic planning. Case study: Payame Noor University of Aleshtar. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 66(1).
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- EDDY, Pamela Lynn; AMEY, Marilyn J.; BRAGG, Debra D. Creating strategic partnerships: A guide for educational institutions and their partners. Sterling, VA: Stylus Publishing, 2014
- Fahmi, N. I., Mohd, I. H., Ahmad, N. N., Noranee, S., Bakar, S. M. S. A., & Hoo, W. C. (2024). The Relationship of Succession Planning, Career Attitude and Job Security with Turnover Intention at Private University in Malaysia. *Information Management and Business Review*, 16(2 (I) S), 167-172.
- Fulmer, R. M. (2002). Choose tomorrow's leaders today. *Graziadio Business Review*, 5(1), 1-18.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). How Great Organizations use succession Management to Sustain Competitive Advantage Growing Your Company's Leaders. *Soundview Executive Book Summaries*, 30(10), 2017.
- Horak, S., Arya, B., & Ismail, K. M. (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 528-546.
- Ibarra, P. (2005). Succession planning: An idea whose time has come. *Public Management*, 87(1), 18-24.
- Jorge, M. L., Madueno, J. H., Cejas, M. Y. C., & Peña, F. J. A. (2015). An approach to the implementation of sustainability practices in Spanish universities. *Journal of cleaner production*, 106, 34-44.
- Karen K. Yarrish And Aileen G. Zaballero, The Encyclopedia Of Human Resource Management: Hr Forms And Job Aids, San Francisio: John Wiley&Sons, Inc,
- Keerio, N., Ahmad, A. R., & Abbas, Z. (2022). Integrated model of organisational culture and succession planning in the context of higher education institutions: A brief review. *International Journal of Services and Operations Management*, 42(2), 281-293.
- Kim, Y. (2010). Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of multinational companies. *Performance Improvement Quarterly*, 23(2), 5-31.



- Klein, M. F., & Salk, R. J. (2013). Presidential succession planning: A qualitative study in private higher education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
- Kowalewski, S. J., Moretti, L., & McGee, D. (2011). Succession planning: Evidence from best companies in New York'. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(2), 99-108.
- Larrán Jorge, M., Herrera Madueño, J., Calzado, Y., & Andrades, J. (2016). A proposal for measuring sustainability in universities: a case study of Spain. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(5), 671-697.
- Leal Filho, W., Dinis, M. A. P., Sivapalan, S., Begum, H., Ng, T. F., Al-Amin, A. Q., ... & Neiva, S. (2022). Sustainability practices at higher education institutions in Asia. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(6), 1250-1276.
- Long, J., Johnson, C., Faught, S., & Street, J. (2013). The need to practice what we teach: Succession management in higher education. *American Journal of Management*, 13(2), 73-78.
- Mehrabani, S. E., & Mohamad, N. A. (2011, November). Brief review of succession planning and management approach. In *3rd International Conference on Advanced Management Science (2011)*, IACSIT Press (Vol. 19).
- Mohammadi, Y., Monavvarifard, F., Salehi, L., Movahedi, R., Karimi, S., & Liobikienė, G. (2023). Explaining the sustainability of universities through the contribution of students' pro-environmental behavior and the management system. *Sustainability*, 15(2), 1562 – 1585.
- Pennell, K. (2010). The role of flexible job descriptions in succession management. *Library management*, 31(4/5), 279-290.
- Ralph, M., & Stubbs, W. (2014). Integrating environmental sustainability into universities. *Higher Education*, 67, 71- 90.
- Ramola, S., & Rangnekar, S. (2021). Relationship understanding between performance appraisal, succession planning, and career development. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 8(2), 1-8.
- Riddick, F. P. (2009). *What is your bench strength? An exploration of succession planning in three large school districts in a southeastern state*. North Carolina State University.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (5 th ed.). Amacom.
- Rothwell, W. J. (2012). The Difference Between Management Succession Planning And Technical Succession Planning”, n Jed Lindholm.

- Rothwell, W. J., Lindholm, J., Yarrish, K. K., & Zaballero, A. G. (2020). The encyclopedia of human resource management. San Francisio: John Wiley&Sons, Inc.
- Salleh, L. M., & Rahman, M. F. A. (2017). A comparative study of leadership succession models. *Science International*, 29(4), 791-796.
- Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22-33.
- Seniwoliba, J. A. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
- Sheau Ting, L., Hakim Bin Mohammed, A., & Wai Choong, W. (2012). Proposed implementation strategies for energy sustainability on a Malaysian university campus. *Business Strategy Series*, 13(5), 208-214.
- Shivashankaran, R., & Arnav, A. (2018). Exploring and designing an appropriate succession planning model. *International Journal of Management (IJM)*, 9(6), 54 – 60.
- Susilo, S., & Winarto, O. P. (2023). The Influence of Succession Planning on Organizational Sustainability. Scaffolding: *Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 5(3), 490-518.
- Swanson, M. A. (2018). Employee perceptions of succession planning within higher education a qualitative case study. Doctoral dissertation, Liberty University.
- Thorpe, A., Arthur, L., & Souza, A. (2018). Leadership succession as an aspect of organisational sustainability in complementary schools in England. *Leading and Managing*, 24(2), 61-73.
- Ugoani, J. (2020). Management succession planning and its effect on organizational sustainability. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), 30-41.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, 44(2), 107-119.
- Velazquez, L., Munguia, N., & Sanchez, M. (2005). Deterring sustainability in higher education institutions: An appraisal of the factors which influence sustainability in higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(4), 383-391.
- Wales, T. (2013). Organizational sustainability: What is it, and why does it matter. *Review of enterprise and management studies*, 1(1), 38-49.



-
- Weisblat, I. A. (2018). Literature review of succession planning strategies and tactics. *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, 11-22.
- Wooltorton, S., Wilkinson, A., Horwitz, P., Bahn, S., Redmond, J., & Dooley, J. (2015). Sustainability and action research in universities: Towards knowledge for organisational transformation. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(4), 424 - 439.