

## معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية: دراسة ميدانية

د. عبد الله بن مشبب الأحمرى\*

### المستخلص

**أهداف الدراسة** سعت الدراسة إلى تحليل أوجه الإفادة من الخبرات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وتحديد درجة تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن دلالة الفروق الاحصائية عند مستوى (٠.٥) بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم نُعزى لسنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية- الرتبة العلمية- والمنصب.

### وكان من أبرز النتائج، ما يلي:

١. تحليل أوجه الإفادة من الخبرات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من خلال عرض خبرات الجامعات الأمريكية والكندية والبريطانية والأسترالية والمصرية وجامعة الملك سعود، وتبين أن من أبرز معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الإنجازات العلمية للمرشح ودوره في خدمة المجتمع والمشاركات الخارجية، ومعايير الكفاءة القيادية والإدارية، ومعايير الكفاءة العلمية، ومعايير عامة: تتمثل في حسن السير والسلوك والسمعة الطيبة، فقد أكد نظام مجلس التعليم العالي والجامعات في المملكة العربية السعودية على أن يتم اختيار القيادات الأكاديمية (العمداء ووكلاءهم ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ممن تتوفر فيهم الكفاءة العلمية والإدارية.
٢. أن درجة تطبيق معايير اختبار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية جاءت عالية.
٣. أن درجة تطبيق معايير الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية، وبمجال العلاقات الإنسانية، والكفاءة الأكاديمية والفنية، والكفاءة القيادية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت بدرجة عالية.
٤. أن درجة تطبيق معايير الكفاءة المؤسسية المهنية، والكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات، والكفاءة التقنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت متوسطية.
٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) لمعايير اختبار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بمعايير الكفاءة المؤسسية المهنية باختلاف متغير سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية لصالح أفراد الدراسة من خبرتهم أقل من سنة.
٦. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) حول الدرجة الكلية لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية باختلاف متغير الرتبة العلمية، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن رتبهم العلمية أستاذ.
٧. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) لمعايير اختبار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بمعايير الكفاءة المؤسسية المهنية باختلاف متغير المنصب لصالح أفراد الدراسة ممن مناصبهم الوظيفي رئيس قسم.
٨. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) لمعايير اختبار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بمعايير الكفاءة القيادية باختلاف متغير المنصب لصالح أفراد الدراسة ممن مناصبهم الوظيفي عميد.

### وقد أوصى الباحث بعدة توصيات، منها:

١. العمل على تعزيز تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وخاصة فيما يتعلق بكل من (معايير الكفاءة المؤسسية المهنية، والكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات، والكفاءة التقنية)، حيث جاءت تلك المعايير بدرجة تطبيق متوسطية.
٢. الاستفادة من خبرات الجامعات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

◆ الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية

٣. عقد الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الأكاديمية في معيار إدارة المؤسسات الجامعية، بما يعزز من قدراتهم وإمكاناتهم لتولي تلك المناصب.
٤. تنمية المعرفة الأكاديمية والتطبيقية لدى القيادات الأكاديمية حول أساليب الملاحظة والقياس لمؤشرات تطبيق الجودة لتعزيز الكفاءة الأكاديمية والتقنية لدى القيادات الأكاديمية.
٥. إجراء دراسة تتناول تحديات تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات الدولية والعربية.

**الكلمات المفتاحية:** معايير - قيادات أكاديمية - الجامعات السعودية - الخبرات الدولية.

**Leadership Selection Criteria in Saudi Universities in The Light of Some  
International and Arabic Experiences: A Field Study  
DR. ABDULLAH MOSHABAB AL AHMARI**

**Abstract**

**Study Objectives:** Seeking the viewpoint of a sample of academic leaderships, the study aimed to analyze aspects of benefit to Saudi Universities from international and Arab experiences in applying academic leadership selection criteria. It also attempted to examine the degree to which those selection criteria are applied in Saudi universities, considering international and Arab experiences. The study further aimed to identify the significance of statistical differences at the level of (0.5) among the mean of ratings given by the Saudi universities academic leadership participants, as to their selection criteria, and the extent to which such ratings may be attributed to years of experience in academic leadership, rank, and position.

**The most significant results of the study were as follows:**

1. Analyzing aspects of benefiting from international and Arab experiences in applying the academic leadership selection criteria to Saudi universities by presenting the experiences of American, Canadian, British, Australian, and Egyptian universities, in addition to the experience of King Saud University. It was found that the most significant criteria for the selection of academic leaderships in Saudi universities are the candidate's scientific achievements, role in community service and participations abroad, leadership and administrative competency standards, scientific competency standards, in addition to other general standards; such as good conduct and good reputation. The Higher Education Council and Universities Law of the Kingdom of Saudi Arabia stress that academic leaders (deans, deputies and department heads) in Saudi universities are selected from faculty members who have scientific and administrative competence.
2. A high total score for the application of the academic leadership selection criteria in Saudi universities.
3. A high total score for the application of administrative competency standards in the areas of administrative capabilities and skills, human relations, academic and technical competence, and leadership competence for the selection of academic leaderships at Saudi universities, according to specific international and Arab experiences.
4. An average total score for the application of institutional professionalism and administrative competency standards in the areas of capability and skill development, talent recruitment/outsourcing, and technical competency for the selection of academic leaderships at Saudi universities according to specific international and Arab experiences.
5. There are statistically significant differences in the academic leadership selection criteria of Saudi universities at the level of (0.05) detected in the institutional professionalism criterion at the "years

- of experience in academic leadership” variable, in favor of study subjects whose experience is less than one year.
6. There are statistically significant differences at the level of (0.05) in the total score of the academic leadership selection criteria of Saudi universities detected at the “academic rank” variable, in favor of study subjects whose academic rank is “Professor”.
  7. There are statistically significant differences in the academic leadership selection criteria of Saudi universities at the level of (0.05) detected in the institutional professionalism criterion at the “Position” variable in favor of study subjects whose position is “Head of Department”.
  8. There are statistically significant differences in the academic leadership selection criteria of Saudi universities at the level of (0.05) detected in the leadership competency criterion at the “Position” variable in favor of study subjects whose position is “Dean Head”.

**The researcher provided a set of recommendations, including:**

1. The need to enhance the application of the academic leadership selection criteria in Saudi universities, especially those pertaining to (institutional professionalism competency standards and administrative competency in the areas of development of capabilities and skills, academic recruitment/outsourcing, and technical competency), as the total score for the application of these criteria was “average”.
2. Benefiting from international and Arab experiences in the application of the academic leadership selection criteria to Saudi universities
3. Training courses and workshops should be held for academic leaderships, addressing the criterion of “university institution management” to enhance their ability and capacity to assume such positions.
4. It is necessary to develop the academic and practical knowledge of academic leaderships on observation and assessment methods for quality application indicators to enhance the academic and technical competencies of academic leaders.
5. A study should be conducted to address the challenges facing the application of academic leadership selection criteria in Saudi universities, in light of international and Arab experiences.

**Keywords: Criteria- Academic Leaderships- Saudi Universities- International Experiences.**

## المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المؤسسات، وتتسم تلك التغيرات بالبحث عن مزيد من الكفاءة والتميز، ولأن هذا العصر تميز بالتقدم العلمي والتقني والمعرفي الهائل الذي شهده العالم في مختلف مجالات الحياة فقد كان معيار التعليم الأبرز نظرا لتطور المعرفة وسرعة انتقالها وتداولها، واتساع معايير الحضارة البشرية وتطورها بشكل لم يسبق له مثيل.

ويعد التعليم صورة لثقافة الدولة وفكرها وغاياتها وأهدافها، وكما تكون الدولة يكون نظامها التعليمي قوة بقوة وضعفا بضعف، إذ أن القطاع التعليمي وسيلته الدولة في تطوير ثقافتها وتجديد فكرها، ومعايشة عصرها، وتنمية مواردها وتحديث إمكاناتها، (الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١٠).

وأمام هذه التطورات السريعة فإن القيادة تجد نفسها من وقت لآخر أمام تحديات ترض عليها تطبيق الارتقاء والتطوير لسمات المستقبل، وتعد الجامعة هي المؤسسة الأكاديمية القادرة على بناء القيادات للمجتمع في كافة مجالات: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والفكرية، والتربوية، إن مسؤولية التطوير والتحديث في الجامعة تقع على كاهل

رؤسائها وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك لكونهم يحتلون موقع المسؤولية المباشرة عن التطوير والتحديث.

لذا حظي تطوير القيادات الأكاديمية بأهمية كبيرة في سائر الدول والمؤسسات التربوية؛ لأن القيادات الأكاديمية بمثابة القلب النابض للجامعات، لذلك أولت الدولة هذا الأمر المكانة الخاصة التي تستحقه، في ظل التحديات والتغيرات التي تمر بها الشعوب والمجتمعات، كالتدفق المعرفي، وثورة التكنولوجيا، وظهور مداخل إدارية حديثة، إضافة إلى ظهور أنواع جديدة من الاستثمار في رأس المال البشري؛ كالتحول من رأس المال المادي إلى رأس المال البشري، بحثاً عن التقدم والريادة والتميز، (عيسوي، ٢٠٠٢).

إن الدور الحيوي الذي يؤديه عمداء الكليات ووكلاءهم وعمداء العمادات المساندة ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية يحتم أن تتم عملية اختيارهم وفق أسس علمية سليمة ومعايير واضحة وشفافة لما تتطلبه المناصب القيادية التي سيتسلمون قيادتها من مهارات وقدرات ليكونوا قادرين على أداء المسؤولية الملقاة على عواتقهم على الوجه المطلوب، وهذا يتطلب الانطلاق من مجموعة معايير خاصة باختيار العمداء ورؤساء الأقسام لتكون المؤسسة قادرة على التحديث والتجديد والمواكبة.

حيث يرى محجوب (٢٠٠٣) إن ارتقاء الجامعات مرتبط ومقترن بحسن اختيار القادة التربويين فيها من العمداء، ورؤساء الأقسام، والهيئة التدريسية، وتتعدد الأسس والمعايير لاختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. فهناك المواصفات الموضوعية المتعلقة بالشهادة العلمية، والمرتبة العلمية، والخبرات، والمؤهلات، والسيرة العلمية، ثم تأتي الخصال الشخصية والمهارية، مثل: سرعة البديهة، والثقة العالية، والصدق والأمانة، والموضوعية، والعدالة، والشجاعة، والإقدام. وامتلاك الخصال القيادية مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات المناسبة، ومواجهة الأزمات، والتخطيط، ومواكبة المستجدات.

والتأمل لعملية اختيار القيادات أنها تخضع أحياناً للاجتهادات الشخصية من قبل القيادات العليا أو اعتماداً على المعرفة الشخصية، وقد تتم عملية اختيار القيادات بعيداً عن الكفاءة والمهارة، لأن عدم الدقة في اختيار القيادات يُعد من العوامل المؤثرة سلباً على أداء العاملين،

وسبباً في فقد الثقة بينهم وبين قياداتهم. فقد أشارت خليفه (٢٠٠٧) إلى أن نظام الوساطة والمحسوبية والانتماء السياسي أو العائلي أو الإقليمي أو الديني يلعب دوراً رئيساً في كثير من الدول النامية، سواء على مستوى القطاع العام أم القطاع الخاص، ولعل هذه المأساة التي تواجه وتفسر تدني الإنتاجية وتفشي الفساد فيها، فوفقاً للاعتبارات الشخصية يتم ترقية ممن يمتلك مهارة التملق ومدح المدير، وهي ما تسمى بظاهرة الشللية أو الذاتية في الإدارة والتي تؤدي إلى تثبيط همم العاملين النشيطين، كما أن الواجهة الاجتماعية لا تقل خطراً عن المحسوبية، أما الظاهرة الناقضة لذلك فهي المؤسسية، ويُقصد بها قواعد وأسس تحكم العمل الإداري بغض النظر عن ممارس الوظيفة.

وهذا ما أكدته دراسة البيشي (١٤٣٦هـ) التي أشارت إلى وجود عشرة معايير سلبية هي الأكثر شيوعاً في اختيار القيادات هي: (المعرفة الشخصية - الولاء للمسؤول - الاعتماد المذهبي - الطاعة العمياء للرئيس - المحسوبية - النفاق والتملق - الانتماء الإقليمي - مساعدة ذوي النفوذ - المكانة الأسرية للمرشح)، ويلاحظ أن تلك المعايير تفتقد إلى الموضوعية والجدارة والاستحقاق في الاختيار والتعيين، وبعد اختيار عنصر الشفافية في تطبيق معايير اختيار القيادات أحد أبرز التحديات في عملية الاختيار.

إن عملية اختيار القادة وتنمية قدراتهم وتمكينهم هي إحدى القضايا الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام مفكري وممارسي الإدارة؛ لما لها من دور فاعل في دعم وتحسين تقديم الخدمات والمنتجات فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة وإنما على التركيز على العاملين في المقام الأول (أفندي، ٢٠٠٣).

وتسعى الجامعات في الوقت الحالي نحو تحقيق الاعتماد والتميز في الأداء والجودة الشاملة، والذي يشمل تطوير القدرة المؤسسية داخل الجامعة؛ وهذا يتطلب فكر متطور في اختيار القيادات الأكاديمية القادرة على تحمل المسؤولية في تحقيق معايير الجودة والأداء المؤسسي والاعتماد الأكاديمي ومعايير التميز؛ ولأن اختيار القادة الأكفاء يلبي حاجات المؤسسات في المستقبل من القياديين القادرين على تكوين وتنفيذ رؤية مشتركة للمستقبل، وبالتالي لا بد من وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير والسعي إلى التميز، قادرة على وضع السياسات اللازمة لذلك واتخاذ القرارات في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة وفاعلية المؤسسة (الزبيدي، ١٤٣٩هـ).

وباستقراء الخبرات الدولية والعربية تبين للباحث أن جامعات الولايات المتحدة الأمريكية تنطلق من أسس علمية وإجراءات مؤسسية بعيدة عن الاجتهاد الشخصي بوجود المجلس الوطني للاعتماد المؤسسي الذي يتم من خلاله تحديد المعايير الأمريكية، كما تخضع كثير من الجامعات الأمريكية لمعايير واضحة ومعلنة عند اختيار القيادات الأكاديمية، وفي كندا فقد أرسدت الجمعيات النقابية الكندية معايير اختيار رؤساء الأقسام داخل الكليات وفقاً إلى معايير السلطة والقيادة وتعدد طرق اختيار وتعيين رؤساء الأقسام في الجامعات الكندية من جامعة لأخرى، كما أن الجامعات البريطانية تخضع عند اختيار القيادات لمعايير ملزمة يراقب تطبيقها وكالة ضمان الجودة بمدينة جلوستر بإنجلترا، ومكتب وكالة ضمان الجودة الأسكتلندية بمدينة جلاسجو، أما في استراليا فقد صدر عن قسم التعليم في منطقة شمال استراليا (٢٠٠٣) عدد من المعايير التي يجب توافرها في اختيار القادة الأكاديميين، وفي البلاد العربية فإن الخبرات المصرية في وضع معايير اختيار العمداء وكلاءهم ورؤساء الأقسام ومن أهم هذه المعايير الاهتمام بالإنجازات العلمية للمرشح ودوره في خدمة المجتمع والمشاركات الخارجية، ومعايير الكفاءة القيادية والإدارية، ومعايير الكفاءة العلمية، والمعايير العامة المتمثلة تتمثل في حسن السير والسلوك والسمعة الطيبة تحتم على أصحاب القرار التوقف عندها والاستفادة منها، وفي المملكة العربية السعودية هناك خبرة جامعة الملك سعود في وضع معايير لاختيار عمداء الكليات والمعاهد تستحق النظر فيها وتطويرها وتعميمها، وأمام هذه المعطيات العلمية وللإستفادة القصوى منها فإن الحاجة الماسة تؤكد أنه لا بد من تحليل أوجه الإفادة من هذه الخبرات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

### مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات السعودية عدداً من التحديات الداخلية والخارجية تتمثل في عملية اختيار القيادات التي تشغلهم وتفكير القادة والباحثين والمسؤولين سعياً وراء اكتشاف واختيار القيادات المتميزة ذات الكفاءة العالية للقيام بالدور المأمول، ولتحقيق معدلات النمو والتقدم في كافة المعايير، مما يستوجب توفر الامكانيات والأدوات التي تدفع أعضاء المجتمع الجامعي نحو الأداء المتميز وإطلاق ما لديهم من قدرات وطاقت إبداعية، وفي الوقت نفسه البحث واستقطاب المزيد من الكفاءات ذوي الأداء المرتفع والتميز.

فقد أكد نظام مجلس التعليم العالي والجامعات في المملكة العربية السعودية على أن يتم اختيار القيادات الأكاديمية (العمداء وكلاءهم ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ممن تتوفر فيهم الكفاءة العلمية والإدارية، حيث أشارت إلى ذلك المواد (٣٦، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤٤)، (مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ).

وفي هذا العام ١٤٤١ صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٨٣) بتاريخ ١٤٤١/٣/٠١ هـ، المؤيد بالمرسوم الملكي ذي الرقم م/٢٧ وتاريخ ١٤٤١/٣/٢ هـ القاضي بالموافقة على نظام الجامعات الجديد المكون من (٥٨) مادة، فقد أشارت المادة (٣٠) إلى آلية تكليف رئيس الجامعة، حيث يكلف بأمر من رئيس مجلس الوزراء، بناء على توصية رئيس مجلس شؤون الجامعات بعد ترشيح مجلس

الأمناء، ويكون التعاقد معه على نظام العمل لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، كما حددت المواد (٣٥، ٣٧، ٣٨) على أن يتم تكليف القيادات الأكاديمية (العمداء وكلاءهم ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس بقرار من رئيس الجامعة ويكون تكليفه لمدة سنتين قابلة للتجديد (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء). ولم يُحدد النظام معايير الاختيار، لكن النظام حدد عند التجديد أن تكون وفق القواعد التي يقرها مجلس أمناء الجامعة، لذا من المتوقع أن تحدد الجامعات عبر مجلس الأمناء ذلك مستقبلاً.

وفي ١٧ رمضان ١٤٤١هـ وافق مجلس الوزراء على القرارات المتعلقة بتعيين رؤساء الجامعات وفقاً لنظام الجامعات الصادر بتاريخ ٢-٣-١٤٤١هـ، حيث عالج القرار الجديد الاختلاف بين الأحكام المتعلقة بتعيين رؤساء الجامعات في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر في ٤-٦-١٤١٤هـ، ونظام الجامعات الجديد فقد تضمن التعديل إحلال عبارة رؤساء الجامعات محل عبارة مديرو الجامعات (وزارة التعليم).

ومع تأكيد اللائحة على توفر الكفاءة العلمية والإدارية إلا أنه يلاحظ أن عملية الاختيار لا تأخذ في الحسبان مدى كفاءة الأشخاص، وما يمتلكونه من قدرات ومهارات وخبرات قيادية وتربوية، وأن عملية الاختيار لا تخضع لأي معايير علمية ومهنية دقيقة واضحة ومعلنة، وهي مشكلة أزلية فقد أشارت لها دراسة الثبيني (١٩٨١) قبل حوالي أربعة عقود حيث أوصت بأن يتم التعيين على أساس الكفاءات الفردية وليس على أساس العلاقات الشخصية والمحابة، (في الزبيدي ١٤٣٩هـ).

كما أوصى مؤتمر القيادات الحكومية الإدارية (١٤٣٦هـ) بإعداد وتدريب القيادات الإدارية قبل توليهم وظائفهم القيادية، وإعادة النظر في الأنظمة واللوائح والتعليمات القائمة مع الأخذ في الحسبان التوجهات الحديثة في هذا الجانب، وتبني الأجهزة الحكومية للأساليب الحديثة في إعداد وتطوير القيادات الإدارية

إن مهمة اختيار القائد الأكاديمي في المؤسسات الجامعية باتت مهمة بالغة التعقيد، وذلك بسبب طبيعة المسؤوليات الملقاة على كاهل عميد الكلية ووكيله ورئيس القسم، وتعدد الممارسات الإدارية والأكاديمية والتربوية التي تتطلب منه القيام بها، يقابلها قصور في اختيار قادة فاعلين لمواجهة تلك التحديات وهو ما يعبر عنه رأي عام ملاحظ في الصحافة وفي وسائل التواصل الاجتماعي وتوصيات الدراسات، حيث أشار تقرير البنك الدولي لسنة (٢٠٠٣) إلى أن الإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالبلدان النامية تعاني من ضعف القيادات، وغياب المرونة الإدارية، وندرة محاولات تطوير أداء كبار الأكاديميين كرؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام.

وفي دراسة لإدارة المعايير بنيويورك (Organization of Standards, 2002) ركزت على بعض أوجه القصور في أداء اختبارات اختيار القيادات ونتائجها، مما يستدعي ضرورة اختيار الأنسب من خلال أسس موضوعية، والتدريب على محتوى الاختبارات وأسس القيادة والحوكمة وتقويم نتائجها. كما أشارت العديد من الدراسات كدراسة المنيع (٢٠٠٢) والمناوي (٢٠١٢) وعيد (٢٠١٥)، إلى وجود قصور في جوانب التدريب والتخطيط والاختيار والتقويم للقيادات الجامعية.

بينما أكدت هيلاري أوين (٢٠٠٨)، في كتابها "البحث عن القيادة" إنه لا يوجد نقص في القادة كما يعتقد الناس، الأمر ببساطة هو أننا فقط لا نراهم أمامنا ومعنى ذلك سوء في الاختيار. لكن دراسة القرشي (٢٠٠٥) ودراسة الغامدي (٢٠١٢) كشفت تدني توفر سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات في ثلاث جامعات سعودية - أم القرى والملك سعود والملك فيصل - لذلك ازدادت حاجة الجامعات لقيادات مختارة وفق معايير علمية بحيث تستطيع تحقيق التميز ومتابعة التطوير وتكون الدافع الرئيس لبرامج التطوير الأكاديمي المؤسسي. وأكدت نتائج دراسة الشريف (٢٠١٤) إلى ضعف بعض الكفاءات الإدارية والقيادية في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، بمعايير الكفايات التخطيطية، والتوجيهية، والتنظيمية،

والرقابية، وحذرت اليزابيث كاسل (Elisabeth Cassels-Brown,2014,p) خطورة وجود قادة ليس لهم رؤية ولا قدرة على تحمل المسؤولية وهو ما يحدث بسبب غياب المعايير الموضوعية لاختيار القادة.

وجاء في توصيات بعض المؤتمرات والندوات المهتمة بتطوير التعليم الجامعي ومنها: ندوة التعليم الجامعي في الأردن (٢٠١١)، وندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس (٢٠٠٤)، والمؤتمر السادس لكلية التربية (٢٠٠٧)، والمؤتمر العربي الثاني للجامعات: (٢٠٠٨)، وتوصيات ورشة العمل الإقليمية (٢٠١٢)، ومؤتمر التعليم العالي (٢٠١٢)، والمؤتمر العربي الثالث (٢٠١٣)، والتي في مجملها توصي بضرورة تطوير قدرات القيادات وحسن اختيارها.

وفي دراسة حديثة للزبيدي (١٤٣٩هـ) كشفت أن تحقق المعايير المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية في ست جامعات سعودية (الملك سعود، القصيم، جدة، الإمام عبدالرحمن الفيصل، الملك فيصل، أم القرى) جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت بتطبيق نموذج مقترح -أعدته الباحثة- عند اختيار

وتأسيساً على ما سبق ولأهمية هذا الموضوع ولوجود دراسات اهتمت بإيجاد معايير متميزة من الممكن الاعتماد عليها في عملية اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية.

### أسئلة الدراسة

١. ما أوجه الاستفادة من الخبرات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟
٢. ما درجة تطبيق المعايير التالية: (الكفاءة المؤسسية المهنية، الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية، والكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات، والكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية، والكفاءة الأكاديمية والفنية، والكفاءة التقنية، والكفاءة القيادية) لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية، من وجهة نظر العمداء ووكلاءهم ورؤساء الأقسام العلمية؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم تُعزى لـ سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية- الرتبة العلمية- والمنصب.

### أهداف الدراسة

١. تحليل أوجه الاستفادة من الخبرات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟
٢. تحديد درجة تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٣. الكشف عن دلالة الفروق الاحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم تُعزى لـ سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية- الرتبة العلمية- والمنصب.

### أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تتضح الأهمية العلمية للدراسة الحالية من خلال الجوانب الآتية:

- تتناول الدراسة بحث أحد المفاهيم التنظيمية المهمة في مواجهة التحديات المرتبطة بالقيادة مثل: معايير اختيار القادة الأكاديميين، وذلك للضرورة الملحة لمواجهة التغيرات الحالية في الجوانب المعرفية والعلمية المتجددة في عصرنا الحاضر.
- تحديد المعايير المناسبة لاختيار القيادات الأكاديمية وذلك لتحقيق المساواة والعدالة بعيداً عن المحسوبية والوساطة والعشوائية في عملية الاختيار لما لهم من دور فاعل في العملية التربوية بخاصة وفي المجتمع بصورة عامة.
- من المأمول أن تكون الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبة الجامعية المتخصصة في القيادة خصوصاً والإدارة التربوية عموماً.
- الأهمية العملية: تتضح الأهمية العلمية للدراسة الحالية من خلال الجوانب الآتية:
  - الخروج بالنتائج والتوصيات التي يؤمل أن يستفيد منها أصحاب القرار والمسؤولين في الجامعات ووزارة التعليم في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية.
  - التغذية الراجعة للمسؤولين عن تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بالاستفادة من الخبرات الدولية والعالمية، مثل مشروع آفاق لتطوير الخطط المستقبلية بالتعليم العالي.
  - أن هذه الدراسة ستسهم في فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات التربوية في تطبيق معايير الاختيار للقيادات في الجامعات السعودية.

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:** تتحدد الحدود الموضوعية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بالجوانب التالية: (الكفاءة المؤسسية المهنية، الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية، والكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات، والكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية، والكفاءة الأكاديمية والفنية، والكفاءة التقنية، والكفاءة القيادية).
- الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على ست جامعات حكومية سعودية في أربع مناطق متفرقة، وهي: المنطقة الوسطى (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، المنطقة الشمالية (جامعة تبوك، جامعة الجوف)، المنطقة الشرقية (جامعة حفر الباطن)، المنطقة الجنوبية (جامعة بيشة، جامعة نجران).
- الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤١هـ.

### مصطلحات الدراسة

١. **المعايير:** تُعرف بأنها: آراء محصلة لكثير من الأبعاد السيكولوجية والاجتماعية والعلمية والتربوية، يمكن من خلال تطبيقها أن تعرف الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقويمه أو الوصول إلى أحكام على الشيء الذي تقومه (اللقاني والجمل، ٢٠٠٠).
- وتعرف إجرائياً بأنها: المحكات أو الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية.
٢. **الاختيار:** العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملاءمة (ربايعة، ٢٠٠٣).
- ويُعرف إجرائياً بأنه: العملية التي يتم من خلالها اختيار العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية والمفاضلة بين المتقدمين لشغل هذا المنصب



٣. **معايير الاختيار:** تُعرف بأنها: مجموعة من المحكات أو الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار القائد الأكاديمي وتتضمن على سبيل المثال المؤهل العلمي والكفاءة المهنية والصفات الشخصية.... وغيرها (صادق، ٢٠٠٠).
- وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة الضوابط والشروط التي في ضوءها يتم اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات العامة من العمداء ووكلاءهم ورؤساء الأقسام العلمية.
٤. **القيادات الأكاديمية:** يُقصد بهم في هذه الدراسة عمداء الكليات العلمية ووكلاءهم، وعمداء العمدات المساندة ووكلاءهم، ورؤساء الأقسام العلمية.

## الإطار النظري

### القيادة:

١. **مفهوم القيادة:** تعددت المفاهيم التي تناولت القيادة، ويرجع ذلك التباين من منطلقاتهم الفكرية والإدارية، إذ أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وعلى الرغم من تعدد التعريفات، إلا أن هذا التعدد يثري مفهوم القيادة، فعرفت موسوعة القيادة (٢٠٠٤) بأنها: التأثير المقبول في الآخرين وبدون إكراه، فالقيادة يشكلون رؤية مشتركة نحو المستقبل ويحثون الآخرين للوصول إليها" (في البدري، ٢٠٠٥)، وتعرفها رافدة الحريري (٢٠٠٨) بأنها " قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم وإبداعاتهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة"، أما العجمي (٢٠١٥) فقد عرفها بأنها "نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون بين الأفراد والجماعات وشحنهمهم لبلوغ غايات منشودة، يقوم به فرد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة".
٢. **القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية:** يفسر جوهر (٢٠٠٧) مفهوم القيادة الجامعية بأنه عبارة عن مزيج علمي اجتماعي، ويقدر النجاح في تحقيق هذا المزيج بتوازن، ينجح القائد الجامعي وفي هذا التفسير إشارة إلى ضرورة امتلاك القائد الجامعي لمؤهلات علمية ومهارات عالية في القيادة الإدارية، إلى جانب امتلاك القائد للبعد الإنساني والاجتماعي في علاقاته مع الأفراد وطريقة تعامله معهم، فالقيادة مزيج من المؤهلات العلمية والمهارات الإنسانية والاجتماعية، ولا يمكن الفصل بينهما لنجاح القائد في مهام، وتحقيق أهدافه.
- وتُعرف الزبيدي (١٤٣٩هـ) القيادة الجامعية: بأنها عملية تتضمن العديد من العمليات كالتأثير وسلوك القدوة والإقناع، وهي سمة شخصية ينبغي أن تتوفر في الشخص القائد قبل أن تكون علماً يدرس أو تمارين يمكن التدرب عليها وإتقانها، وتتضمن المواقف التي تحتاج إلى تغيير وتستلزم التفكير المجرد والقدرة على التنبؤ خارج إطار التفكير التقليدي والتفاعل بين أطراف المجتمع الجامعي، وترى الدراسة إن القيادة الجامعية هي التي تتميز بمجموعة من الخصائص الشخصية والإدارية والإبداعية والتقنية التي تؤهلهم لممارسة العمليات الإدارية والأكاديمية بالكلية أو رئاسة القسم بكفاءة واقتدار.
- فالقيادة الجامعية هي تطبيق لعملية القيادة في المؤسسات التعليمية، من خلال امتلاك مهارات القيادة التي تتيح التأثير في الأفراد وإدارتهم وتوجيهاتهم لتحقيق أهداف الجامعة.
٣. **أهمية القيادة الجامعية:** تعد القيادة الجامعية نوع من أنواع القيادة، وتتمثل القيادة الجامعية في مديري الجامعات ووكلاءهم، والعمداء ووكلاءهم، ورؤساء الأقسام العلمية. وترى الحريري (٢٠٠٨، ص ١٩) أن أهمية القيادة تنبع من أهمية دور القائد في الإعداد والتخطيط للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية، والرسالة والأهداف على المدى الطويل، وتحديد مستويات الأداء ومقاييس الحكم عليها، وتحديد أسس البناء

التنظيمي ومعايير، ونشر ثقافة المؤسسة وتمكين الموارد البشرية الفاعلة، وإدارة الأداء: من حيث التوجيه والإرشاد والمساندة والتقييم لأداء مختلف العناصر في المؤسسة، ودورها الفاعل في عملية التجديد والتطوير ودعم ومساندة العاملين.

وتعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، والقائد هو المسؤول عن تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة (أبو عيدة، ٢٠١٠، ص ٤).

حيث تُعد القيادة الجامعية قاطرة التغيير التنظيمي للجامعة ومفتاح التطوير والتحسين لكافة العمليات والسياسات والبرامج الأكاديمية وتقع على قياداتها مسؤولية معالجة المشكلات والتحديات التي تواجهها، باعتبارها محور الفعالية والكفاءة، وإن قدرتها على تحقيق الأهداف العامة التي تحددها وقدرتها على ترجمة رسالتها ورؤيتها إلى إجراءات عملية وواقع ملموس، مرهون بما يتوفر لقيادتها من المهارات والكفاءات التي تمكنها من ذلك، وهذا ما أكدته دراسة كريم (٢٠٠٥) بأن فاعلية وكفاءة الجامعات تتوقف على كفاءة وفاعلية أداء قياداتها ومستوى ممارستها هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة، لذلك فإن أي عملية توضع لتطوير أداء القيادات الأكاديمية، يجب أن تنطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته.

٤. أهمية اختيار القيادة الجامعية: لكي يتم تحقيق أدوار الجامعة المختلفة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، ينبغي تطوير معايير تعيين واختيار القيادات الأكاديمية وفقاً للكفاءة والجدارة بما يحقق التطوير اللازم والمستمر للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. ولقد أدت بعض التحديات الخارجية التي ذكرها بركات وعوض (٢٠١٠، ص ٥) إلى ضرورة إعادة النظر بالطريقة التي يتم بها تعيين واختيار القيادات الجامعية، والحرص على تعيين القيادات المتمكنة من مواكبة معطيات العصر وخصائصه، كما تواجه الجامعات بالملكة العربية السعودية العديد من التحديات الخارجية، مثل استحداث نظم تعليمية حديثة مثل التعليم عن بعد، وتطوير معايير البحث العلمي، وتزايد استخدام الوسائط الإلكترونية في الجامعة، وزيادة التعاون العلمي بين مؤسسات التعليم العالي، وتدويل التعليم، وهذا يتطلب تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

كما تظهر أهمية تطوير المعايير الحالية لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية كون إدارة التغيير والتطوير مطلباً رئيسياً في التعليم الجامعي الحديث، حيث إن اختيار القيادة الأكاديمية المؤهلة تُعتبر مفتاحاً للتغيير الذي تنشده الجامعات، وتستطيع من خلال قاداتها تحقيق التميز ومتابعة التطوير. (آل زاهر، ٢٠١٤، ص ٢١٣).

ويخلص الباحث إلى أن تحقيق الجامعات لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة قاداتها وفاعلية الأساليب المستخدمة في طرق اختيار قاداتها وفق امتلاكهم للكفاءات والقدرات المتعلقة بالجوانب الأكاديمية والإدارية والتعليمية المتعلقة بالعمليات الإدارية التنظيمية في أقسام وكليات وإدارات الجامعة، ومن هذا المنطلق فإن هنالك قواعد أساسية ينبغي للقائد الفعال التعامل معها لتحقيق أفضل النتائج.

٥. الصفات والمهارات الواجب توافرها في عميد الكلية ورئيس القسم: تناول العديد من الباحثين بمعايير أداء رؤساء الأقسام والعمداء بالجامعات والمهارات القيادية الصفات والمهارات الواجب توافرها لدى القيادة التربوية الفعالة، والتي لا تختلف بجوهرها عن الصفات والمهارات الواجب توافرها لدى القائد لأي مؤسسة تعليمية، كالتالي ذكرها اللبدي (٢٠١٥، ص ٢١٠) والتي قسمها إلى:

● الصفات الشخصية تتمثل في: السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة؛ والهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات. والقوة البدنية والسلامة الصحية، والمرونة وسعة الأفق، والقدرة على ضبط النفس، والمظهر الحسن، واحترام النفس، واحترام غيره، والإيجابية في العمل، والقدرة على الابتكار وحسن التصرف، وأن نتسم علاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالاحترام والتعاون.

● الصفات الإدارية: فقد اشتملت على المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، وأبرزها: الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل، والإلمام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، والقدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء، واتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد، والثقة في النفس المبنية على الكفاءة في تخصصه واكتساب ثقة غيره، والحزم وسرعة البت، وتجنب الاندفاع والتهور، والديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة، والقدرة على إيجاد الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

● سمات الإبداع الإداري: بحيث يكون قادرا على حل المشكلات واتخاذ القرارات: حيث أنه إذا كانت مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات من أولويات المهارات القيادية لأي مؤسسة، فإنها تعتبر المتطلب الرئيسي الذي يجب أن يتوافر في شخصية العميد أو رئيس القسم، خاصة وأن القرار ينطلق من معيار الأقسام، وقدرة العميد ورئيس القسم على حل المشكلات الإدارية تعتمد على مدى توفر السمات الإبداعية لديه.

ولكن الثمالي (٢٠١١، ص ٣٤) حدد الصفات التالية لرئيس القسم / العميد كما يلي:

● المهارات المتعلقة بالعلاقة الشخصية مع القدرة على العمل بشكل فعال مع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والعاملين والطلاب.

● الخصائص الشخصية المتعلقة بالجدية والالتزام بقواعد العمل الجماعي وقدرات اتصال جيدة، والقدرة على تبني أساليب قيادية مختلفة، والقدرة على تحديد أهداف الكلية، والقدرة على البحث المستمر عن عناصر القوة التي تتوفر لديه وكيفية استخدامها لتحفيز رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية.

### طرق ومعايير اختيار القيادات الأكاديمية.

١. مفهوم الاختيار وأهميته: تعرف عملية الاختيار بأنها: " جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة، والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية (حمود والخرش، ٢٠٠٦). وترجع أهمية الاختيار والتعيين للوظائف في المنظمة لجهتين هما: للمنظمة من حيث تأثيرها على نشاطات المنظمة: وتأثيرها على الموظف واتجاهاته نحو العمل وظروف عمله ومستقبل وظيفته. وتعد عملية الاختيار ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بشكل عام، وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فعلى هذه العملية تتوقف عملية تحديد أداء المنظمة وموظفيها، وبالتالي تحديد مستقبلها.

٢. مبررات تطوير معايير اختيار القيادات الجامعية: يشير مدني (٢٠٠٢) إلى أن التطور التقني يعد من أهم الأسباب التي تستدعي التنمية المهنية والتطوير في شروط الاختيار والتعيين للقيادات الأكاديمية لما لها من انعكاسات على العملية الإدارية والأكاديمية بكافة أبعادها ومعاييرها، ويؤكد فهمي (٢٠٠٤) أنه خلال التفكير بالأسباب التي تفرض بناء معايير الاختيار بالجامعات تلك الأسباب المرتبطة بالكفاءة الداخلية والخارجية بسبب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية أو العالمية، كالعولمة وما فرضته من تحديات على الجامعات، والثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تتطلب وجود قيادة فاعلة.

وتؤكد دلال استيتية (٢٠٠٥) أن أكثر المبررات لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية وفقاً للكفاءات والجدارات تنوع أشكال التعليم الجامعي (للتعاوني، المفتوح . المبرمج ؛ عن بعد) وتعدد الأدوار التي تضطلع بها الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع وتنوع أشكال الشراكة المجتمعية، أدى إلى ضرورة الحرص على تعيين القيادات بالمناصب الإدارية والأكاديمية المتمكنة معرفياً ومهارياً، والقادرة على تطوير مواردها البشرية بما يتفق مع الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي، بينما يرى الخطيب ومعاينة (٢٠٠٦) إلى أن الحاجة لبناء معايير اختيار القيادات الأكاديمية تبرز في الإدارة الجامعية الحديثة، حيث المتغيرات السريعة التي تشهدها العديد من التخصصات النوعية والمهنية تتطلب وجود قيادات أكاديمية مؤهلة وقادرة على تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتسهيل أداء أعمال أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم بصورة أكثر فعالية وجودة عالية، في ظل الانفتاح على العالم الخارجي والاستفادة من خبراتهم في معيار التعليم، والقدرة على التخلص من الأساليب التقليدية واستبدالها بالأساليب الحديثة والقدرة على تحقيق الجودة النوعية في برامج مؤسسات التعليم العالي وفي مخرجاته، بالإضافة إلى قدرته على مواكبة التطورات المتصاعدة في شتى المعايير والتفاعل معها والاستفادة منها. ويؤكد عمار (٢٠٠٧) إلى أن أهم المبررات الداعمة لبناء معايير الاختيار للقيادات الأكاديمية، تتمثل في المتغيرات السياسية والاقتصادية، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية، والتغيرات في اللوائح والأنظمة والتشريعات، والتغيرات التكنولوجية.

بينما يرى البلطان (٢٠١١) أن التحديات البيئية المتزايدة، والتحول التكنولوجي والبشرية المتلاحقة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في العالم، مما يحتم وجود قيادات جامعية قادرة على مواكبة هذه التغيرات.

أما على مستوى الجامعات الحكومية فإن للدور المنوط بها والمترابط بتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، تتطلب بناء معايير لاختيار القيادات الأكاديمية القادرة على تحقيق رؤية (٢٠٣٠) والتحول في احتياجات المجتمع وسوق للعمل، والنمو الاجتماعي والاقتصادي، والتي يمكن تحقيقها من خلال سلامة قرار الاختيار القيادات الأكاديمية القادرة على تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، وعلى تحقيق مضاھيم ومعايير حوكمة الجامعات، وعلى معالجة التحديات الاقتصادية، وعلى مواجهة التحديات الاجتماعية، وعلى مواكبة التقدم العلمي والانفجار المعرفي، (الزيدي، ١٤٣٩هـ).

وفي ضوء الوضع الحالي للعديد من الجامعات وخصوصاً الجامعات الناشئة وما تعانيه من مشكلات وتحديات خاصة فيما يتعلق بحاجتها الماسة إلى كوادر وطنية قيادية، وحادثة التخطيط لتدريب قياداتها وفق سياسات علمية واضحة تتوافر من خلالها الخدمات اللازمة لكافة الأنشطة والمعايير، وضعف علاقتها وشراكاتها البحثية مع القطاع الخاص، يضاف إلى ذلك عدم استكمال البناء التحتي المتعلقة بالقاعات والمعامل والتجهيزات التعليمية التي تتوافق مع أهدافها (اللهبي والزعاير، ٢٠١١، ص ١٧).

**٣. معايير الاختيار:** يقصد بمعايير الاختيار تلك الصفات والخصائص التي يجب توافرها في الشخص الذي سيتم اختياره لملء، وظيفته ما أو منصب بما يتناسب والمتطلبات الأساسية لها، وبشكل أساسي يجب أن تتضمن معايير الاختيار قائمة بالميزات التي يجب أن يتمتع بها من يرشح لهذا المنصب، ولا توجد معايير ثابتة يمكن تطبيقها على كافة المناصب التي يتم الترشيح لها، وذلك لاختلاف طبيعة هذه المناصب، واختلاف معيار أعمال المنظمات وأهدافها وستتناول الدراسة عرضاً مختصراً لبعض الخبرات الدولية والعربية فيما يتعلق بمعايير الاختيار وطريقته والتعيين بالجامعات كما يلي:

### الخبرات الدولية والعربية:

إن خلفية الثقافة ومستوى الوعي وطريقة التعامل لها دور كبير في تعيين الطريقة المناسبة ومنهجية اختيار القادة الأكاديميين باختلاف النظم الإدارية المطبقة أو السائدة في البلد

أو المؤسسة. ولقد مرت طرق اختيار القادة بمراحل مختلفة من التطور حتى وصلت إلى مناهج جديدة أكثر إبداعاً وعلمية، وتعتمد بشكل كبير على التخصصات والكفاءات والخبرات؛ مضافاً إلى القدرات المؤسسية الذاتية التي يتمتع بها القادة (خليفة، ٢٠٠٧، ٣٩). حيث كان التنصيب الفوقي من قبل أصحاب النفوذ، وأبرز المعايير التي يراعيها الثقة الشخصية بالمرشح والمعايير الخاصة دون التقيد بمعايير الجماعة؛ واستبدلت الطريقة بالانتخاب في اختيار القادة والذي تعمل به معظم الجامعات الحديثة اليوم.

### أولاً: - خبرات بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية: يعد المجلس الوطني

للاعتناء المؤسسي للمعلم الجهة التي من خلالها يتم تحديد المعايير الأمريكية (National Council Accreditation of Teacher Education (NCATE) من خلال التأكد من اكتساب خريجي المؤسسات المعتمدة؛ المعرفة والمهارات والسمات اللازمة لمساعدة الطلاب كافة على التعلم، وتحقيق الريادة في إصلاح مؤسسات إعداد المعلمين، (المعايير المهنية، ٢٠٠٢)، وقد أورد محبوب (٢٠٠٣) أن المعايير المهنية المعتمدة لاختيار القيادات الجامعية بالولايات المتحدة الأمريكية لدى جمعية إداريين المدارس الأمريكية AASA وهي: الفصل بين الرؤية المقاطعة وأولويات المجتمع والصحافة، وفهم النظريات السياسية والمهارات التي تحتاجها لبناء ودعم المجتمع لأولويات المنطقة التعليمية، والقدرة على الاتصال مع جميع الجماعات الثقافية في المجتمع، وتقدير أهمية الاتصال؛ وتوظيف أدوات ومجموعات النصح؛ والاتصال الشخصي لدعم أهداف المؤسسة التعليمية؛ وتطوير موقع التربية من خلال الاتصال والتشريعات، والكتابة والمحادثة بوضوح، ومستمتع جيد، القدرة على الانتظام للجامعة وقيادتها، فهم السياق السياسي لبيئة المجتمع التكنولوجي؛ وصياغة استراتيجيات لكسب الاستفتاء الشعبي، وتوفير السعادة الأساسية للطلبة؛ والتوسط في الصراع، وبناء اجتماع العاملين؛ وبناء علاقات شراكة بين المدرسة والمجتمع؛ والتعاطي مع الموضوعات بشكل واضح ومحدد؛ وتطوير خطط الاتصال الداخلي والخارجي. وفيما يلي عرضاً لبعض المعايير الواردة بالجامعات الأمريكية

١. جامعة مينيسوتا الأمريكية (The University of Minnesota): من أهم معايير اختيار العميد ما ورد من معايير للوصف الوظيفي لعميد الكلية المتمثلة في قدرته على تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وعلى تحقيق مؤشرات التميز القيادي بالكلية، وعلى تفعيل المساءلة الإدارية والتعليمية، وأن يستخدم موارد الجامعة على نحو فعال، ويدعم الأهداف العريضة للتميز القيادي والمساءلة الإدارية؛ ويسمح للاستخدام الفعال للموارد. كما وردت معايير تقييمية يتم من خلالها التجديد للعميد / رئيس القسم بناء على نتائج المؤشرات التي يتم طرحها أمام أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً ويتم استقبال نتائج التقييم وهي بالمعايير والمؤشرات التالية: كفاءة القيادة الاستراتيجية، وكفاءة المهارات القيادية، والكفاءة والفطنة المالية، والكفاءة المتعلقة بمخرجات القيادة، والكفاءة المتعلقة بإدارة أنظمة الموارد البشرية، والكفاءة المتعلقة بالقيادة والمجتمع، وكفاءة التأثير بالآخرين والإلهام، الكفاءة المتعلقة ببناء العلاقات وتعزيز التعاون، والقيادة الشخصية، والكفاءة المتعلقة بالبراعة العاطفية. (جامعة مينيسوتا الأمريكية).

٢. جامعة غرب كارولينا (Western Carolina University): جامعة كارولينا الغربية فيما يتعلق بمعايير الاختيار والتعيين لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام فقد يتم إجراء تقييم شامل كل ثلاث سنوات متعدد المصادر (طلاب- أعضاء هيئة التدريس - المصالح والشركات من المجتمع المحلي) ويرفع نتائج التقييم إلى مدير الجامعة ويكون القرار بالتجديد لمدة ثلاث سنوات قادمة للعميد ورئيس القسم أو الاستقطاب والتعيين وفقاً للمعايير المعتمدة من مجلس أمناء الجامعة، وهي مصنفة في أربع فئات من مسؤوليات العميد، وهي: معيار الرؤية والقيادة، ومعيار الكفاءة

الإدارية، ومعايير تنمية الموارد البشرية، ومعايير مبادرات الجامعة (دعم الرسالة / الرؤية)، ومعايير الكفاءات المطلوبة على مستوى مجلس العمداء. (جامعة ويسترن كارولينا)

٣. **جامعة كنتاكي (University of Kentucky):** من خلال البحث في موقع الجامعة يمكن استخلاص معايير تعيين واختيار القيادات الأكاديمية كالعمداء ورؤساء الأقسام؛ فقد اشتملت على المعايير التالية: حوكمة الكلية، والرسالة والرؤية، والتخطيط الاستراتيجي، وبرامج تحسين الجودة، والاتصالات، والزمام، والالتزام والتميز، وتطوير الكلية، وتقييم الأداء، وإدارة الموارد البشرية، وتنمية الموارد المالية، وإدارة السمعة، وإدارة أعمال الكلية والقسم. (جامعة كنتاكي).

٤. **جامعة ولاية جورجيا الأمريكية (Georgia State University):** من خلال البحث عن المعايير والإجراءات المتبعة في قواعد التعيين والاختيار لجامعة جورجيا الحكومية على الموقع الإلكتروني في صفحات الاستقطاب والاختيار والتعيين للعمداء فقد تبين أنه يتم مراجعة أداء العميد الأكاديمي في السنة الثالثة له في دورة التقييم الأولى، وتستكمل التقييمات اللاحقة على دورة مدتها خمس سنوات، ما لم تصوت اللجنة التنفيذية لأعضاء مجلس الجامعة، للتقييم قبل هذه المدة والهدف من التقييم خلال الثلاث سنوات الأولى من إشغال العميد لمنصبه وهو تقديم التغذية الراجعة لتحسين أدائه. ويقوم تقييم العميد الأكاديمي من خلال استمارة تقييم سرية يجب عليها أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة ولاية جورجيا. تركز هذه الاستمارة على عدة معايير يجب أن تتوافر في المرشح، وهي: قدرته على تحديد الأهداف والأولويات، وتقديم برامج رئيسية للكلية، وقدرته على تخصيص موارد مالية من الحكومة أو مصادر خارجية، ويملك القدرة على التعامل مع قضايا المسائل التنظيمية في الكلية، ويحسن إدارة شؤون الموظفين، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية (جامعة ولاية جورجيا الأمريكية).

٥. **جامعة دريكسل (Drexel University):** أما المعايير وطريقة الاختيار والتعيين للعمداء ورؤساء الأقسام فقد ورد في الملف التعريفي لسياسيات الاختيار والتعيين Drexel University Academic Policices (2010) للقيادات الأكاديمية والتي أكدت على أهمية دقة القرار باختيار القيادات الأكاديمية؛ حيث إن الأداء الأكاديمي والإداري الناجح للعميد ورئيس القسم الأكاديمي أمر هام لإنجاز الرسالة ورؤية الكلية أو القسم الأكاديمي، ويؤثر أداءه المهني وأسلوبه الإداري وسلوكه الشخصي على رفاه القسم الأكاديمي، والجودة الأكاديمية؛ ونوعية حياة أعضاء هيئة التدريس، والنمو المهني والوفاء من طلابها الجامعيين والدراسات العليا والصورة العامة الداخلية والخارجية للكلية أو القسم، ومن سياسة الجامعة استطلاع الآراء والمداخلات من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في اختيار رئيس القسم؛ ونظمت الجمعية الإجراءات للاختيار والتعيين وتحديد مدة خدمته؛ على أن يتم إمكانية تعديلها بالتصويت عنى مستوى الأقسام بعد موافقة رئيس الجامعة عليها، وحددت الجامعة مسؤوليات رئيس القسم من حيث كونه المسئول الأكاديمي والإداري الرئيسي عن العمليات الإدارية والأكاديمية اليومية؛ يتم تعيينه حسب الإجراءات، بالتصويت في مجلس القسم من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس في رتبة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ؛ على أن اختيار رئيس القسم يتطلب توصية مسبقاً من أعضاء مجلس القسم وهم الجهة التي تقوم بمراجعة الأداء الدوري وتقييمه. (جامعة دريكسل)

## ثانياً: خبرات بعض الجامعات الكندية

نظمت الجمعيات النقابية الكندية معايير اختيار رؤساء الأقسام داخل الكليات وفقاً إلى معايير السلطة والقيادة، وقدرتهم على تحقيق التنمية المهنية للموظفين، والتخطيط والعلاقات الخارجية، ومشاركتهم بالتدريب والتطوير الإداري أثناء الخدمة، وتشترط التعليمات أنه

لإشغال منصب العميد يجب أن يحدد بالحد الأدنى لمدة خمس سنوات، مع إمكانية التجديد. (الزبيدي، ١٤٣٩هـ).

وتختلف كل جامعة في بعض المعايير التي تستند إليها لاختيار وتعيين العميد للكليات والتي قد يتم التركيز على معايير إضافية غير الخصائص الشخصية والخبرة المهنية والخصائص القيادية بل تتعدى لتشتمل على كفاءات تتعلق بالقدرة على التطوير التنظيمي. وتتعدد طرق اختيار وتعيين رؤساء الأقسام في الجامعات الكندية من جامعة لأخرى، ولكنها تشترك في بعض معايير الاختيار، وفيما يلي بعض المعايير التي تم استخلاصها من الأدبيات الواردة على المواقع الإلكترونية بالجامعات الكندية مثل جامعة كونكورديا (Concordia University) والرابطة الكندية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات (Canadian Association of University Teachers 2006) وجامعة أوتاوا (University of Ottawa) وهي كما يلي: أن يكون لديهم خبرات في التدريس الجامعي والبحث العلمي، وأن تكون مدة التعيين بالمنصب من ثلاث إلى خمس سنوات، ويتم التعيين من خلال ثلاثة طرق، وهي انتخاب أعضاء هيئة التدريس مباشرة (صوت واحد). هذه هي العملية المستخدمة في سبعة من أصل (٣٠) جامعة كندية، أو قرار من قبل لجنة الإدارة المنتخبة من قبل أعضاء هيئة التدريس. هذه هي العملية ممارسة أكثر لدى (١٦) جامعة من أصل (٣٠) جامعة كندية، أو قرار من العميد بعد التشاور مع أعضاء هيئة التدريس، وهذه العملية ممارسة في (٣) جامعات من أصل (٣٠) جامعة. على الرغم من أن غالبية الجامعات الكندية لا تربط بشكل مباشر بين الحجم المؤسسي للقسم أو الكلية وطريقة التعيين إلا أن طريقة الانتخابات كآلية لاختيار رئيس القسم، لدى البعض منها تختلف حيث أنه تعتمد الجامعات الكبرى على قرارات مجالس الأقسام والكليات، وفي الجامعات الصغيرة في شرق كندا، يقوم نائب الرئيس (الأكاديمي) بتحديد فيما إذا كانت عملية الاختيار ستكون داخليا أو خارجيا أو كليهما (الزبيدي، ١٤٣٩هـ).

أما طرق تعيين عمداء الكلية فتشترط معظم الجامعات الكندية أن يكون العمداء أكاديميين، ويتم التعيين من داخل الجامعة بشكل مباشر أو من خارج الكلية، حيث تعلن الجامعة عن تعيين المرشحين لمنصب عميد الكلية، وغالبية الجامعات الكندية (١٩ من أصل ٢١) حددت مدة التعيين من خمس إلى ست سنوات، وبعض الجامعات تحدد من خمس إلى سبع وبعضها تحدد بمدة ولاية واحدة، ويتم اختيار العميد بوحدة من أربع طرق، الطريقة الأولى: الاختيار عبر لجنة مكونة من أعضاء منتخبين تقوم بعملية الاختيار والمفاضلة والتعيين وهذه الطريقة تتبعها ١٧ جامعة من أصل ٣٠، الطريقة الثانية: عبر اللجنة السابقة ولكن اللجنة تستقبل تقييم وتقديم توصيات أعضاء هيئة التدريس للمرشحين الموصى بهم، الطريقة الثالثة: انتخاب مباشر من أعضاء هيئة التدريس المتعاونين والموظفين الإداريين بدوام كامل للمفاضلة بين المرشحين ويعمل بهذه الطريقة ثلاث جامعات من أصل ثلاثين جامعة، الطريقة الرابعة: تعيين مباشر من رئيس الجامعة مع توصيات أعضاء هيئة التدريس ويعمل بهذه الطريقة ثلاث جامعات من أصل ثلاثين جامعة. (Skolnik, 2005).

### ثالثاً: خبرات بعض الجامعات البريطانية

تتكون المملكة المتحدة من أربعة أجزاء هي إنجلترا، واسكتلندا، وويلز، وإيرلندا الشمالية. وقد نقلت حكومة المملكة المتحدة بعض سلطاتها. بما فيها المسؤولية عن التعليم، إلى الحكومات الوطنية في كل من اسكتلندا، وويلز، وإيرلندا الشمالية، ويقع المقر الرئيسي لوكالة ضمان الجودة بمدينة جلوستر بإنجلترا، بينما يقع مكتب وكالة ضمان الجودة الأسكتلندية بمدينة جلوسجو، ويتميز قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة بكبره وتنوعه.

١. جامعة أوكسفورد (University of Oxford): استندت في بناء معايير الاختيار لرئيس القسم أو العميد إلى الوصف الوظيفي للمناصب، حيث تتبع للمرشحين التقدم للمناصب عبر

الانترنت وتطلب المعلومات الكاملة عن المرشحين من حيث الأبحاث والسيرة التعليمية والأكاديمية، والبيانات الشخصية، جنباً إلى جنب، التركيز على المهارات الإدارية المتعلقة: بالمحاسبة التعليمية، والمهارات المالية، وإعداد وتنفيذ الميزانية والتخطيط الاستراتيجي ومهارات قيادة الأعمال، ومهارات السلوك التنظيمي في غدارة الكلية أو القيم المعني، مع التركيز على مهارات البحث العلمي لتأمين الباحث المتميز الذي من المتوقع أن يُدير برنامج مجتمعي كبير تنطق بنشاط الكلية أو القسم، والتركيز بالبحوث على الموضوعات ذات الاهتمام العالمي والمرشح الناجح من لديه خلفية أكاديمية بالعلوم الاجتماعية لتشكيل وتوجه برامج البحث الدقيق فكرياً، ويُظهر قدراته في البرامج التعليمية، ولإجراء البحوث المتقدمة في معيار التخصص والمساهمة في المعرفة في هذا المعيار، والإشراف وتقديم المشورة بشأن البحوث التي أُجريت من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الكلية المعنية، وتوفير المهارات القيادية، (جامعة أوكسفورد)

٢. **جامعة هيريوت وات (Heriot-Watt University):** من أبرز معايير المفاضلة بين المرشحين: يُفضل أن يكون المرشح من الحاصلين على درجات علمية بالعلوم التربوية، بالإضافة إلى الدرجات العلمية التي يحملها بمعيار التخصص، ويجب أن يكون المرشحين من كبار المحاضرين، على رتب أستاذ مشارك، أو أستاذ ولديه إسهامات وانجازات بحثية متعددة، ويمتلك العديد من المهارات القيادية والإدارية في العمل الجامعي. ومن خلال النظر بالمعايير التي تركز عليها الجامعات البريطانية، فإنها تستند على معيار البحث العلمي وخدمة المجتمع من حيث تقديم مشاريع بحثية تخدم المجتمع كأساس رئيسي بمعايير المفاضلة بين المرشحين، فضلاً عن المهارات القيادية والإدارية الأخرى، (جامعة هيريوت وات).

### وابعاً: خبرات بعض الجامعات الأسترالية

صدر عن قسم التعليم في منطقة شمال استراليا (٢٠٠٣) كما ورد عند (أحمد، ٢٠٠٣) المعايير التي يجب توافرها في اختيار القادة الأكاديميين وهي: استخدام وتطوير المعرفة المهنية والقيم، والاتصال والتفاعل والعمل مع الآخرين، والتخطيط وإدارة عمليات التعليم والتعلم، ومراقبة وتقييم تقدم المخرجات التعليمية، والتفكير والتقييم والتخطيط للتحسين.

وأشارت سوزان لوميز (Loomes.Susan, 2014) في دراستها توظيف واختيار القيادات الأكاديمية العليا في أستراليا إلى الطريقة التي تتبعها أغلب الجامعات الأسترالية في الاختيار والتعيين للعمداء في عدد من الجامعات الأسترالية تدرس لجنة منتخبة من الجامعة لدراسة طلبات المرشحين تشتمل على (الطلاب بالدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالقسم المعني) أما الشروط العامة للمرشحين فيجب أن يكون العمداء (المرشحين) من ذوي خلفية أكاديمية واسعة وقادراً على تعزيز المنح الدراسية بالتعاون مع مركزا البحث العلمي والشركات والبحث عن حلول لمشاكل أعضاء هيئة التدريس وخريجي الكلية والمجتمع.

وأما المعايير التي تحتكم إليها اللجنة للوصول إلى القرار فهي معايير جامعة ويلينجنج

(University of Wollongong) المتمثلة في القدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي، والمعرفة الاستراتيجية، والدافع الشخصي، والالتزام بالمعرفة الاستراتيجية، والقيادة الأكاديمية، والالتزام الأكاديمي ومهارات الاتصال، ومعرفة بالتعليم العالي الأسترالي. وسمعة أكاديمية، والخبرة العامة، ومهارات الشخصية والتوافق مع كبار الموظفين.

### الخبرات العربية

تختلف الخبرات العربية فيما بينها بخصوص معايير الاختيار والتعيين لمنصب عميد الكلية أو وكيله أو رئيس القسم الأكاديمي، وقد سعى الباحث لمعرفة معايير اختيار القيادات الأكاديمية في دول الخليج العربي عبر الموقع الإلكتروني لكل جامعة، ولم يظهر هناك أي معايير واضحة أو مكتوبة، باستثناء بعض المهام المدونة أو الوصف الوظيفي يُطلق عليه في بعض المواقع



معايير، لذا ستقتصر الدراسة على عرض بعض خبرات الجامعات المصرية لقواعد الاختيار ومهام القيادات الأكاديمية؛ بالرجوع الى مواقع الجامعات المصرية؛ ثم تجربة خبرة جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، وهي الجامعة الوحيدة في المملكة التي أعلنت معاييرها في موقعها الرسمي.

### أولاً: خبرات الجامعات المصرية؛

أقر مجلس الأعلى للجامعات تشكيل اللجنة المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد، وتنظيم عملها، وحدد المجلس الأعلى للجامعات معايير وضوابط الترشح لمنصب عمادة الكلية أو المعهد حيث يشترط للترشح أن يكون المتقدم للترشيح من الأساتذة العاملين بالجامعة؛ وعلى أن يكون قد أمضى خمس سنوات في درجة الأستاذية؛ وألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم المنصوص عليها في قانون العقوبات أو ما يماثلها من جرائم في القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، وألا يكون وقع عليه جزاء تأديبي، كما يشترط عدم تولي المتقدم لوظيفة من ذات الدرجة لمدتين متصلتين، وألا يكون متولياً لأي منصب حزبي وقت الترشيح وطيلة تولي المنصب. (المجلس الأعلى للجامعات المصرية). وتتشابه الجامعات المصرية إلى حد كبير في طريقة اختيار العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية، ومن أهم هذه الجامعات:

١. **جامعة أسيوط:** فقد ذكر كل من عبدالرحيم، وأحمد، ودرويش، (٢٠١٧) أن رؤية كلية الزراعة جامعة أسيوط الخاصة بمعايير اختيار القيادات الأكاديمية قد حددت عدة معايير وهي:
  - معايير الترشيح لمنصب عميد الكلية: يترشح لمنصب العميد كل من تتوافر به الشروط والمعايير الوظيفية: بأن يكون المرشح من بين الأساتذة العاملين ويشغل درجة الأستاذية لمدة خمس سنوات على الأقل وتكون مدة تواجده بالكلية قبل الترشيح ثلاث سنوات على الأقل، ومعايير الكفاءة القيادية والإدارية، ومعايير الكفاءة العلمية، ومعايير عامة: تتمثل في حسن السير والسلوك والسمعة الطيبة داخل الكلية وخارجها، وعدم التعرض للجزاءات التأديبية أو العقوبات الجنائية في القضايا المخلة بالشرف، وأن يتحكم في انفعالاته ويملك القدرة على العمل تحت ضغط، وأن يكون متفرداً لعمله كعميد للكلية وغير مرتبط بأعمال أخرى.
  - معايير اختيار وكلاء الكلية: يتم تعيين الوكلاء بقرار من رئيس الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ويجب أن يتوافر في الوكيل المعايير الخاصة باختيار عميد الكلية السابق ذكرها مع مراعاة الامتثال بتخصصه في نشاطه داخل الجامعة وخارجها وخاصة المعايير الخاصة بوكالته.
  - معايير اختيار رؤساء الأقسام: يتم التقدم لمنصب رئيس مجلس القسم من بين الأساتذة العاملين بالقسم والمتواجدين بالقسم مدة لا تقل عن ثلاث سنوات وتطبق عليهم معايير اختيار عميد الكلية السابق ذكرها من حيث المهارات والقدرات العلمية والإدارية والأنشطة والممارسات الأخرى في العمل بالكلية. (جامعة أسيوط)
٢. **جامعة عين شمس:** حددت وحدة توكيد الجودة بكلية التربية في جامعة عين شمس قائمة معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالكلية وهي:

- معايير اختيار عميد الكلية: يتم اختياره وفق معايير عامة تتمثل في الحصول على درجة الدكتوراه، الحصول على درجة الأستاذية، توافر مجموعة من الخبرات السابقة، علمية وأكاديمية وإدارية، واجتياز مجموعة دورات تدريبية لاكتساب مهارات القيادة الأكاديمية والتخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة وتطبيقاتها في السياق الأكاديمي، وجود مجموعة من المؤلفات والتراجم والبحوث المنشورة في دوريات دولية، المشاركة في

المؤتمرات وعضوية الجمعيات العلمية، الحصول على جوائز علمية، بالإضافة إلى توافر مجموعة من المهارات، الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية.

- معايير اختيار وكيل الكلية، يتم اختيار وكيل الكلية، بناء على إجراءات حددها موقع الكلية، دون أن يتطرق لمعايير الاختيار.
- معايير اختيار رئيس القسم الأكاديمي، يتم اختيار رئيس القسم وفقاً لضوابط وشروط تسميتها الكلية معايير وهي: أن يتم ترشيح ثلاثة من كل قسم مرتبين من وجهة نظر أعضاء القسم، وأن يختار العميد أحد المرشحين لشغل منصب رئيس القسم بناء على آراء أعضاءه، والسيرة الذاتية للشخص المرشح، السمعة الطيبة، وعلاقته بالرؤساء والزملاء والهيئة المعاونة والإداريين والطلاب، (جامعة عين شمس).

٣. **جامعة الزقازيق: (كلية التمريض):** أشار موقع الكلية إلى أن المعايير القومية لجودة التعليم في معيار القيادة والحوكمة نصت على ضرورة وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير والسعي إلى التميز، وقادرة على وضع السياسات اللازمة لذلك واتخاذ القرارات في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة وفاعلية المؤسسة، وقد بينت معايير اختيار القيادات الأكاديمية المتمثلة في:

- معايير اختيار العميد: مثل الكفاءة، ومتابعاً للنشاط العلمي، ويمتلك القدرات الإدارية والقيادية، ويمتلك السجل الوظيفي الذي يشهد بالالتزام والنزاهة، ويتميز بالتعاون والعلاقة الطيبة مع الزملاء والرؤساء.
- معايير اختيار وكلاء الكلية: يكون اختيار وكلاء الكلية عن طريق الترشيح المباشر للسلطة المختصة بالتعيين من قبل عميد الكلية ويخضع اختياره لنفس المعايير الخمسة التي يخضع لها عميد الكلية.
- معايير اختيار رئيس القسم: يتم اختيار رئيس مجلس القسم عن طريق الانتخاب الحر المباشر من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم (العاملين والمتفرغين) بالإضافة إلى المدرسين المساعدين والمعيرين والذين تقويم أصواتهم الصحيحة بما لا يزيد على 10 % من الأصوات الصحيحة لأعضاء هيئة التدريس، ويخضع اختياره لنفس المعايير الخمسة التي يخضع لها عميد الكلية ووكلاؤه، ويضاف لرئيس القسم معيارين آخرين هما: المشاركة في الأنشطة والخدمات الطلابية، المساهمات في معيار الارتقاء بجودة التعليم: (جامعة الزقازيق).

### ثانياً: خبرة جامعة الملك سعود:

لجامعة الملك سعود مبادرة رائدة في تنظيم اختيار عمداء الكليات والمعاهد، حيث صدر قرار معالي مدير الجامعة بتاريخ ١٦ شوال ١٤٢٨هـ بتشكيل لجنة تسمى "اللجنة الاستشارية لاختيار عمداء الكليات والمعاهد" لترفع لمدير الجامعة بالترشيح بأسماء المرشحين لعمداء الكليات والمعاهد وفقاً للائحة التنفيذية معتمدة تكون أساساً لاختيار المرشحين، وتتضمن تنظيم إجراءات الاختيار ومتطلبات الترشيح وأساليب التقويم والمسابقات والمواصفات والخصائص والمهارات والخبرات المتوفرة لدى المرشحين.

وقد حددت الجامعة معايير المفاضلة لشغل منصب عميد بناءً على ثلاثة محاور، وهي:

- **محور الكفاءة القيادية:** وتتضمن: القدرة على وضع رؤية لتطوير الكلية المرشح لها، سجل سابق للمرشح يجسد قدرته على وضع برامج تنفيذية مبنية على رؤية استراتيجية وأهداف محددة وواضحة، والتمتع بصفات قيادية تمكنه من اكتساب تعاون الأقسام الأكاديمية المتنوعة التدريس والطلاب وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي، بالإضافة إلى التمتع بالأمانة وبعد النظر والإبداع والتكيف، والمرونة، ومهارات الإقناع، وغيرها من الصفات التي تمكنه من قيادة الكلية.

- **محور المؤهلات العلمية:** وتتضمن: مستوى الدرجات العلمية الحاصل عليها المرشح، والجهة المانحة لها، والرتبة العلمية، ومدة خدمته في الجامعة، وأن يكون لديه سجل علمي متميز في أحد تخصصات الكلية المعنية سواء فيما يتعلق بالأبحاث أو غيرها من النشاطات العلمية مثل: المشاركة في المؤتمرات، وتأليف الكتب، وعضوية الجمعيات العلمية العالمية، مع التأكيد على مدى الاستمرار في الإنتاجية العلمية ومدى مشاركته الفاعلة في اللجان على مستوى القسم والكلية والجامعة، بالإضافة إلى إجادته لغة أجنبية (اللغة الإنجليزية مثلاً).
- **محور الكفاءة الإدارية:** وتتضمن: خبرات إدارية وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على المفاضلة بين الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة في ظل ظروف صعبة وبطريقة استشارية وجماعية، والقدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة على بقائها، وأن يمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي ووضع الميزانية والتعامل مع التكاليف، وأن يكون ملتزماً بقيادة التطوير المستمر لمنهجيات الأقسام الأكاديمية داخل الكلية بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والاحتياجات الخارجية، وأن يمتلك القدرة على تكوين علاقات جيدة ما بين كليته والجامعة من جهة والقطاعات الخارجية ذات العلاقة من جهة أخرى، وأن يكون ملماً بأنظمة الجامعة والتعليم العالي، وأن يجيد مهارات الاتصال الشفهي والكتابي، ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي، والقدرة على حل الخلافات، وحسن التعامل وإدارة الاجتماعات (جامعة الملك سعود، ١٤٢٩هـ).

### الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث في كل مجموعة، واستخلص منها هدف الدراسة، ومنهجها، والأداة، والعينة، وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، ثم عقبته الدراسة الحالية على كل دراسة فيما تتفق وتختلف فيه معها، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١. **دراسة خليفته (٢٠٠٧):** هدفت إلى تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ومعرفة مدى تطبيق هذه المعايير واقتراح معايير لاختيار القادة الأكاديميين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة والبالغ عددهم (٤٠٥) قائداً أكاديمياً منهم (٩٠) عميداً (٣١٥) رئيس قسم، واعتمدت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (٥٣) فقرة موزعة على خمسة معايير هي: المعيار الشخصي، والأكاديمي، والإداري، والفني، والتقني، وكانت كل فقرة تمثل معياراً لاختيار القائد الأكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعايير المتفق عليها بين الجامعات هي: الأقدمية والكفاءة ومقاييس الرتب العلمية، والأعداد الأكاديمي وتبين أن المحسوبية والواسطة تلعب دوراً في قرار التعيين، وهناك مجموعة من المعايير كانت محل اتفاق وهي: المؤهلات العلمية والأقدمية والجدارة.

٢. **دراسة الشواورة (٢٠١٣):** هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير اختيار وتعيين رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات، ولتحقيق أهداف الدراسة واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة وتكون مجتمع البحث من (١٧٣) عميداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي والرتبة العلمية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تعزى للكليات، وكانت لصالح عمداء الكليات العلمية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة، ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

٣. دراسة سوزان لوميز (Loomes, Susan, 2014): هدفت إلى تقديم صورة متكاملة عن الآليات التي تتبعها الجامعات الأسترالية في اختبار كبار القادة الأكاديميين، والكشف عن العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف والاختيار، ووضع الحلول الممكنة، واستخدمت منهج دراسة الحالة المتعدد لبناء نموذجاً مقترحاً لتطوير تلك الآليات، وقد تم اختيار عشر دراسات حالة من الجامعات الأسترالية من أصل (٣٩) جامعة، وشاركت ثلاث مؤسسات لمراكز بحثية أيضاً. وظهرت نتائج الدراسة عن وجود عدداً من التحديات أبرزها تثبيت العمداء بالمناصب القيادية في الجامعات الأسترالية لفترات طويلة، والتصنيف العالمي للبحوث والتميز في البحوث لأستراليا (إيرا). وأظهرت الدراسة المعايير الرئيسية عند تعيين واختيار كبار القادة الأكاديميين لديهم درجة الدكتوراه والبحوث البارزة. في حين لا يوجد لدى الجامعات ملف بحثي مثالي، للقيادات الأكاديمية إلا أن هناك اهتماماً أقل بالتعليم الجيد والتدريس والقيادة عند توظيف كبار القادة الأكاديميين. وهذا مصدر قلق، حيث تواجه الجامعات الأسترالية منافسة متزايدة على الموظفين والطلاب من داخل أستراليا وخارجها. ولذلك فمن الحيوي أن يكون لديهم قادة فعالين لتكون قدره على المنافسة في جميع جوانب التعليم العالي، بما في ذلك البحث والتعلم والتعليم وتجربة الطالب. وتبين أن الجامعات الأسترالية لا تستعد لتحدي الموارد البشرية. وتعتمد على الأكاديميين الذين لهم إسهامات في الجودة من الخارج ولم يحدث أي تقييم للتحديات التي تواجهها الجامعة كالشيخوخة بالقوى العاملة والعولمة والتخطيط للموارد البشرية. وتبين الاعتماد الكبير للجامعات الأسترالية على مراكز البحث العلمي لتوظيف كبار قادتها الأكاديميين، لغرض رفع رصيدها في ملفها البحثي وبالتالي تسعى إلى تعيين الباحثين من ذوي الكفاءات المثالية بدلاً من أن تعد الباحثين كلياتها البحثية.

٤. دراسة الزبيدي (١٤٣٩هـ): هدفت إلى بناء نموذج مقترح لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية من وجهة نظر أفراد الدراسة، من خلال الكشف عن درجة تحقق المعايير المقترحة لدى القيادات الأكاديمية (عمداء ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى الكشف عن درجة ملاءمة المعايير المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية، والكشف عن دلالة الفروق الاحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير تحقق المعايير المقترحة لتعيين القيادات الأكاديمية تُعزى للرتبة العلمية - الكلية - الجامعة - الخبرة الأكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من (٣٩٣) قائداً في ست جامعات سعودية هي (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل وجامعة القصيم وجامعة جدة) واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقق المعايير المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية (عمداء ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم كانت "متوسطة"، وكشفت نتائج الدراسة باستخدام أسلوب دلفاي على ملاءمة المؤشرات التي تم التوصل إليها حيث تم تطويرها، أصبحت قائمة المعايير المستخلصة في صورتها النهائية والتي تكونت من (٧٩) مؤشراً تتوزع على (٧) معايير، كما كشفت نتائج الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقق المعايير المقترحة تُعزى للجامعة، وسنوات الخبرة. بينما تبين وجود فروق بمعيار المهارات القيادية والكفاءة الإدارية بمعيار العلاقات الإنسانية، لصالح القيادات الذين سنوات خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر مقابل الأقل من خمس سنوات، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية حول متوسطات تقدير واقع تحقق المعايير المقترحة تُعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية لصالح استاذ مشارك مقابل استاذ وتبين وجود فروق وفقاً لتغير الكلية لصالح الإنسانية، باستثناء المعايير المؤسسية، وقد توصلت الدراسة إلى بناء نموذج

مقترح لتطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وأبرز التوصيات العمل على اعتماد النموذج المقترح وتطبيقه عند اختيار القيادات الأكاديمية، وتحديث الأنظمة والتعليمات المتعلقة بقواعد اختيار القيادات بالجامعات السعودية.

### التعليق على الدراسات السابقة

سعى الباحث إلى الاستفادة من جميع الدراسات التي بحثت حول معايير اختيار القيادات الأكاديمية سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية، إلا أن معظم الدراسات كانت تدور حول اختيار القيادات الإدارية أو التعليمية في التعليم العام (قائد مدرسة، مشرف تربوي، مدير تعليم) وهي قيادات تختلف في معاييرها وشروطها وإجراءاتها عن القيادات الأكاديمية في الجامعات، ونظرا لندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر، فقد اكتفى الباحث بأربع دراسات تناولت موضوع هذه الدراسة بشكل مباشر.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة، وفي مجال التعليم العالي، وفي استخدام الاستبانة أداة للدراسة وفي استخدام المنهج الوصفي المسحي، عدا دراسة سوزان لوميز حيث استخدمت منهج دراسة الحالة المتعدد.

واستفاد الباحث من الدراسات عدة أمور من أهمها: بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثرائها، واختيار منهج الدراسة المناسب، وهو المنهج الوصفي المسحي، وتحديد نوعية الأداة المناسبة وهي الاستبانة، والاستفادة من المضمون الفكري والمنهجي في بناء الاستبانة، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة.

### الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية التي استعان بها الباحث للإجابة على تساؤلات البحث، بما يحقق أهداف البحث، وذلك على النحو التالي:

١. منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي لجواب السؤال الأول، وبأسلوبه المسحي لجواب السؤال الثاني والثالث، نظرا لملائمته لمشكلة الدراسة وأستلثها وأهدافها.
٢. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلاءهم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات التي طبقت عليها الدراسة، وعددهم (١٥٤) عميدا، و(٣١٢) وكيل عميد، و(٤١٦) رئيس قسم علمي.

جدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق الموقع الإلكتروني للجامعات للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ

م	اسم الجامعة	عدد العمداء	عدد وكلاء العمداء	عدد رؤساء الأقسام
١	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٣٠	٧٩	٧٠
٢	جامعة بيثية	٢٤	٥٩	٧٩
٣	جامعة نجران	٢٢	٤١	٥٣
٤	جامعة تبوك	٣٢	٤٩	٨٨
٥	جامعة الجوف	٢٧	٤٤	٦٥
٦	جامعة حضر الباطن	١٩	٤٠	٦١
	المجموع	١٥٤	٣١٢	٤١٦
	عدد العينة الممثلة	٥١	١٠٤	١٣٨
	عدد العينة المستجيبة	٧٣	١١٩	١٥٠

٣. **عينت الدراسة:** اعتمد الباحث عند تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تشكل ما نسبته (٣٠٪) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ إجمالي العينة من العمداء (٥١) عميدا، و(١٠٤) وكيل عميد، و(١٣٨) رئيس قسم علمي وقد أجاب على الاستبانة من العمداء (٧٥) عميدا، و(١١٩) وكيل عميد، و(١٦٢) رئيس قسم علمي وهو ما يمثل من العمداء (٤٨.٧٪)، ومن وكلاء العمداء (٣٨.١٪)، ومن رؤساء الأقسام العلمية (٣٨.٩٪) من مجتمع الدراسة **خصائص عينة الدراسة:** يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: الجامعة، سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية، الرتبة العلمية، المنصب.

جدول (٢) يوضح خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	
<b>سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية</b>		
١١.٧	٤٠	أقل من سنة
٥٠.٣	١٧٢	سنة إلى أقل من ٤ سنوات
٣٨.٠	١٣٠	أكثر من ٤ سنوات
<b>الرتبة العلمية</b>		
٤.٧	١٦	أستاذ
٣٩.٢	١٣٤	أستاذ مشارك
٥٦.١	١٩٢	أستاذ مساعد
<b>المنصب</b>		
٢١.٣	٧٣	عميد
٣٤.٨	١١٩	وكيل عميد
٤٣.٩	١٥٠	رئيس قسم
١٠٠.٠	٣٤٢	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن هناك (١٧٢) عضو هيئة تدريس بنسبة (٥٠.٣٪) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين سنة إلى أقل من (٤) سنوات، في حين أن هناك (٤٠) عضو هيئة تدريس بنسبة (١١.٧٪) خبرتهم في القيادة الأكاديمية أقل من سنة، وبالنسبة لمتغير الرتبة العلمية، فإن هناك (١٩٢) عضو هيئة تدريس بنسبة (٥٦.١٪) رتبهم العلمية أستاذ مساعد، في حين أن هناك (١٦) عضو هيئة تدريس بنسبة (٤.٧٪) رتبهم العلمية أستاذ، وفيما يتعلق بمتغير المنصب، فإن هناك (١٥٠) عضو هيئة تدريس بنسبة (٤٣.٩٪) بمنصب رئيس قسم، في حين أن هناك (٧٣) بمنصب عميد.

٤. **أداة الدراسة:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة استبانة الزبيدي (١٤٣٩هـ) فقد تكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول ل يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجامعة، سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية، الرتبة العلمية، المنصب، حيث تم تعديل بعض البيانات عن استمارة الزبيدي وفق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، أما الجزء الثاني فقد اعتمد على معايير دراسة الزبيدي المتمثلة في المعايير التالية: (الكفاءة المؤسسية المهنية، الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية، والكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات، والكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية، والكفاءة الأكاديمية والفنية، والكفاءة التقنية، والكفاءة القيادية)، وقد اعتمد الباحث على المقياس الخماسي وفقا للصفات التالية:

## جدول رقم (٣) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
١-١.٨٠	١.٨١-٢.٦٠	٢.٦١-٣.٤٠	٣.٤١-٤.٢٠	٤.٢١-٥.٠

بعد تطبيق أداة الدراسة ميدانياً، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المعايير (الأول - الثاني - الثالث - الرابع) بالدرجة الكلية لكل معيار

الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات		الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية		الكفاءة المؤسسية المهنية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
٠.٧٣٩	٢٦	٠.٨٨٨	٢٠	٠.٨٢٥	١٢
٠.٨٥٠	٢٧	٠.٨٩٠	٢١	٠.٧٩٥	١٣
٠.٧٩٨	٢٨	٠.٧٧٦	٢٢	٠.٨١٢	١٤
٠.٨٣٤	٢٩	٠.٨٥٩	٢٣	٠.٨٩٢	١٥
٠.٨٥٦	٣٠	٠.٧٧٨	٢٤	٠.٨٤٢	١٦
٠.٨٢٤	٣١	٠.٧٨٣	٢٥	٠.٨٤٤	١٧
-	-	-	-	٠.٨١٨	١٨
-	-	-	-	٠.٨٦٣	١٩
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المعايير (الخامس - السادس - السابع) بالدرجة الكلية لكل معيار

الكفاءة القيادية		الكفاءة التقنية		الكفاءة الأكاديمية والفنية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
٠.٧٨٤	٤٧	٠.٦٩٩	٤١	٠.٨٠٣	٣٢
٠.٨٣٣	٤٨	٠.٥٦١	٤٢	٠.٨١١	٣٣
٠.٨٠٦	٤٩	٠.٦١٨	٤٣	٠.٨٤٥	٣٤
٠.٦٧١	٥٠	٠.٧٣٥	٤٤	٠.٧٥٢	٣٥
٠.٨٦٢	٥١	٠.٦٨٥	٤٥	٠.٧٧٠	٣٦
٠.٨٧٣	٥٢	٠.٦٧٦	٤٦	٠.٨٥٦	٣٧
٠.٨٦١	٥٣	-	-	٠.٨٩٠	٣٨
٠.٨٠٤	٥٤	-	-	٠.٧٢٦	٣٩
-	-	-	-	٠.٧٥٧	٤٠

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون للمعايير بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المعايير	معامل الارتباط	المعايير
٠.٩٤٦	الكفاءة الأكاديمية والفنية	٠.٨٤٣	الكفاءة المؤسسية المهنية
٠.٨٠٢	الكفاءة التقنية	٠.٩٥١	الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية
٠.٩٢٩	الكفاءة القيادية	٠.٩٤٦	الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات
-	-	٠.٩٣٧	الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

جدول رقم (٧) معامـل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامـل الثبات	المعايير	معامـل الثبات	المعايير
٠.٨٥٠	الكفاءة الأكاديمية والفنية	٠.٨٣٥	الكفاءة المؤسسية المهنية
٠.٨٠٧	الكفاءة التقنية	٠.٨٥٨	الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية
٠.٨٥٧	الكفاءة القيادية	٠.٨٣٦	الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات
-	-	٠.٨٣١	الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية
٠.٩٠٧	معامـل الثبات الكلي		

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٠٧) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٠٧، ٠.٨٥٨)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامـل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامـل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيري (سنوات الخبرة، والمنصب)، وتم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير (الرتبة العلمية).

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

### جواب السؤال الأول: ما أوجه الاستفادة من الخبرات الدولية والعربية في تطبيق

#### معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

**أوجه الاستفادة:** ومن خلال استعراض الباحث لخمسة جامعات أمريكية فقد يلاحظ أن القاسم المشترك بينها طريقة الانتخاب لمنصب رئيس القسم أو العميد، وتشابه طرق الاختيار وقواعد التعيين والاستقطاب، ولكن تختلف الجامعات الخمسة من حيث المعايير المهنية لرئيس القسم أو العميد خاصة بوجود المجلس الوطني للاعتماد المؤسسي الذي يتم من خلاله تحديد المعايير الأمريكية، لذا فإنه يمكن الاستفادة من التجربة الأمريكية أن يكون لكل جامعة أو مجموعة جامعات معايير تتشابه في معايير محددة وتختلف في معايير تخصص الجامعة، وقد تم الاستفادة من هذه المعايير الأمريكية في بناء قوائم معايير الدراسة الحالية.

ومن خلال استعراض خبرة الجامعات الكندية في اختيار وتعيين العمداء ورؤساء الأقسام، فقد ارتبطت في تشريعات عامة تشرف عليها هيئات أو الرابطة الكندية لأعضاء هيئة التدريس، وهناك اختلافات جوهرية في القرارات التي اتخذتها المؤسسات الفردية (الجامعات) من



حيث هيكلها الإداري وهيكلها الأكاديمي، مما ساهم في ظهور عناصر مشتركة من حيث طريقة الاختيار والتعيين بالتركيز على عمليات الإدارة الداخلية للموارد المالية والبشرية على وجه الخصوص، والاهتمام بتطوير وإدارة الميزانيات ومع المسائل المتعلقة بالموظفين، ويستمر اختيار الرؤساء محليا ووضعهم كأعضاء في هيئة التدريس للنقابات.

أما الجامعات البريطانية فإنها تخضع عند اختيار القيادات لمعايير ملزمة يراقب تطبيقها وكالة ضمان الجودة بمدينة جلوستر بإنجلترا، ومكتب وكالة ضمان الجودة الأسكتلندية بمدينة جلاسجو المعايير الأساسية التي تركز عليها عند اختيار القيادات الأكاديمية وإجراء المفاضلة بينها فإنها تستند على معياري البحث العلمي وخدمة المجتمع كأساس للاختيار مع مراعاة المهارات القيادية والإدارية.

وفي الخبرات الأسترالية فإن اختيارات القادة الأكاديميين يخضع إلى معايير واضحة وفي عدد من المجالات الرئيسية التي صدرت عن قسم التعليم في منطقة شمال استراليا (٢٠٠٣)، أو عبر لجان منتخبة من الجامعة تدرس طلبات المرشحين وتخضعها للشروط والمعايير المعلنة، وأما المعايير التي تحتكم إليها اللجنة للوصول إلى القرار فهي معايير جامعة ويلينجججج (University of Wollongong) والتي بلغت اثنا عشر معيارا.

ومع الضعف والفرغ الحاصل في معظم جامعات الوطن العربي حول وجود معايير واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات العربية في مواقع هذه الجامعات إلا أن الخبرات المصرية في وضع معايير اختيار العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام تحتم على أصحاب القرار التوقف عندها والاستفادة منها، فقد تميزت بوضوح مطلق ودرجة عالية، فقد اهتمت بشكل كبير بالخبرات الأكاديمية والإدارية، كما وضعت نصب عينها الرتبة العلمية للأستاذ الجامعي الذي سيتم تعيينه في أي منصب قيادي، اهتمت كذلك بالإنجازات العلمية للمرشح ودوره في خدمة المجتمع والمشاركات الخارجية، وبالاطلاع على الخبرات المصرية في عدد من الجامعات فإن الخلل الحاصل في كثير من الجامعات العربية عند اختيار القيادات والذي يعتمد على الشلية أو الاجتهادات الشخصية أو أي اعتبارات أخرى تؤدي إلى اختيار قيادات ضعيفة ينتهي لدى معظم الجامعات المصرية لوضوح المعايير وإعلانها ودقة إجراءات التعيين،

وفي المملكة العربية السعودية هناك خبرة جامعة الملك سعود في وضع معايير لاختيار عمداء الكليات والمعاهد هي تجربة توجب على أصحاب القرار التعليمي في المملكة التوقف عند هذه التجربة اليتيمة وتطويرها وتعميمها، خاصة بعد صدور نظام الجامعات الجديد ووجود مجلس أمناء لكل جامعة، حتى يكون الاختيار مبني على أسس علمية وإدارية واضحة وشفافة، مما يحدث التنافس الإيجابي بين الأعضاء المميزين لتقديم كل ما يملكه العضو في سبيل تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية.

**جواب السؤال الثاني: ما درجة تطبيق المعايير التالية: (الكفاءة المؤسسية المهنية، الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية، والكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات، والكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية، والكفاءة الأكاديمية والفنية، والكفاءة التقنية، والكفاءة القيادية) لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية، من وجهة نظر العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية؟**

للتعرف على درجة تطبيق معايير اختبار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء المعايير المطبقة؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٨) يوضح درجة تطبيق معايير اختبار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية

م	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية	٣.٧١	٠.٩٠	١
٢	الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية	٣.٥٦	٠.٩٢	٢
٧	الكفاءة القيادية	٣.٥٣	٠.٩٧	٣
٥	الكفاءة الأكاديمية والفنية	٣.٤٢	٠.٩١	٤
٦	الكفاءة التقنية	٣.٣٨	٠.٧٩	٥
٣	الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات	٣.٣٨	١.٠٠	٦
١	الكفاءة المؤسسية المهنية	٢.٩٣	٠.٩١	٧
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	٣.٤٢	٠.٨٣	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن درجة تطبيق معايير اختبار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية جاءت عالية بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزبيدي (١٤٣٩هـ) والتي توصلت إلى أن درجة تحقق المعايير المقترحة لدى القيادات الأكاديمية (عمداء ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية جاءت متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الشاورة (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة سوزان لوميز (Loomes .Susan. 2014) والتي توصلت إلى أن معايير توظيف واختيار القادة الأكاديمية في استراليا يتم تطبيقها بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية في ضوء عدم وجود معايير واضحة ومعلنة وشفافة لاختيارات القيادات التي جاوبت على أسئلة الدراسة، وهذا الرأي تؤكد نتائج المعايير التفصيلية. والجدول التالي تناقش بنوع من التفصيل درجة تطبيق معايير اختبار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: معيار الكفاءة المؤسسية المهنية:** للتعرف على درجة تطبيق معيار الكفاءة المؤسسية المهنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩) يوضح درجة تطبيق معيار الكفاءة المؤسسية المهنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جدا		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	الرتبة العلمية الحاصل عليها المرشح مشارك على الأقل	٤٤	١٢.٩	١٢٢	٣٥.٧	٩٦	٢٨.١	٤١	١٢.٠	٣٩	١١.٤	٣.٢٧	١.١٧	١
١١	القدرة على استخدام الاستراتيجيات الحدية المختلفة في التعليم والتعلم	٥٠	١٤.٦	٨٨	٢٥.٧	١٢٣	٣٦.٠	٤٥	١٣.٢	٣٦	١٠.٥	٣.٢١	١.١٦	٢
٧	الدورات التدريبية بمعيار تطوير الذات	٤٧	١٣.٧	٨٧	٢٥.٤	١١٠	٣٢.٢	٥٩	١٧.٣	٣٩	١١.٤	٣.١٣	١.١٩	٣
٩	القدرة على الربط المستمر بين مخرجات الكلية واحتياجات المجتمع لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	٦١	١٧.٨	٥٥	١٦.١	١٢٩	٣٧.٧	٥٣	١٥.٥	٤٤	١٢.٩	٣.١١	١.٢٤	٤
٦	الدورات التدريبية بمعيار إدارة المؤسسات الجامعية	٢١	٦.١	١١٩	٣٤.٨	١٠٦	٣١.٠	٤٩	١٤.٣	٤٧	١٣.٧	٣.٠٥	١.١٣	٥
٥	شغل منصب قيادي أكاديمي في أحد مؤسسات التعليم العالي	٢٠	٥.٨	٨٣	٢٤.٣	١٣٣	٣٨.٩	٦١	١٧.٨	٤٥	١٣.٢	٢.٩٢	١.٠٩	٦
١٠	القدرة على تحقيق الشراكة المجتمعية مع جامعات عالمية مرموقة	٤٥	١٣.٢	٧٠	٢٠.٥	١٠١	٢٩.٥	٦١	١٧.٨	٦٥	١٩.٠	٢.٩١	١.٢٩	٧
٤	المشاركة في تنفيذ المشروعات التنموية الخاصة بمؤسسات المجتمع	٢١	٦.١	٦٧	١٩.٦	١٣٩	٤٠.٦	٦٦	١٩.٣	٤٩	١٤.٣	٢.٨٤	١.٠٩	٨
٨	جوائز التفوق الإداري والتربوي التي حصل عليها المرشح	٣٩	١١.٤	٣٠	٨.٨	١٤٦	٤٢.٧	٦٢	١٨.١	٦٥	١٩.٠	٢.٧٥	١.٢٠	٩
٣	عضوية الجمعيات العلمية (المحلية / العالمية)	١٦	٤.٧	٦٤	١٨.٧	١٠٤	٣٠.٤	٨٢	٢٤.٠	٧٦	٢٢.٢	٢.٦٠	١.١٦	١٠
٢	المشاركة في المؤتمرات (المحلية / العالمية) سنويا	١٥	٤.٤	٥٥	١٦.١	٨٨	٢٥.٧	١٠٤	٣٠.٤	٨٠	٢٣.٤	٢.٤٨	١.١٤	١١
-												٢.٩٣	٠.٩١	

المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم (٩) أن محور درجة تطبيق معيار الكفاءة المؤسسية المهنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية يتضمن (١١) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٤٨، ٣.٢٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة تطبيق (منخفضة إلى متوسطة)، حيث

بلغ المتوسط الحسابي العام (٢٠٩٣) بانحراف معياري (٠.٩١)، وهذا يدل على أن درجة تطبيق معيار الكفاءة المؤسسية المهنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت متوسطة، وهذا ما يؤكد رأي الباحث على أن اختيار القيادات لا تعتمد على المؤسسية المهنية لعضو هيئة التدريس، وإنما لاعتبارات أخرى.

**ثانياً: معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية:** للتعرف على درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) يوضح درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٤	القدرة على اتخاذ القرارات بمعيار العمل بأسلوب جماعي	٨٩	٢٦.٠	١٣٨	٤٠.٤	٩٣	٢٧.٢	١٧	٥.٠	٥	١.٥	٣.٨٥	٠.٩٢	١
١٣	القدرة على تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف	٩٦	٢٨.١	١٢٤	٣٦.٣	٩٥	٢٧.٨	١٥	٤.٤	١٢	٣.٥	٣.٨١	١.٠١	٢
١٩	القدرة على توزيع المسؤوليات (الأكاديمية والإدارية) بين العاملين	٨٣	٢٤.٣	١٣٩	٤٠.٦	٦٣	١٨.٤	٤٨	١٤.٠	٩	٢.٦	٣.٧٠	١.٠٧	٣
١٢	القدرة على تصميم الخطط وبرامج العمل	٧٤	٢١.٦	٩٣	٢٧.٢	١١٩	٣٤.٨	٥١	١٤.٩	٥	١.٥	٣.٥٣	١.٠٣	٤
١٥	المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة الجامعية	٦٠	١٧.٥	١٠٧	٣١.٣	١١٦	٣٣.٩	٥٠	١٤.٦	٩	٢.٦	٣.٤٦	١.٠٣	٥
١٨	القدرة على تحفيز الأقسام نحو تبادل الخبرات من خلال العمل التعاوني	٧١	٢٠.٨	١٢٣	٣٦.٠	٦٩	٢٠.٢	٥٢	١٥.٢	٢٧	٧.٩	٣.٤٦	١.٢٠	٦
١٦	المشاركة في أنشطة تطوير العملية التعليمية	٥٧	١٦.٧	١٢٢	٣٥.٧	١٠٢	٢٩.٨	٣٤	٩.٩	٢٧	٧.٩	٣.٤٣	١.١٢	٧
١٧	القدرة على فهم المضامين الأساسية لعملية التقويم الذاتي في المعيار التربوي	٣٢	٩.٤	١٠٨	٣١.٦	١٢٣	٣٦.٠	٦٧	١٩.٦	١٢	٣.٥	٣.٢٤	٠.٩٩	٨
-												٣.٥٦	٠.٩٢	-

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن محور درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية يتضمن (٨) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٢٤، ٣.٨٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالث والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة تطبيق (متوسطة إلى عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٥٦) بانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت عالية، وهذا نتيجة وجود فرق عمل ومساعدين متميزين حول القائد.

**ثالثاً: معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات:** للتعرف على درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (١١) يوضح درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية**

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٢١	الالتزام بقيادة التطوير المستمر لمنهجيات الأقسام الأكاديمية داخل الكلية	٥١	١٤.٩	١٥٨	٤٦.٢	٥٦	١٦.٤	٦٧	١٩.٦	١٠	٢.٩	٣.٥١	١.٠٦	١
٢٠	المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الكلية	٣٨	١١.١	١٤٢	٤١.٥	٩٣	٢٧.٢	٦١	١٧.٨	٨	٢.٣	٣.٤١	٠.٩٨	٢
٢٢	القدرة على تقديم الآراء والمقترحات التي تساعد على النهوض بالإدارة التربوية في الجامعة التي يعمل فيها	٦٢	١٨.١	١٠٩	٣١.٩	١٥٥	٣٠.٧	٣٥	١٠.٢	٣١	٩.١	٣.٤٠	١.١٦	٣
٢٣	القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين	٧٢	٢١.١	١١٧	٣٤.٢	٥٥	١٦.١	٦٧	١٩.٦	٣١	٩.١	٣.٣٩	١.٢٦	٤
٢٥	القدرة على دعم الالتزام بثقافة التعليم والتدريب المستمر بين العاملين في الكلية	٥٦	١٦.٤	١١٠	٣٢.٢	١٠٤	٣٠.٤	٤٣	١٢.٦	٢٩	٨.٥	٣.٣٥	١.١٥	٥
٢٤	القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس	٥١	١٤.٩	١٠٦	٣١.٠	١٠٦	٣١.٠	١٧	٥.٠	٦٢	١٨.١	٣.٢٠	١.٢٨	٦
-												٣.٣٨	١.٠	-

يتضح من الجدول رقم (١١) أن محور درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٢٠، ٣.٥١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة تطبيق (متوسطة إلى عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٣٨) بانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت متوسطة، وهي نتيجة طبيعية لارتباطها بقدرات القائد مباشرة.

**رابعاً: معيار الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية:** للتعرف على درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) يوضح درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية

م	العبارات	درجة الموافقة											
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٢٨	القدرة على استخدام مبدأ العلاقات الإنسانية في القيادة الإدارية	١١٦	٣٣.٩	١٠٤	٣٠.٤	٧٧	٢٢.٥	٤٣	١٢.٦	٢	٠.٦		
٢٦	القدرة على إدارة اللجان وفرق العمل	٨٩	٢٦.٠	١٣٩	٤٠.٦	٩١	٢٦.٦	١٤	٤.١	٩	٢.٦		
٢٧	القدرة على تحفيز جماعات العمل من خلال استثمار الطاقات المؤهلة في الجامعة	٩٥	٢٧.٨	١٢٠	٣٥.١	٦٦	١٩.٣	٥٥	١٦.١	٦	١.٨		
٣٠	القدرة على إدارة المشكلة والوصول للحل المناسب في الوقت المناسب	٨٨	٢٥.٧	١٠٩	٣١.٩	٧٧	٢٢.٥	٥١	١٤.٩	١٧	٥.٠		
٢٩	القدرة على الدمج ما بين المفاهيم النظرية والتطبيق العملي لبناء الجدارات	٧١	٢٠.٨	١٤٨	٤٣.٣	٧٥	٢١.٩	٤٤	١٢.٩	٤	١.٢		
٣١	القدرة على توفير المناخ الملائم لنشر المفاهيم والقيم التي تضمن جودة الأداء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب	٦٢	١٨.١	١١٥	٣٣.٦	١٢٧	٣٧.١	٣٠	٨.٨	٨	٢.٣		
-	المتوسط الحسابي العام	٣.٧١	٠.٩٠										

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن محور درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات

الدولية والعربية يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٥٦ ، ٣.٨٥). وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة تطبيق (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧١) بانحراف معياري (٠.٩٠)، وهذا يدل على أن درجة تطبيق معيار الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت عالية، وهي نتيجة طبيعية لما يتميز به المجتمع في معيار العلاقات الإنسانية.

**خامساً: معيار الكفاءة الأكاديمية والفنية:** للتعرف على درجة تطبيق معيار الكفاءة الأكاديمية والفنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) يوضح درجة تطبيق معيار الكفاءة الأكاديمية والفنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية

م	العبارات	درجة الموافقة									
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٤٠	القدرة على التعامل مع مبرازية الكلية وتوجيهها بشكل صحيح وعادل بين الأقسام	٦٦	١٩.٣	١٣٠	٣٨.٠	١٠٠	٢٩.٢	٣٤	٩.٩	١٢	٣.٥
٣٣	القدرة على معالجة شؤون الطلاب الأكاديمية	٧٣	٢١.٣	١١٨	٣٤.٥	١٠٣	٣٠.١	٢٤	٧.٠	٢٤	٧.٠
٣٩	القدرة على المشاركة في تنمية الموارد الذاتية للكلية	٦٢	١٨.١	١١٠	٣٢.٢	١١٤	٣٣.٣	٣٦	١٠.٥	٢٠	٥.٨
٣٥	تأمين خدمات الطلاب الفنية بالكلية والقسم	٥٢	١٥.٢	١١٤	٣٣.٣	١١٩	٣٤.٨	٤٧	١٣.٧	١٠	٢.٩
٣٦	دعم اللجان الطلابية وشؤون الطلاب والمساهمة في الخدمات المختلفة للطلاب	٣٩	١١.٤	١٢٥	٣٦.٥	١٢١	٣٥.٤	٤٨	١٤.٠	٩	٢.٦
٣٨	القدرة على رصد احتياجات الكلية المستقبلية	٥٣	١٥.٥	١١٥	٣٣.٦	١٠٦	٣١.٠	٤٤	١٢.٩	٢٤	٧.٠
٣٧	امتلاك المعرفة الأكاديمية والتطبيقية لأساليب الملاحظة والقياس ومؤشرات تطبيق الجودة لتقييم أعضاء هيئة التدريس	٤٣	١٢.٦	١١٢	٣٢.٧	١١٥	٣٣.٦	٦٠	١٧.٥	١٢	٣.٥
٣٤	قدرة التأثير على الطلاب وفقاً لمتطلبات سوق العمل	٤٤	١٢.٩	١٢٣	٣٦.٠	١٠٦	٣١.٠	٣٦	١٠.٥	٣٣	٩.٦
٣٢	الإسهام في منجزات الأنشطة الطلابية بالجامعة	٥٣	١٥.٥	١٢٠	٣٥.١	٨٥	٢٤.٩	٥٠	١٤.٦	٣٤	٩.٩
-	المتوسط الحسابي العام		٣.٤٢								

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن محور درجة تطبيق معيار الكفاءة الأكاديمية والفضية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية يتضمن (٩) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٣٢ ، ٣.٦٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين بدرجة تطبيق (متوسطة إلى عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٤٢) بانحراف معياري (٠.٩١)، وهذا يدل على أن درجة تطبيق معيار الكفاءة الأكاديمية والفضية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت عالية، جاءت النتيجة متوافقة مع دوره كعضو هيئة التدريس بنسبة كبيرة، بغض النظر عن موقعه.

**سادساً: معيار الكفاءة التقنية:** للتعرف على درجة تطبيق معيار الكفاءة التقنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) يوضح درجة تطبيق معيار

الكفاءة التقنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٤٣	القدرة على التعامل مع المعارف والمعاملات المحوسبة	٤٨	١٤٠	١٢٥	٣٦.٥	١٤٢	٤١.٥	٢١	٦.١	٦	١.٨	٣.٥٥	٠.٨٧	١
٤٤	القدرة على استخدام الأدوات التكنولوجية لتحقيق الأهداف المنشودة	٤٩	١٤٣	١٢٧	٣٧.١	١١٤	٣٣.٣	٤٢	١٢.٣	١٠	٢.٩	٣.٤٨	٠.٩٨	٢
٤٢	الإلمام بالمصطلحات والمفاهيم التقنية الحديثة	٤١	١٢٠	١١٤	٣٣.٣	١٣٦	٣٩.٨	٤١	١٢.٠	١٠	٢.٩	٣.٣٩	٠.٩٥	٣
٤٥	القدرة على توظيف التقنية في العمل الإدارية لمواجهة الصعوبات	٤١	١٢٠	١١٩	٣٤.٨	١٢٢	٣٥.٧	٤٧	١٣.٧	١٣	٣.٨	٣.٣٧	٠.٩٩	٤
٤١	القدرة على مواجهة المتغيرات العالمية من خلال الوعي التام بمفهوم التقنية	٣٦	١٠٥	١٢٠	٣٥.١	١١٥	٣٣.٦	٦٥	١٩.٠	٦	١.٨	٣.٣٤	٠.٩٦	٥
٤٦	القدرة على تحويل الكلية إلى كلية رقمية ذكية	٢٣	٦٧	١٠٩	٣١.٩	١٢٣	٣٦.٠	٧٢	٢١.١	١٥	٤.٤	٣.١٥	٠.٩٨	٦
-												٣.٣٨	٠.٧٩	-

المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن محور درجة تطبيق معيار الكفاءة التقنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.١٥ ، ٣.٥٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين بدرجة تطبيق (متوسطة إلى عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٣٨) بانحراف معياري (٠.٧٩)، وهذا يدل على أن درجة تطبيق معيار الكفاءة التقنية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت متوسطة، ويرى الباحث ذلك أمر طبيعي لأن معظم القيادات غير متخصصة في التقنية، بالإضافة إلى تطور التقنية بشكل متسارع.



سابعاً: معيار الكفاءة القيادية: للتعرف على درجة تطبيق معيار الكفاءة القيادية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) يوضح درجة تطبيق معيار الكفاءة القيادية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية

م	العبارات	درجة الموافقة									
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٥٠	القدرة على التعامل مع الأزمات بعقلانية	٦٨	١٩.٩	١٦١	٤٧.١	٦٣	١٨.٤	٤٨	١٤.٠	٢	٠.٦
٤٩	القدرة على حل المشكلات بروح إيجابية	٧٤	٢١.٦	١٣٥	٣٩.٥	٦٣	١٨.٤	٦٤	١٨.٧	٦	١.٨
٤٨	القدرة على تحديد الأهداف ورسم سبل تحقيقها	٥٩	١٧.٣	١٤٤	٤٢.١	٩٦	٢٨.١	٢٠	٥.٨	٢٣	٦.٧
٥٤	القدرة على توفير مناخ إبداعي في العمل الجماعي	٦٨	١٩.٩	١٣١	٣٨.٣	٦٩	٢٠.٢	٦٣	١٨.٤	١١	٣.٢
٥١	القدرة على تهيئة قيادات أكاديمية واعدة	٦٢	١٨.١	١٢٥	٣٦.٥	١٠٨	٣١.٦	٢٣	٦.٧	٢٤	٧.٠
٥٢	القدرة على التفكير الاستراتيجي، وإيجاد صناعة القرارات	٧٣	٢١.٣	١٣٣	٣٨.٩	٥٣	١٥.٥	٥٣	١٥.٥	٣٠	٨.٨
٤٧	القدرة على امتلاك رؤية واضحة المعالم لتطوير التعليم الجامعي	٧٤	٢١.٦	١٢٨	٣٧.٤	٦٠	١٧.٥	٥٠	١٤.٦	٣٠	٨.٨
٥٣	القدرة على التنبؤ بالمشكلات والأزمات قبل وقوعها	٥٧	١٦.٧	١٠٤	٣٠.٤	٨٦	٢٥.١	٨٢	٢٤.٠	١٣	٣.٨
-	المتوسط الحسابي العام	٣.٥٣	٠.٩٧								

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن محور درجة تطبيق معيار الكفاءة القيادية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية يتضمن (٨) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٧٢، ٣.٣٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين بدرجة تطبيق (متوسطة إلى عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٥٣) بانحراف معياري (٠.٩٧)، وهذا يدل على أن درجة تطبيق معيار الكفاءة القيادية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة العالية إلى اعتبارات أخرى خاصة عندما تبين من سؤال الضروقات أن أفراد الدراسة الذين أجابوا على هذا المعيار خبرتهم في القيادة الأكاديمية أقل من سنة.

**السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم تُعزى لـ سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية- الرتبة العلمية.**

أولاً: الفروق باختلاف متغير الخبرة في القيادة الأكاديمية: ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم باختلاف متغير الخبرة في القيادة الأكاديمية: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم باختلاف متغير الخبرة في القيادة الأكاديمية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
معيار الكفاءة المؤسسية المهنية	بين المجموعات	١٥,٠٠٤	٢	٧,٥٠٢	٩,٤٨٦	...
	داخل المجموعات	٢٦٨,١١١	٣٣٩	٠,٧٩١		
	المجموع	٢٨٣,١١٥	٣٤١			
معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية	بين المجموعات	٠,٣٤٦	٢	٠,١٧٣	٠,٢٠٣	٠,٨١٦
	داخل المجموعات	٢٨٨,٧٠٧	٣٣٩	٠,٨٥٢		
	المجموع	٢٨٩,٠٥٢	٣٤١			
معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات	بين المجموعات	٢,١٧١	٢	١,٠٨٦	١,٠٧٦	٠,٣٤٢
	داخل المجموعات	٣٤٢,٠٦٢	٣٣٩	١,٠٠٩		
	المجموع	٣٤٤,٢٣٣	٣٤١			
معيار الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٢,٢٧٤	٢	١,١٣٧	١,٤٠١	٠,٢٤٨
	داخل المجموعات	٢٧٤,٩٨٤	٣٣٩	٠,٨١١		
	المجموع	٢٧٧,٢٥٨	٣٤١			
معيار الكفاءة الأكاديمية والفنية	بين المجموعات	٢,٠٩٧	٢	١,٠٤٨	١,٢٧٩	٠,٢٨٠
	داخل المجموعات	٢٧٧,٨٩٤	٣٣٩	٠,٨٢٠		
	المجموع	٢٧٩,٩٩١	٣٤١			
معيار الكفاءة التقنية	بين المجموعات	١,٦٦٧	٢	٠,٨٣٤	١,٣٤٢	٠,٢٦٣
	داخل المجموعات	٢١٠,٥٥٣	٣٣٩	٠,٦٢١		
	المجموع	٢١٢,٢٢٠	٣٤١			
معيار الكفاءة القيادية	بين المجموعات	٣,٨٢٠	٢	١,٩١٠	٢,٠٣٤	٠,١٣٢
	داخل المجموعات	٣١٨,٣٧٣	٣٣٩	٠,٩٣٩		
	المجموع	٣٢٢,١٩٣	٣٤١			
الدرجة الكلية للمعايير	بين المجموعات	٢,٤٧٣	٢	١,٢٣٧	١,٧٩٠	٠,١٦٩
	داخل المجموعات	٢٣٤,٢٢٧	٣٣٩	٠,٦٩١		
	المجموع	٢٣٦,٧٠٠	٣٤١			

تضح من خلال الجدول رقم (١٦) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للدرجة الكلية لمعايير

اختيارهم والأبعاد الفرعية (معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية - معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات - معيار الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية - معيار الكفاءة الأكاديمية والفنية - معيار الكفاءة التقنية - معيار الكفاءة القيادية) باختلاف متغير سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠.١٦٩)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم حول معايير اختبار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزبيدي (١٤٣٩هـ) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق المعايير المقترحة لدى القيادات الأكاديمية (عمداء ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية باختلاف متغير سنوات الخبرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشواورة (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء، الجامعات الأردنية باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أكثر من عشر سنوات).

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم فيما يتعلق بمعيار الكفاءة المؤسسية المهنية باختلاف متغير سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية، ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٩)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٧) اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم فيما يتعلق بمعيار الكفاءة المؤسسية المهنية باختلاف متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من سنه	سنه إلى أقل من ٤ سنوات	أكثر من ٤ سنوات
□ أقل من سنه	٤٠	٣.٤٩	٠.٩٥	-	□ ٠.٥٨	◆ ٠.٧٠
□ سنه إلى أقل من ٤ سنوات	١٧٢	٢.٩١	٠.٧٤	◆ ٠.٥٨	-	-
□ أكثر من ٤ سنوات	١٣٠	٢.٧٩	١.٠٤	◆ ٠.٧٠	-	-

◆ دال عند مستوى (٠.٠١) ◆ دال عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٧)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم فيما يتعلق بمعيار الكفاءة المؤسسية المهنية باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن خبرتهم أقل من سنه بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وبانحراف معياري (٠.٩٥).

**ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية:** ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم باختلاف متغير الرتبة العلمية؛ تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير الرتبة العلمية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم باختلاف متغير الرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
معايير الكفاءة المؤسسية المهنية	أستاذ	١٦	٢٦٥.٩٤	٢٣.٣٨٥	٠.٠٠١
	أستاذ مشارك	١٣٤	١٤٨.٣٢		
	أستاذ مساعد	١٩٢	١٧٩.٨٠		
معايير الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية	أستاذ	١٣٤	٢٠٩.١٦	٨.٨٣٨	٠.٠١٢
	أستاذ مشارك	١٩٢	١٥٣.١٢		
	أستاذ مساعد	١٦	١٨١.١٩		
معايير الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات	أستاذ	١٩٢	٢٠٩.٣١	٧.٨٢٣	٠.٠٢٠
	أستاذ مشارك	١٦	١٥٤.٥١		
	أستاذ مساعد	١٣٤	١٨٠.٢١		
معايير الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية	أستاذ	١٦	٢٣٧.٢٢	١٠.٣٧٠	٠.٠٠٦
	أستاذ مشارك	١٣٤	١٥٧.١٥		
	أستاذ مساعد	١٩٢	١٧٦.٠٤		
معايير الكفاءة الأكاديمية والفنية	أستاذ	١٣٤	٢٢٢.٤١	١٦.٠١٨	٠.٠٠١
	أستاذ مشارك	١٩٢	١٤٦.٧٦		
	أستاذ مساعد	١٦	١٨٤.٥٢		
معايير الكفاءة التقنية	أستاذ	١٩٢	٢٥٠.٣٤	١٤.١١٥	٠.٠٠١
	أستاذ مشارك	١٦	١٥٥.٧٤		
	أستاذ مساعد	١٣٤	١٧٥.٩٣		
معايير الكفاءة القيادية	أستاذ	١٦	٢٢٥.١٩	٩.١٦٦	٠.٠١٠
	أستاذ مشارك	١٣٤	١٥٥.٤٩		
	أستاذ مساعد	١٩٢	١٧٨.٢٠		
الدرجة الكلية للمعايير	أستاذ	١٣٤	٢٣٨.٢٢	١٦.٢٦٤	٠.٠٠١
	أستاذ مشارك	١٩٢	١٤٨.٩٩		
	أستاذ مساعد	١٦	١٨١.٦٥		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٨)، أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية والأبعاد الفرعية باختلاف متغير الرتبة العلمية، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن رتبهم العلمية أستاذ بمتوسط رتب (٢٣٨.٢٢) للدرجة الكلية للمعايير، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزبيدي (١٤٣٩هـ) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق المعايير المقترحة لدى القيادات الأكاديمية (عمداء ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية باختلاف متغير الرتبة العلمية لصالح أستاذ مشارك، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشاورة (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية باختلاف متغير الرتبة العلمية.

#### رابعاً: الفروق باختلاف متغير المنصب.

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم باختلاف متغير المنصب؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم باختلاف متغير المنصب

الأبعاد	المجموعات	مجموع التريعات	درجات الحرية	متوسط التريعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
معيار الكفاءة المؤسسية المهنية	١٣.٩٣٠	٢	٦.٩٦٥	٨.٧٧٢	٠.٠٠١	١٣.٩٣٠ ٢٦٩.١٨٤
	٢٦٩.١٨٤	٣٣٩	٠.٧٩٤	٠.٧٧٨		
	٢٨٣.١١٥	٣٤١				
معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات الإدارية	١.٧٠٨	٢	٠.٨٥٤	١.٠٠٧	٠.٣٦٦	١.٧٠٨ ٢٨٧.٣٤٥
	٢٨٧.٣٤٥	٣٣٩	٠.٨٤٨	٠.٨١٩		
	٢٨٩.٠٥٢	٣٤١				
معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات	٤.٧٧٤	٢	٢.٣٨٧	٢.٣٨٤	٠.٠٩٤	٤.٧٧٤ ٣٣٩.٤٥٩
	٣٣٩.٤٥٩	٣٣٩	١.٠٠١	٠.٩٧٣		
	٣٤٤.٢٣٣	٣٤١				
معيار الكفاءة الإدارية بمجال العلاقات الإنسانية	٢.٨٤٧	٢	١.٤٢٣	١.٧٥٨	٠.١٧٤	٢.٨٤٧ ٢٧٤.٤١١
	٢٧٤.٤١١	٣٣٩	٠.٨٠٩	٠.٧٧٩		
	٢٧٧.٢٥٨	٣٤١				
معيار الكفاءة الأكاديمية والفنية	١.٨٩١	٢	٠.٩٤٦	١.١٥٣	٠.٣١٧	١.٨٩١ ٢٧٨.١٠٠
	٢٧٨.١٠٠	٣٣٩	٠.٨٢٠	٠.٧٩٦		
	٢٧٩.٩٩١	٣٤١				
معيار الكفاءة التقنية	١.٣٨٥	٢	٠.٦٩٢	١.١١٣	٠.٣٣٠	١.٣٨٥ ٢١٠.٨٣٥
	٢١٠.٨٣٥	٣٣٩	٠.٦٢٢	٠.٦٠٧		
	٢١٢.٢٢٠	٣٤١				
معيار الكفاءة القيادية	٧.٥٣٥	٢	٣.٧٦٨	٤.٠٥٩	٠.٠١٨	٧.٥٣٥ ٣١٤.٦٥٧
	٣١٤.٦٥٧	٣٣٩	٠.٩٢٨	٠.٨٩٩		
	٣٢٢.١٩٣	٣٤١				
الدرجة الكلية للمعايير	٣.٦٣٠	٢	١.٨١٥	٢.٦٤٠	٠.٠٧٣	٣.٦٣٠ ٢٣٣.٠٧٠
	٢٣٣.٠٧٠	٣٣٩	٠.٦٨٨	٠.٦٦٧		
	٢٣٦.٧٠٠	٣٤١				

يتضح من خلال الجدول رقم (١٩) أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للدرجة الكلية لمعايير اختيارهم وأبعادها الفرعية باختلاف متغير المنصب، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠.٠٧٣)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً. في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للدرجة الكلية لمعايير اختيارهم فيما يتعلق بكل من (معيار الكفاءة المؤسسية المهنية - مجال الكفاءة القيادية) باختلاف متغير المنصب؛ ولعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير المنصب؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٢٠)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠) اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم فيما يتعلق بمعيار الكفاءة المؤسسية المهنية باختلاف متغير المنصب

الأبعاد	المنصب	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عميد	وكيل عميد	لرئيس قسم
معيار الكفاءة المؤسسية المهنية	عميد	٧٥	٢.٩٧	٠.٨٤	-	-	□
	وكيل عميد	١١٩	٢.٦٧	٠.٩٩	-	-	♦♦٠.٥١
	رئيس قسم	١٦٢	٣.١٨	٠.٨٢	♦♦٠.٥١	-	-
معيار الكفاءة القيادية	عميد	٧٥	٣.٧٧	٠.٩١	-	♦♦٠.٤٢	-
	وكيل عميد	١١٩	٣.٣٥	١.١١	-	-	-
	رئيس قسم	١٦٢	٣.٥٩	٠.٨٣	-	-	-

♦♦ دال عند مستوى (٠.٠١) ♦ دال عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٠)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم فيما يتعلق بمعيار الكفاءة المؤسسية المهنية باختلاف متغير المنصب الوظيفي، حيث جاءت الفروق بين أعضاء هيئة التدريس ممن مناصبهم الوظيفي (رئيس قسم) وأفراد الدراسة ممن مناصبهم الوظيفي (وكيل عميد)، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن مناصبهم الوظيفي رئيس قسم بمتوسط حسابي (٣.١٢) وبانحراف معياري (٠.٨٣)، كما يوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم فيما يتعلق بمعيار الكفاءة القيادية باختلاف متغير المنصب الوظيفي، لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن مناصبهم الوظيفي عميد بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وبانحراف معياري (٠.٩١).

### توصيات ومقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

١. العمل على تعزيز تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وخاصة فيما يتعلق بكل من (معيار الكفاءة التقنية، معيار الكفاءة الإدارية بمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات، معيار الكفاءة المؤسسية المهنية)، حيث جاءت تلك المعايير بدرجة تطبيق متوسطة.
٢. الاستفادة من خبرات الجامعات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
٣. عقد الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الأكاديمية في معيار إدارة المؤسسات الجامعية، بما يعزز من قدراتهم وإمكاناتهم لتولي تلك المناصب.
٤. تنمية المعرفة الأكاديمية والتطبيقية لدى القيادات الأكاديمية حول اساليب الملاحظة والقياس لمؤشرات تطبيق الجودة لتعزيز الكفاءة الأكاديمية والتقنية لدى القيادات الأكاديمية.
٥. إجراء دراسة تتناول تحديات تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات الدولية والعربية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو عبيدة، كفاية يوسف (٢٠١٠)، الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- ٢- استيتية، دلال (٢٠٠٥)، التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية، بحث مقدم إلى مؤسسة الفكر العربي في مؤتمر الملتقى العربي الثاني، بيروت، الفترة من ٢٤-٢٥ نوفمبر تشرين ثاني، ص ٣٣-٤٤.
- ٣- أفندي، حسين (٢٠٠٣م)، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية.
- ٤- آل زاهر، علي ناصر شتوي (٢٠١٤)، القيادة الأكاديمية في مؤسسات بحوث التعليم العالي بحوث ودراسات علمية محكمة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٥- أوين، هيلاري (٢٠٠٨)، البحث عن القادة، ترجمة عبدالرحمن الغامدي، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض.
- ٦- بركات، زياد، وعوض، أحمد (٢٠١٠م). واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية (٥٦) ص ٧١-١١٣.
- ٧- البدري، طارق (٢٠٠٥)، الأساليب القيادية وإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- ٨- البطلان، سارا عمر (٢٠١١)، تصور مقترح لتطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بكليات التربية بالجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، (٩١)، ص ٣١٠-٣٥٠.
- ٩- البنك الدولي (٢٠٠٣م)، بناء مجتمعات المعرفة: التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي، القاهرة: مركز قراء الشرق الأوسط (ميريك)، ص ٦٣-٦٤.
- ١٠- البيشي، محمد ناصر، معايير اختيار القيادة في الأجهزة الحكومية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، ١٠-١٢/٢/١٤٣٦هـ الموافق ٢-٤/١٢/٢٠١٤م، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ١١- الثمالي، خالد محمد (٢٠١١)، تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- ١٢- جامعة الملك سعود (١٤٢٩هـ)، إجراءات الترشيح والاختيار لعمداء الكليات والمعاهد، الرياض.
- ١٣- جوهر، صلاح الدين (٢٠٠٧)، اختيار القيادات الجامعية، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي - مصر (١) القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ص ١١٢-١٢٠.
- ١٤- الحريري، رافدة (٢٠٠٨)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ١٥- حمود، خضر. والخرشة، ياسين (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، دار الميرة، عمان، الأردن.

- ١٦- الخطيب، أحمد. ومعاينة، عادل سالم (٢٠٠٦)، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، إربد: الأردن، دار الكتاب العالمي وعالم الكتب الحديثة.
- ١٧- خليفة، أمينة قاسم (٢٠٠٧م)، تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ١٨- ربيعة، علي (٢٠٠٣م)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٩- الزبيدي، وفاء محمد (١٤٣٩)، نموذج مقترح لبناء معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية، دراسة دكتوراه الفلسفة في الإدارة والتخطيط التربوي غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢٠- الشريف، طلال عبدالله (٢٠١٤م)، تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، مجلة العلوم التربوية، (٤) ٢٢، ص ص ٧٢٥-٧٩٨.
- ٢١- الشاورة، رشا اسبيتان (٢٠١٣)، معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٢٢- صادق، حصّة محمد (١٩٩٦م)، معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية: نموذج مقترح، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد ١٩، السنة ٥، ص ص ١١-٣٩.
- ٢٣- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٥)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٤- عمار، حامد (٢٠٠٧)، المنظور الجديد لقيادات المستقبل، المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، (١)، ص ص ١٠٠-١٤٥.
- ٢٥- عيد، هالة فوزي (٢٠١٥م)، تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس- السعودية (٦١) ص ص ٣٨٧-٤٢٦.
- ٢٦- عيسوي، عبدالرحمن (٢٠٠٢م). التعليم الجامعي العربي "دراسة حقلية"، منشأة المعارف، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ٢٧- الغامدي، حمدان بن أحمد، وعبدالجواد، نور الدين محمد (٢٠١٠م). تطوير نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.
- ٢٨- الغامدي، فهد بن هزاع (٢٠١٢م)، درجات الممارسات العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٢٩- فهمي، أمين فاروق (٢٠٠٤)، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، ١٠ (٣٥)، ص ص ٣٧٧-٣٩٧.
- ٣٠- القرشي، ليلي حسن (٢٠٠٥م)، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- ٣١- كريم، رمضان سعد (٢٠٠٥)، برنامج مقترح لتطوير الأداء التربوي للأعضاء الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.



- ٣٢- اللبدي، نزار عوني (٢٠١٥)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، عمان: الأردن، دار دجلة للنشر والتوزيع.
- ٣٣- اللقاني، أحمد؛ والجمل، علي (٢٠٠٠م)، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة.
- ٣٤- اللهبي، فهد بن سعد. والزعاير، محمد عبدالله (٢٠١١)، صناعة البحث العلمي في الجامعات الناشئة تجربة جامعة تبوك نموذجا ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الشراكة المجتمعية في معيار البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، الدورة الثانية: ٢٢-٢٣ جمادى الأولى ١٤٣٢هـ الموافق ٢٦-٢٧ أبريل ٢٠١١م.
- ٣٥- مجلس التعليم العالي، الأمانة العامة (١٤٢٨هـ). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ط ٣، الرياض.
- ٣٦- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٣م). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٣٧- مدني، غازي (٢٠٠٢)، تطوير التعليم العالي على أنه روافد التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ٢٠٢٠، في الفترة ١٩-٢٣ أكتوبر، وزارة التخطيط: الرياض.
- ٣٨- المنياوي، جمال جمعة (٢٠١٢م)، إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، أسيوط، مصر، (٢٨)، (٤) ص ص-١٣٤.
- ٣٩- المنيع، عبدالله محمد (٢٠٠٢م)، متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي، مقد للندوة الدولية حول "الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ" وزارة التخطيط في الفترة من ١٣-١٧/٨/٢٣هـ الموافق ١٩-٢٣/١٠/٢٠٢٠م، الرياض.
- ٤٠- ناصف، مرفت. هاشم، نهلة، عبدالسلام، أسامة، قائمة بمعايير اختيار القيادات الإدارية واستقطاب الكفاءات بكلية التربية جامعة عين شمس
- ٤١- ندوة التعليم الجامعي (٢٠٠١)، بعنوان: التعليم الجامعي بين الواقع والطموح، الأردن، مؤسسة عبدالحميد شومان.
- ٤٢- ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: التحديات والتطوير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض بالفترة من ١٢-١٥/١٢/٢٠٠٤م.
- ٤٣- المؤتمر السادس لكلية التربية (٢٠٠٧)، بعنوان: التعليم العالي ومتطلبات التنمية، جامعة البحرين، الصخير، ٢٢-٢٤/نوفمبر.
- ٤٤- المؤتمر العربي الثاني للجامعات (٢٠٠٨)، بعنوان: تحديات وطموح، المنعقد في مراكش بالمغرب.
- ٤٥- مؤتمر التعليم العالي (٢٠١٢)، بعنوان: مؤتمر التعليم العالي الأول المنعقد في جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- ٤٦- المؤتمر العربي الثالث (٢٠١٣)، بعنوان: ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: الأردن.

٤٧- مؤتمر القيادات الحكومية الإدارية (١٤٣٦هـ) بمعهد الإدارة.

<https://www.ipa.edu.sa/Arabic/Media/EventsConferences/leadership/Pages/default.aspx>

٤٨- ورشة العمل الإقليمية (٢٠١٢)، بعنوان: حوكمة الجامعات وضمان الجودة الأكاديمية والإدارية، المغرب: الرباط.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 49- Elisabeth, Cassels- Brown (2014), Courage, Coaching & Ethics M.A. Organization of The Standards: Standards For Preparing For The 21st Century, New York, 2002.
- 50- Skolnik, M, L. (2005) Rcfictions on the difficulty of balancing the university s economic and non- economic objectives in periods when its economic role is highly valued. In G. A. Jones. P.L. McCarney. & M.L.Skolnik (Eds.)> Creating knowledge, strengthening nations: The changing role of higher education (pp. 106-126). Toronto ON: University of Toronto prcss Incorporated.
- 51- Loomes Susan Lee (2014) Recruitment and Selection of Senior Academic Leaders in Australia. This thesis is Presented as part of requirements for the Doctor of Business Administation award of the University of Wollongong

### ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

- 52- Oxford University (2019) Job Description and Selection Criteria [www.ox.ac.uk/./further particulars for current jobs/gw 11001 la. Pdf](http://www.ox.ac.uk/./further particulars for current jobs/gw 11001 la. Pdf). Retrieved August 15-2019  
جامعة  
أوكسفورد
- 53- University of Heriot-Watt (2019). At <https://www.hw.ac.uk/>  
Retrieved August 17-2019  
جامعة هيريوت وات
- 54- Minnesota University <https://twin-cities.umn.edu/>  
Retrieved August 13-2019  
جامعة  
مينيسوتا  
الأمريكية:
- 55- Western Carolina University Faculty and Staff Evaluation of the Performance. Dean, <https://www.uky.edu. Pdf> . Retrieved August 10-2019  
جامعة غرب  
كارولينا:

- 56- University Kentucky (2019) Faculty and Staff Evaluation of Performance Dean, <https://www.uky.edu/IRPE/le/CAU/Dean%20Faculty%and%20Staff%Template.pd>. Retrieved August 9-2019  
جامعة كنتاكي:
- 57- Georgia State University (2019) Faculty and Staff Evaluation of Performance of Dean. [https://www2.gsu.edu/wwwsen/committees/faculty affairs /proceedures/dean. Pdf](https://www2.gsu.edu/wwwsen/committees/faculty%affairs/proceedures/dean.Pdf). Retrieved August 7-2019  
جامعة ولاية جورجيا الأمريكية:
- 58- Drexel University Academic Policies (2010) Dean/Director. Selection of, Duration of Term and Review Revised: August 5-2019 Entities Affected by this Policy Any University Dean/Director excluding the College of Medicine, [www.drexel.wdu/provost/policies](http://www.drexel.wdu/provost/policies).  
جامعة أدريكسل:
- 59- University of Ottawa (2019). Centre for academic leadership. Retrieved August 1-2019- from <http://www.academicleadership.uottawa.ca>  
جامعة أوتاوا:
- 60- Concordia University (2019). Campus network. Founding Dean, School of General Studies. Concordia University, Montreal. In University Affairs (p.80). Ottawa, On: Association of University and Colleges of Canada. Revised: August 3-2019  
جامعة كونكورديا:
- 61- Canadian Association of University Teachers 2006 <https://archive.org/details/canadianassociati onofuniversityteachers> Revised: August 4-2019  
الرابطة الكندية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:
- 62- [http://www.aun.edu.eg/faculty\\_agriculture/arabic/Leadership\\_Academy.php](http://www.aun.edu.eg/faculty_agriculture/arabic/Leadership_Academy.php) تاريخ الدخول ١٠/٩/٢٠١٩  
جامعة أسيوط كلية الزراعة:

- 63- <https://eduqa.yolasite.com/resources> جامعة عين شمس/كلية التربية/وحدة توكيد الجودة.
- 64- <http://www.news.zu.edu.eg/UploadedFiles/PDF/AR/Ar13122015022500P6020.pdf> جامعة الزقازيق/كلية التمريض
- 65- <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetail/s/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/> هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي