

البحث الثاني

درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم

د.عدنان بدري الإبراهيمي*

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، والخبرة، ولتحقيق هذا الغرض أعد استبانة مكونة من (١٦) فقرة موزعة إلى ثلاثة مجالات هي: الأهداف الاستراتيجية، أهداف الجامعة، أهداف العاملين وتحقق من صدقها وثباتها وطبقها على عينة مكونة من (٤٢٦) عضو هيئة تدريس.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ١ - جاءت معظم آراء أعضاء هيئة التدريس في تقويم الأداء متوسطة بالمقياس كاملاً.
- ٢ - وهناك اختلاف في تقديرات أعضاء هيئة التدريس يعزى إلى المتغير المسمى الوظيفي لصالح فئة (أستاذ) متغير التخصص لفئة (إنساني).
- ٣ - ليس هناك اختلاف في تقديرات أعضاء هيئة التدريس باختلاف الجامعة، والخبرة. وخلصت الدراسة إلى بعض المقترحات التي من أهمها:
العمل على زيادة إقناع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بعملية تقويم الأداء لما لها من أهمية كبيرة في الجامعة وحياة العاملين فيها واعتماد مخرجاتها في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات التي تضمن نجاح الجامعة وتدعيم مركزها التنافسي.
الكلمات المفتاحية: أعضاء هيئة التدريس، فاعلية تقويم الأداء، الجامعات الأردنية، الميزة التنافسية.

* كلية التربية - جامعة اليرموك - الأردن.

١ - المقدمة

تعد الجامعات التي تسعى إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال أعضاء هيئة التدريس فيها قادرة على إدراك سلوكيات جميع هؤلاء الأعضاء ومطامحهم، وتعد عملية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس من العمليات الأساسية، والمهمة التي تؤدي دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، إذ تستخدم نتائج هذه العملية في وضع سياسات أكثر موضوعية تضمن الاستخدام الأفضل لأعضاء هيئة التدريس، وهذا في ذاته يحقق ميزة تنافسية للجامعة. إن الدور الاستراتيجي لإدارة أعضاء هيئة التدريس يعد العنصر البشري مصدراً ثميناً، يدخل ضمن العوامل الاستثمارية في الجامعة، و يعد أعضاء الهيئة التدريسية أهم مصادر القوى التنافسية إذا جرت إدارتهم على نحو ملائم، وإن ما يميز الدور الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس في إيجاد الميزة التنافسية هو الاستمرارية وصعوبة التقليد مقارنة بباقي المصادر الأخرى، فالمصادر الطبيعية أو الأموال أصبحت سهلة المنال وليست وسيلة أساسية للمنافسة والتميز الدائم. لذا ركز الباحثون والمختصون في مجال إدارة الموارد البشرية على عملية الأداء بوصفها وسيلة يستطيع الرؤساء (المديرون) من خلالها التأكد من توافق أنشطة الأفراد ومخرجاتهم مع الأهداف التنظيمية، وإن الجامعة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال نجاحها في التعامل مع التحديات التنافسية من خلال تقويم الأداء الذي يحقق ما يلي: (Raymond &John, 1994: 34)

١. التأكد من أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع التقانة الجديدة.
 ٢. زيادة معرفة الأفراد بالتقانة والمنافسة الخارجية والداخلية.
 ٣. تدعيم إدراك الأفراد وفهمهم لكيفية العمل على نحو فاعل من خلال الفرق المساعدة في تعزيز نوعية المنتج.
 ٤. تأكيد تركيز ثقافة الجامعة على الإبداع والتعليم.
 ٥. إعداد الأفراد ليعملوا على نحو أكثر فاعلية فيما بينهم.
 ٦. العمل على جعل مهارات الأفراد مطلقة ليتعاملوا مع أي تغيير.
- فالجامعة تركز على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاعتماد على نتائج تقويم

الأداء في الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية، والتدريب الشامل، ويحتمل أن تحقق الجامعة النجاح في تنفيذ الثقافة المتقدمة ونظم الجودة الشاملة أكثر من غيرها من الجامعات التي لا تركز على مثل هذه الاستثمارات، فاختيار أعضاء هيئة التدريس ذوي المهارات مع المواصفات الوظيفية هو أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، إذ إن نوعية أعضاء هيئة التدريس تسهم في رفع الكفاءة وفي تحقيق التميز من خلال أفكارهم الإبداعية وأدائهم العالي في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، فأعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بمكانة وظيفية كبيرة، وسلسلة واسعة من المهارات التي تنامت عبر عمليات التقويم على نحو مستمر سوف يتمكنون من تقليل الانتظار ومنحون إحساساً أكبر لأداء المهمة كاملة أو العمل، وتشكل جميع هذه العوامل طاقة كامنة لتحسين الأداء وتحقيق مزايا تنافسية، ومن ثم الإنجاز على نحو صحيح، كما يمكن تمييز أعضاء هيئة التدريس بمهارات واسعة ومتنوعة من الاستجابة بفاعلية لمتطلبات العصر المتغيرة بسرعة وجودة عالية وهو ما يحسن تميز الجامعة في الجودة.

إن الاعتماد على نتائج تقويم الأداء في اختيار أعضاء هيئة التدريس الملائمين والمتطابقة قدراتهم مع إمكانية الجامعة وحاجاتها واستراتيجياتها سيؤدي إلى التميز في الأداء كما انه سيخلق الاستقرار في الجامعة وتخفيض معدل دوران العمل ، ومحصلة ذلك كله تحقيق الأهداف الكلية ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للجامعة قياساً بالجامعات المنافسة الأخرى وسيجري تناول موضوع البحث من خلال الحديث عن مفهوم الفاعلية، وبيان أهمية تقويم أداء الموارد البشرية، وتعرف أهداف تقويم أداء الموارد البشرية، ومكونات الأداء الفعال، والعوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.

٢ - مشكلة البحث وأسئلته

لقد لاحظ الباحث من خلال عمله في أكثر من جامعة أردنية أن الجامعات تعاني من مشكلات كثيرة في مجال تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس لديها، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

أ - عدم وضوح الرؤى لأهمية عملية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

ب- عدم وجود نظام محدد لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس يأخذ في الحسبان تلبية طموحات كل من الجامعة والعاملين فيها.

وقد تحددت مشكلة البحث من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

٢-١- ما درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم؟.

٢-٢- هل تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس في تقويم أداء الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم تبعاً إلى اختلاف (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، التخصص، عدد سنوات الخبرة)؟

٣- أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الهدفين التاليين:

٣-١- تعرف مدى فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم.

٣-٢- الكشف عن اختلاف آراء أعضاء هيئة التدريس في تقويم أداء الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم تبعاً إلى اختلاف (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخبرة)

٤- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في ما يلي:

٤-١- بيان مستوى فاعلية تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم.

٤-٢- استقصاء الفروق بين آراء أعضاء الهيئة التدريسية في تقديرهم لمستوى أسهام تقويمهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات التي يعملون فيها.

٤-٣- تؤمل الاستفادة من نتائج البحث بأن تفيد الإدارات الجامعية في الجامعات

الأردنية للإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأردنية.

٥- حدود البحث

تقتصر حدود البحث على ما يأتي:

٥-١- الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث في الجامعات الحكومية الأربع

(الأردنية، اليرموك، آل البيت، الهاشمية)

٥-٢- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ذوي الرتب

الأكاديمية (أستاذ، مشارك، أستاذ مساعد)

٥-٣- الحدود الزمانية: جرى البحث خلال العام الدراسي: ٢٠٠٥-٢٠٠٦.

٦- التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث

٦-١- الفاعلية

يعد التوصل إلى مفهوم الفاعلية أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح

التنظيم أو فشله، وهناك عدة مفهومات للفاعلية أهمها:

وعرفها كومنق (Cumming,1980:105) بأنها "مدى الملاءمة والتوافق بين بيئة الجامعة وكل

العناصر الداخلية للنظام الاجتماعي. ومن هذا التعريف نجد ظهور عنصر البيئة وأهميته في

تحقيق الفاعلية مع عدم توضيحه لطبيعة العناصر الداخلية للنظام أو للبيئة التي تؤثر في هذا

المفهوم"، ولذلك يمكن عده من التعريفات العامة وغير المحددة، وفي ضوء ما سبق يجد الباحث

أن الفاعلية هي قدرة الجامعة وقابليتها على تحقيق أهدافها من خلال التنبؤ بالمشكلات

الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، والتكيف معها، ووضع الحلول الملائمة لها.

٦-٢- تقييم الأداء

يعرفه سكلر (Schuler,1995:306) بأنه "نظام رسمي منظم للقياس والتقييم والتأثير في

خصائص كل موظف وما له علاقة بعمله، وكذلك للتأثير في تصرفاتهم وإنتاجيتهم"، ويعد أحمد

ماهر(١٩٩٨) التقويم "نظاماً يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"، في حين عرفه السالم وصالح (٢٠٠٠) بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو مركزية أو سلوكية، وذلك لأنها ضمانة أساسية لتحقيق فاعلية الجامعة الآن وفي المستقبل".

يلاحظ من التعريف المذكور أن تقويم الأداء هو "عملية مخططة مستندة إلى قواعد وأساليب محددة على نحو موضوعي، ومن ثم فهي تقدم معلومات مفيدة عن أداء الفرد لعمله وسلوكه خلال مدة زمنية معينة".

في ضوء ما سبق يرى الباحث تقويم الأداء وسيلة (أو أداء) لغرض توجيه الأعضاء وتحقيق الأهداف، وكذلك لمساعدة العاملين في تطوير أدائهم باستخدام طرائق محددة وشاملة، وذلك يتطلب نظاماً رسمياً لغرض إجراء عملية تقويم لأداء الزملاء في العمل، والمرؤوسين ويميل إلى أن يكون عادلاً، معروفاً، ومعولاً عليه.

٦-٣- الميزة التنافسية

لقد عرف هيزر الميزة التنافسية بأنها "نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وإن الفكرة تركز في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة كفوءة". (Heizer,2001:34)

في ضوء ما سبق يجد الباحث أن الميزة التنافسية هي "قدرة الجامعة وقابليتها على تقديم الخدمات بالجودة العالية وفي الزمان والمكان الملائمين وبأقل التكاليف بما يساعد الجامعة على الاستمرار في تحقيق أهداف في ظل وجود جامعات منافسة مع قناعتها بأن البقاء للأفضل والحصول على فروع جديدة".

٧ - الإطار النظري

تكمن فلسفة الجامعات الأردنية في العمل على تحقيق الجودة التعليمية لها، وتحقيق الميزة التنافسية لها مقارنة بالجامعات الأخرى، وسيجري تناول الموضوع من خلال المحاور التالية:

٧-١- مدخل دراسة الفاعلية

يمكن تصنيف المدخل التالي لدراسة الفاعلية على النحو الآتي:

٧-١-١- مدخل الموارد (Resource approach)

يقوم هذا المدخل على افتراض مراده أن الجامعات يجب أن تكون ناجحة في الحصول على مدخلات الموارد المختلفة للنظام التنظيمي (مثل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، موارد الجامعات، أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي، فلسفة الجامعة قوانين الجامعات وأنظمتها، الطلبة، مرافق الجامعات..... إلخ) كي يكون فاعلاً، حين تكون الجامعة فاعلة ضمن هذا المدخل لدرجة أنها تستطيع الحصول فيها على كل الموارد النادرة والقيمة من البيئة وتكون متكيفة مع البيئة ومتفاعلة معها. (Narayanan&nath,1993, 176)، وقد أشار روبنس (Robbins) إلى المؤشرات التي يتضمنها هذا المدخل (Robbins,1990, 78).

١. موقف المساومة وهي قدرة الجامعة على استغلال بيئتها في اكتساب موارد نادرة ومهمة.
٢. قدرة صانعي القرار في النظام على الإدراك والتفكير الدقيق لخصائص البيئة الخارجية.
٣. المحافظة على الأنشطة التنظيمية الداخلية اليومية .
٤. قدرة الجامعة على الاستجابة للمتغيرات البيئية .

٧-١-٢- مدخل العمليات (Operations Approach)

تقاس الفاعلية بوصفها عملية كفاءة مهمة داخلية للجامعة، فالجامعة الفاعلة هي التي تمتلك عمليات داخلية تكون فيها أنشطة الأقسام منسجمة مع بعضها وقادرة على تحقيق إنتاجية عالية وتشعر العاملين فيها بالرضا، والعنصر المهم في الفاعلية هو كيف تتصرف الجامعة في الموارد التي تمتلكها؟ وهناك مؤشرات لهذا المدخل نذكرها فيما يلي:

- ◆ العملية الأكاديمية التربوية.
- ◆ العمليات الإدارية الشاملة،(العمليات المتعاقبة) وتشمل: التخطيط، والتنظيم، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة، والتنسيق، والرقابة، وإعداد الموازنات.
- ◆ العمليات الإدارية المستمرة وتشمل: الاتصالات، حل المشكلات، اتخاذ القرارات).

◆ البيئة الخارجية: وتقسم إلى نوعين:

- أ- البيئة القريبة: وتتمثل في مؤسسات المجتمع المحلي الذي يحيط بكل جامعة، من مؤسسات ووزارات ونقابات.....إلخ
- ب- البيئة البعيدة: وتتمثل في المجتمع العربي والدولي.

٧-١-٣- مدخل تحقيق الهدف (The goal-Attainment Approach)

لما كانت الجامعات تنشأ من أجل تحقيق أهداف محدودة في بيئة معينة، ولما كانت الجامعات لا تسير على نحو سليم دون أهداف كان على الجامعة أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها من خلال وسائلها، ويؤكد هذا المدخل ضرورة أن تكون الأهداف دقيقة، وواضحة، وقابلة للتحقيق، وبالإمكان قياسها. (مؤيد السالم، ٢٠٠٠، ص ٤٤).

ويرى كل من جاكسون، مورغان (Jackson&morgan,1998, 244-247) أن هناك أنشطة أساسية تساعد كل الجامعات على تحديد الأهداف التنظيمية، وما يجب أن يكون عليه الأداء ومن ثم الفاعلية، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة على النحو الآتي:

- أ - الحصول على الموارد.
- ب- الموازنة بين نوعية المدخلات و المخرجات.
- ج - إنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات.
- د - القيام بتأدية المهام الفنية والإدارية على نحو عقلائي ورشيد.
- هـ- الاستثمار في الجامعة.
- و - الامتثال للقواعد السلوكية.
- ز - إشباع الرغبات العديدة للأفراد والمجموعات المختلفة.
- وأخيراً فإن هذا المدخل لا يخلو من المشكلات فوجود العديد من الأهداف في منظمة واحدة قد يؤدي إلى تناقض الأهداف مع بعضها. (مؤيد السالم، ٢٠٠٠، ص ٤٤).

٧-١-٤- مدخل النظم (The Systems Approach)

يتضح من مدخل النظم أن هذا المدخل يركز على الأهداف فقط معياراً لمقياس فاعلية الجامعة، ولكن الحكم على الفاعلية من خلال معيار الهدف لا يقدم لنا إلا جزءاً من الصورة

الكلية للمنظمة، لأنه يركز على المخرجات فقط إذ إن الجامعة يجب أن تقوم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات، وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات وتوزيعها إلى جانب مقدرتها في المحافظة على التوازن والاستقرار، من ناحية أخرى فإن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد أنها عنصر واحد فقط في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية. (مؤيد السالم، ٢٠٠٠: ٤٤).

ويرى روبنس (Robbins, 1990: 57-58) إمكانية ترجمة معايير الفاعلية إلى مؤشرات ووسائل وليست غايات في ذاتها ومن ذلك ما يأتي:

أ - القدرة على إقامة علاقات بالبيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.

ب- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.

ج - كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.

د - وضوح خطوط الاتصالات.

هـ- درجة مقبول من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.

و - مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

ويرى السالم (٢٠٠٠) أن عيوب هذا المدخل تكمن في صعوبة قياس المعايير، فكيف نقيس معيار مرونة استجابة الجامعة للبيئة المتغيرة فضلاً عن إعطاء الأهمية نفسها للوسائل مقارنة بالغايات والأهداف. (مؤيد السالم، ٢٠٠٠، ص ٤٤).

٧-١-٥- مدخل العناصر الاستراتيجية (The Strategic Constituencies)

يفترض هذا المدخل أن الجامعة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وأنه ركز على جوانب مختلفة، فكلاهما يؤكد أهمية التفاعل البيئي، ولكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همهم إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً في استمرار عمل الجامعة. (مؤيد السالم، ٢٠٠٠، ص ٤٥).

٧-١-٦- مدخل القيم المتنافسة (The Competing-values Approach)

وفق هذا المدخل فإن معيار قياس فاعلية الجامعة يعتمد على من تكون أنت، وما الرغبات أو القيم التي تفضلها، ويقوم هذا المدخل على عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع على نحو عام، وكذلك ليس هناك إجماع على أي الأهداف التي تفضل على الأهداف الأخرى، لذلك نجد أن الفاعلية هي موضوع شخصي، أي مرتبط بالقيم الشخصية للفرد (المقوم) الذي يقوم بتنفيذ عملية التقويم، وتفضيلاته ورغباته ومن هذه الزاوية نستطيع القول: إن التقويم ربما يجربنا عن المقوم وقيمه أكثر مما يجربنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية الجامعة. (Robbins, 1990:57-58).

ووفقاً لهذا المدخل يمكن تشخيص ثلاث مجموعات من القيم التنافسية هي: (مؤيد السالم، ٢٠٠٠، ص ٤٧-٤٩)

- أ- المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة (Flexibility-Control) : وتجسد هذه المجموعة بعددين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغير، بينما تجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وإمكانية التنبؤ .
- ب- المجموعة الثانية: الأفراد ضد الجماعة (People-Organization) : تتعامل هذه المجموعة مع المعيار إذا كان يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو يهتم بالجامعة ومستقبلها .
- ج- المجموعة الثالثة: الوسائل-الغايات (Ends-mean): إذ تؤكد الوسائل أهمية العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات أهمية النتائج النهائية في المدى القصير .

٧-٢- أهمية تقويم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقويم أداء الموارد البشرية من العمليات الأساسية والمهمة لجميع الجامعات بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها، ولا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال ما دام لكل منظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها بفاعلية وكفاءة عاليتين، والمطالبة على نحو مستمر بتشخيص الموارد البشرية الكفوءة، فهي إذن عملية مهمة لكل من الجامعة والعاملين فيها على حد سواء، وتظهر النقاط التالية أبعاد هذه الأهمية: (مؤيد السالم وآخر، ٢٠٠٠، ص ١٦٨)، (خليل الشماع وآخر، ١٩٩٠، ص ٢٦).

وفي ضوء نتائج تقويم أداء الموارد البشرية تستطيع الجامعة وضع سياسات أكثر موضوعية لإدارة أداء الموارد البشرية فيها تضمن الاستخدام الأفضل لهذه الموارد وتحقيق ميزة تنافسية لها. وتستطيع الجامعة ومن خلال نتائج تقويم أداء الموارد البشرية تقويم سياستها المختلفة في مجال التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت وغيرها، والتأكد من مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف التي خطط لها من قبل.

- تحدد الجامعة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء لاتخاذ القرارات بشأن ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى في الجامعة.
- يوفر تقويم الأداء فرصة لمساعدة الفرد الجديد في تفهم ما يتوقعه منه رئيسه المباشر والجامعة فإن هذا التقويم يقيس فاعلية استخدام الجامعة لمواردها البشرية.
- تساعد عملية تقويم الأداء في قياس وتقويم العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجبات الوظيفة التي يشغلها ومهامها وكل من سلوك الفرد ومقدرته على الأداء الأفضل.

٧-٣- أهداف تقويم أداء الموارد البشرية

يحدد ريموند وجون (Raymond & john) أهداف المنظمة لتقويم الأداء بثلاثة أهداف هي (Raymond & john,1994):

٧-٣-١ الهدف الاستراتيجي

في البدء لا بد لنظام تقويم الأداء من الربط بين أهداف الأفراد و أهداف الجامعة، ويتمثل أحد الأساليب الرئيسة في هذا المجال في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تعريف النتائج والسلوكيات، وسمات الأفراد الضرورية للنهوض بهذه الاستراتيجية، ومن ثم إعداد أنظمة قياس وتغذية عكسية ستعظم المدى الذي يقوم فيه الأفراد السمات، ومزاجهم في السلوكيات، ومن ثم الوصول إلى النتائج ومن أجل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يكون مرناً وذلك إذا ما تغيرت الأهداف الاستراتيجية فإن النتائج والسمات الفردية ستحتاج حتماً إلى تغيير في المقابل.

٧-٣-٢ الهدف الإداري

تستخدم الجامعات معلومات تقويمها لأداء أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ العديد من

القرارات الإدارية التي تتعلق بالرواتب، والترقيات، وإنهاء الخدمة، والتعيين وغير ذلك من القرارات لما لها من أهمية ذلك أن العديد من المديرين، والذين يشكلون مصدر المعلومات ينظرون إلى عملية تقويم الأداء لكونه أسلوباً ضرورياً فقط ومفروضاً عليهم القيام به لتسهيل متطلبات عملها، ويشعرون بعدم الراحة تجاه تقويم الآخرين و إبلاغ هذه التقويمات إلى الأفراد أنفسهم. ولذلك فإن معلومات تقويم الأداء تصبح غير ذات جدوى تقريباً.

٧-٣-٣- الهدف التطويري

إن الهدف الثالث من تقويم الأداء يتمثل بتطوير أفراد فاعلين في أداء أعمالهم فعندما لا يعمل الأفراد كما يجب عليهم فإن نظام تقويم الأداء يبحث عن تحسين لإدائهم. وكذلك يرى كل من بنكتون وإدوارد (Pinnington & Edward, 2000: 136) التقويم عملية تحفيزية تعمل على تشكيل خبرات التعليم التي تحفز العاملين لغرض تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم.

يتضح مما سبق ذكره أن الهدف من نظام تقويم الأداء الفاعل هو الربط بين أهداف الاستراتيجية للجامعة ويوفر تغذية عكسية تطويرية. وعليه فإن تحقيق هذه الأهداف الثلاثة يعد من الأمور المركزية التي تحقق ميزة تنافسية للجامعة من خلال تقويم أداء الموارد البشرية فيها.

٧-٤- مكونات الأداء الفعال

إن السلوك الذي يظهره الفرد في الجامعة هو نتاج تفاعل خصائص بيئة العمل مع بعضها، ويمكننا أن ندرجه تحت نوعين رئيسيين هما: (أحمد عاشور، ١٩٨٥ ص ٥٥-٥٦).

١- سلوك أداء العمل: ويقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام ذات العلاقة بعمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد في ضوءها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء.

٢- سلوك الرضا عن العمل: إن رضا الفرد عن عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل، كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية تتكون فيها المشاعر تجاه العمل مثل درجة الرضا عن الأجر، أو درجة الرضا عن الإشراف أو درجة الرضا

عن نوع العمل ومحتواه.

٧-٥- خطوات تقويم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقويم الأداء من العمليات الصعبة والمعقدة لتأثرها بالعديد من المتغيرات ذات التأثير المباشر، وغير المباشر لأن هذه العملية الأساس في حياة الجامعة والعاملين فيها. لذا يتطلب الأمر توافر الدقة التامة عند القيام بهذه العملية ، وهنا لا بد من الإشارة إلى انه ليس هناك اتفاق على الخطوات الواجب اتباعها عند القيام بهذه العملية لاختلاف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى ولكن بشكل عام يمكن الأخذ بالخطوات الآتية (حسن الزعبي ، ١٩٩٩ ، ص ص ٢٤٤-٢٤٧).

٧-٥-١- تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة لأداء كل عمل من الأعمال في المؤسسة لا بد من الاعتماد على تحليل العمل ، فالمعيار المحدد للأداء يوضح كمية الأداء أو نوعيته المتوقعة في المهام الأساسية الموضحة من خلال تحليل العمل وتصميمه وكذلك يشير المعيار المحدد للأداء إلى عامل أو متغير (Factor) يعد مؤشراً لفاعلية أداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد فالمعيار الملائم يختلف باختلاف مواصفات العمل (Description job) وشروطه (Job Specification) ، ولذلك فالمعلومات التي تحصل عليها من عملية تحليل العمل وضع المعايير الملائمة تساعدنا على وضع المعايير الملائمة للأداء الفعال، ومن الممكن اعتماد معايير متعددة في أداء كل عمل لان معظم الأعمال في المؤسسات معقدة وتتضمن أبعاداً وجوانب متعددة.

٧-٥-٢- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير الضرورية للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا؟ وماذا يتوقع منهم؟ ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال على النحو الآتي :

- تنقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه لغرض مناقشتها معهم والتأكد من فهمهم لها.
- لا بد من توفير تغذية عكسية (Feedback) من المرؤوسين إلى مديرهم .

٧-٥-٣- قياس الأداء

يجري القياس من خلال جمع معلومات عن الأداء الفعلي ويمكن الحصول على المعلومات

الخاصة بأداء الفرد بوحدة أو أكثر من الوسائل الآتية:

أ. **ملاحظة الأفراد العاملين:** وبموجبها يكون الرئيس في مكان العمل ويلاحظ الأداء الفعلي من حيث الطرائق المستخدمة ونوع العمل وكميته وموقف العاملين، وتعد هذه الوسيلة بمنزلة اتصال مباشر تعطي المراقب صورة واضحة عما يحدث في مكان العمل.

ب. **التقارير الشفوية:** قد تأخذ صورة سلسلة من المقابلات مع واحد أو أكثر من الأفراد في شكل مجموعات صغيرة، أو إجراء مقابلة مع مجموعة كبيرة من الأفراد حيث تجري مناقشات غير رسمية، وغالبا ما تستكمل بالملاحظة الشخصية.

ج. **التقارير المكتوبة:** تستخدم التقارير المكتوبة في جميع الجامعات وعلى نحو خاص الكبيرة منها لإعطاء معلومات عن الأداء الفعلي وتتضمن هذه التقارير عادة معلومات شاملة مدعمة بالإحصائيات والبيانات الضرورية. (زكي هاشم، ٤١٦، ١٩٨٧).

يجب أن يلاحظ المشرفون هذه التقارير بدقة والإفادة من كل المعلومات الموجودة فيها لغرض أداء الواجبات وربطها بتقويم أداء العاملين وتطوير أدائهم.

٧-٥-٤ - مقارنة الأداء الفعلي بمعيار الأداء المعياري

الهدف من هذا الإجراء هو الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذا الإجراء إمكانية المقوم من الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد.

٧-٥-٥ - مناقشة نتائج التقويم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقويم أدائهم بل من الضروري أيضا أن تكون هناك مناقشة لكل الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الحالات السلبية التي لا يدركها الفرد في أدائه والتحقق من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلي.

٧-٦ - العوامل المؤثرة في عملية تقويم أداء الموارد البشرية

يشير فرنش إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية تقويم أداء الموارد البشرية أهمها ما يأتي

(French,1994):

٧-٦-١- الاعتبارات **Organizational Consideration** وتضم ثلاثة عوامل هي:

أ. أسلوب القيادة: تكون المهارات القيادية مطلوبة وعلى نحو كبير في العديد من جوانب نظام التقويم في حالة رغبة الجامعة بنظام تعاوني يقدم الحلول للمشكلات المطروحة وموجهاً للمستقبل، فقد تكون هذه المهارات مطلوبة عند البدء بتطوير النظام بطريقة تعاونية مع العاملين والمشرفين وتكون مطلوبة أيضاً عند العمل مع الأفراد والجماعات في وضع الأهداف.

ب. المناخ التنظيمي الموسع: يؤثر في نتائج مقابلات التقويم ففي حالة رغبة الجامعة بقناعة الشخص العامل العالية بعدالة نظام التقويم، فإن مناخ الجامعة يجب أن يتجه نحو مجموعة من الأهداف مثل الثقة المتزايدة، الإنتاجية، المساندة، والطريقة التطويرية للتعامل مع الأعضاء.

ج. التدريب على التقويم: يكون مهماً في نجاح أي نظام من أنظمة التقويم وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة، فيجب أن يكون المقومون على درجة كافية من التدريب بشأن كيفية استخدام الطريقة على نحو ملائم وصحيح وبما يقلل من حدوث أخطاء التقدير فالتدريب على استخدام المقاييس المعتمدة على الميزة والملاحظة السلوكية يؤدي إلى انخفاض أخطاء التقدير في جميع الأوقات.

٧-٦-٢- الطريقة الملائمة إلى العمل (Appropriateness to the Job)

إن اختيار طريقة التقويم مقتصر على الاختيار بين الطريقة التي تعتمد على الصفة المميزة أو الطريقة التي تكون معتمدة على السلوك أو بعض الطرائق التي تكون مزيجاً بين الاثنين، إن طرائق التقويم التي تركز على صفات أو خصائص الشخص العامل أصبحت مستخدمة عدة سنوات ويمكن تطويرها على نحو سريع لاستخدامها في العديد من الأعمال.

٧ - ٧ - العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

لقد أوضح الزعبي أن الميزة التنافسية تنشأ من عاملين: (حسن الزعبي، ١٩٩٩، ص ١).

٧-٧-١- الكفاءة المقارنة (Comparative Efficiency)

وهي إمكانية إنتاج الجامعة لمخرجات بكلفة أدنى من المنافسين وتتأثر بعدة عوامل أساسية هي:

● الكفاءة الداخلية (Internal Efficiency): وتمثل مستوى التكاليف الداخلية التي تتحملها الجامعة.

● الكفاءة التنظيمية المتبادلة (Interior Generational Efficiency): وتشير إلى التكاليف التي تتحملها الجامعة في تعاملها مع الجامعات الأخرى

٧-٧-٢ - قوة المساومة (Bargaining Power)

وهي تتيح للجامعة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لمصلحتها الخاصة وتتأثر بعدة عوامل أساسية هي:

أ. التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير (Search\Related Costs): وهي التكاليف المتصلة بمشروعات تخطيط كل من المخرج والعملية وتطويرهما.

ب. الخصائص المتفردة للخدمة/المخرج (Unique Product Features): وهي خصائص الخدمات/المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص منتجات المنافسين.

٨ - الدراسات السابقة

يمكن توضيح أهم الدراسات التي أجريت على موضوع الدراسة على النحو التالي:

٨ - ١ - دراسة بورز (Powers,1992)

وعنوانها التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، سعت الدراسة إلى تحديد الحاجات والتسهيلات للتعليم العالي وتصميمه لتلبية حاجات ولاية مينسوتا التربوية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- التفكير وإعادة النظر في البنية الأساسية التي يركز عليها النظام التعليمي العالي في الولاية.

٢- الاهتمام والتركيز على النوعية في التعليم من المتخصصين في التخصصات الجامعية بما يحقق القدرة التنافسية للجامعات.

٨ - ٢ - دراسة سمارت (Smart,1991)

أشارت إلى إمكانية التنبؤ بفعالية التعليم الجامعي من خلال سلوكيات التعليم الجامعي الفعالة لعضو هيئة التدريس، وذلك من خلال سلوكيات عضو هيئة التدريس داخل المحاضرة، وإتاحة الفرص للطلبة للمناقشة لكي تشجع الطلبة على المشاركة الصفية، وإثارة الحماسة، كلها تسهم في التنبؤ بفاعلية التعليم لدى عضو هيئة التدريس.

٨ - ٣ - دراسة لجنة التربية للولايات في أمريكا (Education Commission of the States, 1996)

قامت لجنة التربية للولايات في أمريكا بناء على نتائج الأبحاث المتنوعة، باقتراح /١٢/ خاصية "النوعية" في برامج التعليم العالي في مستوى البكالوريوس. ويضم التقرير ثلاثة أبعاد للنوعية في التعليم (Education Commission of the States, 1996) يضم كل بعد منها عدداً من العناصر:

الأول: يركز على أن النوعية تنطلق من مؤسسة لها ثقافة تقدر التوقعات العالية، وتحترم المواهب المتنوعة وأساليب التعلم، وتركز على السنوات الأولى في الدراسة.

والثاني: يركز على المنهج النوعي الذي يتطلب: ترابطاً منطقياً بين وحداته، وخبراته مبنية على بعضها، وفيه تدريب على المهارات، والتعليم مرتبط بالخبرة.

والثالث: يركز على نوعية التدريس في المؤسسة المبنية على التعلم النشط، والتقييم والتغذية الراجعة، والتعاون، وإعطاء وقت كاف لإنتاج المهام، فضلاً عن تواصل فعال بين الطلبة والأساتذة خارج قاعات المحاضرات.

٨ - ٤ - دراسة درة (١٩٩٧)

وعنوانها **الجامعات العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين**، سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: أين تقع الجامعات العربية من تحديات القرن الحادي والعشرين وأبرزها العولمة والنوعية المتميزة، والقدرة التنافسية؟

توصلت الدراسة إلى أن هناك جوانب ضعف في الجامعات العربية لأنها أسيرة المنظومة الفكرية التقليدية ولا بد من وضع نظام لتقويم أعضاء الهيئة التدريسية حتى يحقق التميز لأعضاء الهيئة التدريسية، ويسهم في تحقيق النمو المهني لهم.

٨ - ٥ - دراسة طناش (٢٠٠٠)

وعنوانها الأداء التعليمي الفعال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، تهدف الدراسة إلى تعرف الأداء التعليمي الفعال وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استخدام استبانة تحتوي على ثمانية مجالات رئيسة تم التحقق من صدقها وثباتها وجرى تطبيقها على عينة مكونة من (٢٨٨) عضو هيئة تدريس في جامعات: الأردنية، واليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، ومؤتة، واستخدم تحليل التباين الأحادي، والمتوسطات الحسابية لاستخراج النتائج، وقد بينت نتائج الدراسة (٧٩) سلوكاً تعليمياً يرى أعضاء الهيئة التدريسية أنها تشير إلى الأداء الفعال، ولم تظهر النتائج فروقاً بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في جميع مجالات الدراسة. (سلامة طناش، ٢٠٠٠).

٨ - ٦ - دراسة هيوبا وفريد (Huba & Freed, 2000)

ويؤكد هيوبا وفريد (Huba & Freed, 2000) أن التقويم والتغذية الراجعة المستمرة هما أساسيان لتحقيق الأبعاد الثلاثة للنوعية السابقة. فالتقويم الذي يركز على تعلم الطلبة، وهدفه واضح، وجزء من عملية مستمرة، ويطرح أسئلة تم الجميع، ويضم فئات متنوعة من المهتمين بنتائج التعليم الجامعي، وأنه أداة قوية لتحسين التعليم في مرحلة البكالوريوس وتعديله.

٨ - ٧ - دراسة شحاتة وأبا الخيل (٢٠٠١)

وعنوانها: التدريس والتقويم الجامعي في كلية البنات في المملكة العربية السعودية "دراسة نقدية"، جاءت هذه الدراسة في إطار أهمية عملية التدريس والتقويم الجامعي لأنه الوظيفة الأولى للجامعة، وتسعى الدراسة إلى الكشف عن واقع التدريس والتقويم الجامعي، جرى تطبيق الدراسة على (١٢٠) عضو هيئة تدريس من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، جرى استخدام تحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية لاستخراج النتائج، ولم تشر نتائج الدراسة إلى مشكلات تواجه أعضاء هيئة التدريس في عملية تقويم أدائهم، واختلاف ترتيب السمات الشخصية ومهارات التعلم لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وإن

التقويم يؤثر في كفاءات عضو هيئة التدريس.(حسن شحاته وآخر ،٢٠٠١).

٨ - ٨ - دراسة شحاتة (٢٠٠٢)

وعنوانها: التقويم الذاتي لأعضاء الهيئة التدريسية، تهدف الدراسة إلى بيان أهمية التقويم الذاتي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات ودورها في تحسين فعالية التدريس الجامعي وجعل عضو هيئة التدريس قادراً على تحديد نقاط القوة لديه للمحافظة عليها وتطويرها والنقاط غير الملائمة لعمله ومن ثم اختيار أساليب جديدة في العمل،وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً للتقويم الذاتي ودلت نتائج الدراسة على أن التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس يسهم في تحقيق الجودة التعليمية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية.

٨ - ٩ - دراسة أبو دقة (٢٠٠٤)

وعنوانها:(التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي)، وهي دراسة نظرية تهدف إلى بيان العلاقة بين التقويم وتحسين نوعية التعليم العالي، أشارت نتائجها إلى أن عملية تقويم مدخلات نظام التعليم العالي ومعالجة الاختلالات فيه تجعل من هذا النظام نظاماً متميزاً وقادراً على المنافسة ودعت إلى ما يلي:

١- الاهتمام بعمل برامج لتقويم مخرجات التعلم على مستوى المساق والبرامج والجامعة في المؤسسات الأكاديمية في فلسطين مع مراعاة الواقع الفلسطيني.

٢- الاهتمام بتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس في مجال التقويم التربوي من حيث: استخدام أدوات قياس وتقويم متنوعة تركز على تعلم الطلبة، واستخدام أدوات قياس متنوعة لقياس كل المجالات (النفسية الانفعالية والاجتماعية .. إلخ)، مع التركيز على الإتيان والاستفادة من التغذية الراجعة المستمرة عند إجراء أي تعديل أو تطوير.

٣- نشر ثقافة التقويم والنوعية والمبادئ المتعلقة بذلك بين أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على ممارسة التقويم بوصفه جزءاً من عملية التعليم والتعلم، وليس جزءاً إضافياً لهما.

٤- الشروع في إنشاء مركز وطني مستقل للقياس والتقويم في فلسطين يشترك فيه المختصون من الجامعات الفلسطينية والخبرات ذات الكفاية العالية في هذا المجال، هذا المركز سيساعد في

تقنين اختبارات القبول والاستعداد والميول وغيرها وتطويرها، التي يمكن أن تستخدمها الجامعات وخاصة عند قبول الطلبة الجدد.

٨ - ١٠ - دراسة خصاونة (٢٠٠٦) في الأردن

وعنوانها(جامعة المستقبل في الأردن»آراء وأفكار ومقترحات")، اتبع الباحث المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي وتهدف الدراسة إلى تطوير استراتيجية جديدة للتعليم العالي تتضمن بالضرورة نصوصاً تعبر عنها، فلسفةً ورؤيةً ورسالةً على أن تتضمن الاستراتيجية، تحديداً وتعريفاً، وأظهرت نتائجها:

- ١- ضرورة تصميم خطط العمل الملائمة لتنفيذ استراتيجية التعليم العالي على أن تجري باستخدام تقنيات الإدارة الحديثة المتقدمة في أدواتها ووسائلها وتقويم أدائها.
- ٢- إعادة النظر في إنشاء الجامعة أو في إعادة تنظيمها على أساس الدرجة العلمية التي تمنحها والوظيفة التي تؤديها على النحو الآتي:

١ - أعطاء أعضاء هيئة التدريس من الكليات الإنسانية أهمية أكبر (ضمن المستوى المرتفع) لخصائص المنهاج الجامعي المتكامل من أعضاء هيئة التدريس من الكليات العلمية، أما عن مدى التحقق فليس هناك فرق بين المجموعتين إذ كانت درجة التحقق في الواقع الفعلي في مستوى المتوسط.

٢ - إن الأستاذ الجامعي الذي يحدث فرقاً نوعياً في الحياة الجامعية والمتميز هو:

- أ - الذي يعلم الدقة في استعمال اللغة.
- ب- يشارك الطلبة أو يقاسمهم المسؤولية الفكرية (اختيار مواد دراسية والتخطيط لها وتنفيذها).

ج - ربط الأفكار الأكاديمية بحياة الطالب.

د - مساعدة الطلبة على الانخراط في الجماعات الكبيرة كالصف الكثير العدد.

هـ- تعليم الطلبة أن يفكروا كأستاذ.

و - تشجيع الطلبة على الاختلاف مع الأساتذة.

ز - تعليم أهمية الدليل أو البرهان أو المثال في الموقف.

ح - مكاملة الأفكار من مختلف الأنظمة المعرفية فيما بينها
٣ - خصائص الجامعات العامة والخاصة: الشاملة، المهنية، المتخصصة، البحث في
الجامعات، التنافسية القائمة، الاهتمام الربحي مقابل الاهتمام البحثي
تعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة يجد الباحث أنها تناولت موضوع التقويم الذاتي والفاعلية
للتعليم العالي، وتحديد الحاجات الضرورية للمناطق التعليمية، وان التعليم العالي سيواجه
تنافسية كبيرة في الألفية الثالثة على جودة النظام التعليمي وتحسينه نحو الأفضل، وإن
الجامعات العربية تواجه ضعفاً من حيث البنى التنظيمية فيها، لمواكبة التطورات الحديثة التي
جرت في العالم، ومنها العولمة والحداثة وغيرها من المفاهيم الاقتصادية التي أدخلت على
القطاعات المجتمعية من اجل تحقيق التميز والمنافسة، وإنها مبنية على تحقيق الفاعلية لنظام
التعليم العالي، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من حيث الاطلاع على المنهجية
العلمية التي اتبعتها هذه الدراسات والأدب النظري بشأن موضوع البحث، وإن دراسته تختلف
عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع جديد بدأت الجامعات والأجهزة المسؤولة عن
التعليم العالي في البحث فيها.

٩ - الدراسة الميدانية

ويتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج البحث ومجتمعه وعينته وأداته والمعالجة الإحصائية لمتغيرات
الدراسة، على النحو التالي:

٩ - ١ - منهج البحث

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي إذ قام بمسح للدراسات السابقة التي بحثت في
موضوع الدراسة وتحديد مجالاتها ، من أجل الاستفادة من نتائجها واستنباط الأدوات التي
تناسب هدف البحث.

٩ - ٢ - مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأربع (الأردنية، اليرموك، آل البيت، الهاشمية) ممن هم بدرجة (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، والبالغ عددهم (١٥٩٤) عضواً.

٩ - ٣ - عينة البحث

تكونت عينة البحث من (٤٢٦) عضو هيئة تدريس، بنسبة (٢٧٪) من مجتمع البحث، اختيرت العينة بطريقة عشوائية عنقودية، والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغيرات: الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، والخبرة.

الجدول رقم (١)

يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الجامعة، الرتبة الأكاديمية، والتخصص، وسنوات الخبرة

المجموع ع	سنوات الخبرة		التخصص		الرتبة الأكاديمية			الجامعة
	أكثر من ١٠	أقل من ١٠	إنساني	علمي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	
١٢٥	٥٥	٧٠	٥٥	٧٠	٢٥	٥٠	٥٠	الأردنية
١٠٤	٤٩	٥٥	٤٤	٦٠	١٩	٣٥	٥٠	اليرموك
٩٩	٥٨	٤١	٥٩	٤٠	٣٩	٢٥	٣٥	آل البيت
٩٨	٤٨	٥٠	٤٩	٤٩	٤٣	٢٥	٣٠	الهاشمية
٤٢٦	٢١٠	٢١٦	٢٠٧	٢١٩	١٢٦	١٣٥	١٦٥	المجموع

٩ - ٤ - أداة البحث

قام الباحث بتطوير أداة بحث، وهي استبانة درجة فاعلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، اشتملت على (١٦) فقرة وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة فاعلية الفقرة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً) وتمثل رقمياً على الترتيب (٥،٤،٣،٢،١)، وغطت هذه الفقرات ثلاثة مجالات، والجدول رقم (٢) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات.

الجدول رقم (٢)

توزيع فقرات الاستبانة على المجالات

رقم المجال	المجال	الفقرات	المجموع
١	الأهداف الاستراتيجية	٤،٣،٢،١	٤
٢	أهداف الجامعة	١٠،٩،٨،٧،٦،٥	٦
٣	أهداف العاملين	١٦،١٥،١٤،١٣،١٢،١١	٦
	المجموع		١٦

٩- ٥ - كيفية بناء الاستبانة

- ١ - مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة.
- ٢ - تحديد مجالات الدراسة وهي: الأهداف الاستراتيجية، وأهداف الجامعة، وأهداف العاملين.
- ٣ - صياغة فقرات المقياس بشكل عبارات تقريرية تحدف إلى استقصاء الفروق بين آراء أعضاء الهيئة التدريسية في تقديرهم لمستوى إسهام تقويمهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات التي يعملون فيها وقد احتوى المقياس في صيغته الأولى على (٢٠) فقرة.
- ٤ - عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري ووضوح الفقرات، وقد اعتمدت نسبة اتفاق ٨٠٪ من الخبراء على الفقرة معياراً لصلاحية الفقرة. وبناء على آراء الخبراء عدلت بعض الفقرات ودمج بعضها الآخر وحذف أربع فقرات وبذلك أصبح المقياس يتكون من (١٦) فقرة.
- ٥ - التطبيق الاستطلاعي الأول: بعد التأكد من صلاحية الفقرات ظاهرياً طبق المقياس على (١٥) خمسة عشر عضو هيئة تدريس (من خارج عينة البحث) ، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات والزمن المستغرق للإجابة وحساب الخصائص السيكمترية للمقياس.
- ٦ - التطبيق الاستطلاعي الثاني: بعد مرور (١٥) خمسة عشر يوماً أعيد تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية لحساب ثبات المقياس.
- ٧ - في ضوء نتائج التطبيقين الاستطلاعيين الأول والثاني التي خضعت للتحليل

الإحصائي وجد الباحث أن:

- أ - الفقرات جميعها واضحة إذ لم يعانِ أعضاء الهيئة التدريسية عند الإجابة عنها أي صعوبات وكان الوقت المستغرق في الإجابة (٣٥) دقيقة كمتوسط فقط.
- ب - بلغ معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس والذي حسب عن طريق استخدام معادلة الفالكرونباخ ولجميع الفقرات يساوي (٠.٨٥)، وهذا يدل على أن المقياس يتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وهو مؤشر جيد على صدق المقياس، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي للمقياس اتضح أن المقياس يتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات، وأصبح جاهزاً للتطبيق.

٩ - ٦ - إجراءات تطبيق أداة الدراسة

قام الباحث عند تطبيق الدراسة بالإجراءات التالية:

- ١- تحديد موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.
- ٢- تحديد مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأربع والبالغ عددهم ١٥٩٤/عضو هيئة تدريسية.
- ٣- وزعت الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تعاون رؤساء الأقسام وأفراد عينة الدراسة إذ وزعت الأداة على عينة الدراسة مباشرة، وقد استعين بعدد من مساعدي البحث لتوزيع الأداة وجمعها من أعضاء الهيئة التدريسية في عينة الدراسة.

٩ - ٧ - صدق الأداة

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بموضوعها، وعرضت الاستبانة على أربعة من الأساتذة المختصين في الإدارة التربوية والمقياس والتقويم في جامعة اليرموك وطلب إليهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم وحكمهم على الفقرات من حيث وضوحها وسلامة صوغها وانتمائها لمجالات الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم عدلت فقرات الأداة من حيث العدد والمحتوى ومدى ملاءمتها لمجالات الدراسة، وقد أخذ الباحث بآرائهم وعدلت الفقرات التي رأوا تعديلها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وموضوعها.

٩ - ٨ - ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث بحساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (١٥) خمسة عشر عضو هيئة تدريس (من خارج عينة البحث) عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، بهدف استخراج معامل ارتباط بيرسون بلغ (٠.٨٨) لجميع مجالاتها، والجدول رقم (٣) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات الثلاثة بطريقة بيرسون.

الجدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات للمجالات الستة بطريقة بيرسون .

رقم المجال	المجال	قيم معامل الثبات	المجموع
١	الأهداف الاستراتيجية	٠.٨٦	٤
٢	أهداف الجامعة	٠.٨٧	٦
٣	أهداف العاملين	٠.٨٧	٦

وقد بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (٠.٨٨).

١٠ - متغيرات البحث

تناول البحث المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل:

١- الجامعات: الأردنية، والبرموك، وآل البيت، والهاشمية.

٢- الرتبة الأكاديمية: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.

٣- التخصص: علمي، وإنساني.

٤- سنوات الخبرة: أقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات.

ثانياً: المتغير التابع ويشمل:

درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية

لجامعاتهم.

١١ - المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن الأداة كاملة، وللإجابة عن السؤال الثاني استخدم الباحث اختبار(ت)، وتحليل التباين الأحادي.

١٢ - نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها:
ما درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخراج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات البحث .

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات البحث

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
١	٠.٥٨	٣.٠٣	الأهداف الاستراتيجية
٢	٠.٦٨	٣.٠٢	أهداف الجامعة
٣	٠.٥٧	٢.٥٠	أهداف العاملين
	٠.٢٩	٢.٨٥	الكلي

ويلاحظ من الجدول أن متوسطات آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في تقويم الأداء تبعاً لمجالات البحث، قد تراوحت بين (٣.٠٣ و ٢.٥٠)، وبفارق (٠.٥٣) إذ

حصل المجال الأول (الأهداف الاستراتيجية) على متوسط حسابي (٣.٠٣) وعلى المرتبة الأولى، وحصل المجال الثاني (أهداف الجامعة) على متوسط حسابي (٣.٠٢) وعلى المرتبة الثانية، وحصل المجال الثالث (أهداف العاملين) على متوسط حسابي (٢.٥٠) وعلى المرتبة الثالثة.

يلاحظ أن تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية جاء متوسطاً ويمكننا أن نرجع السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات هم عينة متجانسة في اتجاهاتهم من حيث تقويم الأداء في الجامعات التي ينتمون إليها، ويشير الجدول رقم (٥) إلى مزيد من التوضيحات للمتوسطات الحسابية لتقديرات عينة البحث متغيرات البحث، وقد توافقت نتائج هذا السؤال مع نتائج الدراسات السابقة وهي: دراسة بورز (Powers, 1992)، ودراسة شحاتة (٢٠٠٢) ودراسة شحاتة وأبا الخليل (٢٠٠١)، ودراسة (Smart, 1991) ودراسة درة (١٩٩٧)، ودراسة حصاصنة (٢٠٠٧)، ودراسة أبو دقة (٢٠٠٤).

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة البحث وفق متغيرات الدراسة

المتغيرات	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي
	الأردنية	١٢٥	٢.٨١
	اليرموك	١٠٤	٢.٨٦
	آل البيت	٩٩	٢.٨٤
	الهاشمية	٩٨	٢.٨١
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	١٦٥	٣.١٥
	أستاذ مشارك	١٣٥	٢.٨٣
	أستاذ مساعد	١٢٦	٢.٤٩
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٢١٦	٢.٨٤

٢.٨٢	٢١٠	أكثر من ١٠ سنوات	التخصص
٣.٠٢	٢١٩	علمي	
٢.٦٣	٢٠٧	إنساني	

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها:

هل تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تبعاً إلى اختلاف (الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، وسنوات الخبرة)؟

١- الجامعة

للإجابة عن هذا السؤال فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٦)

نتائج تحليل تباين الأحادي لإيجاد الفروق بين أفراد العينة وفق متغير الجامعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠.١٨٦	٣	٠.٠٦١٩٩	٠.٧١٣	٠.٥٤٤
داخل المجموعات	٣٦.٦٧٤	٤٢٢	٠.٠٨٦٩١		
المجموع	٣٦.٨٦٠	٤٢٥			

لم تظهر في الجدول السابق فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس وفق متغير الجامعة إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (٠.٥٤٤) وهذا يدل أن الدرجة الكلية لآراء أعضاء هيئة التدريس لتقويم أداء الجامعات لا تختلف باختلاف الجامعة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ينتمون إلى مجتمع واحد له المفاهيم والطبائع، والقيم والمعتقدات ذاتها والنظام المعيشي والتقاليد وليس هناك تفاوت يذكر في الظروف المحيطة بهم جميعاً؛ أي إنهم نشؤوا في ظلال مجتمع موحد، والجامعة من ضمن هذا المجتمع، كما يمكننا أن نرجع السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات هم عينة متجانسة في اتجاهاتهم من حيث تقويم الأداء في الجامعات التي ينتمون إليها.

٢- الرتبة الأكاديمية

فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (٧) يوضح تحليل التباين لأثر الرتبة الأكاديمية.

الجدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين أفراد العينة على حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٤٠٢٩٢	٣	٢٠١٤٦	٥.٤٧	*.٠٠٠٢
داخل المجموعات	٣٦٠٥٦٧	٤٢٢	٠.٣٩٢		
المجموع	٤٠.٨٦٠	٤٢٥			

*دالة إحصائية

نلاحظ من الجدول السابق إن قيمة (ف) المحسوبة لمتغير الرتبة الأكاديمية دالة إحصائية بمعنى أن هناك فروقاً دالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس لتقويم الأداء، وبالرجوع إلى جدول متوسطات الحسابية رقم (٥) نجد أن الفرق لصالح فئة (أستاذ) إذ إن متوسط آراء أعضاء هيئة التدريس من فئة أستاذ (٣٠.١٥) ، في حين كان متوسط آراء أعضاء هيئة التدريس من فئة أستاذ مشارك (٢٠.٨٣)، في حين كان متوسط آراء أعضاء هيئة التدريس من فئة أستاذ مساعد (٢٠.٤٩)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن من هم في فئة أستاذ قد اكتسبوا خبرة في مجال التقويم وهو ما أدى إلى رغبتهم في الاستجابة بفاعلية، وهم قادرين على الفهم الجيد لأهمية تقويم الأداء وقادرون على التعايش مع كل أنواع التقويم بحكم التعود والعادة .

٣- التخصص:

فقد استخدم الباحث اختبار ت والجدول رقم (٨) يوضح اختبار (ت) لأثر التخصص.

الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين أفراد العينة وفق متغير التخصص.

المجال	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأول	٣.٤٣٦	٤٢٤	٠.٠١٦
الثاني	٣.٠٠٠	٤٢٤	٠.٠٢١
الثالث	٣.٣٥٠	٤٢٤	٠.٠١٨
الكلية	٣.٢٢٠	٤٢٤	٠.٠١٩

لم تظهر في الجدول السابق فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس وفق متغير التخصص . وبالرجوع إلى جدول المتوسطات الحسابية رقم (٥) نجد أن الفرق لمصلحة ذوي التخصصات العلمية إذ إن متوسط آراء أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصصات الإنسانية (٢.٦٣)، في حين كان متوسط آراء أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصصات العلمية (٣.٠٣)، وقد يعزى السبب إلى وضوح عملية التقويم لدى هذه الفئة، وإلى معرفة تلك الفئة لأهداف عملية التقويم، كما يمكن أن يعزى السبب إلى أن التخصصات الإنسانية قادرة على التفاعل، والتفاهم مع الناس والقدرة على إزكاء روح العمل لديهم بوصفهم فريقاً بين أفراد الجامعة، وأن العلاقات الإنسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي لتلك الفئة، أما ذوو التخصصات العلمية فقد يعود السبب إلى انشغالهم بطبيعة أعمال مختلفة ومختبرات تستغرق الكثير من الجهد والوقت، والعمل معاً ضمن الفريق الواحد.

لقد توافقت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة: دراسة بورز (Powers,1992)، ودراسة شحاتة(٢٠٠٢)، وأبا الخيل (٢٠٠١)، ودراسة (Smart,1991)، ودراسة درة(١٩٩٧)، ودراسة خصاونة (٢٠٠٦)، ودراسة أبو دقة (٢٠٠٤) من حيث ضرورة توضيح هدف تقويم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من أجل تحقيق الفاعلية لهم بهدف تحقيق الميزة التنافسية للجامعة التي يعملون فيها ومن ثم ينعكس على خريجي الجامعة وينالون السمعة المتميزة.

٤- الخبرة:

فقد استخدم الباحث اختبار (ت)، والجدول رقم (٩) يوضح اختبار (ت) لأثر الخبرة.

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين أفراد العينة وفق متغير الخبرة

المجال	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأول	٠.٨٦٧	٤٢٤	٠.٣٨٦
الثاني	٠.٠٢٥	٤٢٤	٠.٩٨٠
المجال	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الثالث	٠.٠٩٤	٤٢٤	٠.٩٢٥
الكلي	٠.٦٤	٤٢٤	٠.٥٢٠

تظهر في الجدول السابق فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس وفق متغير الخبرة، ويود الباحث الإشارة هنا إلى أن متغير الخبرة ليس له أثر في آراء أعضاء الهيئة التدريسية في تقويم أدائهم، وهذا يعود إلى أن اتجاه عضو هيئة التدريس نحو تقويم أدائه يكون إيجابياً وخصوصاً إذا زادت الخبرة لديهم وتزداد اتجاهاتهم الإيجابية من خلال القبول بهذا الأمر مع زيادة الخبرة .

١٣ - المقترحات

- في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث ما يلي :

- ١ . العمل على زيادة إقناع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بعملية تقويم الأداء لما لها من أهمية كبيرة في حياة الجامعة وحياة العاملين فيها واعتماد مخرجاتها في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات التي تضمن نجاح الجامعة وتدعيم مركزها التنافسي، وذلك بتوعية أعضاء هيئة التدريس وثقتهم من خلال تدريبهم.
- ٢ . دعوة الجامعات الأردنية إلى ضرورة تصميم نظام لتقويم الأداء يبنى على أسس علمية سليمة، لديه القدرة على قياس أداء كل عضو ومدى إسهامه في تحقيق أهداف القسم الذي يعمل به، ومن ثم تحقق أهداف الجامعة ومدى استعداده لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، وذلك بالاستعانة بذوي الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمكاتب

- الاستشارية في الجامعات الأردنية لتصميم مثل هذا النظام .
- ٣ . يتطلب من إدارة الجامعات زيادة فاعلية نظام تقويم الأداء وكفائته، وذلك من خلال العمل على توفير المستلزمات كلها وفي مقدمتها بناء قاعدة معلومات متطورة خاصة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات ويمكن الاستفادة من مراكز الحاسب الآلي الموجود في الجامعات، وتحقيق ذلك مع الأخذ في الحسبان تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بين مدة وأخرى، فضلاً عن تدريب القائمين على هذا النظام فيما يتعلق بكيفية التعامل معه والحصول على أفضل مخرجات.
- ٤ . إسناد وظائف ذات مهام ومسؤوليات أكبر للعناصر التي يثبت نظام تقويم الأداء أنهم يتميزون بمستويات عالية من الكفاية.
- ٥ . ضرورة تطبيق معايير الاعتماد العام والخاص المتعلقة بجميع البرامج والاختصاصات وأسس القبول على الجامعات الرسمية والخاصة على السواء.

المراجع

المراجع العربية

- أبو دقة سناء إبراهيم (٢٠٠٤). التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة ٣-٥/٧/٢٠٠٤ ص ١
- جاكسون جون، ومورغان (١٩٩٨) نظرية التنظيم/منظور كلي للإدارة، ترجمة: خالد حسن رزوق معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية: إدارة البحوث.
- خصاونة سامي عبدالله (٢٠٠٦). "جامعة المستقبل في الأردن آراء وأفكار

ومقترحات " المجلة الأردنية للعلوم التربوية.

- درة عبد الباري (١٩٩٧). الجامعات العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، الأسبوع العلمي الحادي عشر، المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، ص ١٦٥-١٦٠، الأردن.

- الزعبي حسن علي (١٩٩٩). أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع لمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، عمان- الأردن

- السالم مؤيد سعيد (٢٠٠٠). نظرية المنظمة. الهيكل والتصميم. ط١، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

- السالم مؤيد سعيد، و صالح عادل حرحوش، (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، ص٤٤-٥٦، جامعة بغداد.

- شحاتة حسن (٢٠٠٢). التقويم الذاتي لأعضاء الهيئة التدريسية، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي، مصر، القاهرة: الدار العربية للكتاب، ص ٢٥، الطبعة الأولى.

- شحاتة حسن، و ليلي أبا الخيل (٢٠٠١) التدريس والتقويم الجامعي في كلية البنات في المملكة العربية السعودية" دراسة نقدية". مصر: الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، ص ١.

- الشماع خليل محمد، وحمد خضير كاظم (٢٠٠٢). نظرية المنظمة ١٩٩٠ ط٢، دار المسيرة.

- طناش سلامة (١٩٩٤). "الأداء التعليمي الفعال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات"، مجلة دراسات تربوية، المجلد ١٥، العدد (٤) الجامعة الأردنية - عمان، ص ١.

- عاشور أحمد صقر (١٩٨٥) إدارة القوى العاملة، ص٥٦. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- ماهر أحمد (١٩٩٨). إدارة الموارد البشرية. ط٥، مصر: جامعة الإسكندرية.

- هاشم زكي محمود (١٩٨٧) إدارة الموارد البشرية. ط١، الكويت: منشورات ذات السلاسل.

المراجع الأجنبية

- Cumming, Thomas.(1980).**G-System Theory of Organization Development** , London , John Wiley & Sons ,Pitman.
- Education on institutions of higher education of the north central association. (1996, February 22): **Commission statement on assessment of student academic achievement**. Chicago: North Central Association.
- French, Wendell ,(1994) .**Human resources management** Houghton Mifflin , U.S.A ,p.159.
- Heizer ,Jay&Render (1992) .**Operation management** ,prentice hall,Indiana,USA.
- Huba & Freed (2000): **Learner-Centered Assessment on College Campuses: Shifting the Focus from Teaching to Learning**. Boston: Allyn and Bacon.
- Narayanan veey v .k & Nath Rachu(1993). **Organization Theory: A strategic Approach** ,Richard D.Irwin, inc. p.176.
- Pinnington A.& Edwards.(2000) **Introduction to human resource Management Gaining a Competitive Advantage** ,Richard D. Irwin,inc.p.136
- Raymond A. Noe & John R. (1994)**Hollenbeck-Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage**, Richard D. irwin,i. p.34
- Robbins, Steph P .(1990). **Organization theory , design & Application** . prentice-Hall,inc.p.78
- Schuler, Randall s-(1995). **Managing Human Resources** .West publishing ,U.S.A. , p306.
- Smart,gohn(1991). **Higher Education handbook of theory and research**,vol,v11,newyork
- Powers,D(1992) Higher Education:palning for21century, **Quarterly Review**,vol"16"Uk

«وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ ٢٠٠٦/١٢/١٣ وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ ٢٠٠٧/١٢/٣»