



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

إدارة التعاقب القيادى فى جامعة مالايا الماليزية وجامعة الأزهر فى مصر ” دراسة مقارنة“

Leadership Succession Management at the University of
Malaya in Malaysia and Al-Azhar University in Egypt: A
Comparative Study

إعداد

أ. م. د/ إكرام عبد الستار دياب

أ. د/ أحمد نجم الدين عيداروس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
بكلية التربية - جامعة الزقازيق بكلية التربية النوعية - جامعة الزقازيق

أ/ شعراوى عدلى عبد العزيز عبد الجواد

معلم أول لغة عربية بإدارة أبو حماد التعليمية

بالأزهر الشريف

تاريخ استلام البحث: ٥ سبتمبر ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٩ سبتمبر ٢٠٢٤ م

المستخلص:

يهدف البحث الحالى إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة التى تسهم فى تطبيق التعاقب القيادى فى جامعة الأزهر فى ضوء الخبرة الماليزية، وقد استخدم البحث الحالى المنهج المقارن للمقارنة بين واقع تعيين القيادات فى جامعة الأزهر وجامعة مالاليا فى ماليزيا، وتوصل البحث إلى بعض النتائج منها: وجود بعض القصور فى تعيين القيادات بجامعة الأزهر ناتج عن اتباع نظام قديم يعتمد على التعيين والترقية وفقاً للأقدمية ، مما يؤدى إلى أن يتولى منصباً قيادياً شخص لا يستطيع القيام به على الوجه المطلوب.

واقترح البحث الحالى بعض المقترحات منها، إنشاء ملف وظيفى خاص بالقيادات الجامعية يبين كل ما يتعلق بهم من حيث السن، والمؤهلات، والدورات التى حصلوا عليها، وما لديهم من خبرة ومواهب، ليكونوا مهينين للمنصب الذى يتناسب مع قدراتهم، كما اقترحت تكوين لجان داخل كليات الجامعة للكشف عن المواهب فى الأقسام المختلفة لاختيارهم للمناصب المناسبة لمواهبهم وقدراتهم، مع الأخذ فى الاعتبار خلق مساحة من التنافس بين جميع الموظفين للحصول على المناصب القيادية بالإعلان عن المناصب الشاغرة للتقديم إليها واختيار من هو أهل لهذه المناصب.

الكلمات المفتاحية: التعاقب القيادى، إدارة التعاقب القيادى، جامعة الأزهر، جامعة مالايا.

Abstract

The current research aims at developing a set of proposed procedures contributing to implementing the leadership succession at Al-Azhar University in the light of the Malaysian experience. The research has used the comparative approach to compare the reality of appointing leaders at Al-Azhar University with that at the University of Malaya in Malaysia. Findings of the research clarified that there are some shortcomings in appointing leaders at Al-Azhar University due to the old system of appointment and promotion followed at the university as the system does so according to only, the thing that results in having leaders who cannot meet the requirements of their position.

Furthermore, the current research has put forward a set of suggestions including creating a job file for university leaders. The file should include data related to their age, qualifications, courses they have, and their experience and talents. The file would help in choosing the right position that does suit their abilities. The research also has suggested forming committees for discovering talents in various departments within the faculties of Al-Azhar University in order to appoint leaders to positions suiting their talents and abilities. It also recommended having a competition for leadership positions among all employees in Al-Azhar University by issuing formal announcements of vacant leadership positions and choosing the most qualified candidates.

Keywords: Leadershi Succession, Leadership Succession Management, University institutions ,Al-Azhar University, University of Malaya .

مقدمة البحث :

يشهد العالم تغيرات هائلة شملت مختلف جوانب الحياة نتيجة لانتشار العولمة والتقدم التكنولوجي والعلمي، لذلك تتعرض مؤسسات التعليم الجامعي في العصر الحالى لكثير من التحديات والتغيرات المتتابة، فقد أصبح العالم قريةً صغيرة، ونتيجة لزيادة عدد المؤسسات التعليمية في نفس المجال ظهرت المنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات سواء على المستوى المحلى أو المستوى العالمى، لذلك سعت هذه المؤسسات لتحقيق التنمية والتغلب على ما يقابلها من تحديات لتحقيق أهدافها، وزيادة قدرتها على التطوير المستمر ورفع كفاءة العملية التعليمية بما وتحقيق التفوق والتميز على المؤسسات المنافسة .

وتظهر أبرز التحديات التي قد تتعرض لها المؤسسات الجامعية في رأس مالها البشرى هي توفير القادة المؤهلين والمدربين، والمحافظة عليهم حتى تحقق خططها الاستراتيجية، وتضمن توفير البدلاء المناسبين من القيادات المؤهلة في المستقبل إذا تطلبت الحاجة في الوقت المناسب والمكان المناسب مما يستدعى الأمر السعي لتوفير خطط للتعاقب القيادي لتمكينهم من المواجهة الفعالة لهذه التحديات والاهتمام بالقيادات الأكاديمية، وذلك من خلال التأهيل والتدريب والمحافظة على العناصر المتميزة لتوفير القيادات المستقبلية، في كافة المناصب القيادية.

وتعد أكبر التحديات التي تواجه معظم مؤسسات التعليم الجامعي هي قدرة المؤسسة على المحافظة على هيكلها القيادي، وتحقيق الاستقرار في العملية القيادية، فالقادة يتابعون على المؤسسة، ويأتي قائد بعد آخر، فيجب أن يكون القائد التالى على نفس كفاءة القائد السابق إن لم يكن أعلى كفاءة منه، وهذا لا يمكن أن يحدث إلا من خلال عمل رسمى وعملية مدروسة ومخطط لها بعناية ودقة فائقين، من أجل ذلك تسعى معظم المؤسسات الجامعية جاهدةً لكى تضع خططاً يتم من خلالها توفير عناصر قيادية قادرة على السير قُدماً في نفس طريق القادة السابقين، وتوفير صف ثانٍ من القيادة قادر على استكمال العمل وتحقيق الأهداف، ويكون جاهزاً عند الحاجة إليه، وكانت نتيجة البحث ظهور فكرة التعاقب القيادي التي تفي بهذا الغرض وتقى من الوقوع في أزمات قيادية، ويكون الغرض من التعاقب القيادي هو اكتشاف مواهب قيادية قادرة على تحقيق النجاح في المستقبل.

أصبح التعاقب القيادي من المداخل الاستراتيجية المهمة التي من خلالها يتم اكتشاف مثل هذه المواهب القيادية، حتى يتم تنميتها وتقييمها لتحقيق استدامة الاستقرار المؤسسي وتقليل الفجوات القيادية داخل المؤسسة الجامعية، ثم يتبع ذلك تطوير المهارات القيادية لتلك المواهب وتأهيلها للقيام بدورها في المستقبل على أكمل وجه، ويمكن النظر للتعاقب القيادي على أنه دافع قوى لتطبيق أفضل الآليات لتحقيق تميز مؤسسي بما يحققه من أهداف بكفاءة عالية في الوقت المحدد، ومما يزيد من الحاجة لهذا المدخل الرئيس، الحاجة لإعادة ترتيب وتنظيم الأدوار والمهام القيادية، وأن الكثير من المؤسسات الجامعية تلجأ للاستعانة ببعض القيادات البديلة بسبب بعض الظروف الطارئة على المؤسسة التي تُفقد عناصرها القيادية المميزة .

وجدير بالذكر أن التعاقب القيادي يضيف بعض الشرعية على الجهود الداعمة للأفراد الموهوبين في المؤسسات الجامعية، الذين يملكون القدرة على الإبداع وتحقيق النجاح بصورة أكبر، ويكون التعاقب القيادي قابلاً للتطبيق بإجراءات محددة لإعداد القادة المحتملين للمسئوليات المستقبلية الجديدة، ومن هنا يجب توفير بيئة تقوى الثقة بالنفس والاستعداد للتقدم في طريق تحقيق الأهداف، وتوفير الاحترام المتبادل بين العاملين، والتعاون لتحقيق رؤية المؤسسة، وتخطيط رؤية أكثر عمقاً ومعرفةً بالمهارات المطلوبة للمناصب القيادية الجديدة، فيجب على المرشح للوظيفة القيادية الجديدة أن يكون أكثر استيعاباً للثقافة التنظيمية، وأن يكون على معرفة تامة بعوامل القوة والضعف في النظم الإدارية المعمول بها، ومن هنا يتضح وجود ارتباط قوى بين التعاقب القيادي وازدهار المؤسسة التعليمية، واستمرار نجاحها

كما يوفر التخطيط للتعاقب القيادي الانتقال السلس للقيادة في المؤسسة، وذلك لأن سياسة التخطيط للتعاقب القيادي تضمن وجود استراتيجية واضحة لانتقال قائد أو تركه لمنصبه، ويتم إعداد خطة قوية قبل تقاعد القائد أو تركه المفاجئ لهذا المنصب، وتتضمن ممارسات تخطيط التعاقب، وتحديد المواهب المحتملة وتصنيفها وتدرجها، مما يؤدي إلى توفير إمداد غني ومستمر بالمرشحين المحتملين لشغل المناصب القيادية على مستوى المؤسسات الجامعية، ونتيجة لذلك، فالتخطيط للتعاقب القيادي أمر بالغ الأهمية لبقاء واستدامة المؤسسة ناجحة.

يتضح مما سبق أن التعاقب القيادي أضحي مطلباً رئيساً من مطالب نجاح مؤسسات التعليم جميعها والتعليم الجامعي بصورة خاصة، بما يقوم به من ترسيخ مبدأ الاستقرار القيادي وضمأن

استمرار الجامعة في تحقيق أهدافها، ومما زاد من أهميته أنه يساعد الجامعة على تخطي العقبات ومواجهة التحديات التي قد تتعرض لها بسبب زيادة عدد السكان وكثرة الإقبال على التعليم الجامعي، ومواجهة تلك التغيرات والتطورات المتتابعة على المجتمعات بمختلف أنواعها.

تعتبر ماليزيا من الدول التي لها باع طويل في تطبيق التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية، ويمكن تحديد ملامح المنظور الماليزي للتعاقب القيادي من خلال ما قامت به من جهود في هذه التجربة، ويبدو هذا جلياً من خلال ما قامت به الحكومة الماليزية عام (٢٠١٦) حيث بدأت برنامج تخطيط التعاقب القيادي للموظفين الأكاديميين في الجامعات وبدأ العمل به في (وزارة التعليم العالي الماليزية ٢٠١٧) لضمان العمل بنفس الاستراتيجية المعدة من قبل حتى لا يحدث أى معوقات لعملية التعليم في المؤسسات الجامعية، فمن خلال التعاقب القيادي استطاعت أن تقوم بتحديد المواهب المحتملة وتصنيفها وتنمية مواهبها، وبذلك تضمن توفير مرشحين للمناصب القيادية الجديدة باستمرار، قد أظهرت الإحصائيات التي قامت بها أن بعض الجامعات الماليزية تعاني من قضية التقاعد الجماعي للقيادات ببلوغهم السن القانوني، وهم بذلك يتركون مناصبهم شاغرة، وهو ما يتطلب اتخاذ بعض الإجراءات لتوفير من يقوم بنفس العمل عندما يغادر السابقون مناصبهم، وتنبؤ الوقت المناسب لشغل هذه المناصب قبل حدوث الأزمة.

ويمكن القول أن الجامعات في ماليزيا تمارس بعض أشكال التعاقب القيادي بشكل منظم، وذلك بالقيام بأربع خطوات:

- ١- تحديد القائد المحتمل لتخطيط التعاقب القيادي، ويكون على علم بأهميته وبخطوات تطبيقه، وعلى دراية تامة بأشكاله.
- ٢- تنمية المهارات القيادية في التخطيط للتعاقب القيادي وزيادة التوعية بأهمية العمل به.
- ٣- المتابعة المستمرة والترقية للقيادات المسؤولة عن التعاقب القيادي في المؤسسات الجامعية، بما يعطى حافزاً لهم.
- ٤- تحديد المركز المسئول عن تخطيط التعاقب والإشراف على تنفيذه، بأن يضمن عليه طابع الانضباط والجدية .

أهتمت ماليزيا بتخطيط التعاقب القيادي اهتماماً واضحاً، وقد أشارت العديد من الأدبيات إلى أن عملية تعيين القادة كانت تفتقر إلى التخطيط والتنفيذ وحسن الإدارة في بدايتها، وهو ما

حدث في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا التي كانت بطيئة في تبني نهج التخطيط الرسمي للتعاقب القيادي، ولعل أسلوب القيادة المناسب، وإدراك فرص التطوير الوظيفي، بالإضافة إلى ممارسات إدارة المعرفة قد يعزز تخطيط التعاقب في الجامعات العامة في ماليزيا، ولذلك كان اهتمام الحكومة الماليزية بدعم العلاقات الهامة بين تخطيط التعاقب والمتنبيين به وتقويتها، والتي تتمثل في أسلوب القيادة والتطوير الوظيفي وممارسات إدارة المعرفة الذي يحقق الغرض المطلوب، وبمشاركة جميع المسؤولين الإداريين من القيادة الدنيا والعليا، بالجامعات الماليزية العامة، ووفقاً للنتائج، فإن هناك تأثيراً معنوياً لأسلوب القيادة وإدارة المعرفة على فعالية التخطيط للتعاقب القيادي، فإن فعالية التخطيط للتعاقب القيادي ساعد في تحقيق نجاح ملحوظ في الجامعات الماليزية

وجامعة الأزهر كإحدى الجامعات المصرية لسيت بعيدة عن المؤسسات الجامعية العالمية، وهي من الناحية الإدارية تطبق نفس السياسات والمعايير في اختيار القادة، إلا أن لها منهجها الخاص بها وهو منهج التعليم الأزهرى بشكل عام وهو الذي وضع من بداية الأمر في القوانين الضابطة للتعليم الأزهرى والذي ينص على: "أن الأزهر الشريف يمثل الهيئة العلمية الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامى ودراسته، وتنقيحه ونشره وحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب وتزويد العالم الإسلامى بالمتخصصين وأصحاب الرأى، وتخريج عاملين متفقهين في الدين يجمعون الإيمان بالله والثقة بالنفس وقوة الروح، وتخريج كفاءات علمية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والحياة، والربط بين العقيدة والسلوك والمشاركة في كل أسباب النشاط والانتاج والريادة".

إن نجاح العملية التعليمية في جامعة الأزهر متوقف على مدى نجاح العناصر البشرية في استغلال العناصر المادية واستخدامها لتحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لذلك، وقد قامت جامعة الأزهر ببعض الجهود على المستوى الخاص للارتقاء بمستوى القيادات الأكاديمية والإدارية ومن هذه الجهود والأنشطة: تدريب (٨٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تدريب مدرّبين (TOT)، وتعيين (٨٣) من المتدربين في (٢٧) كلية من كليات الجامعة، وحضور (١٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس دورات وورش عمل لتنميتهم إدارياً

وعليه فإن الجهود المبذولة من القائمين على التعليم الجامعى الأزهرى لا يمكن إغفالها ولا إنكار وجودها لكنها لاتفى بالمتطلبات المتجددة ولا تستطيع مواكبة التطورات السريعة المتلاحقة لتصل جامعة الأزهر إلى مكانة مرموقة في المنافسات العالمية للجامعات.

مشكلة البحث :

بالرغم من كل المحاولات المبذولة، فلا يزال التعليم الجامعي الأزهرى يعاني الكثير من بعض المشكلات والعقبات تعوق عملية التطور، وقد حددت إحدى الدراسات بعض هذه المشكلات وكان منها:

- ١- اعتماد تعيين القيادات وترقيتهم على الأقدمية والترتيب الوظيفي القائمة على مواد القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م والذي لا يراعى كفاءة ولا موهبة.
- ٢- ضعف الإمكانيات المالية التي يمكن الاعتماد عليها للتطوير وأنشطة البحث العلمي واستخدام المستحدثات التكنولوجية والدورات التدريبية.
- ٣- قصور تطبيق التكنولوجيا في الجامعة على تطوير كلياتها المختلفة ومقرراتها الدراسية وبرامجها التعليمية، وقلة الاهتمام ببرامج تدريب القادة وتنمية المواهب الجديدة.
- ٤- ندرة ممارسة العمل التشاركي في القيادة في معظم المؤسسات التعليمية الأزهرية وغياب بعض العاملين عن المشاركات الفعلية للقيادة.

وبالرغم من عراقية جامعة الأزهر، وتاريخها الطويل في العملية التعليمية، وانتشارها الجغرافي في مصر كلها، وما تمتلكه من عناصر قيادية وأساتذة على درجة عالية من الكفاءة، وما تبذله من جهد كبير للمحافظة على هذه المكانة، إلا أنها تعاني من بعض المشكلات وتتطلب جهداً أكبر لعلاج هذه المشكلات، ويمكن توضيح بعض هذه المشكلات في النقاط التالية :

- ١- غياب المعايير الموضوعية التي تختص باختيار القيادات الإدارية والأكاديمية مما يدفع لوضع معايير جديدة
 - ٢- كثير من القيادات الجامعية بجامعة الأزهر يؤثرن العمل في جامعات عربية وغربية لوجود عائد مادي أعلى، وسائل جذب وسياسات تحفيزية غير موجودة في جامعة الأزهر، فقد أوضحت الإحصاءات أن (٢١٦٢) من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٥٩٢٧) أى حوالي ٢٦,٧٪ في إجازة أو معارين للخارج، ما يدل على وجود طاقات قيادية مهدرة.
- وقد أكدت إحدى الدراسات على وجود تأخر في اتخاذ القرارات القيادية وتأخر قرارات وتعيين واختيار القيادات الأكاديمية، ووجود فترة من الوقت بين انتهاء مدة عمل القائد السابق وتولية القائد الجديد وتكليفه، وما أكدته دراسة أخرى على وجود قصور في نظام تعيين واختيار

قيادات الجامعة الأكاديميين، حيث أكدت بعض هذه الدراسات بعدم توافر برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية والاعتماد غالبا على الأقدمية دون مراعاة للخبرات والكفاءة ولا الاهتمام بسمات الشخصية القيادية

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري للتعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع تطبيق التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة؟
- ٣- ما واقع تطبيق التعاقب القيادي في جامعة الأزهر في مصر في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة؟
- ٤- ما أوجه التشابه والاختلاف بين واقع تطبيق التعاقب القيادي في كل من جامعة مالايا الماليزية وجامعة الأزهر في مصر؟
- ٥- ما أهم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير التعاقب القيادي في جامعة الأزهر في مصر على ضوء الخبرة الماليزية وبما يتفق مع السياق الثقافي المصرى؟

أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق هدف رئيس مؤداه تطبيق التعاقب القيادي في جامعة الأزهر في ضوء الخبرة الماليزية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس أهداف فرعية تتمثل في:
- ١- التعرف على الإطار النظري للتعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
 - ٢- التعرف على واقع تطبيق التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة .
 - ٣- التعرف على واقع تطبيق التعاقب القيادي في جامعة الأزهر في مصر في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.
 - ٤- الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين واقع تطبيق التعاقب القيادي في كل من جامعة مالايا الماليزية وجامعة الأزهر في مصر .
 - ٥- التوصل لأهم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير التعاقب القيادي في جامعة الأزهر في مصر على ضوء الخبرة الماليزية وبما يتفق مع السياق الثقافي المصري.

أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يأتي:
- أهمية التعاقب القيادي في تطوير السياسات القيادية في المؤسسات التعليمية الجامعية، ودعم النظم القيادية الحديثة، والاتجاهات الإدارية المتطورة لتطوير العملية التعليمية.
 - أهمية التعليم الأزهرى فهو المصدر الأكبر للتعليم الإسلامى في مصر، ويقوم بتخريج طالب على درجة كبيرة من الوعى والثقافة، وقادر على الحفاظ على الدين وعقائده.
 - ومما يؤكد أهمية هذا البحث ندرة الدراسات التي تناولت موضوع التعاقب القيادي بغرض رفع كفاءة التعليم الجامعى الأزهرى.
 - تعدد المستفيدين من التعاقب القيادي وهم قادة جامعة الأزهر من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام، والاساتذة، والأساتذة المساعدين.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج المقارن، وهو "منهج متعدد الأدوار يستخدم في مجالات الوصف والتفسير والتحليل والتنبؤ، لكن وفق حاجات الدراسة المقارنة" وخطواته كالتالي:

- تحديد موضوع المقارنة، التعاقب القيادي بين جامعة مالايا الماليزية وجامعة الأزهر.
- تحديد المتغيرات وهي التعاقب القيادي.
- تفسير البيانات من خلال أوجه التشابه والاختلاف.
- الوصول إلى مجموعة من النتائج من خلا أوجه الاستفادة من المقارنة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: الحدود الموضوعية للتعاقب القيادي كمدخل في جامعة الأزهر وجامعة مالايا الماليزية من حيث: (نشأة التعاقب القيادي، أهداف التعاقب القيادي، أهمية التعاقب القيادي، أسس التعاقب القيادي، عوامل نجاح التعاقب القيادي، خطوات تطبيق التعاقب القيادي).

الحدود المكانية: جامعة الأزهر وجامعة مالايا الماليزية.

مصطلحات البحث:

التعاقب القيادي Leadership Succession

التعريف اللغوي:

- أما التعاقب: أصلها (عقب) فلاناً عقباً خلفه وجاء بعقبه، (وأعقب) الرجل ترك ولدأ، وعقب فلاناً في العمل: خلفه فيه، وعاقب بين الشينين أتى بأحدهما بعد الآخر.
- وأما القيادي (قاد) الدابة قودأ، وقيادة مشى أمامها آخذأ بمقودها، وقاد الجيش: رأسه ودبر أمره، (القائد) من يقود الجيش أو فرقة ما، وجمعه قادة وقواد.
- هو "عملية دقيقة ومنظمة يتم من خلالها تعيين الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لشغل دور قيادي رئيس داخل المنظمة، وبذلك تهدف إلى استمرار القيادة ذات الخبرة والكفاءة والقدرة

على الابتكار في الوظائف القيادية، والحفاظة على رأس المال الفكرى والمعرفى وتوفير قادة جدد على أعلى مستوى" (١).

- يُعرف بأنه: "إعداد الخطط المستمرة التي تعمل على إعداد صف ثان من القيادات المؤهلة للعمل في المناصب القيادية عند الحاجة لذلك، من خلال عمليات تطوير وتدريب للصف الثانى من الموظفين واستثمار قدراتهم ومواهبهم وإعدادهم بشكل يجعلهم قادرين على شغل هذه المناصب" (٢).

الدراسات السابقة: ويمكن تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كما يلي:

أولاً الدراسات العربية:

١- تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية: (دراسة تحليلية نظرية) (٢٠٢٢) (٣).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تخطيط التعاقب القيادي في بناء الهيكل العام لقيادات الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى لوصف الواقع الفعلى للتعاقب القيادي في الجامعات، كمنهج أساسى لدراسة محاور البحث، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أن غياب التخطيط للتعاقب القيادي له تداعيات خطيرة على النجاح المؤسسى، وأن عملية التخطيط للتعاقب القيادي له دور كبير في بناء القيادات الجامعية من خلال بحثها عن القادة الموهوبين أصحاب الخبرات المتميزة وتدريبهم وتنميتهم.

٢- تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمى " رؤية مستقبلية (٢٠٢٤).

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، وذلك في ضوء متطلبات التحول الرقمى، واستخدمت المنهج الوصفى، ليتم رصد وتحليل

وتفسير واقع عملية التعاقب القيادي والإجراءات المتبعة ذات صلة بالتعيين، واعتمدت على المقابلة الشخصية المفننة وكانت العينة مكونة من (٩٣) من القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة من (عميد - وكيل - رئيس قسم)، وتوصلت إلى: أنه لا توجد رؤية واضحة للجامعة متعلقة بالاحتياجات المستقبلية من القيادات الأكاديمية، مما أثار على علمية استقطاب وجذب القيادات وعلى عملية التدريب والمتابعة، وقلة فاعلية القادة وعدم قدرتهم على الإبداع، وانتهت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية تدعم آلية اختيار قادة المستقبل عن طريق تطبيق التعاقب القيادي.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

٣- تطوير قادة المستقبل في الجامعات الحكومية الماليزية (العوامل المؤثرة في تنفيذ تخطيط التعاقب) (٢٠٢٣).

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العوامل التي تساعد في نجاح تطبيق تخطيط التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وقامت بتطبيق مقابلة، وكانت العينة المختارة من خمس جامعات بحثية عامة في ماليزيا، وتوصلت إلى أن من العوامل التي يمكن الاستفادة منها في نجاح التعاقب القيادي، دعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، والخطة الاستراتيجية، والمكافأة والميزانية، وأوصت الجامعات في ماليزيا التأكيد على أن جميع العاملين يعلمون جيداً مبادرات التعاقب القيادي التي طبقتها الجامعات الأخرى.

٤- التخطيط للخلافة: معالجة النقص في إعداد القيادة التنفيذية الداخلية داخل مؤسسات التعليم العالي (٢٠٢٣).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية اختبار قادة التعليم العالي ببرنامج التعاقب القيادي في مؤسساتهم، ومعرفة كيفية اختبارهم للطرق المعمول بها لإعداد وتطوير القادة داخل المؤسسة، الذين تم ترقيتهم ونقلهم إلى مناصب قيادية جديدة، واستخدمت الدراسة لجمع البيانات مقابلة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٠) من القيادات، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أن هؤلاء القادة واجهوا قصوراً في تطبيق استراتيجية التعاقب القيادي، ولكنهم حصلوا على قسط من التنمية المهنية، لكنه لم يكن كافياً لقيامهم بالوظائف الجديدة، مما جعل قادة التعليم يتجهون إلى تطبيق استراتيجيات فعالة لاختيار القادة الجدد، وأوصت بضرورة تطبيق التعاقب القيادي كأحد الاستراتيجيات لاختيار القادة الجدد وتدريبهم وإعدادهم للقيام بالوظائف القيادية الجديدة

التعليق على الدراسات السابقة :

هناك بعض أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة تتمثل في التأكيد على أهمية تطبيق التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم الجامعي، وأنه عامل من عوامل نجاح هذه الجامعات في تحقيق أهدافها، كما يوجد بعض أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة منها: أن البحث الحالي استخدم المنهج المقارن بينما بعض الدراسات استخدمت منهجاً مختلفاً، فمنها استخدمت المنهج الوصفي مثل دراسة (عنتر محمد عبد العال، ونبيل سعد خليلين ومحمد عبد العظيم عبد المجيد - ٢٠٢٢)، ودراسة (أحمد محمد عبد السلام الأشقر، محمد سعد زكي - ٢٠٢٤)، بينما استخدمت دراسة (Keerio, N., & Ahmad, A. R. 2023) المنهج النوعي، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة كيفية بلورة مشكلة البحث، وتكوين الإطار المفاهيمي للتعاقب القيادي، وتحديد الخطوات الرئيسة لتطبيق التعاقب القيادي. وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة: طريقة صياغة المشكلة وأسئلة البحث واستخدام المنهج المناسب للبحث.

خطوات البحث:

الخطوة الأولى: وتناولت الإطار العام للبحث ويشمل (مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، منهج البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة، وخطوات البحث).

الخطوة الثانية: وتتضمن الإطار النظري للتعاقب القيادي في المؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: تناولت وصف وتفسير واقع التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

الخطوة الرابعة: وتناولت وصف وتفسير واقع التعاقب القيادي في جامعة الأزهر في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

الخطوة الخامسة: تناولت دراسة تحليلية مقارنة لأوجه التشابه والاختلاف بين واقع تطبيق التعاقب القيادي في كل من جامعة مالايا الماليزية وجامعة الأزهر في مصر.

الخطوة السادسة: تناولت أهم التوصيات والمقترحات التى تسهم فى تطوير التعاقب القيادى فى جامعة الأزهر فى ضوء الخبرة الماليزية وبما يتفق مع السياق الثقافى المصرى.

أولاً التعاقب القيادى فى الفكر الإدارى المعاصر:

ويتناول البحث الحالى التعاقب القيادى من خلال المحاور الآتية:

١/١- نشأة وتطور التعاقب القيادى:

تعود بدايات التعاقب القيادى إلى ما قبل القرن العشرين، حيث تداخلت معه عدة مفاهيم أخرى فى المؤسسات التى تستهدف الربح، وقد بدأ هذا المفهوم فى الظهور فى منتصف الخمسينات على اعتباره وظيفة داخل نظرية تنمية الموارد البشرية، ثم بدأ التركيز على مفهوم تخطيط العمالة أو التوظيف الذى يعتمد على التكنولوجيا فى منتصف الستينات، ثم التركيز على القوى العاملة فى بداية السبعينات، ثم يتطور حتى يكون أكثر شمولية وهو تخطيط الموارد البشرية فى الثمانينات، حتى قام (تشافيز) فى بداية التسعينات بالتركيز على مفهوم التخطيط للتعاقب القيادى، وذلك عن طريق تحديد أهم المكونات الأساسية له:

وقد تطور مفهوم التعاقب القيادى مع بدايات القرن الحادى والعشرين، حيث لم تعد النماذج التى كانت مستخدمة فى القرن العشرين تتناسب مع التطورات الحديثة، فأصبح مشاركة القيادات العليا فى التخطيط للتعاقب القيادى أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح، وبدأ مفهوم التعاقب القيادى يظهر فى مؤسسات التعليم من خلال الممارسات المستخدمة فى مجالات قطاع الأعمال، ثم بدأ التركيز على مدخل جديد وهو التعاقب القيادى، لأن المرشحين للقيادة يجب أن يكونوا قادرين على الإبداع وتقديم مهام أكبر، مع استمرار تدريبهم وتطويرهم للحفاظ على مستوى أدائهم

٢/١- أهداف التعاقب القيادى فى مؤسسات التعليم الجامعى:

ويمكن تحديد أهداف التخطيط للتعاقب القيادى كما حددها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية فى النقاط الآتية:

- ١- تحقيق النمو الجيد للمؤسسة على المستوى البعيد من خلال اتباع أساليب منهجية لإعداد قادة أصحاب كفاءات عالية ووضع القائد المناسب للوظيفة المستهدفة فى الوقت المناسب.
- ٢- استمرارية أداء المؤسسة، وتحقيق الاستقرار فى المستويات القيادية المختلفة.

- ٣- تحفيز الموظفين أصحاب الكفاءة العالية، حتى يعرفوا أهمية الاستثمار البشري الذى تقوم به لإعدادهم للمناصب القيادية الجديدة، وتحفيز باقى الموظفين لإتقان عملهم .
- ٤- تحديد مستوى الموارد البشرية المتاحة: حيث يعطى التعاقب القيادى تصوراً مستقبلياً للموارد البشرية المتاحة فى المؤسسة وما يملكون من خبرات وقدرات يمكن الاستفادة منها.
- ٥- رفع كفاءة القيادات البديلة، وقدرة الموظفين المرشحين للعمل فى مناصب قيادية جديدة. وقد قامت دراسة أخرى بتحديد بعض الأهداف الأخرى للتعاقب القيادى فيما يلى .
- ١- يسمح للمؤسسة بتقديم الدعم الذى تحتاجه المواهب من خلال وضع نماذج لخدمة ومساعدة ودعم الكفاءة الوظيفية.
- ٢- السماح للقادة الكبار بتحديد الموظفين الرئيسيين فى المؤسسة وتسجيلهم والاحتفاظ بهم للوظائف المهمة فى المستقبل.
- ٣- توفير السبل وتقديم المساعدات المادية والمعنوية لتخطيط التعاقب فى الوقت الحالى وفى المستقبل من خلال مناقشة كيفية تنمية المواهب.
- ٤- تحديد المسار الوظيفي داخل المؤسسة، والتحضير لعوائد مادة أعلى للعاملين.
- ٥- تحديد الوظيفة المناسبة واختيار الأشخاص المناسبين لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

٤/١- أهمية التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم الجامعي :

تنضح أهمية عملية التعاقب القيادي من خلال زيادة الدافعية ورفع الحماس للعمل بما تمنحه من فرصة تولى المناصب القيادية، وكذلك تضمن قلة حدوث الفجوة في عملية القيادة عند مغادرة بعض القادة للمؤسسة، وتقدم للموظفين عمليات تدريب مستمرة ليتمكنوا من إتقان الأدوار القيادية والمهام التي يحتاجونها، هذا إلى جانب قيامها داخل المؤسسة بتقليل تكلفة إعداد القادة دون حدوث أى قصور أو إخلال بالنظام القيادي المتبع في المؤسسة، وهو يضمن الاستقرار القيادي وتحقيق الجودة في مستوى الأداء

وقد حددت إحدى الدراسات أهمية التعاقب القيادي فيمايلي:

- ١- تحقيق ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون فيها، والتأكيد على التزام جميع العاملين فيها بأداء أدوارهم بصورة جيدة وكفاءة عالية.
- ٢- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة بدقة، والتغلب على الصعوبات التي تواجه عملية التعيين الخارجي، في ظل زيادة عدد من اقربوا من سن التقاعد.
- ٣- تقليل التكلفة المالية التي قد تنتج عن غياب أحد قادة المؤسسة أصحاب الخبرات العالية وضمان توفر من يقوم بنفس العمل بنفس الجودة، توفير القائد البديل للعمل عند غياب أحد القادة، لضمان استمرار العمل ونجاح القيادات المشاركة بفاعلية عالية.

٥/١- أسس التعاقب القيادي :

يتميز التعاقب القيادي بمجموعة من الأسس وقد حددت إحدى الدراسات بعضها فيما يلي:

- الكفاءة، وهي المهارة الأساسية للموظف، من خلالها يؤدي عمله بفعالية وأداء متفوق في وظيفته، ويعتمد نموذج الكفاءة على ربط القدرات الأساسية للمؤسسة مع الكفاءات الوظيفية للموظف، فمن خلال التعاقب القيادي، يتم تحديد الأشخاص أصحاب القدرات العالية أو المهنيين المتميزين أو أصحاب الأداء المتميز أو الأشخاص المبدعين من فئات الموظفين، اللازمة لنجاح المؤسسة في إدارتها المختلفة.
- القيم، قد يكون الموظفون مجهزين بالكفاءات العالية ولا يملكون المعرفة بما تعتبره ثقافة المؤسسة جيداً أو غير جيد، فبدمج القيم مع النماذج المعدة للكفاءة يتم إنشاء ملف تعريف لنجاح

القيادة في المستويات التنظيمية، ويمكن استخدام القيم قوة دافعة لبناء الكفاءات العالية داخل المؤسسات، فهي رابط يؤولف بين جميع الجوانب الرئيسية للتعاقب القيادي، وفيها يتم تحديد أصحاب القدرات العالية بناءً على وجهة نظرهم في ثقافة المؤسسة.

• المرونة، وهى من مبادئ عملية التعاقب القيادي، فيجب أن تتناسب مع الخطط الموضوعة له، ومع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة، لأن التغيير غير المتوقع في أهداف المؤسسة ومنهجها يجب معالجته عن طريق مراجعة خطة التعاقب، فإن أحد طرق العمل التي تساعد الجامعات على التخطيط على المدى الطويل هو تطوير "ملفات تعريف الكفاءات"، والتي تنظر إلى ما تحتاجه وظائف معينة في القادم.

٦/١- دواعي تطبيق التعاقب القيادي في المؤسسات الجامعية:

ويمكن تحديد دواعي التعاقب القيادي داخل المؤسسات الجامعية فيما يلي:

- ١- قلة الخبرة الإدارية لبعض القادة الجدد بسبب أن أعضاء هيئة التدريس يقضون وقتهم في تخصصهم قبل الدخول في مجال القيادة، وليس لهم مقومات قيادية من قبل.
- ٢- ضعف الفهم الحقيقي لواقع التعاقب القيادي في المؤسسة الجامعية أو لأعضاء هيئة التدريس، فهناك تعارض بين المصالح الخاصة بهم وإدارة المؤسسات الجامعية.
- ٣- تأثير المستوى المادي للقادة عند توليهم مناصبهم الجديدة فيعاني رؤساء الأقسام من صعوبة الجمع بين العمل الجديد والحفاظة على الوضع العلمى وتحسين الوضع الاقتصادى.
- ٤- عدم القدرة على فهم الانتقال الذي سيحدث عند المشاركة في العملية القيادية، فالقيادة الناجحة هي التي يكون فيها الانتقال بمثابة استمرارية للخطط المعدة.

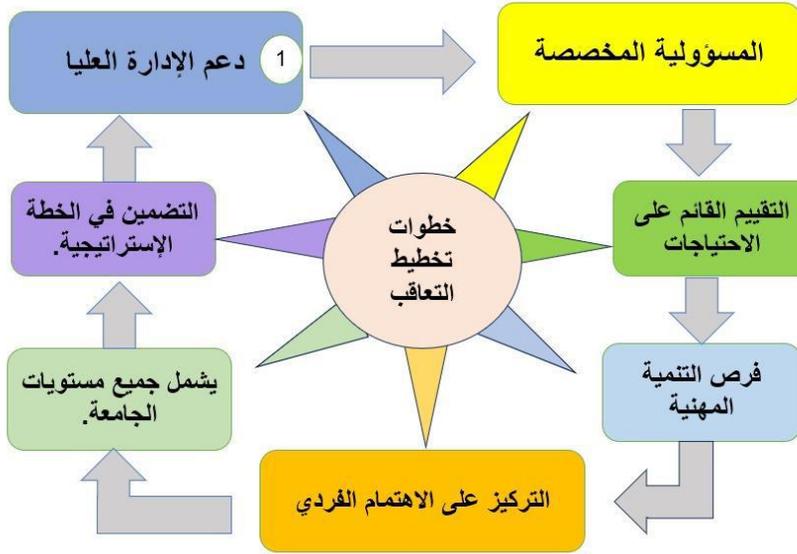
٨/١- نماذج التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم الجامعي :

هناك العديد من النماذج التي تم وضعها للتعاقب القيادي منها:

١/٨/١- نموذج سنيوليبا (Seniwoliba 2015):

وفقاً لهذا النموذج قدم (سنيوليبا - Seniwoliba) مجموعة من الخطوات التي تضمن

فعالية التعاقب القيادي ونجاحه في تحقيق أهدافه، وقد جمعها في الشكل التالي:



(4)Seniwoliba شكل رقم (٢) نموذج سنيوليبا للتعاقب القيادي، المصدر: (سنيوليبا-

* Joseph Attiah Seniwolib (2015): Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies, Research Journal of Educational Studies and Review, V.1, N.1, p5.

وفقاً لهذا النموذج تتمثل عملية التعاقب القيادي في سبع خطوات رئيسية هي:

الخطوة الأولى: تقوم على دعم الإدارة العليا، من الرؤساء والعمداء وكافة القيادات، وينبغي عليهم

دعم التعاقب القيادي في المؤسسة ووضع خطط واستراتيجيات تقوم بنشرة في الجامعة.

الخطوة الثانية: المسؤولية المخصصة وهي تخصيص المسؤولية بتحديد مسئول عن التعاقب القيادي

ومنسق له يملك خبرات واسعة في مجال الإدارة البشرية، وهو المسئول عن ترسيخ القيادات

المؤهلة للمناصب القيادية وتقييمها وقياس مدى استعدادهم للتقدم.

الخطوة الثالثة: أداء تقييم يحركه الاحتياجات وهو تحديد الفراغ القيادي ترتيب أولويات هذا الفراغ، ويقوم بتحليل النظام ككل والعنصر البشري وعمليات التعاقب والقيام بالتنسيق بينهم لاختيار العنصر البشري المناسب للفراغ الذي يراد سد فجوته القيادية.

الخطوة الرابعة: توفير فرص التطوير المهني والتي من خلالها يتمكن أعضاء هيئة التدريس من تنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية من خلال البرامج التدريبية التي تدعم التعاقب القيادي.

الخطوة الخامسة: تركيز الاهتمام الفردي وهي الاحتياجات الفردية وتعتمد على تقييم الاحتياجات في الخطوة الأولى إلا أنها أكثر تخصصاً فهي تمكن الجامعة من تحديد الاحتياجات الأولية لكل عضو بما يتناسب مع سماته الشخصية والوظيفة المرشح لها.

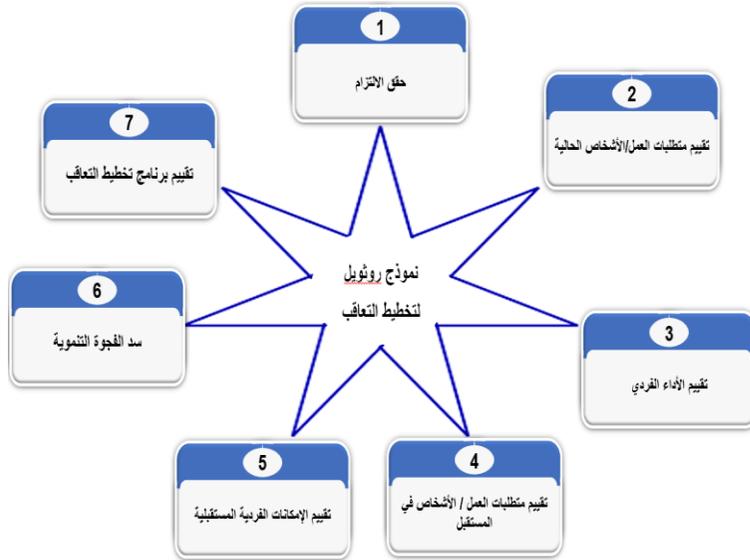
الخطوة السادسة: التوسع في جميع مستويات الجامعة وهل تشمل تقييم الاحتياجات وما يناسبها من الفرص المتاحة، وتحديد القادة الموهوبين للقيام بالعمل للمنصب حسب أولوية الاحتياجات وما يملكه من مهارات وخبرات.

الخطوة السابعة: التضمين في الخطة الإستراتيجية وهي تشمل كل الخطوات السابقة لوضع خطة استراتيجية تهتم بالاحتفاظ بالمواهب وتطويرها للمناصب العليا مع تلبية احتياجات الجامعة وما يتناسب مع ثقافتها.

٢/٨/١ - نموذج النجمة السباعية:

وهو من النماذج ذات أثر كبير وذاع صيتها في هذا المجال نموذج النجمة السباعية: وكانت بدايته في الفترة ما بين (٢٠٠١-٢٠١٠م) وهو المعروف بنموذج (روثيل ٢٠١٠).

وفد وضع له (روثيل - Rothell) شكلاً توضيحياً يلخص أهم مبادئه في الشكل التالي:



شكل رقم (٣) يوضح نموذج روثيل، المصدر: (Wiliam J. Rothell, 2010)

*Wiliam J. Rothell, (2010): " Effective Succession Planning :Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From within ," NEW York. American Management Association, p. 83 - 85.

وهو يعرف بنموذج الأذرع السبعة، وقام هذا النموذج على خطوات سبع هي:

- ١- التطوير وتقييم المشكلات الحالية للمناصب القيادية.
- ٢- تقييم متطلبات العمل الحالية، وتقدير المواقف ومتطلبات العمل، وتحديد المواقف القيادية في المؤسسة، ويجعل المرشحين للوظائف مستعدين للقيام بها.
- ٣- تقييم الأداء الفردي للموظفين، من خلال قياس مدى قدرتهم واستعدادهم للوظائف المستقبلية، وإنشاء قائمة من المهووبين وإعدادهم لوظائفهم المستقبلية.
- ٤- تقييم متطلبات العمل المستقبلية، ومعرفة ما سيكون عليه عمل القادة في المستقبل، وكذلك كل الجهود التي تلزم لتطبيق الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وتقديم التدريب والتطوير لجعل الموظفين المرشحين قادرين على العمل في ظل هذه الاستراتيجية المحددة.
- ٥- تقييم قدرات الأفراد، من خلال معرفة استعداد المرشحين للتقدم واكتساب المهارات، ومناسبة مواهبهم ومتطلبات العمل في المستقبل، وقياس مستواهم بين الماضي والمستقبل.

٦- تنمية العاملين وتدريبهم وتطويرهم، من خلال برامج مستمرة للقادة لتلبية احتياجات المؤسسة، وتطوير الأشخاص داخل النظام ليناسب ما يحتاجه المنصب الجديد، ووضع سجل لقياس النمو المهني ومدى تقدم الموظفين.

٧- تقييم برنامج تخطيط التعاقب، من خلال معرفة مستوى عمل هذه البرامج بشكل جيد، وإجراء تحسينات مستمرة للوصول إلى درجات الكفاءة في الأداء.

٩/١- خطوات تحقيق التعاقب القيادي في التعليم الجامعي:

ويمكن توضيح خطوات تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية فيما يلي^(٥):

الخطوة الأولى: تحديد المناصب القيادية التي يتوقع أن تكون خالية في المستقبل.

الخطوة الثانية: البحث في المصادر المختلفة لاستقطاب الأفراد أصحاب الكفاءات العالية المحتملين لشغل المناصب الرئيسية.

الخطوة الثالثة: اختيار القيادات المتميزة من بين القيادات المحتملة والاحتفاظ بها .

الخطوة الرابعة: تقييم عملية تخطيط التعاقب القيادي بصفة مستمرة للوصول.

١٠/١- عوامل نجاح التعاقب للقيادي في المؤسسات الجامعية:

يمكن توضيح عوامل نجاح التعاقب القيادي في مؤسسات التعليم الجامعي فيما يلي:

١/١٠/١- تحديد الاحتياجات من خلال المسح المؤسسي: يعتبر تحديد الاحتياجات الضرورية

اللازمة لتحديد نوع التدريب اللازم وتعليم العاملين وتطويرهم، حتى يصبح التعاقب

القيادي قوة دافعة لتحديد أهم الاحتياجات اللازمة، ويجب أن يبدأ تخطيط التعاقب

القيادي بعمل مسح مؤسسي لأهم الاحتياجات التي تريد تلبيتها عن طريق التعاقب

القيادي، ويكون المسح بالإجابة عن بعض الأسئلة: كيف يتم تنظيم المؤسسة؟ وكيف يتم

نقل القادة الحاليين من وظيفة لأخرى مع تطور حياتهم المهنية؟ ماهي المستويات القيادية التي

تحتاج خطة التعاقب ؟ وإعداد ملف مهني للعاملين بالمؤسسة، ويتم مطابقة المهني للقوى

العاملة مع ما تحتاجه المؤسسة .

٢/١٠/١ - دعم الإدارات العليا: لنجاح عملية التعاقب القيادي يجب دعم ومشاركة الإدارات العليا بالجامعة، والمتمثلة في مجلس إدارة الجامعة والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام، والمديرين وكافة فريق الإدارة العليا، فيدعم مجلس الجامعة عملية التعاقب القيادي من خلال الموافقة على تبني سياسته داخل الجامعة، وتشجيع مشاركة الأفراد المرشحين لشغل المناصب القيادية حيث يجدون اهتمامًا بتطور حياتهم المهنية من الإدارة العليا.

٣/١٠/١ - زيادة عدد المواهب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة: عن طريق تدريب ورعاية المواهب المختلف في كافة الوظائف، ومن الصعب استبدال أصحاب المناصب القيادية المتميزين لكن تقاعد هذه القيادات الموهوبة قد يتسبب في مشكلات خطيرة للمؤسسة، لأنه يصعب في جميع الأحوال توظيف قائد مبدع يحل محل القائد المتقاعد، ولهذا يسهم التعاقب القيادي في التحديد المسبق للعاملين الموهوبين الذين تم تدريبهم ورعايتهم لشغل وظائف قيادية جديدة.

٤/١٠/١ - رفع معنويات الموظفين: عن طريق تشجيع الترقى الداخلي واستخدامه كوسيلة لتحفيزهم، فهو وسيلة لتحسين الروح المعنوية للموظفين في المؤسسة، فإن التوظيف والترقى من داخل المؤسسة يعتبر أمرًا هاماً لأن القادة يستطيعون بذلك البحث عن الموظفين أصحاب الصفات القيادية الأساسية من أول الأمر، أما عند التعيين من خارج المؤسسة.

٥/١٠/١ - مساعدة الموظفين: وذلك لإدراك الخطط المهنية الخاصة بهم داخل المؤسسة عن طريق تدريبهم، وتحسين أدائهم، مع اكتساب الخبرة والتقدم طوال فترة العمل، الذي يتقنون القيام به والمسند إليهم، وعند مغادرة هؤلاء الموظفين عملهم تكون الخسارة كبيرة، بسبب خبرتهم وتجاربهم، وبذلك يكون التعاقب القيادي أداة يمكن من خلالها أن يكون الموظفون مستعدين لتحقيق نجاح المؤسسة.

١١/١ - معوقات تطبيق التعاقب القيادي في التعليم الجامعي:

هناك بعض المعوقات التي تواجه الجامعات لتخطيط التعاقب القيادي منها:

- ندرة وجود المتخصصين في معظم المنظمات القادرين على تخطيط التعاقب القيادي.
- قلة الاهتمام بالتعاقب القيادي من الإدارات العليا وغياب الثقافة التنظيمية التي تدعمه.
- انخفاض الحوافز المادية، وضعف النظام المعمول به في رعاية التعاقب القيادي.

- قلة كفاءة البرامج التدريبية المستخدمة، وعدم كفايتها كماً وكيفاً في تنمية القدرات الفنية للقيادة الحكومية .
- قلة الاهتمام بالتدريب الموجه للموظفين وهم على رأس العمل.
- قلة وجود رؤية مستقبلية واضحة ومتناسبة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- عدم ظهور أهداف المناصب الإدارية التابعة بصورة واضحة .
- قلة اهتمام القيادات بالمشاركة في وضع خطط للتعاقب القيادي.
- ضعف نظام التوظيف بمؤسسات التعليم العالي.
- ندرة وجود ثقافة تنظيمية تلائم التعاقب القيادي.

ثانياً: واقع التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية:

يتناول البحث التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية من خلال: (جامعة مالايا الماليزية، رؤيتها ورسالتها وهيكلها التنظيمي، نشأة التعاقب القيادي، وأسسها، ودواعي تطبيقه، عوامل نجاحه).

١/٢- جامعة مالايا الماليزية :

تم تأسيس جامعة مالايا UM عام ١٩٠٥م، وهي من أقدم الجامعات في ماليزيا، تقع في كوالالمبور، احتلت الجامعة عام ٢٠٢٤ المركز الأول محلياً، والمركز ٦٠ على مستوى العالم ، وجامعة مالايا UM تستمد اسمها من مصطلح "مالايا" كما كان يعرف اسم البلاد آنذاك، ولجنة (كار- سوندرز) المعنية بالتعليم الجامعي في مالايا، التي أوصت بإنشاء الجامعة، وكان نمو الجامعة سريعاً جداً خلال العقد الأول من إنشائها، وأدى ذلك إلى إنشاء قسمين مستقلين عام ١٩٥٩، أحدهما تقع في سنغافورة والأخر في كوالالمبور، في عام ١٩٦٠، أشارت حكومة الإقليمين إلى رغبتهم في تغيير مركز الشعب إلى جامعة وطنية، ورفع مهارات التفكير الإبداعي الناقد للطلاب، وأوصت بمزيد من استخدام وسائل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم، وجعل المتعلمين مشاركين أساسيين في نجاح العملية التعليمية بالدور التفاعلي مع المعلمين باستخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات.

١/٢- رؤية جامعة مالايا ورسالتها:

- الرؤية: أن تكون الجامعة جامعة بحثية رائدة تقوم بنشاط كبير في توليد ونشر العلوم والمعارف الجديدة وتحسين مستوى الحياة.
- الرسالة: التزام الجامعة بالتحسين الدائم للبنية التحتية والأساسية وجميع وسائل الترفيه والراحة للموظفين والطلاب، والسعى في زيادة الاهتمام بالبحث العلمي عن طريق تقديم المكافأة والتشجيع وإعطاء الباحثين أجازات للتفرغ للبحث العلمي.

٢/١- أهداف جامعة مالايا:

- تسعى جامعة ماليزيا لتحقيق بعض الأهداف منها:
- ١- رفع كفاءة الدارسين في مجال دراستهم، والبحث المناسب والممارسات المهنية، وعمليات التفكير النقدي، والتفكير الإبداعي، وحل المشكلات.
 - ٢- استخدام الأساليب الفعالة بما في ذلك التكنولوجيا لإدارة المعلومات، لتحقيق أهداف مهنية متنوعة تتوافق مع المعايير المهنية واتخاذ القرارات بناء على البيانات والمعلومات الدقيقة.
 - ٣- الاندماج في التحسين الذاتي المستمر والنمو المهني يدعم التطوير المهني للآخرين، ويظهر القيادة الإيجابية والسلوكيات المهنية والرغبة في الممارسة الفعالة.
 - ٤- التواصل بشكل فعال مع المهنيين الآخرين، والمجتمع، وتقديم رؤية متماسكة منبثقة من المجتمع مشتملة للمسئوليات الاجتماعية.
 - ٥- الاسترشاد بالقيم الأساسية للجامعة المتمثلة في النزاهة والاحترام والحرية الأكاديمية والانفتاح والمساءلة والكفاءة المهنية والجدارة والعمل الجماعي والإبداع والمسئولية الاجتماعية ونشرها في المجتمع.

٣/١- الهيكل الإداري لجامعة مالايا:

- ويقصد بالهيكل التنظيمي القيادات والمستويات الإدارية التي عن طريقها يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة الجامعية، وهو يتكون مما يأتي:
- نائب المستشار (رئيس الجامعة): تم تكليف رئيس الجامعة بواجب كبير في التعامل مع جمع المعلومات والسعى في اتخاذ القرارات بشأن المهام المهمة للجامعة، يتم واتخاذ القرارات

- الصحيحة والأفضل فيما يتعلق بالجامعة، بدعم من المكاتب الأخرى للمستشارية وكذلك الجامعة ككل، ويساعده مجموعة من النواب يكون له مسئولية الإشراف عليهم.
- نائب رئيس الجامعة (لشئون الطلاب): ويرأس هذا القسم نائب نائب المستشار، ويساعده عدد من كبار المسؤولين الذين هم رؤساء الأقسام والمسؤولون الإداريون للقيام بالمهام الوظيفية الخاصة بشئون الطلاب.
 - نائب رئيس الجامعة (الأكاديمي والدولي): يساعد نائب رئيس الجامعة (الأكاديمي والدولي) نائب المستشار في تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها الأكاديمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية.
 - نائب رئيس الجامعة (للبحث والابتكار): يساعد رئيس الجامعة في تطوير المعرفة والتعلم للأمة والإنسانية، من خلال البحث والتعليم الجيدين ومتابعة الأبحاث العلمية والدراسات.
 - نائب رئيس الجامعة (للتطوير): وهو يقوم بالعمل والإشراف على موظفين محترفين مدربين ومساندين يتمتعون بخبرة واسعة في مجال البحوث والتطوير.

٢/٢- نشأة التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية:

كانت بداية التعاقب القيادي في ماليزيا، عندما تبنت الحكومة الماليزية تخطيط التعاقب القيادي وقامت وزارة الخدمة المدنية بوضع مبدأ توجيهي (تعميم الخدمة رقم ٣) لاستمرارية المناصب المهمة واستدامة الأداء التنظيمي بعد طرحها، واعتمدت ١٢ جامعة حكومية في ماليزيا هذه الممارسة المتمثلة في التخطيط للتعاقب القيادي بمساعدة من (Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi) أو ما يعرف (AKEPT).

ويمكن تقسيم التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية إلى تعاقب رأسي وأفقي، يشير تخطيط التعاقب الرأسي إلى الهيكل الهرمي للمخطط التنظيمي للجامعة، على سبيل المثال، تتم ترقية المحاضر إلى رئيس قسم، ثم إلى عميد، ثم إلى نائب رئيس الجامعة، بينما وفي المقابل، يركز التعاقب الأفقي على الكفاءة الفنية للموظفين، بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، يبدأون أولاً من محاضرة المبتدئين ثم إلى محاضرة التخرج، يليها أستاذ مشارك ثم أستاذ، ويمكن لعملية التخطيط للتعاقب القيادي التأكد من استعداد المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر عند ترقيةهم إلى منصب أعلى، إما رأسياً أو أفقياً أو كليهما.

٢/٢- أسس ومبادئ التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية:

- وقد حددت إحدى الدراسات مجموعة من أسس التعاقب القيادي نذكر منها:
- ١- أن يتناسب التعاقب القيادي مع الأولويات الاستراتيجية للجامعة بأن يعطى الأولوية للمناصب القيادية العليا والأقرب بأن يتركها أصحابها في فترة قريبة.
 - ٢- التعاقب القيادي يركز على مبدأ الشفافية والإنصاف والاعتدال وإمكانية الوصول، فيقوم الاختيار فيه على الكفاءة والمهارة والأنسب للمنصب الجديد .
 - ٣- وضع خطط تنمية محددة لكل موظف محتمل، تتضمن خبرات وظيفية متنوعة وصعبة إلى جانب أنشطة نقل المعرفة، وترتيب طرق ضبط للرصد والتقييم.
 - ٤- مشاركة القادة الكبار بأنشطة تعمل على تطوير القادة الجدد في المستقبل بالجامعة.
 - ٥- التركيز على بناء مجموعة من القادة الموهوبين وإعدادهم للوظائف التي تم تحديدها اتباع عملية منهجية ومحددة لتقييم البدلاء المحتملين .
 - ٦- تصميم خطط اتصال شاملة، لتوضح أهمية التعاقب القيادي والمشاركة فيه بحيث لا تتضمن نظام الترقيات القديم.
 - ٧- الاعتماد على بيانات الموظفين الخاصة وتحليلاتها عند الإعداد للتعاقب القيادي.

بينما قامت دراسة أخرى بالإشارة إلى أن التعاقب القيادي يتطلب الدعم الثقافي والمؤسسي وفي ذلك إطار اهتمام القيادات العليا لوضع أسس للتعاقب القيادي في التعليم الجامعي، وقد أوضحت إحدى الدراسات تلك الأسس فيما يلي:

- أنشأت وزارة التعليم العالي الماليزية مركز (**Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi**) (**AKEPT**) في عام ٢٠٠٦، وهو مركز تم إنشاؤه خصيصاً لمساعدة مؤسسات التعليم الجامعي في تنمية المهارات القيادية، تم إنشاء ثلاثة مراكز في إطار برنامج **AKEPT** وهي (مركز تطوير القيادة، ومركز توصيف القيادة، ومركز استدامة القيادة)، كان الهدف الرئيسي هو تطوير قادة أكاديميين وإداريين وأصحاب خبرة وأكفاء يمكنهم قيادة مؤسسات التعليم الجامعي المحلية إلى آفاق دولية، وتعتبر الموارد البشرية مسؤولة عن التعاقب القيادي في الجامعة بينما **AKEPT** مسؤولة عن الخلافة القيادية على المستوى الوطني، وكما ورد في (الكتاب البرتقالي) ، فإن التعاقب القيادي يتضمن الشراكة بين طرفين، هما الجامعة و **AKEPT**، الجامعة مسؤولة عن تعاقب القيادة

على مستوى أعضاء هيئة التدريس وAKEPT مسئول عن تعاقب القيادة على المستوى المركزي

- التأكيد على أن القادة لهم دور فعال في العملية التعليمية، ويشجعون الآخرين على التفوق، ويلهمون أتباعهم، ويحدثون تغييرات، ويعززون الأهداف والرؤى والغايات والقيم المشتركة بين رؤسيتهم ومن ثم فإن منظور القائد للتعاقب القيادي يعد أمرًا ضروريًا لأن تصوراتته تجاه التعاقب سيكون لها تأثير مباشر على مدى نجاح تخطيط التعاقب في المنظمة، وتشير الدراسات إلى أن بعض قادة الجامعات الحكومية في ماليزيا قد أظهروا نظرة سلبية لمفهوم التعاقب القيادي، حيث أن وجود فكرة التعاقب القيادي يعنى بالنسبة لهم أن القيادة الحالية للجامعة تقترب من نهايتها

٤/٢- دواعى تطبيق التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية :

من دواعى تطبيق التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية مايلي:

- ١- افتقرت أنظمة التعليم العالي لاختيار القادة المحتملين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، رغم أن التخطيط للتعاقب القيادي مفعّل في قطاع الشركات والمؤسسات الانتاجية.
- ٢- قلة اهتمام مؤسسات التعليم الجامعي بإعداد القادة على المستوى المتوسط وهم رؤساء الأقسام، وفي الوقت نفسه فإن التركيبة السكانية تثير قلق القائمين على التعليم الجامعي وتحثهم على إعداد قادتها المستقبلين بشكل صحيح للتعامل مع أزمة القيادة.
- ٣- معظم القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم الجامعي يقومون بأدوارهم دون تدريب رسمي على القيادة أو خبرة تنفيذية سابقة، وبغير فهم واضح لوظيفتهم.
- ٤- تتطلب مشكلة القيادة عملية توظيف منهجية من قبل إدارة الجامعات العامة ونظرًا لأن الاختيار الداخلي غالبًا ما يؤدي إلى قيادة ناجحة، فيجب إعطاء الأولوية للإعداد الداخلي واختيار القادة من أصحاب الخبرات والمؤهلين للقيادة.
- ٥- يقوم بدور كبير من أجل الحفاظ على الاستقرار في الأدوار القيادية الرئيسية ومساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها، فإن تخطيط التعاقب هو إجراء منهجي محدد جيدًا يتم من خلاله مواءمة القادة مع الوظائف الحيوية مع خطط التطوير والنمو المستمرة .

٦- يعد تحديد الوظائف القيادية الأساسية في تخطيط التعاقب أيضاً موضوعاً مثيراً للجدل، حيث تركز بعض الجامعات على المناصب العليا فقط، وفي الوقت نفسه من المهم أن يكون تخطيط التعاقب القيادي جزءاً لا يهمل من استراتيجيات التطوير المستمر للقيادة، ويجب أن يشمل اهتمام تخطيط القيادي إنشاء مناصب قيادية على مستويات الإدارة الوسطى والمناصب الإشرافية.

٥/٢- خطوات تطبيق التعاقب القيادي جامعة مالايا الماليزية :

قامت الحكومة الماليزية بوضع نموذج للتعاقب القيادي، في الجامعات الماليزية وقد اعتمد في تطبيقه على خمس خطوات هي :

١/٥/٢- تحديد المناصب القيادية الرئيسة في جامعة مالايا: يجب تحديد المواهب قبل تطويرها ليصبحوا قادة، ويتم تحديد القادة الأكاديميين في الجامعة بناءً على قدراتهم في البحث والتدريس، بدلاً من المهارات الإدارية فقط، ومن هنا يجب اختيار قياس قدرات القادة المحتملين، من خلال إجراء بعض المقابلات واستخدام نظام تقييم أداء قادة الجامعة لتحديد الكفاءة، كالشخصية القيادية في مجال الخبرة، ووجهة النظر المشتركة بين من أجريت معهم المقابلات، لذلك كان من الضروري إجراء مقابلات أكثر شمولية في التعاقب القيادي لتحديد قادة المستقبل.

٢/٥/٢- تحديد الأفراد أصحاب الكفاءة والمواهب الجديدة وتدريبهم: الاهتمام بمجموعة المواهب الموجودة هي تلبية احتياجات المؤسسة من خلال تحقيق تنمية القيادة، ورفع الكفاءة الفردية والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد بين ما يمكنه القيام به وما يجب عليه فعله لتبئته لاحتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية، وقد وضعت وزارة التعليم العالي الأجندة النقدية لمشاريع القيادة في إطار الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي وتعزيز قيادة الجامعة من خلال تصميم مشروع لتدريب القيادات الجامعية كان التركيز على تطوير مجموعات المواهب الأكاديمية والإدارية، ورفع كفاءتهم وفي التعليم والتدريس والبحث والابتكار والتسويق.

٣/٥/٢- تنمية المهارات القيادية في الجامعة: المرشحون للقيادة العليا الذين وصفهم (AKEPT) يلزمهم الخضوع لخمس برامج للتطوير المهني، بينما يحتاج المرشحون

لمناصب الإدارة الوسطى، أي العمداء إلى إكمال سبعة برامج للتطوير المهني تقوم بها (AKEPT)، ومن ثم أطلقت (AKEPT) برنامج الباحثين الشباب للبحث عن الجيل القادم من القادة الأكاديميين، هو تطوير المهارات بين الأكاديميين المستقبليين من الجامعات الحكومية، وعلى المستوى المؤسسي اعتمدت بعض الجامعات الحكومية الماليزية برنامجاً إرشادياً للتعاقب القيادي الخاص بها ويُعرف باسم (ماستر ماليم) وفيه عمل أعضاء هيئة التدريس ذوي الأداء العالي كموجهين ومدربين للقادة الجدد في هذا البرنامج، كما أجرى قسم إدارة المواهب دورات لتحسين أداء العمل والتطوير.

٤/٥/٢ - ترقية الوظائف القيادية و تعيينهم: وهي أهم خطوات التعاقب القيادي بعد اختيار مواهب متطورة وجاهزة لشغل المنصب القيادي، وهناك نوعان من التعيينات الأكاديمية هما تعيين كبار المحاضرين والأساتذة المشاركين، والتي تعتمد على أدائهم وإنجازاتهم، والنوع الثاني تعيين المدير الأكاديمي والمناصب الإدارية مثل العمداء ونواب العمداء ورؤساء البرامج أو رؤساء الإدارات، و تعتمد هذه التعيينات على أساس التناوب الوظيفي، وتعيين قائد جديد، وتكون مدة توليه القيادة ما بين سنتين إلى خمس سنوات فقط يتم تعيين قائد جديد آخر، وعملية الترقية تحدث فقط عندما يكون المنصب الرئيسي شاغراً وهناك نوع آخر من التعيينات وهو تعيين المناصب الإدارية الأكاديمية، مثل العمداء أو نواب العمداء أو رؤساء البرامج أو رؤساء الأقسام، إلا أنه لا توجد كفاءات ومعايير موحدة لهذه التعيينات يمكنها قياس أدائهم وإنجازاتهم في هذه المناصب، علاوة على ذلك تتم هذه التعيينات على أساس التناوب الوظيفي أيضاً، بمعنى آخر لا يبقى القائد على كرسي القيادة إلا لمدة تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات فقط ثم يتم تعيين القائد الجديد.

٥/٥/٢ - اختيار القادة على المستوى الفيدرالي: ويقصد به اختيار القيادات العليا للجامعات بما يشابه القيادات في المستوى الأعلى في الحكومة والقيادات العليا والمستوى الاتحادي، فقامت وزارة التعليم العالي الماليزية بتشكيل (AKEPT)، عام ٢٠٠٦ وقد تم إنشاؤه خصيصاً لمساعدة مؤسسات التعليم الجامعي في اختيار القيادات وتطويرها، واختيار قيادات المستوى الأعلى يتطلب جهداً أكبر حيث يتم من خلال وضع بعض الضوابط من المستشار نفسه

٦/٢ - عوامل نجاح التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية: هناك بعض العوامل التي تعمل على نجاح عملية التعاقب القيادي منها ما يلي:

١- تحديد وتصنيف القادة في كل جامعة من الجامعات الماليزية، واختيار الأشخاص أصحاب المواهب، وتدريبهم على القيادة وتطوير الجامعات، كما بدأ مشروع (AKEPT) للتعاقب القيادي في الجامعات الماليزية.

٢- تم نشر الدليل الإرشادي لماليزيا في عام ٢٠١٧، وتطوير القيادة وبرنامج تطوير الجامعات باسم (الكتاب البرتقالي)، والهدف منه هو تحقيق التطوير القيادي و تميز المواهب وتحسين مخطط التعليم ورفع كفاءة المخرجات التعليمية، بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية.

٣- الدعم الفعال من القيادة العليا المتوقع منها القيام بتخطيط التعاقب، وتحديد الأفراد المحتملين.

٤- تحرى الدقة في اختيار القائد الأكاديمي القادر على تطبيق نموذج التعاقب القيادي بشكل فعال، ويُعرّف القائد الأكاديمي بأنه شخص حاصل على الدكتوراه، وهو معترف به لخبرته ومعرفته العلمية، وهو الحرك الرئيس لهذا النموذج.

٥- الدور الذي قام به معهد القيادة وإدارة الجودة في التخطيط للتعاقب القيادي في الجامعات المحلية أخرى، ويقدم المركز دورات تدريبية في التعاقب القيادي، ويجب توفر ثقافة داعمة للتعاقب القيادي في المؤسسة الجامعية كلها بمختلف مستوياتها، ويشترك كبار القادة في الجامعة في دعم التعاقب القيادي وتدريب القادة الجدد.

٦- تقوم الجامعات الحكومية في ماليزيا بممارسة بعض أشكال التعاقب القيادي، وهذه الممارسات التي يمكن من خلالها الوصول إلى درجة من الكفاءة والتقدم تمتلك بها الجامعة مكانة متقدمة بين الجامعات العالمية.

٧/٢ - القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في التعاقب القيادي في جامعة مالايا الماليزية:

١/٧/٢ - العامل الجغرافي: ويتمثل في الموقع الجغرافي والمساحة والمناخ والتضاريس التي تتسم بعدم الاستقرار معظم أيام السنة مما يتيح فرصة كبيرة لصعوبة التنقل وضعف التواصل بين جامعة مالايا والجامعات الأخرى والحكومة الماليزية مما فرض شئ من المركزية في العملية التعليمية وتحقيق عوامل التنمية وتعيين القيادات في الجامعة، واتساع رقعة البلاد والمساحة الكبيرة

للسواطى والحدود البحرية اتاح فرصة الاتصال بدول الجوار والانفتاح التعليمى والثقافى معهم.

٢/٧/٢- العامل الثقافى : دولة ماليزيا دولة إسلامية تتميز بالنظام الدينى فى التعليم والثقافة الإسلامية هى الغالبة، إلى جانب تعدد الأجناس والعرقيات المختلفة بين أفراد الشعب التى تفرض ألواناً مختلفة من التعليم بنظم قيادية متباينة.

٣/٧/٢- العامل السياسى: الاستقرار الذى يميز الوضع السياسى الحكم الملكى الذى فرض لونا سياسياً صعب التعليم وسياسته بالتنوع تحت إشراف الحكومة ووضع قواعد تعيين القادات العليا فى الجامعات تحت إشراف الحكومة ، فتعيين رئيس الجامعة ونوابه لا يكون إلا بموافقة القيادات السياسية العليا للدولة.

بناءً على ما تقدم يظهر التنوع الثقافى فى الشعب الماليزى نتيجة للاتصال بالدول المجاورة والحرية التى تتمتع بها اتاحة فرصة كبيرة للاتصال بالدول الأجنبية والتأثر بثقافتهم.

ثالثاً: التعاقب القيادى فى جامعة الأزهر:

سوف يتناول البحث من خلال (النشأة والرؤية والرسالة والأهداف والهيكل القيادى)

١/٣- جامعة الأزهر، النشأة والتطور:

تعتبر جامعة الأزهر من أقدم الجامعات الإسلامية فى العالم التى عرفها العالم منذ بداية القرن الرابع الهجرى، فهى ثانى جامعة بعد جامعة القرويين بالمغرب، وقد قامت بنشر العقيدة الصحيحة، واستقبال الطلاب الوافدين من أبناء المسلمين فى جميع أنحاء العالم، وتقوم بإعدادهم لحمل لواء الدعوة الإسلامية، وقد قامت بنشر الإسلام فى العالم كله.

٢/٣- رؤية جامعة الأزهر ورسالتها:

- رؤية جامعة الأزهر: تسعى جامعة الأزهر أن تكون منظومة إسلامية تعليمية رائدة عالمياً تسهم بفاعلية فى تحقيق السلام والوسطية.
- رسالة جامعة الأزهر: تنص رسالة جامعة الأزهر كما ورد عبر الموقع الرسمى لها " أن تكون الجامعة الرائدة عالمياً فى تقديم الفكر الإسلامى الصحيح، القائم على الوسطية، وتحقيق الجدارة والتميز فى ميدان التعليم الجامعى والبحث العلمى، وإعداد الكوادرعلى المستويات

المحلية والإقليمية، والعالمية في ظل مناخ يتسم بالاستقلالية، والحرية والديمقراطية، والمساواة، لخدمة المجتمع وصولاً إلى التنمية المستدامة.

٣/٣- أهداف جامعة الأزهر وسياستها:

يمكن تحديد أهم أهداف جامعة الأزهر في النقاط الآتية:

- ١- جامعة الأزهر تهدف تقديم تعليم يعمل على توحيد فكر أبناء العالم الإسلامي وتآلف عقولهم، مما يؤدي إلى تماسكهم وترابطهم وتنمية ولائهم إلى إسلامهم.
- ٢- تهدف مناهج جامعة الأزهر وبرامجها التعليمية إلى تقوية الروح الإسلامية، وتنمية الشعور القومي لجميع طلابها، وتبقي منارة العلم ومشعل النور ترسخ علوم الدين الإسلامي .
- ٣- جامعة الأزهر مفتوحة أمام جميع المسلمين الذين يرغبون في تلقي العلوم والعلوم الشرعية، وتزويد العالم الإسلامي بعلماء في مختلف المجالات أصحاب خبرات عالية.
- ٤- الاتصال المباشر بالجامعات الأخرى بالاستعانة بالكوادر والخبرات النادرة لإلقاء محاضرات في كلياتها والمشاركة في التدريس فيها لسد العجز في هذه التخصصات .
- ٥- تقوم جامعة الأزهر بمقاومة الأفكار المتطرفة والمبادئ الهدامة، ونشر الفكر الوسطى والأخلاق السمحة التي يتميز بها الدين الإسلامي.
- ٦- تعمل على التبادل الثقافي من خلال الأساتذة المعارين إلى الخارج لنقل العلوم والمعرفة، الدفاع عن الدين الإسلامي والديانات السماوية ضد الملحدين وأصحاب الأفكار المنحرفة.

٤/٣- الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر:

- الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر في الوقت الحالى قد استقر بعد التعديلات على عدة تقسيمات أساسية تشمل المكونات التنظيمية الداخلية والاختصاصات كما يلي:
- ١- الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر (الأمانة العامة).
 - ٢- الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر فرع البنات (أمانة مساعدة).
 - ٣- الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر فرع أسبوط.
 - ٤- الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر فرع طنطا.
 - ٥- الهيكل التنظيمي لشئون التعليم والطلاب.
 - ٦- الهيكل التنظيمي لشئون الدراسات العليا والبحوث.

٧- الهياكل التنظيمية للوحدات والمراكز ذات طابع خاص.

٥/٣- المستويات الإدارية لجامعة الأزهر:

الجانب الأول المتخصص بالممارسات والمستويات الإدارية لجامعة الأزهر ويتضح فيما يلي:
١/٥/٣- مجلس الجامعة: وهو المستوى الإدارى الأعلى، ويرأس مجلس الجامعة رئيس الجامعة، أو من ينوب عنه ممن يختاره من النواب، وأعضاؤه نواب رئيس الجامعة، ومعهم عمداء الكليات، وأحد كبار موظفى التربية والتعليم ممثلاً لوزارة التربية والتعليم يختاره الوزير، ويشاركهم ثلاثة أعضاء من مجمع البحوث الإسلامية، يقوم الوزير المختص بتعيينهم لمدة سنتين، بعد ترشيحهم من أعضاء المجمع الأكفاء، وثلاثة أعضاء من أصحاب الخبرات فى شئون التعليم والتعليم الجامعى.

٢/٥/٣- مجلس الكلية: وهو المستوى الإدارى الأوسط، ويتكون من عميد الكلية ورؤساء الأقسام، ومعهم أحد الأساتذة من كل قسم، وللوزير المختص تعيين عضوين من خارج الكلية من أصحاب التخصصات والخبرات فى المواد التى يتم تدريسها فى الكلية بعد ترشيح الجامعة لهم ويتم تعيينهم لمدة سنتين، ويرأس المجلس عميد الكلية أو أحد الوكلاء عند غيابه.
٣/٥/٣- مجلس القسم: وهو المستوى الإجرائى أو التنفيذى، ويتكون من الأساتذة والأساتذة المساعدين، ويشاركهم كذلك خمسة من المدرسين بأقصى حد، وتكون عضويتهم دورية بينهم كل عام حسب الأقدمية والتخصص، ويحضر المجلس من يشارك فى تدريس التخصصات الداخلة فيه ولا يكون له صوت فى التصويت على القرارات.

٦/٣- القيادات الأكاديمية فى جامعة الأزهر:

وتتكون القيادات الأكاديمية لجامعة الأزهر على النحو التالى:

١/٦/٣- رئيس الجامعة: ويقوم بإدارة شئون الجامعة المالية والإدارية والعلمية، وهو الممثل لها أمام الهيئات العلمية المختلفة، والقائم على تنفيذ كافة اللوائح والقوانين فى الجامعة، وما يصدر من قرارات داخل مجلس الجامعة، ويقوم بتقديم تقرير سنوى لفضيحة شيخ الأزهر يشمل أحوال التعليم والبحث العلمى وكافة الأنشطة داخل الحرم الجامعى، ويقوم بإدارة الجامعة بكافة شئونها العلمية والمادية وتصريف أمورها فى ضوء السياسة التى وضعها مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للأزهر.

٢/٦/٣ - نواب رئيس الجامعة: يتم تعيينهم بقرار من رئيس الجمهورية وذلك بعد اقتراح من رئيس الجامعة وتصديق بالموافقة من شيخ الأزهر على عرض من الوزير المختص، ولا بد أن يكون قد شغل منصب أستاذ في جامعة الأزهر، ومدة تعيينه أربع سنوات يمكن تجديدها، والنواب هم:

١- نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب.

٢- نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث.

٣- نائب رئيس الجامعة لفروع الجامعة بالمحافظات.

٤- نائب رئيس الجامعة لفرع البنات.

٣/٦/٣ - عميد الكلية: إن حجم المسؤولية الملقاة على عميد الكلية وطبيعتها في ظل الظروف التي تعيش فيها البلاد، والتطورات السريعة المتتابعة يضيف على اختيار عميد الكلية شئ من الصعوبة والتعقيد، لأنه يقوم بدور فعال ورئيس في تحريك دفة العملية التعليمية وتوجيهها إلى الطريق الصحيح، إلا أنها يمكن تطبيقها بشكل يسير ومبسط بعد الممارسات والمتابعات التي تظهر من خلالها الكفاءات العالية ممن لديهم القدرة على الإبداع القيادي، ووضع الخطط الاستراتيجية الفعالة، لذا نجد تعيين عميد الكلية واختياره بطرق تتفاوت بين الأقدمية والانتخاب والتعيين أو المزاجية بين هذه الطرق جميعها.

٤/٦/٣ - وكيل الكلية: يتم تعيين وكيل الكلية بترشيح من العميد من بين أساتذة الكلية وبعد صدور قرار من رئيس الجامعة، ويكون تعيينه لمدة ثلاث سنوات، ويعمل على معاونة عميد الكلية في أعماله ويقوم مقامه وقت غيابه ويقوم وكيل الكلية بمهام تحت إشراف العميد.

٥/٦/٣ - رؤساء الأقسام: ينص قانون تنظيم الأزهر على أن يقوم برئاسة القسم أقدم الأساتذة، وإن وجد ما يمنع توليته يتولى من يليه في الأقدمية، وفي حالة عدم وجود أحد الأساتذة يتولى أقدم الأساتذة المساعدين ويقوم بكافة مهام رئيس القسم ويحضر مجلس الكلية إلا في حالة جلسة النظر في شئون توظيف الأساتذة، وإن لم يوجد من الأساتذة المساعدين قام بهذا الدور أقدم المدرسين، ويقوم مقام رئيس القسم ويحضر مجلس الكلية إلا في حالة النظر في شئون تعيين الأساتذة والأساتذة المساعدين، ويمكن الاستعانة بأحد الأساتذة الأجانب عن الكلية إن لم يوجد غيره بعد موافقة عميد الكلية .

٧/٣- واقع تعيين القيادات في جامعة الأزهر: بالنظر إلى مواد القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الضابطة لتعيين القيادات الجامعية والتعديلات التي تمت عليه يتضح أن هناك آلية محددة تتضح فيما يلي:

١/٧/٣- رئيس الجامعة ونوابه:رئيس الجامعة يتم تعيينه عن طريق قرار رئيس الجمهورية، بعد ترشيح الوزير المختص واقتراح من شيخ الأزهر، ولا بد أن يكون قد شغل منصب أستاذ بجامعة الأزهر أو إحدى الجامعات المصرية، وعليه تطبق كافة الأحكام المطبقة على رؤساء الجامعات في الجمهورية، وهو يقوم بإدارة شئون الجامعة المالية والإدارية والعلمية، أما النواب يتم تعيينهم بقرار من رئيس الجمهورية وذلك بعد اقتراح من رئيس الجامعة وتصديق بالموافقة من شيخ الأزهر على عرض من الوزير المختص، ولرئيس الجامعة نواب أربعة يساندونه في إدارة شئون الجامعة المالية والعلمية والإدارية، وقد يقوم أقدم نائب فيهم مقام رئيس الجامعة في حال غيابه.

٢/٧/٣- عميد الكلية ووكلائه: عميد الكلية يتم تعيينه من بين أساتذة الكلية بناءً على ترشيح رئيس الجامعة وموافقة شيخ الأزهر لمدة ثلاث سنوات، يكون مسئول فيها عن تنفيذ اللوائح الجامعية والقوانين، أما تعيين وكيل الكلية يكون بترشيح من العميد من بين أساتذة الكلية وبعد صدور قرار من رئيس الجامعة، ويكون تعيينه لمدة ثلاث سنوات، ويعمل على معاونة عميد الكلية في أعماله ويقوم مقامه وقت غيابه ويقوم وكيل الكلية بمهامه تحت إشراف العميد.

٣/٧/٣- رئيس القسم: ويتم اختيار رئيس القسم وفقاً للأقدمية ولا ينظر إلى الانتخاب ولا الكفاءة، ويتولى رئيس القسم مباشرة دون تدريبات ولا اختبارات، وفي حالة تقصيره في عمله وإخلاله في واجباته التي أسندت إليه أو التقصير يتم عزله وتنحيته عن منصبه ، ولا يكون ذلك إلا بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الكلية .

ويتضح من نص القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م المواد من (٣٣ - ٨٢) وهى المواد الضابطة لتعيين رئيس الجامعة ونوابه ومجلس الجامعة، وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام، يخضع لمعيار الأقدمية على حسب التعيين وعلى حسب أقدمية الترقية، دون النظر في الكفاءة والمهارات، مما لا يتيح فرصة للمبدعين في إظهار مآلديهم من قدرات قيادية عالية ومن ثم قد تحدث

فجوة قيادية في تنفيذ القرارات، وهذا لا يتيح فرصة التنافس بين أكثر من شخص لتولى مثل هذه المناصب القيادية، ولا تدع مجالاً للابتكار ولا للإبداع، وفي حالة وجود منصب شاغر لسبب من الأسباب يتم تعيين شخص آخر دون النظر إلا لأقدميته، ولا مجال لاختيار ذوى الكفاءة، ومن الملاحظ أيضاً لا يوجد (القائد البديل) من القيادات المعدة والمهيئة لتولى القيادات في المستقبل.

٨/٣- القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في التعاقب القيادي في جامعة الأزهر:

١/٨/٣- العامل الجغرافي: ويتمثل في الموقع الجغرافي والمساحة والمناخ والتضاريس التي تتسم بالاعتدال والاستقرار طوال أيام السنة مما يتيح فرصة كبيرة لاستقرار العملية التعليمية وتحقيق عوامل التنمية وبرامج ودورات الترقيات والتطوير المختلفة.

٢/٨/٣- العامل الثقافي: مصر دولة إسلامية تتميز بالاتساق الديني والحرية المتمثل في الثقافة الإسلامية في التعليم الأزهرى، وتوافق في الأجناس بين الشعب المصرى فليس من بينهم جنسيات مختلفة .

٣/٨/٣- العامل السياسى: الاستقرار الذى يميز الوضع السياسى في مصر ويضمن حرية اختيار نظام التعليم المناسب، وزيادة عدد المؤسسات الجامعية بأنواعها المختلفة، فأعطى جامعة الأزهر فرصة لزيادة فروعها في أنحاء الجمهورية.

بناءً على ما سبق يتضح مدى تأثير العوامل الثقافية في الاستقرار النظام التعليمى في جامعة الأزهر والبحث عن تطوير نظام التعليم وتعيين القيادات في جامعة الأزهر المتمثل في التعاقب القيادى للتطبيق والتخطيطى له.

رابعاً: دراسة مقارنة لأوجه التشابه والاختلاف بين التعاقب القيادى في جامعة الأزهر وجامعة مالايا فى ماليزيا .

يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين التعاقب القيادى في جامعة الأزهر وجامعة مالايا فى ماليزيا من خلال المحاور التالية المتمثلة فى جامعة مالايا:

١/٤- نشأة التعاقب القيادى وتطورة:

يمكن تناول هذا المحور من خلال توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعتين كما يلي:
١-١/٤- أوجه التشابه فى نشأة وتطور التعاقب القيادى فى جامعة الأزهر وجامعة مالايا فى ماليزيا: بدأ التعاقب القيادى فى كلا البلدين متأخراً بالنظر إلى الدول الأخرى، وكان يتصف

ببعض الغموض فى بداية الأمر، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء القوى والعوامل الثقافية، العامل التاريخى حيث كان الاستعمار مسيطراً على البلدين لفترات طويلة بينما أثر العامل الاقتصادى على تأخر بداية التعاقب القيادى وذلك يرجع إلى فقر فى الموارد الاقتصادية وانشغال السكان فى البلدين بكسب المال عن استكمال التعليم.

٢/١/٤ - أوجه الاختلاف فى نشأة وتطور التعاقب القيادى فى جامعة الأزهر وجامعة مالايا فى ماليزيا: ففى جامعة الأزهر عبارة عن تعيين وترقيات حسب الأقدمية والسن ولا يراعى الكفاءة ولا القدرات الخاصة، وفى جامعة مالايا كانت ملامح التعاقب القيادى مستمدة من المؤسسات الانتاجية، وجامعات الشركات، ثم تم نقلها إلى المؤسسات الجامعية الأخرى، ويمكن تفسير ذلك الاختلاف فى ضوء العامل الثقافى والاجتماعى حيث يتميز الشعب فى المجتمع الماليزى بتعدد الأجناس وتنوع الأصول والأعراق أما المجتمع المصرى فيتسم بالتناغم واتفاق أصلهم والتوافق العرقى بين معظم أفراد الشعب.

٢/٤ - خطوات التعاقب القيادى فى جامعة الأزهر وجامعة مالايا فى ماليزيا:

يتناول البحث الحالى أوجه التشابه والاختلاف من خلال المحاور الآتية:

١/٢/٤ - أوجه التشابه فى خطوات التعاقب القيادى بين جامعة الأزهر وجامعة مالايا:

الخطوة الأولى: الخاصة بتحديد المناصب القيادية الرئيسة داخل الجامعة، تتشابه جامعة الأزهر وجامعة مالايا من خلال قيام القادة بعمل مسح مؤسسى للقادة بغرض الوصول إلى القادة الذين أوشكوا على مغادرة مناصبهم وتحديد الوقت المناسب لتعيين القائد البديل، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء العامل السياسى حيث جعلت الحكومة المسئولية الكبرى والإشراف على المؤسسات الجامعية فى يد القيادة العليا ولا يتم تعيين رئيس الجامعة ونوابه إلا بقرار من رئيس الدولة، مما يوفر الثقة والاستقرار الذى يعمل على تقديم مزيد من التقدم.

الخطوة الثانية: الخاصة بتحديد وتطوير الموظفين، يتم تنفيذ البرامج الخاصة بتحديد المرشحين المحتملين وتطويرهم وتوظيف الأشخاص الأكفاء منهم، ومتابعتهم أثناء العمل ثم إعادة تطويرهم داخل المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء العامل السياسى حيث تقوم القيادات العليا بتحديد القادة الجدد وتعيينهم تحت مئوليتها لتضمن ولاءها وتفانيها فى العمل.

الخطوة الثالثة: الخاصة بتدريب المهارات، تتشابه جامعة الأزهر وجامعة مالايا في أن التدريب في المرحلة التالية لتحديد المناصب القيادية وتحديد الأشخاص المناسبين لها، ويمكن تفسير ذلك في ضوء العامل السياسي في السياسة التعليمية للبلدين والعامل الاقتصادي الذي قدم تسهيلات لتنفيذ برامج التدريب المتعددة، لتقديم برامج تدريبية مدروسة وتعتمد على تقديم ما يخدم سياسة الدولة.

الخطوة الرابعة: الخاصة بترقية القيادات القيادية، تتشابه جامعة الأزهر وجامعة مالايا في أن عملية الترقى تتمثل في التدرج الوظيفي والانتقال من درجة وظيفية إلى درجة أعلى، ويكون نقل الموظفين إلى مستويات قيادية أعلى داخل الجامعة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء العامل السياسي الذي ضوِّب سياسات تعليمية متشابهة للبلدين في نظم ترقية القيادات للمناصب العليا، والعامل الاقتصادي الذي أعطى فرصة للاهتمام بالتعليم الجامعي وتطويره بتوفير قدر كبير من الدخل القومي للبلاد لتحسين التعليم.

الخطوة الخامسة: الخاصة بتقييم عملية التعاقب القيادي، وجه الشبه أن كلا الجامعتين تتم متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط حسب ما تحتاجه الجامعة، ومن خلال الالتزام بتطبيق المسارات التعليمية بما يحقق النجاح، ويمكن تفسير ذلك في ضوء العامل السياسي حيث تقوم الحكومة بوضع سياسة التعليم التي تساعد على متابعة التعليم الجامعي، وما تقوم به من تكوين لجان وسلطات عليا للمراقبة المستمرة لتقديم المساعدات للتعليم الجامعي وتطوره.

٢/٢/٤ - أوجه الاختلاف في خطوات التعاقب القيادي بين جامعة الأزهر وجامعة مالايا :

الخطوة الأولى: الخاصة بتحديد المناصب القيادية الرئيسة داخل الجامعة، ففي جامعة الأزهر السن الخاص للتقاعد محدد وهو نفس سن التقاعد لجميع موظفي الدولة، أما جامعة مالايا تعتمد على التنبؤ من خلال عمل ملف لكل موظف يشمل بياناته ومنها الوقت الذي يصل فيه إلى سن التقاعد، ويمكن تفسير ذلك في ضوء العامل الجغرافي حيث اعتدال المناخ وطبيعة التضاريس في مصر التي ساعدت على سهولة التنقل والاتصال بين جامعة الأزهر وفروعها وكلياتها المختلفة، مما يوفر سرعة تنفيذ القرارات ومتابعتها، أما جامعة مالايا فالبينة الجغرافية تعمل على صعوبة التنقل بسبب كثرة الغابات الإستوائية المطيرة قد تؤدي إلى تأخر وصول

البيانات والمعلومات والقرارات لذلك يجب إعدادها مبكراً وقد يصعب متابعة هذه القرارات الخاصة بالترقيات والتعيينات بصورة مباشرة.

الخطوة الثانية: الخاصة بتحديد وتطوير الموظفين، فى جامعة الأزهر يتم تحديد الموظفين من خلال تعيين قادة من المستويات القيادية الأدنى إلى الأعلى عن طريق الترقى، وفى جامعة مالايا يتم تحديد مجموعة المواهب التى تحتاجها لتنمية القيادة والارتقاء بالمنصب القيادى، عن طريق تطبيق برامج (AKEPT) وهى برامج تقوم بالبحث عن شباب الجيل القادم من القادة المستقبلين واختياره للمنصب الجديد ويمكن تفسير ذلك فى ضوء العامل الاقتصادى وانتشار جامعات العائلات والأسر المالكة، وفى ضوء العامل الاجتماعى والثقافى الذى يتمثل فى تعدد الأجناس والعرقيات المختلفة فى ماليزيا.

الخطوة الثالثة: الخاصة بتدريب المهارات، أن التدريب فى جامعة الأزهر يكون على نحو محدود، أما فى جامعة مالايا فهو بصورة أوسع حيث يحدد للمناصب العليا فى القيادة خمسة برامج تدريبية وفى حالة القيادة الوسطى سبعة برامج تدريبية، ويمكن تفسير ذلك فى العامل الجغرافى عمل على سهولة التواصل بين جامعة الأزهر الأم وفروعها المنتشرة فى أنحاء الجمهورية، وفى جامعة مالايا فرض العامل الجغرافى عزلة بين معظم الجامعات فى ماليزيا لصعوبة الانتقال بينهم مما يتطلب زيادة الاهتمام ببرامج التدريب، وأيضاً العامل الاقتصادى الذى عمل على زيادة الشركات الأجنبية المستثمرة وكثرة جامعات العائلات.

الخطوة الرابعة: الخاصة بترقية القيادات القيادية، فى جامعة الأزهر تتم هذه العملية بالأقدمية دون النظر إلى كفاءة ولا مهارة، لكن فى جامعة مالايا تتم من خلال الاختيار وفق معايير محددة، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء العامل السياسى حيث مازالت التعيينات والترقيات فى جامعة الأزهر يضبطها القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، والعامل الاقتصادى فى ماليزيا الذى زاد من الاستثمارات الخارجية والأجانب فى ماليزيا وفتح باباً واسعاً للتنافس مع الجامعات الأجنبية والاهتمام بالترقيات والتعيينات بما يتناسب مع الأنظمة العالمية.

الخطوة الخامسة: الخاصة بتقييم عملية التعاقب القيادى، فى جامعة الأزهر يتم التقييم من خلال النجاح فى تحقيق الأهداف وتحقيق الاستقرار داخل الجامعة، وفى جامعة مالايا يتم التقييم من خلال لجان على المستوى الفيدرالى (AKEPT)، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء العامل

الاجتماعى والثقافى حيث يكثر وجود المستثمرين الأجانب والجامعات الدولية فى ماليزيا مما دفع إلى زيادة الاهتمام بعمليات المراقبة والمتابعة للوصول للمستوى أعلى نتيجة لحدة المنافسة.

٣/٤- عوامل نجاح التعاقب القيادى فى جامعة الأزهر وجامعة مالايا فى ماليزيا :

يتناول البحث أوجه التشابه والاختلاف فى عوامل نجاح التعاقب القيادى بين جامعة الأزهر وجامعة مالايا من خلال الحوار الآتية:

١/٣/٤- أوجه التشابه فى عوامل نجاح التعاقب القيادى بين جامعة الأزهر وجامعة مالايا:
تشابه عوامل نجاح التعاقب القيادى فى جامعة الأزهر وجامعة مالايا فى دعم القيادات العليا والتعرف على الأفراد المؤهلين للوظائف الجديدة، وتقديم الدعم الفعال للقادة الجدد للنجاح فى عملهم المكلفون بها، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء العامل التاريخى حيث خرجت كل من الدولتين من فترة الاحتلال وكان هدفها البحث عن عوامل التقدم الاقتصادى والاجتماعى والثقافى من خلال نهضة علمية كانت فى مجال التعليم الجامعى.

٢/٣/٤- أوجه الاختلاف فى عوامل نجاح التعاقب القيادى بين جامعة الأزهر وجامعة مالايا:
ففى جامعة الأزهر تكمن عوامل نجاح التعاقب القيادى فى تولى المناصب القيادية أشخاصاً عن طريق الترقى والانتقال الوظيفى التقليدى والمتسلسل وقد وفقوا لذلك من واقع خبرتهم القديمة فى العمل، وفى ماليزيا يتم تكوين لجان للبحث عن القادة تقوم بمجموعة من الأدوار الرئيسية فى عملية التعاقب القيادى، ويكون الدور الرئيس للجان البحث هو تحديد أفضل الأشخاص الذين يصلحون أن يكونوا قادة فى المستقبل، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء العامل السياسى اختلاف نظام الحكم بين البلدين أثر على نظم التعليم بشكل كبير ومن ذلك عوامل نجاح التعاقب القيادى، فالحكم الجمهورى فى مصر يدعم الحرية فى السياسة التعليمية مع الإشراف على التعليم الجامعى، ونجد الحكم الملكى فى ماليزيا يسعى لأن تكون السلطة مركزية بيد القيادة العليا حتى يضمن نجاحها من خلال الإشراف المباشر من المستشار على العملية التعليمية فى الجامعات.

تأسيساً على ما سبق، فإن التعاقب القيادى من العوامل الضرورية التى يجب توافرها فى مؤسسات التعليم الجامعى حيث يحقق الاستقرار القيادى داخل الجامعة مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشكل الذى يضمن نجاح الجامعة، ويضمن توفير قادة مؤهلين لتوليد

المناصب القيادية عندما يغادرها أصحابها فى نفس الوقت مما يقى من عواقب وجود بعض المناصب القيادية شاغرة لفترة ويتسبب فى فراغ قيادى.

خامساً: إمكان الاستفادة من الخبرة الماليزية لتطبيق التعاقب القيادي في جامعة الأزهر:

بعد عرض أوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الماليزية في تطبيق التعاقب القيادي، والجهود المصرية المبذولة، يتناول البحث في هذا المحور إمكان الاستفادة من هذه الخبرة من خلال عرض النتائج والإجراءات المقترحة:

١/٥- نتائج البحث:

- ١- تضع مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا دليلاً يحدد احتمالية مغادرة القادة الرئيسيين لوظائفهم القديمة، ومقدار الوقت الذي مكثه شاعراً الوظيفة في منصبه، وأعمار القادة الحاليين لتحديد أعداد حالات التقاعد المحتملة، وأي معلومات أخرى قد يقدمها العاملون أثناء مناقشة التطوير الوظيفي وتطوير الأداء.
- ٢- التناسب بين التعاقب القيادي والخطط الاستراتيجية للجامعة أساس النجاح وتخطيط التعاقب القيادي بالمؤسسات الجامعية في ماليزيا.
- ٣- من عوامل نجاح التعاقب القيادي داخل الجامعة الحصول على دعم ومشاركة من الإدارة الجامعية، والتي تتمثل في مجلس إدارة الجامعة والعمداء ومعاونيهم.
- ٤- تعيين لجان لتبحث عن القادة أصحاب الخبرات والأداء العالي في الجامعات الماليزية، وتقوم بعدة أدوار أساسية في التعاقب القيادي، منها تحديد أفضل شخص لتولي منصب القائد القادم.
- ٥- يعتبر التخطيط للتعاقب القيادي عامل على درجة كبيرة من الأهمية لتحديد الاحتياجات اللازمة، حيث يبدأ التعاقب القيادي بدايةً من تحديد للاحتياجات التي تسعى إلى تلبيتها.
- ٦- تستخدم الجامعات في ماليزيا فكرة رأس المال الاجتماعي خارج الجامعة كمصدر لتطوير القيادات، وذلك من خلال مشاركة مجموعة من الزملاء شغلوا نفس المنصب القيادي في جامعات أخرى، ومن خلالها تعطي للقادة فرصة للتعرف على أفكار متنوعة لقادة آخرين .
- ٧- نشرت الجامعات الماليزية ثقافة التفكير الابتكاري في التعاقب القيادي من خلال ترقية الوظائف وترويجها، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين والسعي للإصلاح.

- ٨- تؤدي إدارة الموارد البشرية في الجامعات الماليزية دوراً كبيراً في أنشطة التعاقب القيادي، فهي المسئولة عن تحديد القادة المحتملين، وجمع المعلومات والبيانات لعملية المراجعة، فأعضاء هيئة التدريس الأكفاء في الأداء يتم اكتشافهم وتدريبهم.
- ٩- تحديد الأشخاص المناسبين للقيادة، من خلال تحديد مؤهلاته وخبراته السابقة وسماته الشخصية، ثم وضع اختبارات وعقد مقابلات لضمان قدرته على المنصب القيادي الجديد .
- ١٠- تقوم الحكومة الماليزية بإنشاء مصفوفة القدرات لجميع الأدوار القيادية الرئيسة، والتي تحدد الخبرة الوظيفية والسلوكيات المطلوبة لتكون فعالة في دور من الأدوار القيادية.

٢/٥- مقترحات البحث:

- ١- تحديد المناصب القيادية في جامعة الأزهر المحتمل شغورها في المستقبل، من خلال:
 - إنشاء ملف خاص بالقادة والذي يحتوي على بيانات خاصة بالمناصب القيادية في الجامعة في السنوات القادمة، وتتكون هذه الملفات تعريف الكفاءات من الناحية السلوكية للقادة والمهارات والصفات الشخصية المحددة لكل منصب قيادي معين.
 - وضع بعض المعايير الواضحة للترقية في الوظائف القيادية الأكاديمية ومراعاة أن تكون واقعية ويتم عرضها للجميع، وتكون مناسبة للمناصب القيادية المختلفة.
- ٢- تحديد الخبرات القيادية التي يتمتع أصحابها بالإمكانات العالية وتدريبهم للمستقبل وهم الذين يتمتعون بخصائص وسمات ومواهب واستعدادات قيادية واضحة من خلال:
 - استخدام مجموعة مختلفة من آليات التقييم للكشف عن المهارات القيادية التي يمتلكها القادة المحتملين لتولي المناصب القيادية.
 - بناء قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة خاصة بأصحاب الخبرات والمواهب من القادة المحتملين، والتواصل الدائم معهم، والاحتفاظ بهم للعمل لدى الجامعة في المستقبل.
 - عقد اجتماعات بصفة دورية لقيادات الجامعة لاكتشاف المواهب القيادية المحتملة من لديهم القدرة على تولى المناصب القيادية المتوقع شغورها.
 - إعداد مجموعة من الأنشطة والمخطط لها جيداً، لمتابعة أداء الموظفين بما يتماشى مع المتطلبات الإستراتيجية، مثل تحديد المواهب أثناء برامج الإرشاد، واجتماعات مجالس الجامعة والكليات، وورش العمل التي تتم داخل الجامعة.

- توفير مخصصات مالية لتصميم البرامج الداعمة للتعاقب القيادي، وبرامج التدريب وورش العمل والإرشاد القيادي.

٢- إعداد الخطط طويلة المدى لعملية التعاقب القيادي تنبثق من الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتطوير آلية متكاملة لذلك الغرض، وذلك من خلال:

- تقديم المساعدات المالية لأنشطة تطوير القيادات المحتملة مثل التدريب وتحمل بعض المسؤوليات القيادية، والتمويل الكافي.
- وضع إرشادات أو إجراءات محددة في أنشطة التعاقب القيادي على مستوى الجامعة.
- وضع خطط التعاقب للقيادي كبرنامج قانوني يتم الحفاظ على متطلباته وقواعده وأنظمتها.
- إنشاء وحدات متخصصة في مبنى الجامعة وتزويدها بالكفاءات في مجال التخطيط والقيادة وإدارة الموارد البشرية تكون مهمتها صياغة خطط للتعاقب القيادي بالجامعة.
- الاستعانة بقيادة يتمتعون بقدر كافٍ من المعرفة الإدارية والتجريبية، وذلك لتأسيس نظام ناجح للتعاقب في إدارة الجامعة.

٤- يجب أن يخضع برنامج التخطيط للتعاقب القيادي لتقييم مستمر لتطويره وتحسينه، وللمعرفة مستوى عمله بشكل جيد، وذلك من خلال:

- مراجعة سنوية لتحديث التعاقب القيادي، وتحديد أهداف المؤسسة، ومتابعة أهداف الجامعة للعام الماضي في التعاقب القيادي قد اكتملت أم لا، لضمان المساءلة.
- إصدار التقرير السنوي عن التعاقب القيادي بجامعة الأزهر، يتضمن إحصائيات مثل: عدد أعضاء هيئة التدريس المحتملين الذين تولوا بالفعل المناصب القيادية التي تم استهدافهم من أجلها، وعدد المناصب القيادية التي تم شغلها من مجموعة من المرشحين، أو عدد المرشحين الذين أكملوا أهداف المؤسسة، و الوقت اللازم لملاء المناصب القيادية الشاغرة.
- اتباع مبدأ النزاهة والوضوح فيما يتعلق بالمناصب القيادية الأكاديمية التي تغدو شاغرة
- تحديد المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي المصرية، وذلك من خلال تطوير آلية متكاملة وشاملة للإعلان والإبلاغ عن المناصب القيادية التي أصبحت شاغرة، حتى تتاح الفرصة لكل من لديه الرغبة والقدرة من أعضاء هيئة التدريس للتقدم لشغلها، وذلك من

خلال: الإعلان على المستوى الداخلي للجامعة عبر عدة وسائل مثل لوحة الإعلانات الداخلية، الموقع الإلكتروني للجامعة.

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

- إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل وحضور دورات تدريبية أو المشاركة في التدريب عبر الإنترنت أو قراءة كتاب أو قراءة مقال والتوجيه وتفويض السلطة.
- وتكليف القادة الأكاديميين المحتملين ببعض الأدوار الصعبة، وقيام قادة المستوى الأعلى بإعطاء القادة المحتملين إحساسًا بحرية التصرف في مجال كفاءتهم وذلك لتعزيز كفاءتهم.

٦- يجب أن يخضع برنامج التخطيط للتعاقب القيادي لتقييم مستمر لتطويره وتحسينه، وللمعرفة مستوى عمله بشكل جيد، وذلك من خلال:

- مراجعة سنوية لتحديث خطة التعاقب القيادي، وتحديد أهداف المؤسسة ومراجعة ما إذا كانت أهداف المؤسسة للسنة الماضية في خطط التعاقب القيادي قد اكتملت أم لا، لضمان الحاسبة.

- إصدار تقرير سنوي عن تخطيط التعاقب للقيادات بمؤسسات التعليم الجامعي، يتضمن إحصائيات مثل عدد أعضاء هيئة التدريس المحتملين الذين تولوا بالفعل المناصب القيادية التي تم استهدافهم من أجلها، وعدد المناصب القيادية التي تشغلها من مجموعة من المرشحين، أو عدد المرشحين الذين أكملوا أهداف المؤسسة، أو الوقت اللازم لملء المناصب القيادية الشاغرة.

٧- توفير قاعدة بيانات شاملة بالكفاءات والجدارات القيادية المرشحة والتي يمكن الاعتماد عليها في تأهيلهم لتولي المناصب في المستويات القيادية والتنظيمية بجامعة الأزهر وذلك من خلال وضع وصف فعلى لجميع القطاعات القيادية في الجامعة ومن خلالها حصر جميع القادة المؤهلة في المستقبل لسد العجز القيادي المتوقع.

٨- تحليل الوظائف القيادية المستهدفة وتحديد احتياجاتها من الكفاءات المطلوبة، ويكون ذلك من خلال وضع خصائص كل موقع قيادي في الجامعة وتحديد سمات القيادة القادرة على القيام بهذه الوظيفة والمؤهلات اللازمة لذلك.

٩- نشر ثقافة التعاقب القيادي بين جميع القادة في مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم ويكون ذلك عن طريق حضور ورش عمل وبرنامج ولقاءات خاصة بتنمية القيادات الجامعية في جميع التخصصات لتعريف جميع العاملين بأبعاد الوظائف الأعلى حتى يكونوا على استعداد تام لتولى هذه الوظيفة بالكفاءة المطلوبة في المستقبل.

المراجع:

- 1- حسن بن عبد العزيز محمد الداود، (٢٠٢٠): "التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجمعي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي"، مجلة جامعة شقراء، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، عدد ١٣، ص ١٦٦.
- ٢- إيمان أحمد حسن همام(٢٠٢٢):تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد ٤٠، جزء ٤، ص ٢١.
- 1 - Diane Furtek,(2013): "Using Successorship to Build Leadership Capacity in Higher Education", College & University, V. 90, N. 2, p. 51
- 1- Calareso, J . P, (2013) : " Succession Planning: The Key To ensuring leadership". Planning For Higher Education, V.41, N. 3,P31.
- 1 -Chi-Kuan Chia, Ahmad Zabidi Bin Abdul Razak,(2023): university succession planning: a conceptual review of models in malaysian context, Educational Leader (Pemimpin Pendidikan), V. 11 ,p2.
- 1 - Ahmad Zabidi Abdul razak (2021): "Succession planning practices and Challenges in Malaysia s public universities:A systematic Review", international Online journal of Educational leadership, V.5, N. 1, p 60.
- 1 - Ibid, p 62.
- 1 - Awanis Ku Ishak, Bidayatul Akmal Mustafa Kamil (2016): Succession Planning at Higher Education Institutions: Leadership Style, Career Development and Knowledge Management Practices as its Predictors, International Review of Management and Marketing,V. 6(S7),p215 .
- 1 - جمهورية مصر العربية: "القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٥٠) لسنة ١٩٧٥ وفقاً لأخر التعديلات"، مادة ٢، ط ٥، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، ص ٢.
- 1 - محمود مصطفى أحمد(٢٠٢٠): تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية ، جامعة الفيوم، ع ١٤، ج ١٠، ص ٤١٣.
- 1- محمد إبراهيم طه(٢٠٢٠): تصور مقترح لتفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومؤسسات المجتمع في ضوء خبرات بعض الدول ورؤية مصر ٢٠٣٠، أبحاث المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم- دراسات وتجارب، جامعة الأزهر- كلية التربية للبنين بالقاهرة، ص ٥٣٥.
- 1 - جامعة الأزهر(٢٠١٧): الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (٢٠١٨-٢٠٢٢)، جامعة الأزهر القاهرة، ص ٧١.
- 1- جامعة الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق (٢٠٢٣)، النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية ٢٠٢٢-٢٠٢٣م، إدارة المعلومات والإحصاء جامعة الأزهر.
- 1 - بدر حامد على مسعود(٢٠٢١): تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء بعض النماذج الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص. ص ٣٣١، ٣٣٢.

- 1 - محمد مسلم حسن علي (٢٠٢٢): تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١١٤ع، ص ٤٢٣.
- 1- عبدالجواد السيد بكر(٢٠٠٣): منهج البحث المقارن بحوث ودراسات , دار الوفاء, الإسكندرية ,ص١٤٠.
- 1- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ١٩٩٠م، ص٤٢٥.
- 1- المرجع السابق، ص ٥٩١.
- 1 - Kristina Keller (2018). "Building the Case for Succession Planning in Higher Education," A Study of Succession Planning Pilots with in Minnesota state Colleges and Universities System. Doctoral Dissertation, St Cloud State University p.18.
- 1 - نورة عبد الله الشهراني (٢٠٢١): وآخرون: تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية ٢٠٣٠م، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة، ص ٢٧٠.
- 1 - عنتر محمد عبد العال، ونبيل سعد خليل، محمد عبد العظيم عبد المجيد (٢٠٢٢): تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية: (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٣ع، ص. ٦٨٣-٧٢٦.
- 1 - أحمد محمد عبد السلام الأشقر، محمد سعد زكي يوسف (٢٠٢٤): تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي " رؤية مستقبلية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١ع، ج٢، ص. ٦٦-١٣٥.
- 1- Nazia Keerio, Abd Rahman Ahmad (2023): Developing future leaders in Malaysian public universities: the factors influencing execution of succession planning. Journal of Applied Research in Higher Education.
- 1 - Megan E. M. Morrow (2023): Succession Planning: Addressing the Lack of Internal Executive Leadership Preparation Within Higher Education Institutions (Doctoral dissertation, Grand Canyon University
- 1 - Christopher M. Parfitt , (2017): " Creating A Succession- Planning Instrument for Educational Leadership," Educational Leadership Review, V.18, N.1, p 23.
- 1 -William J . Rothwell, (2012): " The Difference Between Management Succession Planning And Technical Succession Planning" ,Jed Lindholm, Kaewn K. Yarrish and Alieen G. Zaballero , The Encyclopedia of Human Resource Management; H R Forms and Job Aids , San Francisco; John Wiley & Sons, Inc, V.2, p. 6.
- 1 - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٩): "الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية"، دليل استرشادي، الإمارات العربية المتحدة، ص ١٢.
- 1 - Bidayatul Akmal Mustafa Kamil, Junaidah Hashim, Zabeda Abdul Hamid, (2016), "Managing Talents in Higher Education Institutions: How Effective the Implementation of Succession Planning?", Sains Humanika, V.8, N.4-2, Penerbit UTM Press, www.sainshumanika.utm.my, p. 67-72.

- 1 - Phillip D. Goldsberry Sr, (2018):" Principles for Succession of the Senior Leader," Doctoral Dissertation, Success in George Fox University, p. 40.
- 1 - فيصل بن عبد الله البواردي (٢٠١٧): "تحديات خطط التعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٧، عدد ٢، ص.ص.٢٠٠، ٢٠١.
- 1 - Wiliam J. Rothell, (2010): " Effective Succession Planning :Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From within ," NEW York. American Management Association, p. 83- 85.
- 1- Brenda R. Blackburn, (2015): "A Journey Through Leadershi Succession in Higher Education: an Autoethnography", Doctorate of Education: Educational Leadership and Administration, New Mexico State University, Las Cruces, NM,p.8-10.
- 1- Joseph Attiah Seniwolib,(2015): Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies, Research Journal of Educational Studies and Review, V. 1, N .1, p5.
- 1- Ibid.
- 1 - Wiliam J. Rothell, (2010): " Effective Succession Planning :Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From within",Opcit , p 83 – 85.
- 1 - Ibid.
- 1- Kristina Keller, (2018): "Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System", Doctor of Education St. Cloud State University, Culminating Projects in Higher Education Administration, p.p.102,103.
- 1 - Isaac C. Theus, (2019), Strategies for Succession Planning and Leadership Training Development for Nonprofit Organizations, Ph.D., Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection, Walden University ScholarWorks, p98.
- 1- Joseph Attiah Seniwolib. (2015):"Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies, Opcit, p8. Ibid, p11
- 1 - Pamela A. Gordon, Julie A. Overbey, (2018): Succession Planning Promoting Organizational Sustainability, Library of Congress Control Number: 2017964619, This Palgrave Macmillan imprint is published by Springer Nature,46,p149.
- 1 -Wiliam J. Rothell, (2010): " Effective Succession Planning :Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From within,Opcit,p90.
- 41- Leslie Coward, (2012): "A Quantitative Leaders Perceptions Of Succession Planning and Management," Practices Within Community Colleges .Unpublished Dissertation [htt://repositories .lib. Ute .xas. Edu / handle/2152/ETD](http://repositories.lib.Ute.xas.Edu/handle/2152/ETD) , U,02 ,p5378,

- 1 - أحمد محمد شحاته (٢٠٢٣): تدويل البحث العلمي وعلاقته بتحقيق التنافسية العالمية لمؤسسات التعليم الجامعي في كل من مصر وألمانيا وماليزيا (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ١٨٤.
- 1 - الموقع الرسمي لجامعة مالايا ، تمت الزيارة في ٢٥/١/٢٠٢٤ /, (The University of Malaya, 2024) ,/ (<https://www.um.edu.my>)
- 1-Ministry of Higher Education (MOHE) (2007): *national higher education strategic plan beyond 2020*. Putrajaya: Ministry of Higher Education Malaysia .
- 1 -Malaysia Ministry of Higher Education. (2017): *Strengthening academic career pathways and leadership development, universities transformation programme, orange book*. PUTRAJAYA, Malaysia: Ministry of Higher Education Malaysia Retrieved from <https://www.moe.gov.my/menumedia/media-cetak/penerbitan/university-transformation-programme/1466-unitp-orange-book-strengthening-academic-career-pathways-and-leadership-development/file> ,Accessed,15/1/2024.
- 1 - Chi-Kuan Chia, Ahmad Zabidi Bin Abdul Razak,(2023): university succession planning: a conceptual review of models in malaysian context, opcit, p8.
- 1 Abd Rahman Ahmad, Nazia Keerio. (2020): The Critical Success Factors of Succession Planning In Malaysian Public Universities *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(05), 4028 - 4040. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/13669> -.
- 1 -Ministry of Higher Education Malaysia. (2017): Strengthening academic career pathways and leadership development: Universities transformation programme, orange book. Putrajaya, Malaysia: Ministry of Higher Education,opcit.
- 1- Morshidi Sirat, Abdul Razak Ahmad & Norzaini Azman (2012): University leadership in crisis: The need for effective leadership positioning in Malaysia. Higher Education Policy, V.25,N.4, p515
- 1 -Abd Rahman Ahmad, Nazia Keerio (2020): “The critical success factors of succession planning in Malaysian public universities”, International Journal of Advanced Science Technology, V. 29 N. 5, p.p. 4030,4031.
- 1- Norzaini Azman, Ibrahim Che Omar, Aida Suraya Md Yunus (2016): Academic promotion in Malaysian public universities: A critical look at issues and challenges. Oxford Review of Education, Vol 42, No(1), p80.
- 1 -Chi-Kuan Chia, Ahmad Zabidi Bin Abdul Razak,(2023): University Succession Planning: A Conceptual Review Of Models In Malaysian Context, OpCit, p.p.14,15.

- 1- Yasmeeen Bano (2017): A conceptual model of succession planning for public higher learning institutions in Malaysia. Journl of Techno Social, Vol 9, No(2), p82.
- 1 -Ministry of Higher Education Malaysi (2017):Strengthening academic career pathways and leadership development: Universities transformation programme, orange book. Putrajaya, Malaysia: Ministry of Higher Education,opcit.
- 1 - Higher Education Leadership Academy. (2019) : Vision, mission & roles. Retrieved August 16, 2019, from <http://akept.mohe.gov>, Accessed, 10/1/2024.
- 1- Abd Rahman Ahmad, Nazia Keerio, Alaa S. Jamee, Mohammed A. Karem, (2020), "The relationship between national culture and succession planning in Malaysian public universities", Journal of Education E-Learning Research, V. 7 N. 3, p.p. 247,248 .
- 1 -Dogan Delil Gultekin & Hossam el-Din Ibrahim Mohamed (2021): The Malaysian Experience in Sustainable Development: TheEducational Sector as a Model, Journal of Islamic and Humanities Studies, V.1 / N. 2 ,p 192.
- 1 - Mazidah Mohamed & Moh Sallahudin Abd Aziz (2018): Juxtaposing the Primary School Assesmenmt Concepts and Practices in Singapoce and Malaysia, International Journal of Engine e ring & Teachnology, V.7, p 21.
- 1 - Brock, Colin and Lomairk pe Symmaco eds.(2011):"Education in South East Asia." Symposiurn Book lid, p. 109.

1 الموقع الرسمي لجامعة الأزهر (٢٠٢٢) : " دور الجامعة في خدمة المجتمع " ،
http:// WWW.azhar.edu.eg. Sing in 24- 8-2022.

- 1 - جامعة الأزهر (١٩٩٦م): جامعة الأزهر في سطور، مطبعة جامعة الأزهر، ص ١٠.
- 1 - جامعة الأزهر (٢٠٠٦): دليل إجراءات العمل الإداري بجامعة الأزهر، مطبعة جامعة الأزهر، القاهرة، ص ١٥، ١٣.
- 1 - المرجع السابق.
- 1 - المرجع السابق.
- 1 - شاذلى يونس على جلال (٢٠١٣م): التطوير التنظيمي لكليات جامعة الأزهر باستخدام مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، ص ١٩٧.
- 1 - جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مرجع سابق، المادة ١٤١، ص ١١١.
- 1 - جمهورية مصر العربية : القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مرجع سابق، المادة ٤١، والمادة ٤٢، والمادة ٤٣، ص ١٥ .
- 1 - جمهورية مصر العربية: القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مرجع سابق المادة ٥١، والمادة ٥٢، والمادة ٥٣، ص ١٩.
- 1 - جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مرجع سابق، المادة ١٣٧، ص. ص. ١١٠، ١٠٩.
- 1 - جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، مرجع سابق، المادة ٦٠، ص ١٧.