



جامعة المنصورة
كلية التربية



معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة "٢٠٣٠" دراسة تحليلية"

إعداد

د. / جواهر عيسى البييز

أستاذ الإدارة التربوية المساعد
بقسم الإدارة والتخطيط التربوي/كلية التربية
جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٨ – أبريل ٢٠٢٢

معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة "٢٠٣٠" دراسة تحليلية"

د. / جواهر عيسى البيز

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

بقسم الإدارة والتخطيط التربوي/كلية التربية

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

ملخص البحث:

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات. والتعرف على بعض الخبرات العالمية في مجال معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات. والتعرف على واقع معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. واستعراض آليات تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. واقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٢-١٤٤٣هـ). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض الدراسة. وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك قصوراً في معايير تعيين القيادات، ينتج عنه قصوراً في إمكانات الموارد البشرية ومنهم القادة في الجامعات، وينتج عن ذلك قصوراً في فعالية عمليات تقييم الأداء، لذا يجب على الجامعات أن تهتم بمعايير ترشيح واختيار وتعيين القادة وتطوير أدائهم، من أجل تحقيق أداء عالٍ. وقد اقترحت الدراسة عدد من السبل للتغلب على تحدي القصور في معايير تعيين القادة. واستعرضت الدراسة عدد من الخبرات العالمية المطبقة لآليات اختيار وتقييم وتدريب القادة الأكاديميين في الجامعات لتحقيق متطلبات عمليات تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: معايير ترشيح القيادات الأكاديمية. عمليات تقييم الأداء. الجامعات السعودية.

Abstract:

This study aimed to identify four main aspects of the criteria for selecting academic leaders in universities: (1) the theoretical foundations manifesting this criteria, (2) the criteria for selecting academic leaders in some global universities,

(3) its underlying principles in the universities of Saudi Arabia in light of the Kingdom's 2030 vision, and (4) the reviewing mechanisms for its development in Saudi universities. The study was limited to Saudi universities in the second semester of the academic year (1442-1443 AH). The descriptive approach was followed due to its suitability for the purposes of the study. It was concluded that there are shortcomings in the criteria for appointing leaders, resulting in inadequacies in the capabilities of human resources, including leaders in universities. This, in return, affected the quality of performance evaluation processes. In order to achieve a high quality of performance, the study presented some suggestions for overcoming the shortcomings in the criteria for appointing leaders. Furthermore, it reviewed a number of practical global experiences on the mechanisms of selecting, evaluating, and training academic leaders in universities in order to meet the requirements of performance evaluation processes.

Keywords: Criteria for selecting academic leaders. Operations of performance evaluations. Saudi universities.

مقدمة البحث:

تبدل الجامعات في المملكة العربية السعودية جهودًا كبيرة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، بتطبيقها لاستراتيجيات مختلفة في التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية. وذلك استجابةً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة، وتحقيقاً للأهداف التنموية في رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) والتي تهدف إلى أن تكون خمس جامعات سعودية في مصاف الجامعات المتقدمة عالمياً (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠).

وتتوقف فاعلية وكفاءة الجامعات إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية أداء قيادتها، لذا فإن اختيار القيادات الأكاديمية يعد أهم ركائز نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها، فهم العنصر الرئيس في نظام في الجامعات وأساس العمليات الإدارية، لذا لا بد من وجود رؤية تتسم بالاستشراف للمستقبل لإيجاد قيادات ذات مهارات وكفاءات عالية تستخدم الاستراتيجيات الحديثة وتعمل على إحداث التغيير، و يجب أن تتسم بعدد من السمات التي يتم تحديدها في معايير وآليات اختيارهم، ، فطبيعة المناصب القيادية بالجامعات سواء الأكاديمية أو الإدارية تفرض حقيقة علمية أن عملية اختيار العناصر المناسبة لهذه المناصب الإدارية، يجب الاهتمام بها من العناية والحرص على أساس خبرتها بالإدارة ومدى استعدادها لطبيعة الدور الذي تتولى مسؤولياته والمتتبع لواقع عملية

تعيين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يلاحظ أن هذه العملية قد لا تستند في غالبيتها إلى معايير علمية مقننة، وإنما تعتمد عادة على اعتبارات شخصية قائمة على الترشيح والاختيار، ومن هنا تظهر الحاجة إلى إيجاد وبناء معايير لاختيار القيادات الأكاديمية. (الزيدي، ٢٠١٨، ٤)

إن وسيلة الجامعات لتحقيق التميز والريادة محلياً وعالمياً، هي إيجاد محكات ومعايير تحدد لها المستوى المطلوب من الأداء لضمان جودته، والتي تساعدها على استغلال مواردها المادية والبشرية بالشكل الأمثل. لذا تلجأ بعضها إلى عمليات تقويم الأداء، والتي يجب أن تكون عملية أساسية في الجامعات من أجل تقييم مستوى الأداء ثم تحقيق التطوير والتحسين المستمر (المليجي، والبرازي، ٢٠١٠)، (عيدوراس، وعراقي، ٢٠١٢)، وتظهر أهمية عملية تقويم الأداء في أنها عملية إدارية أساسية من عمليات الإدارة الخمس (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، والرقابة والتقييم)، وأنها وسيلة المنظمة للتأكد من إنجاز أهدافها، وتقدير كفاءة تلك العمليات، من خلال القيام بسلسلة عمليات متصلة ومترابطة تبدأ بقرار الإدارة العليا، ونشر الثقافة في المنظمة، ومتابعة تحقيق الأهداف، والتأكد من جودة التنفيذ وتقييم المخرج (حافظ؛ وعباس، ٢٠١٥).

وقد واجهت الجامعات عدداً من التحديات عند تنفيذها لعمليات تقويم الاداء، نتيجة للقصور في تنفيذ العملية كما يجب، ومن هذه التحديات: ما هو على نطاق النظام والسياسات والأهداف، مثل: ضعف نظام تقويم الأداء، قلة وضوح المعايير وضعف دقتها، أو على نطاق الإدارة العليا، مثل: غياب دعم الإدارة العليا، غياب نظام المساءلة والرقابة، ضعف فعالية نظام المتابعة، وغياب التحديد الدقيق للمهام، مما جعل عملية التقويم والمحاسبية صعبة التنفيذ (الشثري، ٢٠١٤)، (غبور، ٢٠١٣)، (مجيد، ٢٠١١). كل ما سبق قد يضعف قدرة المؤسسة على تحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء من أجل القيام بعملية التقويم بفعالية. ومن الممكن مواجهة تحديات متطلبات عمليات تقويم الأداء في الجامعات عن طريق الانتقاء الجيد للقائد. ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لتحقيق أحد أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)، من خلال استعراض آليات تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة "٢٠٣٠"، مما سيشرح التنافس بين الجامعات السعودية في الحصول على المراكز العليا.

مشكلة الدراسة:

بالنسبة لآليات وسياسات ترشيح القيادات الأكاديمية فمن واقع أداء القيادات في الجامعات تلاحظ كعكي (٢٠١٨) ضعف وجود معايير دقيقة لاختيار القيادات، وتغيب الإعداد المسبق لتولي

المنصب للقائد، وضعف أنظمة المساءلة والمحاسبية، ويضيف الجبيلي (٢٠١٩) ضرورة أن يكون هناك معايير مبنية على أسس علمية واضحة ودقيقة للاختيار المناسب للقيادة (رئيس القسم، والوكيل، والعميد) من أجل ضمان الجودة في العمليات وتحقيق الأهداف المرغوبة، ولتوفير آليه واضحة لتقييم أداء القادة، ويوضح أبو سعده (Abu Saada، ٢٠١٣) أهمية اختيار قائد أكاديمي تتوفر فيه مواصفات معينة تؤهله للقيام بالعملية بشكل صحيح، وتساعد على حسن اختيار الأفراد المؤهلين لتكوين فرق العمل، و أن ذلك من أسباب نجاح عمليات تقييم أداء الجامعات في مرحلة التقييم الذاتي. وتذكر يحيوي (٢٠١١) أنه قد يتم اختيار القيادات دون تلقي التدريب اللازم، ودون اكتساب الخبرة، اعتماداً على المعايير الفردية والشخصية، وبالتالي قد يؤثر ذلك على أداء العمليات في الكلية أو الوحدة أو القسم، وأن تنفيذ عملية تقييم الأداء تكون بطريقة أفضل عند توفر القيادة الداعمة.

وفيما يخص معايير ترشيح رئيس القسم والعميد بالجامعات السعودية، فإن الآليات كانت غير واضحة، حيث ورد في (نظام الجامعات الجديد، ٢٠٢٢) المادة السابعة أن يتولى مجلس شؤون الجامعات إقرار قواعد ترشيح رؤساء الجامعات، وفي المادة الثالثة عشرة أن يتولى مجلس أمناء الجامعة إقرار القواعد المنظمة لتعيين عمداء الكليات، والعمادات، والمعاهد، والمراكز، ورؤساء الأقسام العلمية، وفي المادة الرابعة والعشرون أن يكون مجلس الكلية أو المعهد برئاسة العميد وتكون العضوية فيه على النحو الآتي: (الوكلاء ويكون أحدهم أميناً للمجلس-رؤساء الأقسام العلمية). ولرئيس الجامعة أن يضيف لعضوية المجلس ثلاثة -على الأكثر- من أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المعهد، واثنان -على الأكثر- من ذوي الخبرة والعلاقة بمجال اختصاصات الكلية أو المعهد، وذلك بناءً على ترشيح من مجلس الكلية أو المعهد. وورد في الفصل العاشر ما يخص رؤساء الأقسام في المادة الثامنة والثلاثون أن يُكلف رؤساء الأقسام في كل كلية بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح من عمداء الكليات، أما معايير الاعتماد الأكاديمي لاعتماد برامج الدراسات العليا والصادرة من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٨، ٤) فقد نصت في المعيار الثاني "إدارة البرنامج وضمان جودته" على ما يلي: "يجب أن يكون لدى البرنامج قيادة فعّالة تقوم بتطبيق الأنظمة والسياسات واللوائح المؤسسية، وتقوم بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة وتفعيل نظم الجودة التي تحقق التطوير المستمر لأدائه في إطار من النزاهة والشفافية والعدالة والمناخ التنظيمي الداعم للعمل". وقد أصدرت هيئة تقويم التعليم وثيقة تختص بطلب الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وكان من الشروط أن تقدم

المؤسسة ما يثبت تطوير اللوائح والوصف الوظيفي للمهام الأكاديمية والقيادية والإدارية، وأن تكون متفقه مع المعيار الثاني من معايير الاعتماد الأكاديمي (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠١٠). وتم التوصل إلى أن هناك قصور في معايير تعيين القيادات، ينتج عنه قصوراً في إمكانات الموارد البشرية وفي فعالية عمليات تقويم الأداء، فالقائد هو أساس عمليات تقييم الأداء، فالدعم الذي يوفره هو الخطوة الأولى لعمليات تأكيد الجودة والتي تعتبر من متطلبات عملية تقويم الأداء، (دندري؛ هوك، ٢٠٠٧)، لذا يجب على الجامعات أن تهتم بمعايير ترشيح واختيار وتعيين القادة وتطوير أدائهم، من أجل تحقيق أداء عالٍ. واستناداً إلى ما سبق فإن هناك ضعفاً في تحديد آليات ومعايير ترشيح القادة في الجامعات (عميد الكلية، والوكيل، ورئيس القسم)، مما قد يؤثر على جودة أداء عمليات تقويم الأداء الجامعات، مما يُظهر الحاجة إلى تطويرها استجابةً للتوجهات الحديثة.

ومن الممكن مواجهة تحديات متطلبات عمليات تقويم الأداء في الجامعات عن طريق الانتقاء الجيد للقائد، فقد أكدت بعض الدراسات أن مستوى أداء القائد يؤثر على أداء العمليات التي تتم بداخل الجامعات (البشر، ٢٠١٦)، (الجبيلي، ٢٠١٩)، (الطلاع، ٢٠١٧)، (كعكي، ٢٠١٨)، ومن هذه العمليات عملية تقييم الأداء المؤسسي، والبرامجي، وفي دراسة كوك وماكدونالد (Kok, S. K., & McDonald, C. 2017) والتي بعنوان "دعم التفوق في التعليم العالي، والتعرف على القيادة، والحوكمة والسلوك الإداري لمؤسسات التعليم العالي عالية الأداء" أكد الباحثان بعد دراسة عدد من مؤسسات التعليم العالي متميزة الأداء، على دور القيادة في الأقسام الأكاديمية في تحقيق التحسين في الأداء، واعتماد النجاح المؤسسي على قدرة القيادات على إدارة الأداء بشكل جيد، وكان من نتائج البحث أن تميز المؤسسات في الأداء يعتمد بشكل كبير على ثمانية عناصر، و أداء القادة الأكاديميين، وسلوكياتهم، أحد هذه العناصر، ويتفق حافظ؛ وعباس (٢٠١٥) مع ما سبق بأن تحقيق التميز للجامعات يكون بتوفر قيادة فعالة، تقوم بتوفير الدعم الدائم لعمليات التطوير في المؤسسة التعليمية. ويضيف غبور (٢٠١٣) أن أساس التميز في الأداء في المؤسسات يكون بأداء الموارد البشرية. وتأسيساً على ما سبق نلاحظ أن آليات ومعايير ترشيح القادة في الجامعات (عميد الكلية، والوكيل، ورئيس القسم)، ليست واضحة أو مفصلة بالشكل الكافي، مما قد يؤثر على جودة أداء عمليات تقويم الأداء الجامعات، وفي ضوء ذلك ستستعرض الورقة الحالية تحدي القصور في معايير ترشيح القيادات الأكاديمية (عميد الكلية، والوكيل، ورئيس القسم)، وأثر ذلك في تحقيق متطلبات تقويم الأداء في الجامعات، وسبل التغلب

على هذا التحدي، باعتبار أن اختيار وتعيين القائد الذي تتوفر فيه معايير الجودة، ثم الحصول على دعمه، هي الخطوة الأولى لتنفيذ عمليات تقويم الأداء في الجامعات وتأسيساً على ما سبق جاءت الدراسة الحالية للإجابة على السؤال ما آليات تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة "٢٠٣٠"؟

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات؟
٢. ما الخبرات العالمية في مجال معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات؟
٣. ما واقع معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة "٢٠٣٠"؟
٤. ما آليات تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات.
٢. التعرف على الخبرات العالمية في مجال معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات.
٣. التعرف على واقع معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٤. استعراض آليات تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

- توضيح بعض الجوانب في موضوع معايير اختيار وترشيح القادة وعلاقتها بعمليات تقويم الأداء وخاصة في البيئة الأكاديمية السعودية.
- تسليط الضوء على بعض الخبرات العالمية لاختيار وتقييم وتدريب القادة في الجامعات لتحقيق متطلبات عمليات تقويم الأداء، وتوضيح آليات تطبيقها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على استعراض الأسس النظرية لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات، وعلى بعض الخبرات العالمية في مجال معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات،

والتعرف على واقع معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستعراض آليات تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على الجامعات السعودية. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٢-١٤٤٣هـ).

منهج الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة لمناسبته لأغراض الدراسة. **مصطلحات الدراسة:**

معايير اختيار القادة: مجموعة من الضوابط والشروط التي في ضوئها يتم اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات، (عميد/ رئيس قسم أكاديمي). (الزبيدي، ٢٠١٨، ١١) **عمليات تقويم الأداء في الجامعات:** عملية قياس كمية ونوعية شاملة لأداء مكونات المنظمة (مدخلات، عمليات، مخرجات)، باستخدام أدوات علمية، من معايير ومؤشرات، للتعرف على مدى تحقيق الأهداف، وتقييم الوضع الراهن، ووضع خطط للتطوير والعلاج، والتحسين، سواء كان التحسين (على مستوى المؤسسة ككل، أو على مستوى إدارة أو وحدة، أو على مستوى الأفراد) (مجيد، ٢٠١١)

الإطار النظري:

الحاجة إلى وجود معايير واضحة لترشيح القادة: ترتبط أهمية توفير معايير و آليات تعيين واختيار القيادات في الجامعات، بما تتميز به أدوار القيادات الأكاديمية في الجامعات، فهي تختلف عن أدوار القيادات في أي مؤسسة أخرى في المجتمع، فتنفيذ الأعمال الأكاديمية والإدارية ومتابعتها بالشكل الأكبر تقع مسؤوليتها على عميد الكلية ووكيلها ورئيس القسم، ويعتبر أداءهم الخطوة الأولى للتحسين والتطوير والتنمية، ومن أجل تنفيذ هذه الأعمال بمنهج واضح، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها، و الارتقاء بمستوى أداء القيادة والمؤسسة، يجب أن يكون القائد على قدر عال من الكفاءة، وبملاحظة طرق اختيار رؤساء الأقسام والعمداء فقد افترقت إلى استنادها على معايير علمية دقيقة، فهي إما أن يكون الاختيار بناء على مهارات العضو الأكاديمية والمهارات الإدارية، وتكون بترشيح من القسم ويتم اختياره بالتصويت، أو يكون بتعيين من الإدارة الأعلى، مع عمل استطلاع للرأي ويكون بسرية، حيث أن نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه لم يضع ضوابط ولوائح تحدد طريقة ومواصفات اختيار عميد الكلية أو وكيل الكلية أو رئيس

القسم (الجبيلي، ٢٠١٩)، ووفق تلك الرؤية تؤكد محمد (٢٠١٧) أن توفير معايير مؤسسية موضوعية لاختيار القيادات الجامعية يساعد على تحقيق الأهداف، وعلى تحقيق جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق رضا المستفيد، فتوفر بعض الكفايات لدى القادة، سيساهم في رفع أداء المنظمات. وفي نتائج دراسة أبو السعود ويودي (Abu Alsuood, Y., & Youde, 2018) بعد مقابلة (١٥) عميد كلية، في سبعة جامعات حكومية سعودية، تم التوصل إلى أن هناك قصور في معايير تعيين القيادات، وأنها قد تعتمد على الأقدمية بدلا من الخبرة، وتعتمد على العوامل الذاتية، بدلا من المعايير الموضوعية، مما يؤثر على أداء المؤسسات سلبا. وفي ظل تلك المؤشرات نلاحظ أن أداء المؤسسات التعليمية يرتبط بالمهارات التي يمتلكها القائد، فيذكر بريك ويل وتايتلرلي (Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. 2010) في نتائج دراستهم أن هناك رابط بين أداء المؤسسة وخصائص وسمات ومهارات القائد، حيث أن أغلب المؤسسات عينة الدراسة تقوم بتعيين قادة لديهم مهارات تتناسب مع أهداف المؤسسة، بالتالي يكون التميز أمرا مؤكداً، لذا يجب على المؤسسات التعليمية تحديد المهارات اللازمة للقائد والتي تخدم أهدافها، وأن يتم تصميم برامج تدريبية تتناسب مع هذه الاحتياجات، ويجب تطبيق أدوات مختلفة لتقويم أداء المتقدمين للمناصب القيادية، من أجل التعرف على نقاط الضعف والقوة والتميز للعضو. ومن المهارات اللازم تدريب القادة عليها هي مهارات عمليات تقييم الأداء، ولما كانت عملية توفير معايير مؤسسية لاختيار القيادات الجامعية مهمة، فقد نشرت إدارة المعايير في نيويورك نتائج اختبار تم إجراؤه على القيادات، والتي أكدت أهمية وضع معايير موضوعية لاختيار القادة وتدريبهم على أسس القيادة والحوكمة (محمد، ٢٠١٧). وقد قام غبور (٢٠١٣) بمقارنة لبعض جوائز التميز عالميا وعربيا وهي: (النموذج الأمريكي "مالكوم بالدريج"، ونموذج الجائزة الأوروبية "EFQM"، نموذج دبي للأداء الحكومي، الشيخ خليفة للتميز، الملك عبدالله الثاني، الملك عبدالعزيز)، وقد كان معيار القيادة هو أول معيار في المقارنة، ويلاحظ وجوده كمعيار للتقييم في كل الجوائز وبمعدل نقاط مرتفع، ويدل ذلك أنه من المعايير الهامة وذو دور مؤثر لأداء متميز (الطلاء، ٢٠١٧)، ويحتوي المعيار على عدد من المعايير الفرعية، من ضمنها معيار اختيار القيادات. ووفق تلك الرؤية فإن الاعتماد على المعايير العلمية الموضوعية لاختيار القادة له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات، حيث أنه يؤكد مبدأ الشفافية، ويسهل عمليات المساءلة والمحاسبية، ويساعد على التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات، ويساعد في التعريف بمستوى الأداء المتوقع للقائد، ويساعد أيضا في التدريب من أجل عملية التعاقب القيادي.

ويجب أن تبنى المعايير استناداً على المعايير المهنية الحديثة، وأن تكون هي المحك لاختيار وتقييم القيادات (الجبيلي، ٢٠١٩). وتتفق منع ذلك بن زرعة (٢٠١٦) أن التحديد الدقيق لمهام ووظائف رئيسات الأقسام، وتحديد مؤشرات دقيقة لقياس الأداء، يفيد في تحسين الأداء. وفي ذات السياق هدفت دراسة أبو سعده (Abu Saada، ٢٠١٣) إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة علمية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو (٢٠٠٨:٩٠٠١) في قطاع غزة. وأكدت النتائج على الدور المهم لدعم وتشجيع القادة للمرؤوسين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة (٧٣,٨٠%). ويؤيد ذلك الشثري (٢٠١٤) أن لمشاركة القيادات في عملية تقييم الاداء أهمية كبيرة، ويؤدي دعمها إلى تحقيق الجودة في الأداء.

وتظهر الحاجة إلى وجود معايير لاختيار القادة بسبب وجود قصور في المهارات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي. (Braun, S., Nazlic, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C., & Frey, D, 2009) وقد تمارس بعض القيادات الأكاديمية في مجال التقويم والاعتماد الأكاديمي عدد من الممارسات التي تؤثر سلباً على جودة التقويم، ومنها عدم توفير قاعدة بيانات عن العمليات داخل المؤسسات، و وضع العديد من القوانين غير الواضحة، والتخوف من عمليات الاعتماد الأكاديمي. (المليجي، والبرازي، ٢٠١٠)، ويضيف الشثري (٢٠١٤) وجود نقص في الأفراد المتخصصين في عمليات التقويم في الجامعات، لذا يشدد الشثري (٢٠١٥) على الدقة والعناية بعملية اختيار القادة الأكاديميين والاهتمام بها، وقد اشارت دراسات كلا من البجيوي (٢٠١١) وكعكي (٢٠١٨) إلى وجود قصور في معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام وضرورة أن تكون على أسس علمية مع كتابة لسوائح نظامية واضحة ودقيقة لذلك، وأن يكون مبدأ الاختيار هو الجدارة، وتوفر المعايير. ويضيف الجبيلي (٢٠١٩) تتم عملية اختيار وتعيين القيادات بطريقة غير متقنة، لم يتم التأكد من مناسبتها لأهداف المؤسسات التعليمية. وقد يؤدي ذلك إلى اختيار قادة غير مؤهلين وحصول نتائج غير مرغوبة، وعدم تحقيق المؤسسات لأهدافها، وانخفاض مستوى أداء المؤسسة، وانخفاض الرضى الوظيفي، والهدر وانخفاض الجودة، وتراجع العمل الجماعي، وغالبية العمل الفردي. فعلمية تقييم الاداء تعتمد كما يذكر مختار، وعبد الرحمن (٢٠١٦) على توفير إمكانات مادية وكوادر بشرية مؤهلة ولجان من

داخل وخارج الجامعة، لضمان عدم وجود ضغط من إدارات الجامعات لوضع نتائج مضللة في التقييم من أجل الحصول على السمعة الجيدة بالرغم من الأداء الضعيف.

واقع معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة "٢٠٣٠":

أولاً: جامعة الإمام محمد بن سعود لم تعلن الجامعة على الموقع الإلكتروني عن معايير ترشيح القيادات، ويوجد لديها وحدة لتطوير القيادات تميزت بثلاثة برامج وهي: "برنامج الكشف عن القيادات المحتملة. برنامج بناء وتأهيل القيادات. برنامج تطوير القيادات الحالية". ويتميز برنامج الكشف عن القيادات المحتملة بتوثيق بيانات الأفراد وعمل قواعد معلومات، للاستفادة منها عند الرغبة في ترشيح قيادات مستقبلاً (موقع جامعة الإمام، عمادة تطوير التعليم الجامعي، ٢٠١٩).

ثانياً: جامعة الملك سعود تم تشكيل لجنة باسم اللجنة الاستشارية لاختيار عمداء الكليات والمعاهد وتم تحديد معايير المفاضلة، وآليات الاختيار، ويتم الإعلان عبر الموقع عن المناصب القيادية، ويستطيع جميع أعضاء هيئة التدريس ترشيح أنفسهم، وتم اقتراح أن تطبق هذه الآلية على مستوى الكليات لاختيار رؤساء الأقسام (جامعة الملك سعود، ٢٠٠٨) أما تطوير أداء القيادات، فتقدم عمادة تطوير المهارات عددًا من البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية (موقع جامعة الملك سعود، عمادة تطوير المهارات، ٢٠١٩).

الخبرات العالمية في مجال معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات:

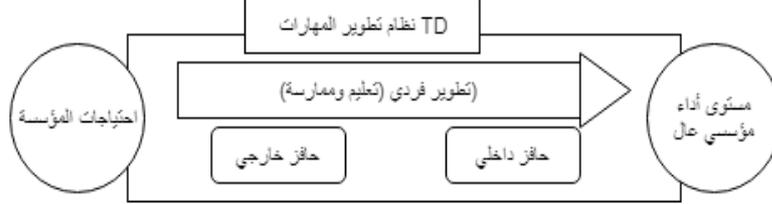
أولاً: بناء المهارات القيادية من خلال تقييم الأداء المعهد الأمريكي للبحوث (AIR)

Building Leadership Talent Through Performance Evaluation

قام المعهد الأمريكي للبحوث (AIR) بتحديد خمسة من الممارسات الأساسية للقيادة المدرسية، بعد دراسة أجريت على أكثر من (200) معلم، وعمل أكثر من (100) دراسة بحثية، وكان الهدف تحسين الأداء العام، ممارسات القيادة التي تم تحديدها هي: (بناء هدف مشترك. التركيز على التعلم والتطوير. إدارة الموارد في المنظمة. التعاون مع المجتمع في المنظمة. المحافظة على مبدأ النزاهة). ويمكن ان تستخدم الممارسات كأداة لانتقاء القادة، وبناء برامج لتطويرهم بناءً عليها. ويقع على المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات التعليم العالي عبء تحسين الأداء، لذا تحتاج القيادات إلى تطوير قدراتهم، لتطوير أداء المؤسسة بشكل عام، ويجب تزويد القادة بلوائح لتوقعات الأداء في المؤسسة، بناء على الممارسات، وعمل التقييم الذي يوفر أداة قوية لتطوير ممارسة القيادة، وبالتالي تطوير أداء المؤسسة (Clifford, M. 2015).

ثانيًا: نظام تطوير المهارات في مؤسسات التعليم العالي: (Khalid, F. 2019)

(TD) The Choreography of Talent Development in Higher Education



إطار المفاهيمي المتكامل لـ TD من مستوى المنظمة إلى المستوى الفردي. (Khalid, F. 2019)

يرتبط الأداء الجيد في مؤسسات التعليم العالي بالمهارات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد والقادة، ومن خلال تطويرهم تكتسب المؤسسة وتحفظ بالميزة التنافسية، فتقوم المؤسسة بعمل نظام تطوير للقيادات، تم تأسيسه بناء على احتياجاتها، مع التأكيد على أهمية الحوافز، والنتيجة تكون تطور في أداء المؤسسة، وقد تم توضيح عمل برنامج تنمية المهارات (TD) من خلال النموذج التالي:

ثالثًا: مؤشرات الاداء الجيد لقادة الكليات، Benchmark Best Practices

Departmental Leadership: من إعداد (Collaborative on Academic Careers in Higher Education. 2014) والمدعومة من قبل أعضاء كلية التربية للدراسات العليا-جامعة هارفرد، يشكل دعم القيادة الأكاديمية (العميد، والوكيل، ورئيس القسم) عامل مهم في تشكيل الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي ينعكس ذلك على جودة الاداء، وقد تم تحديد (٢٠) مؤشرًا للممارسة الجيدة للقائد (COACHE Benchmarks)، وذلك بعد استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس والقياديين في الكليات، عن مدى رضى الاعضاء عن رئيس القسم والعميد، وكان التقييم في الجوانب التالية: (سرعة القائد في اتخاذ القرار، قدرته على تحديد الأولويات، تواصله مع أعضاء هيئة التدريس لتحديد أهداف الوحدة، و المشاركة مع أعضاء هيئة التدريس في تحديد السياسات، والتقييم المنصف).

رابعاً: معايير تقييم القادة في جامعة جنوب فلوريدا: (University of South Florida) يمكن الاستفادة من معايير تقييم القادة التالية في بناء معايير لاختيار القادة الأكاديميين بالجامعات:

المعيار	المعرفة بالوظيفة	الإنتاجية	جودة العمل	معايير الخدمة
الوصف	أن يوضح المعرفة الكافية، والفهم لأداء جميع جوانب العمل بكفاءة وفعالية ومصداقية.	الالتزام بتحقيق العمل في الوقت المناسب؛ مع مراعاة عوامل الجودة في المنتج.	إنتاج أعمال شاملة، وكاملة في التفاصيل، ودقيقة في المحتوى.	الالتزام، التعامل بمهنية، العلاقات مع المجتمع في المؤسسة.
المعيار	الاتصالات	العمل الجماعي	المبادرة	حل المشكلات
الوصف	تتوفر لديه مهارات الاتصال الفعال.	مشاركة الزملاء والعمل في الفريق.	تنفيذ المسؤوليات، وتقبل الجديد منها.	مهارة بعد النظر، ومهارة حل المشكلات والازمات.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (الجبيلي، ٢٠١٩)، بعنوان: "تفعيل دور القيادات الجامعية من خلال معايير الاختيار وتقييم الأداء". هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية اختيار وتقييم القيادات العليا في الجامعات على أساس علمي وموضوعي، وبالتالي إيجاد معايير علمية دقيقة لاختيار عمداء الكليات ووكلائهم وكذلك رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة، وقياس أدائهم بصورة مبنية على أسس علمية مستندة إلى الدراسات والمصادر العلمية ذات العلاقة مع الاسترشاد بمرئيات المسؤولين في الجامعة ومنسوبيها من خلال عرض تجربة جامعة الملك خالد كدراسة حالة في هذا الصدد. وقد تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتم إعداد استبانتين، وزعت على منسوبي الجامعة من وكلاء الجامعة وعمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، كما تمت مقابلات مع عدد من وكلاء الجامعة، وعمداء، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة تدريس من الكليات العلمية، والصحية، والأدبية، والشرعية، ومن مناطق مختلفة. وكانت أبرز نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها هو تحديد قائمتين من المعايير: واحدة لمعايير العمداء ووكلائهم، وأخرى لرؤساء الأقسام، وصنفت كل منها في ثلاثة أبعاد: شخصية وأكاديمية ومهنية، وتم التوافق على الوزن النسبي لكل منها بالنسبة للعمداء ووكلائهم من جهة ولرؤساء الأقسام من جهة أخرى، وتم إعداد مقياسين لقياس تلك المعايير بطريقة موضوعية: مقياس لاختيار العمداء ووكلائهم، والآخر لاختيار رؤساء الأقسام، وهذين المقياسين المستندين إلى المعايير يساعدان متخذي القرار في الجامعة لتطوير عملية الاختيار والتقييم لتلك القيادات الجامعية

بصورة فعالة، كما يمكن أن تستفيد منها الجامعات السعودية الأخرى في اختيار القيادات الجامعية لديها.

دراسة (الزبيدي، ٢٠١٨). بعنوان: "نموذج مقترح لبناء معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية". هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية من وجهة نظر عينة الدراسة، من خلال الكشف عن درجة تحقق المعايير المقترحة لدى القيادات الأكاديمية (عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم) الكفاءة المؤسسية المهنية، والكفاءة الإدارية المتعلقة بالقدرات والمهارات الإدارية والكفاءة الإدارية المتعلقة بالقدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات، والكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية، والكفاءة الأكاديمية والفنية، والكفاءة التقنية، والكفاءة القيادية، بالإضافة إلى الكشف عن درجة ملائمة المعايير المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية، والكشف عن دلالة الفروق الاحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير تحقق المعايير المقترحة لتعيين القيادات الأكاديمية تعزي للرتبة العلمية - الكلية - الجامعة - الخبرة الأكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبعنا المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت العينة من (٣٩٣) قائدة في ست جامعات سعودية هي (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وجامعة القصيم وجامعة جدة). وتم بناء استبانة تكونت من سبع مجالات للمعايير. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن درجة تحقق المعايير المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية (عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية) من وجهة نظرهم كانت "متوسطة" وجاء معيار الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية بالرتبة الأولى بدرجة عالية. وكشفت نتائج الدراسة باستخدام أسلوب دلفاي على ملامة المؤشرات التي تم التوصل إليها حيث تم تطويرها وأصبحت قائمة المعايير المستخلصة بالدراسة الحالية في صورتها النهائية والتي تكونت من (٧٩) مؤشراً تتوزع على (٧) معايير. وقد توصلت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

دراسة (الطلاق، ٢٠١٧). بعنوان: "أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى قياس أثر معيار القيادة على الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة، و طبقت الدراسة في جامعات قطاع غزة، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام

الاستبيان لجمع البيانات باستخدام العينات التطبيقية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) فرد، وقد وكانت أهم نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من معيار القيادة، ونتائج الأداء، وجاء ترتيبها كالتالي: (نتائج الطلبة والمستفيدين، نتائج الأداء الكلي، نتائج المجتمع، نتائج القوى البشرية)، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لمعيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي..

دراسة (محمد، ٢٠١٧). بعنوان: "معايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة". هدفت الدراسة إلى تحديد معايير اختيار القيادات الأكاديمية والجامعية لتولي المناصب القيادية، والتعرف على السمات اللازم توافرها في القيادات الأكاديمية لتولي المناصب القيادية، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتولي المناصب القيادية، والتوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية، واقتراح رؤية مستقبلية لمعايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على (٩٤) من أعضاء هيئة التدريس بكلية (الخدمة الاجتماعية والحاسب والمعلومات) بجامعة حلوان. وكانت أبرز نتائج الدراسة في مؤشر معيار السمات الشخصية ضرورة وجود علاقات تفاعل بين القائد المرؤوسين، وفي معيار النشاط العلمي ضرورة التفوق العلمي والتميز الإداري للقائد. وفي معيار الكفاءة الإدارية ضرورة وجود مهارات لحل المشكلات ووجود معايير لتقييم الفعلي للأداء. وفي معيار الكفاءة القيادية ضرورة توافر برامج لتدريب وتأهيل القادة. واستنادًا على نتائج الدراسة تم اقتراح رؤية مستقبلية لمعايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة خالد (Khalid, 2019) بعنوان: "بناء المواهب القيادية من خلال تقييم الأداء". هدفت الدراسة إلى التعرف على المنهج المناسب لتنمية مواهب القيادات وتحقيق التطور المهني في مؤسسات التعليم العالي. وحددت الدراسة ثلاث مستويات للمواهب المطلوب تلمينها لتحقيق التطور المهني في مؤسسات التعليم العالي. وقدمت الدراسة إطارًا للتنفيذ يقوم على احتياجات الجامعات وتوفير الحوافز الداخلية والخارجية على مستوى المؤسسات ومستوى الأفراد.

دراسة أبو السعود ويودي (Abu Alsuood, Youde, 2018) بعنوان: "أثر السمات الثقافية على تصورات وممارسات القيادة لدى عمداء الجامعات السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير السياق الثقافي والمجتمعي والتنظيمي على أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، واستكشاف أثر القيم على ممارساتهم القيادية وفعاليتهم. وقد أجريت الدراسة

في ثماني جامعات حكومية. اتبعت الدراسة المنهج النوعي، بتنفيذ مقابلات مع (١٥) عميد، وكانت أبرز نتائج الدراسة ضعف رضى العينة عن الثقافة المجتمعية السائدة والتأثير السلبي لذلك على ممارسات القيادة. وتم تحديد خمسة مواضيع ثقافية تنظيمية مؤثرة على فعالية القيادة للمعمدا وهي: المركزية، ضعف مرونة اللوائح، وسلطة الإدارة العليا، معايير الترشيح والتعيين والترقية، وعوامل السمعة.

دراسة كوك وماكدونالد (Kok, McDonald, 2017) بعنوان: "دعم التميز في التعليم العالي - استكشاف سلوكيات القيادة والحوكمة والإدارة في الأقسام الأكاديمية عالية الأداء". هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات القيادة والحوكمة والإدارة في الأقسام الأكاديمية المرتبطة بالأداء العالي، طبقت الدراسة على (٦٠٠) أكاديمي في (٥٠) قسم في خمس جامعات بريطانية، من خلال استخدام ثلاث مراحل بحثية تتكون من استبيانات مفتوحة، ومقابلات شبه منظمة. كانت أبرز نتائج الدراسة بناء إطار موضوعي لثمانية عوامل تساهم في التميز في الأقسام الأكاديمية. كانت في مجالات إدارة التغيير، والبحث والتدريس، والاتصال، والاستراتيجية والقيم المشتركة، والقيادة، وثقافة الأقسام، والمكافآت، والتوظيف.

دراسة كليفرود (Clifford. 2015) بعنوان: " بناء المهارات القيادية من خلال معايير

الأداء" هدفت الدراسة

إلى بناء معايير تقييم رئيسية تساهم في تطوير عمل القادة. وقام المعهد الأمريكي للبحوث (AIR) بتحديد خمسة من الممارسات الأساسية للقيادة المدرسية، بعد دراسة أجريت على أكثر من (200) معلم، وعمل أكثر من (100) دراسة بحثية، وكان الهدف تحسين الأداء العام، ممارسات القيادة التي تم تحديدها هي: (بناء هدف مشترك. التركيز على التعلم والتطوير. إدارة الموارد في المنظمة. التعاون مع المجتمع في المنظمة. المحافظة على مبدأ النزاهة). ويمكن ان تستخدم الممارسات كأداة لانتقاء القادة، وبناء برامج لتطويرهم بناءً عليها. ويقع على مؤسسات التعليم العالي عبء تحسين الأداء، لذا تحتاج القيادات إلى تطوير قدراتهم، لتطوير أداء المؤسسة بشكل عام، ويجب تزويد القادة بلوائح لتوقعات الأداء في المؤسسة، بناء على الممارسات، وعمل التقييم الذي يوفر أداة قوية لتطوير ممارسة القيادة، وبالتالي تطوير أداء المؤسسة.

نتائج الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة: ما آليات تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

لنتحقق العمليات الإدارية بجودة عالية، يجب توفير عدد من المتطلبات، أهمها تحقق معايير الجودة في القائد، وتحديد المهام الوظيفية له، وأن توفر المؤسسة برامج لتطوير القادة، وتوفر نظام واضح للحوافز، ويجب أن يكون قائد المؤسسة على مستوى عالي من الوعي بأهمية عمليات تقويم الأداء وفعاليتها، لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة، ويتم تنفيذ ذلك من خلال برامج تدريبية لكل القيادات على كافة المستويات (المليجي، والبرازي، ٢٠١٠)، وبناء على ما سبق ستم الإجابة على السؤال كما يلي:

استعراض سبل التغلب على تحدي القصور في معايير ترشيح القادة، وتحديد آليات ترشيح القادة لتحقيق متطلبات عمليات تقويم الأداء في الجامعات، وعرض آليات تطوير القادة لتحقيق متطلبات عمليات تقويم الأداء في الجامعات، وتوضيح دور المناخ التنظيمي في الجامعة في دعم متطلبات عمليات تقييم الأداء.

سبل التغلب على تحدي القصور في معايير ترشيح القادة:

١. تحديد أدوار القيادات في مجال تقويم الأداء ومنها: (الجبيلي، ٢٠١٩)، (محمد، ٢٠١٧)

صنفت أدوار القائد (عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم) إلى ثلاثة مجالات:

- أدوار القائد المؤسسية، وتشمل: إدارة التغيير في المؤسسة، وتطوير أداء المؤسسة من خلال حشد جميع الموارد لتحقيق الأهداف، والتأكيد على مبادئ الجودة والتحسين المستمر، والوعي بأهمية تنفيذ ومتابعة العمليات الإدارية، ويؤدي ذلك إلى تحقيق الجودة في كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.
- أدوار القائد الفردية، وتشمل: اختيار الفريق بموضوعية، وبناءً على معيار الجدارة، وتمثيل القدوة للمرؤوسين، والاهتمام بتطوير الأفراد، والالتزام بالصالح العام والرغبة بأداء العمل بشكل صحيح، والتميز بالنزاهة والشفافية، والقدرة على التأثير ونقل هذه الثقافة للآخرين، وتوفير المعلومات بشكل واضح ومعلن للجميع، والتميز ببعد النظر.
- أدوار القائد الوطنية، وتشمل: الاهتمام بالأهداف والغايات التنموية التي وردت في رؤية (٢٠٣٠)، وخطة التحول الوطني، وخطط التنمية، وتحقيق أهداف خدمة المجتمع وحل مشكلاته بتجويد المخرجات.

٢. تحديد آليات ترشيح القادة لتحقيق متطلبات عمليات تقويم الأداء في الجامعات:

- تشكيل لجنة على مستوى الإدارة العليا، تتفرع منها لجان على مستوى الكليات، لإعداد معايير علمية موضوعية لاختيار القيادات الجامعية، واختيار القيادات بناءً على المعايير. (الجبيلي، ٢٠١٨)
 - أن تشمل المعايير على الأبعاد التالية: (محمد، ٢٠١٧)، (الشهري، ٢٠١٥) (الجبيلي، ٢٠١٩)
 - أبعاد إنسانية وتشمل: مهارات العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال والقدرة على العمل مع الفريق....
 - أبعاد قيادية وتشمل: الولاء للمنظمة، تنفيذ عمليات الإدارة والقدرة على تقييم تحقيق الاهداف، وتقديم التقارير، القدرة على التنبؤ، القدرة على اتخاذ القرار...
 - أبعاد أكاديمية وتشمل: التميز الأكاديمي، الأبحاث والمنتجات العلمية، المهارات والخبرات...
 - إضافة معيار الجودة الشخصية عند انتقاء وتعيين رؤساء الأقسام، وأن تتضمن: سمات القائد الشخصية، وأسلوب التواصل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحقيق الصالح العام (يحيوي، ٢٠١١).
 - تحديد المواصفات الوظيفية للوظائف القيادية (عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم) في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية، وتكون مرتبطة بأهداف المؤسسة (محمد، ٢٠١٧)، (يحيوي، ٢٠١١)، (الشثري، ٢٠١٤).
 - عمل إعلانات داخل كل كلية عن المعايير التي تم تحديدها لاختيار القيادات، والوظائف القيادية المتاحة لفتح باب الترشيح (محمد، ٢٠١٧).
 - أن يكون اختيار القيادات من قبل اللجنة بناء على الكفاءة، واستيفاء المعايير، والخبرة، ثم الانتخاب، والتصويت (أبو شنب، ٢٠١٥)، (بن زرعة، ٢٠١٦)، (محمد، ٢٠١٧).
 - تحديد نقاط القوة والضعف للقيادات الحاليين، عن طريق تطبيق نظام تقويم أداء القائد والذي يعتمد على وسائل مختلفة، ومنها معايير اختيار القادة (محمد، ٢٠١٧).
- ## ٣. آليات تطوير القادة لتحقيق متطلبات عمليات تقويم الأداء في الجامعات:
- عمل برامج لتطوير مهارات القيادات في الجامعات (كعكي، ٢٠١٨)، (الشهري، ٢٠١٥).
 - عمل برامج لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس القيادية، والتدريب قبل مباشرة العمل في الوظيفة القيادية.

- تطوير نظام متابعة أداء القيادة.
- الاستعانة بالتجارب الدولية في مجال التدريب وتطوير أداء القادة في الجامعات.
- وضع نظام للمكافآت وتحفيز القيادات (محمد، ٢٠١٧).
- تدريب القادة والموظفين على ثقافة التميز لما له من نتائج إيجابية على أداء المؤسسات، وتكون البرامج التدريبية تهدف إلى: تطوير اتجاهات الفرد وأهدافه تجاه عمله، تدريب المدير على أساليب قيادة الأفراد في المؤسسات التعليمية، و توضيح العلاقة بين القيادة والتطوير، و فهم ومناقشة رسالة المؤسسة وفلسفتها، و تحقيق العمليات الإدارية بفعالية، و تحديد مؤشرات الأداء للتقييم (Abu Saada ، ٢٠١٣)، و إكساب القائد مهارات التقييم الذاتي (المليجي، والبرازي، ٢٠١٠)، (بن زرعة، ٢٠١٦)، و يجب إشراك الفئة المستهدفة بالتدريب عند التخطيط للبرامج التدريبية للقيادات، لتحديد الجوانب المرغوب تطويرهم فيها، ودفعهم للتعلم الذاتي، ومتابعة أثر هذه البرامج أثناء وبعد التدريب، مع التأكيد على تحقيق معايير الجودة في البرامج والكوادر التدريبية (أبوكريم، ٢٠١٦).

٤. دور المناخ التنظيمي في الجامعة في دعم متطلبات عمليات تقييم الأداء:

- يتحقق هذا الدور من خلال مساندة الإدارة العليا لعمليات تقييم الأداء عن طريق:
- تحديد أهداف المؤسسة، وأهداف الكليات والأقسام والوحدات، ونشرها والالتزام بها والتأكيد على إشراك جميع الأفراد، بالعمليات لتحقيق الأهداف.
 - تصميم نماذج مختلفة لتحقيق أهداف تقييم وتطوير أداء المؤسسات ومنها ما يفيد في التطوير والتنمية المهنية: مثل "نموذج المزج بين المحاسبية والتنمية المهنية" (غبور، ٢٠١٣، ٤٣٣) : والذي يعمل على إيجاد توازن بين بين المحاسبية وتنمية قدرات العاملين المهنية، عن طريق مساعدة المؤسسة على تنمية قدراتها بشكل عام، وتوفير دعم من القيادات، والاهتمام بتدريب جميع العاملين الأكاديميين، من أجل أن تتم عمليات تقييم الأداء بشكل أفضل، ولتحقيق ذلك لابد من وجود وصف واضح للمهام والمسؤوليات لتسهيل عملية تقييم الأداء، فالتحديد الدقيق للمهام يساعد على تحديد المعايير والمؤشرات المناسبة وربطها بأهداف وخطط المؤسسة، فوضوح وتحديد المسؤوليات يرتبط بنجاح عمليات تقييم الأداء، ويسهل عمليات تحديد جوانب الضعف والقوة من أجل التحسين والتطوير (غبور، ٢٠١٣).

توصيات الدراسة:

١. ضرورة اهتمام الجامعات بتحديد معايير ترشيح واختيار وتعيين القيادات الأكاديمية وتطوير أدائهم، من أجل تحقيق أداء عال.
٢. معالجة الجامعات القصور في معايير ترشيح القادة بتحديد أدوارهم في مجال تقويم الأداء.
٣. توضيح الجامعات آليات تطوير القادة التي تساعد على تحقيق متطلبات عمليات تقويم الأداء في الجامعات.
٤. الاهتمام بدور المناخ التنظيمي في الجامعة الذي يدعم متطلبات عمليات تقييم الأداء.
٥. الاستفادة التجارب العالمية المطبقة لآليات اختيار وتقييم وتدريب القادة، في الجامعات لتحقيق متطلبات عمليات تقويم الأداء.

المراجع العربية

٦. أبو شنب، عائشة (٢٠١٥) تطوير البرامج الأكاديمية في جامعة أم القرى في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة. المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم. الدار البيضاء المملكة المغربية. ٧-٨-ديسمبر ٢٠١٥. ٤٦-٦١.
٧. أبو كريم، احمد (٢٠١٦) تقويم برامج مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين. (٥). مجلة العلوم التربوية. ٢٩٣-٣٥٦.
٨. البشر، فاطمة (٢٠١٦) واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية. (٧). ٢١٣-٢٧٠.
٩. بن زرع، سوسن (٢٠١٦) تقويم الأداء الوظيفي لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (٧). مجلة العلوم التربوية. ١٥١-٢٠٧.
١٠. جامعة الملك سعود (٢٠٠٨) إجراءات الترشيح والاختيار لعمداء الكليات والمعاهد. تم الاسترداد بتاريخ ١-٣-٢٠١٩ على الرابط

<https://eservices.ksu.edu.sa/deansselection/UserGuide/%D9%83%D8%AA%D9%8A%D8%A8%20%D8%A7%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%B4%D9%8A%D8%AD%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1%20%D9%84%D8%B9%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA.pdf>

١١. الجبيلي، أحمد (٢٠١٩) تفعيل دور القيادات الجامعية من خلال معايير الاختيار وتقويم الأداء. المؤتمر الدولي الأول لتقويم أداء عضو هيئة التدريس في ضوء التوجهات الوطنية والدولية الحديثة. جامعة القصيم. ٢٢-١-٢٠١٩م.
١٢. حافظ، عبد الناصر؛ عباس، حسين (٢٠١٥) الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية. عمان: دار غيداء.
١٣. ندري، إقبال؛ هوك، طاهرة (٢٠٠٧) دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية. اللقاء السنوي الرابع عشر: الجودة في التعليم العام. (١٤). الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. ٢٤١-٢٧٩.
١٤. الزبيدي، وفاء. (٢٠١٨). نموذج مقترح لبناء معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى.
١٥. الشثري، عبد العزيز (٢٠١٤) تصور مقترح للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخل القياس المرجعي والأداء المتوازن. رسالة التربية وعلم النفس. جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. ٤٦-٣٦.
١٦. الشهري، عثمان (٢٠١٥) المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
١٧. الطلاع، سليمان (٢٠١٧) أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية. (٨) ٣٦-٦٩.
١٨. عيدوراس، أحمد؛ عراقي، السعيد (٢٠١٢) تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد. مجلة القراءة والمعرفة. (١٢٤). ١٥٩-١٠١.

١٩. غبور، أماني (٢٠١٣) تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري في ضوء الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. ١٩ (٣). ٥٣٤-٤٠٩.
٢٠. كعكي، سهام (٢٠١٨) الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية - جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن نموذجا. مجلة دراسات تربوية ونفسية. (٩٩). ٣٣٧-٣٣١.
٢١. مجيد، سوسن (٢٠١١) تقويم جودة الاداء في المؤسسات التعليمية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٢. محمد، وفاء (٢٠١٧) معايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة. مجلة الخدمة الاجتماعية. (٥٧) ٦. ٢١٥-٢٤٢.
٢٣. مختار، صابه. عبد الرحمن، مغاري (٢٠١٦) دراسة إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية فعالة لتسيير مؤسسات التعليم العالي في ضوء بعض التجارب العالمية. جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ٦. ٤٠-٦١.
٢٤. المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (٢٠١٨). النسخة المطورة لمعايير اعتماد برامج الدراسات العليا. تم الاسترداد بتاريخ ٢٠١٩-٣-٨ على الرابط <https://www.ncaaa.org.sa/Portal/Accreditation/Programmatic/Pages/graduateprograms.aspx>
٢٥. المليجي، رضا. البرازي، مبارك (٢٠١٠) الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية. القاهرة. عالم الكتب.
٢٦. موقع جامعة الإمام محمد بن سعود، عمادة تطوير التعليم الجامعي، وحدة تطوير القيادات ٢٠١٩-٣-٨ على الرابط <https://units.imamu.edu.sa/deanships/EducationDevelopment/Pages/%D9%88%D8%AD%D8%AF%D8%A9-%D8%A5%D8%B9%D8%AF%D8%A7%D8%AF-%D9%88%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA-1.aspx>
٢٧. موقع جامعة الملك سعود، عمادة تطوير المهارات. ٢٠١٩-٣-٨ على الرابط <https://dsd.ksu.edu.sa/ar/target-groups>
٢٨. نظام الجامعات الجديد. (٢٠١٩). ١٢-٣-٢٠٢٢ على الرابط

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>

٣٠. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٠) متطلبات التأهل للتقدم بطلب الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي نسخة المؤسسة التعليمية. تم الاسترداد بتاريخ ٢٠١٩-٣-٦ على الرابط

<http://www.pnu.edu.sa/arr/Deanships/Quality/Pages/Documents/Evidece.aspx>

٣١. وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).

٣٢. اليجوي، صبرية (٢٠١١) معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (٧) ١، ٣٥-٥٨.

المراجع الأجنبية:

33. Abu Alsuood, Y., & Youde, A. (2018). An Exploration of Cultural Factors and Their Influence on Saudi Arabian University Deans' Leadership Perceptions and Practices. *Education Sciences*, 8(2), 57.
34. Abu Saada, I. (2013). applying leadership criterion of eqm excellence model in higher education institutions: UCAS as a case study. *Unpublished Master thesis*. Faculty of Commerce Business Administration. Islamic University – Gaza.
35. Braun, S., Nazlic, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C., & Frey, D. (2009). Effective leadership development in higher education: Individual and group level approaches. *Journal of Leadership Education*, 8 (1), 195-206.
36. Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. (2010). University leaders and university performance in the United Kingdom: is it 'who' leads, or 'where' they lead that matters most? *Higher Education*, 60(5), 491-506.
37. Clifford, M. (2015). Building Leadership Talent through Performance Evaluation. *American Institutes for Research*. Retrieve at 11-3-2019, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED553401.pdf>
38. Collaborative on Academic Careers in Higher Education. (2014). *Benchmark Best Practices: Departmental Leadership*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Education.
39. Khalid, F. (2019). The Choreography of Talent Development in Higher Education. *Higher Education Studies*. 9(1).

-
-
40. Kok, S. K., & McDonald, C. (2017). Underpinning excellence in higher education—an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments. *Studies in Higher Education*, 42(2), 210-231.
41. University of South Florida. Performance Evaluation. Retrieve From <https://usfweb.usf.edu/human-resources/resources/forms>