

تقويم مستوى جودة الاداء في جامعة البصرة/ دراسة حالة

د.مسلم علاوي السعد*

المستخلص:

تسهم عملية التعريف بالأداء تحليلاً وتقويماً، إسهاماً مباشراً وكبيراً في عملية تحسين الأداء ، ويصبح الموضوع أكثر ضرورة وأهمية عندما يتم تناول الأداء من وجهة نظر استراتيجية شاملة ، تأخذ بالاعتبار (الموارد والعمليات والتفاعلات والنتائج المتوقعة) وتستخدم مقاييس ومؤشرات موضوعية ودقيقة ، وتصبح عملية التعريف بالأداء وتقويم مستواه أكثر أهمية في المنظمة الجامعية لأنها ترفد المجتمع بالكوادر الإدارية والفنية التي تقود عملية التطور وتفعيلها ، تأسيساً على ما تقدم تم اختيار تقويم مستوى جودة الأداء في جامعة البصرة موضوعاً للبحث وتم تحديد مشكلة البحث وطريقة الدراسة بالتساؤل الآتي والإجابة عليه (هل يمكن قياس مستوى الجودة الجامعية من خلال مجموعة من العناصر التي تؤثر في مستوى الجودة نواتجاً وعمليات) ، واعتمد لغرض التقدير مستوى الجودة أنموذجاً يركز على متطلبات تحقيق الجودة أكثر من المواصفات الفنية للعملية أو المخرجات النهائية ، وصمم الأنموذج وفُسرَت متغيراته في استمارة فحص تضمنت (12) متغيراً ، وصف كل متغير منها بستة مقاييس تتراوح قيمها بين (1-11) درجة ، واختير لإغراض الاختبار الميداني عينة من (10) مفردات ، اتصفت عناصرها بالخبرة الجامعية المميّزة ، وظهر التحليل العديد من النتائج أهمها اتصاف العملية الإدارية والتدريسية والجامعية بمبادئ الإدارة التقليدية، حيث التمسك بالمركزية ، والإمرة ، المسؤولية ، الروتين ، فضلاً عن انقطاع التواصل بين متطلبات العملية من مرحلة لأخرى وقد انعكست هذه الحالة على الضعف في مستوى الأداء في الجوانب والنشاطات الجامعية المختلفة ، وعلى تعامل غير موفق مع المؤهلات الإدارية والتدريسية المتوفرة للجامعة .

أولاً: جودة الأداء في الجامعة وطرائق تقويمه

يعد أداء المنظمات مقياساً لنجاحها، وعلى أساسه يتحدد بقاءها واستمرارها، وإذا كانت الربحية ، النمو ، البقاء والاستمرار غايات رئيسة تستهدفها جميع المنظمات إنتاجية أم خدمية ، فإن مستوى الأداء يشكل القاعدة العريضة التي تتأسس عليها هذه التوجهات ، لذا ينبغي التعرف على المفهوم الدقيق للأداء ، وأهمية العلاقة بين مفهومه وتقويمه ، وانعكاسها على استيضاح معنى الأداء ومستواه في المنظمة الجامعية ، فقد وصف البعض الأداء بأنه (النتائج النهائية المرغوبة والمتحققة من إجمالي نشاطات المنظمة) -Robins&wiersema-1995- (278). (wheelen&hunger-1990-231)، وحاول البعض الآخر تضمين الأداء تفاصيل أكثر ، (فالأداء هو ناتج التفاعل بين موارد المنظمة المادية والبشرية ونشاطاتها المختلفة) (هلال-2004-93) ، (السعدي-2001-5) ، وعليه فإن الأداء يمتد بين مفهومين أحدهما ضيق، يحدد الأداء بالنواتج المتوقعة ، والآخر واسع يصف الأداء بطريقة التفاعل بين الموارد والنشاطات والنتائج المتحققة منها ، أن فصل الأداء بصفته ناتج عن العناصر التي تسهم في

*أستاذ الإدارة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة

تكوينه وتحديد مستواه يضعف من معناه ، ولا يساعد بتقديم مؤشرات دقيقة من أجل تقويمه، فضلاً عن إن الأداء التنظيمي (أداء المنظمة) هو أداء كل عناصرها ومكوناتها ، والناتج المتحقق منها منفردة أو مجتمعة ، لذا ينبغي النظر إلى الأداء من وجهة نظر منظومية ذات طبيعة شاملة وتحديد مفهومه على وفق النقاط الآتية :-

- الأداء هو الناتج المتحقق من أي جزء أو نشاط في المنظمة بحالته الخاصة.
- أو من تفاعل موارد المنظمة ونشاطاتها كافة.
- لتحقيق مستوى معين من النتائج المرغوبة.

لذا فالمسألة المهمة المستهدفة من دراسة الأداء هي قياس مستواه وإمكانية تحسينه، وهذا يتطلب التعرف على جانب آخر مهم ومكمل لتعريف الأداء، يقصد به تقويم الأداء، ولا يمكن فصل تقويم الأداء عن الأداء نفسه، لأن الفصل يجعل مفهوم الأداء لا قيمة له، اذخ يعني التقويم، (توفير المعلومات اللازمة والضرورية من خلال قنوات رسمية ومعروفة ، لتكون أساس لاتخاذ القرارات والموازنة بين البدائل) (الرشدان-2004-19) وينظر إلى تقويم الأداء بأنه (عملية تقدير موقف تتم دراسته لهدف معين ، من خلال إجراءات قياس مستوى الأهداف المنجزة وتحديد سير عمليات الإنتاج بإجراء مقارنة بين المؤشرات المستهدفة وما هو قائم فعلاً) (السعد والغالبى -1999-244) (الصفار-2001-4)(Certo-1995-310) تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن القول:

- إن الأداء يمكن ان يكون شاملاً في مستوى المنظمة (الأداء الاستراتيجي) .
- ويمكن ان يكون متعلقاً بجزء أو عنصر منها (الأداء التشغيلي) .
- وان تقويم الأداء هو الطريقة المستخدمة لقياس أي منهما .

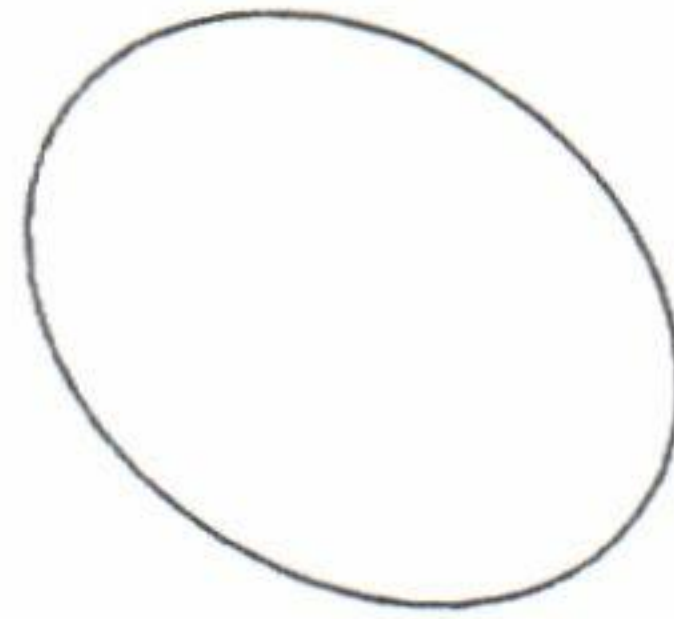
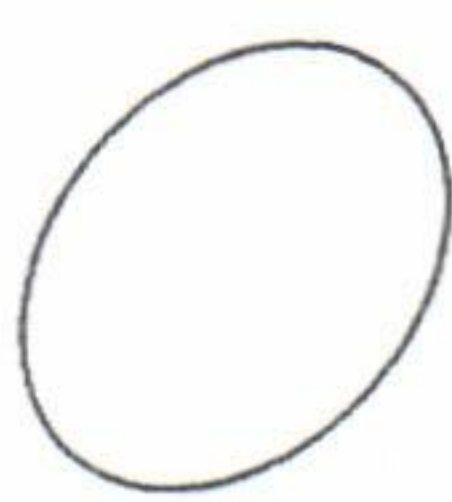
لا ينظر إلى الأداء حالياً أي بصفته الكمية أي بالنواتج المتحققة أياً كانت ولكن يضاف إلى ذلك المستوى النوعي للناتج المتحقق والاداء المقبول وهو الذي يتضمن مستوى مقبول من الجودة وعلى هذا الأساس أصبحت الجودة وطرائق قياسها حالة ملازمة في تحديد مستوى الأداء و تقويمه ، ينظر المختصون إلى مفهوم الجودة من زاويتين ، الأولى : بأنها مطابقة للمواصفات المحددة ، (Taylor-1989)، (Monks-1980)، (Russell&Taylor-1995)، والثانية : تنظر إلى الجودة بأنها ملازمة المنتج أو الخدمة لاستخدامات الزبون الفعلية والمتوقعة (Slack(etal)-2004)، (Russell-1995)، (Schroeder-1989).

فالجودة إذن (تتمثل بمستوى معين من الخصائص والمواصفات التي يقبلها الزبون) ، وجودة الأداء تعني في ضوء ما تقدم بأنها (مستوى خصائص الأداء والمواصفات التي يقبلها كل من الزبونين الداخلي والخارجي) .

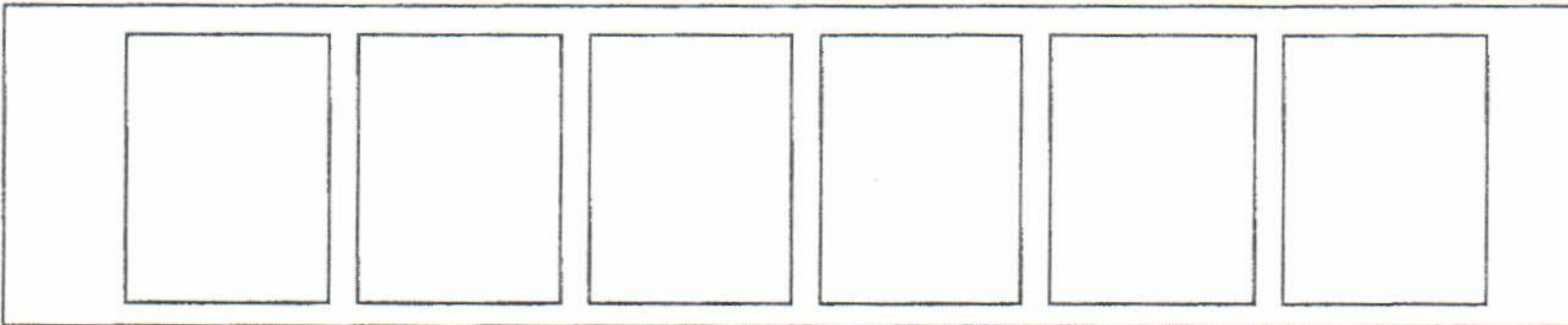
وتصبح عملية التعرف على الاداء وتقويم مستوى جودته اكثر اهمية للمنظمة الجامعية لانها المنظمة التي تتردد المجتمع بالكوادر الادارية والفنية التي تقود عملية التطور وتفعّلها ، وتمثل الجامعة القاعدة الاساسية في بيئة التعليم واهدافه والمدخل الرئيس لكل النشاطات الانسانية بابعادها الاقتصادية ، والسياسية ، والانتاجية ، والخدمية ، والمادية ، والروحية ، لذا ينبغي الاهتمام بجودة الاداء الجامعي ومخرجات العملية التعليمية من خلال التصور الشامل لجودة الاداء والعملية التعليمية في الجامعة المبني على اساس مدخل النظم، ولا مركزية توزيع السلطات، والاهتمام بالمؤهلات الاكاديمية والبحثية والاستشارية في المجال الجامعي (Vostrikov&Nikitina-2000-130) ، تتصف العملية في الجامعة بالتخصص في حقل عملها ، والتعقيد في تحديد المهمات التي ينبغي تنفيذها ، اذ ان هياكل العملية في الجامعة يصعب ارجاعها الى عمليات قياسية ، وان كانت القياسية ضرورية في مجال التاهيل والتدريب الذي يقود الى اكتساب الخبرة في مجال الاختصاص ، لذا فان الاختيار الاوفق لطريقة ادارة الجودة وامكانية قياس ادائها في الجامعة هو الجواب المناسب للتعقيد في الظواهر التنظيمية للمنظمة الجامعية ، ومحاولة السيطرة على هذه الظواهر بفاعلية واقتصادية ، فالتعامل مع الجودة في الجامعة بصفتها استراتيجية تضم كل الطاقات التي تسهم في اكتساب رضا الزبونين الداخلي والخارجي بالكلفة الاقل ، وبالاحتفاظ بالعلاقة والاحترام مع المجتمع الذي تتعامل معه الجامعة (Delvosalle& Lorent-2000-4/5) .

ويمكن ملاحظة العلاقة التي تغطيها الاستراتيجية الفعالة للجودة في الجامعة بالشكل (1)

الإدارة الاستراتيجية للجامعة



الارتباط الهرمي القوي
الارتباط الهرمي الضعيف
مع الدعم اللوجستي
مع المركز التشغيلي



المركز التشغيلي (عبارة عن مجموعة من الكيانات الاختصاصية (الكليات) شبه المستقلة)

Source: Delvosalle & Lorent -2000-P.5

شكل (1) هيكل المنظمة الاختصاصية (الجامعة)

تظهر حالة التكامل بين التصورات الاستراتيجية للعملية في الجامعة ، وادارتها التنفيذية من خلال الاتي :-

- عملية التخطيط العقلاني والوقت الفعلي .
- ربط الادارة بالنتائج مع الادارة الموقفية .
- اتصاف نشاطات الإدارة الجامعية بالانفتاح والجاهيرية .
- تقديم تفاصيل عن الوثائق المعيارية للنظام وآلية تنظيم نشاطات الجامعة .
- استقلالية ومسؤولية الاداريين في صنع القرارات الإدارية
- تعيين الاختصاصين من ذوي الخبرة الأكاديمية البحثية والتدريسية في مجال العمل في الدراسات العليا .
- تطوير شبكة معلومات مبنية على اساس الحاسوب من اجل توفير ادارة تنفيذية كفوءة (Vostrikov&Nikitina-2000-133)،

وهذا يعني ان العملية التعليمية الجامعية الناجحة والفعالة ينبغي ان تستند الى تخطيط استراتيجي فعال يوجه ويقود المؤسسات والعمليات التشغيلية كافة، يساند بمعايير قياسية كل فعاليات ونشاطات الجامعة ، وكوادر اختصاصية ذات خبرات عملية ، ودرجات اكااديمية عالية ، هذه الصورة يمكن ان تحقق ترابطاً وتغطية فعالة للمكونات الاساسية الثلاث للعملية التعليمية (البيئة التعليمية ، العملية التعليمية ، النواتج المتوقعة) .

قدمت وجهتي نظر لادارة الجودة الشاملة وامكانية تقدير مستواها ، تعود وجهة النظر الاولى الى العمل طبقا للمواصفة القياسية الدولية (ISO 9000)، وتعني تبني نظام ادارة الجودة الذي تتم هيكلته عن طريق وسائل دليل الجودة ، دليل الاجراءات ، دليل التعليمات ، وعن طريق التوثيق الذي يحقق الحد الأدنى من التوكيد الذي يمكن الاعلان عنه ، في هذا النظام يثبت الزبون او القطاع الطلاب الاساسية من وجهة نظر خارجية ، وتعود وجهة النظر الثانية الى الانمط المتميزة التي تعبر عنها (القواعد الاوربية لادارة الجودة EFQM) ، والتي تعتمد على الرؤية المتكاملة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة ، التحسين المستمر ، مشاركة الموارد البشرية ، وعلى التخطيط لاهداف من وجهة نظر داخلية . (Rico,etal-2000-77).

غير ان الاهتمام في أي من وجهتي النظر سابقتي الذكر منفصلتين ، او مندمجتين يعتمد على طبيعة المجال الذي يغطيه عمل الجامعة ، اذ يتاثر العمل الجامعي ومستوى جودته بثلاثة مجالات هي (المجال التعليمي ، المجال البحثي ، المجال الإداري) ، يهتم المجال الاول بالطلبة بصفته المخرج النهائي للمؤسسة الجامعية ، وهو ناتج عملية التعليم- التدريس ، ويعمل نظام تامين عملية الجودة بصفته الجزء الاكثر اهمية ، ويهتم المجال الثاني

بنشاط (البحث والتطوير) بصفته الاداء الجامعي الرئيس ، وهذه النشاطات يجب ان تكون ايضا موضوعا للسيطرة ، وهي ضرورية بالنسبة للجودة الجامعية ، اما المجال الثالث فيتركز على درجة المسؤولية التي تخص المركز (ادارة الجامعة) والوحدات الاستراتيجية التدريسية (الكليات) مما يحقق التناسق والتعاون المناسب فيما بينها.

يعمل نظام ادارة الجودة طبقاً للمواصفة القياسية (Iso9000) على اشباع حاجات الزبون عن طريق تحسين الجودة ، وخفض الكلفة ، التي تتطلب مشاركة كل الاشخاص في تطوير الرؤية ، والرسالة ، والخطط المشتركة ، وفي البحث عن التحسين المستمر ، وبذل المجهودات المركزة نحو اكتساب المعرفة والمهارة في الاستجابة للمشكلات اليومية ، وعمل قرارات ذات مخاطرة منخفضة. (Adomaitiene&puzevicius-2000-499) .

يستخلص من كل ماسبق ذكره اهمية التعامل مع الجودة الجامعية من وجهة نظر المواصفة القياسية الدولية (Iso9000) وعلى وفق توجهات اصدارها لعامي 1999، 2000 ، والى قياس مستوى جودتها طبقاً للمقاييس والمؤشرات التي رافقت هذه المواصفة ، وان كان القياس بمفهومه الشامل يتركز على قياس مستوى جودة اداء العملية التعليمية ، والنواتج المترتبة عليها في ضوء المدخلات التي توفرها البيئة الجامعية ، الان النقطة المهمة التي تركز عليها المواصفة القياسية ، وتشكل محور اهتمامها ، وهي انها (تصف مايجب عمله من اجل بلوغ الجودة المطلوبة) ، أي العناصر التي ينبغي توافرها في نظام ادارة الجودة حتى تكون المخرجات النهائية مستجيبة لرغبات الزبون وتوقعاته، وهذا يؤكد على ضرورة النظر الى مستوى الجودة المطلوبة من خلال هذه العناصر ، وقد قدم (القزاز وآخرون/ 2001/13-17) انموذجاً لقياس مستوى الجودة يتضمن ثمانية عناصر هي (موقف الادارة والمشرفين المباشرين تجاه الجودة ، درجة تطبيق المنفذين لمستلزمات الاداء النوعي ، مستوى التدريب الداخلي للعناية بالجودة وتوكيدها ، مستوى التدريب الخارجي لطرائق تحسين الجودة والمحافظة عليها ، المؤهلات العلمية والتقنية للقائمين بالفحص والتفتيش النوعي ،،درجة تنفيذ القائمين بالفحص والتفتيش لمسؤولياتهم تجاه الجودة ،التحصيل العلمي والفني للمسؤولين عن الجودة ، مستوى متابعة المخططين لتطبيقات وظائف خطة الجودة ، ولما كان الانموذج ومايتبعه من تفاصيل ، وتقديرات كمية يشكل ارضية جيدة لقياس مستوى الجودة الجامعية ، لذا تم الاخذ به بعد تطويعه ، واعتماده بصفته اساس القياس الميداني لمستوى جودة اداء جامعة البصرة .

ثانياً: منهجية البحث وطريقة الدراسة:

1. منهجية البحث: يهتم البحث بالجودة الجامعية ، والطريقة الاكثر دقة وملاءمة لقياسها، ويعد المقياس مفتاحاً للجودة ، اذ ان تحديد مستوى الجودة ومتطلبات تحسينه يعتمد بشكل كبير على طريقة قياسه ، تتركز مشكلة البحث على امكانية قياس مستوى الجودة الجامعية ، من خلال مجموعة من العناصر التي تشارك من خلال عملها

وتفاعلها في التأثير في مستوى الجودة الجامعية (مدخلات - عمليات - مخرجات) ولخصت المشكلة بالتساؤل الاتي :-

(هل يمكن قياس مستوى الجودة الجامعية من خلال مجموعة من العناصر التي تؤثر في مستوى الجودة نواتجاً وعملياتاً؟..)

في ضوء المشكلة يتحدد الهدف الرئيس للبحث في تطبيق انموذج محدد لقياس مستوى الجودة الجامعية .

يتكون الانموذج في الملحق (1) من (12) عنصراً رئيساً هي (موقف رئاسة الجامعة والعمادات من العملية التدريسية والبحثية، مدى تطبيق الجامعة والعمادات والاقسام لمتطلبات جودة الاداء الجامعي ، مساندة دوائر ومديريات الجامعة لبرنامج الجودة الجامعية ، مدى التزام الادارات الجامعية بتنفيذ لوائح وتعليمات الجودة، مدى التزام دوائر ومديريات الجامعة بتنفيذ لوائح وتعليمات الجودة ، مستوى التدريب الداخلي للادارة الجامعية ، مستوى التدريب الخارجي للادارة الجامعية لمختلف مستوياتها ، مستوى التدريب الداخلي للتدريسيين ، مستوى التدريب الخارجي للتدريسيين ، مستوى المؤهلات الادارية والفنية للادارات الجامعية ، مستوى التوثيق للادارات الجامعية ، مستوى تاثير الحوافز والمكافآت) .

وتم قياس كل متغير رئيس وصفيّاً وكميّاً من خلال ست فقرات تقييم (11,9,7,5,3,1) .

يعمل البحث في توجهاته من اجل معالجة مشكلته الرئيسة ، والتوصل الى الاجابة عن التساؤل الاتي:

(هل يسهم انموذج (تقويم مستوى الاداء الجامعي ملحق (1) في تحديد مستوى جودة الاداء في جامعة البصرة، ويقدم مؤشرات لتحسينه؟) .

2. طريقة الدراسة : استخدم البحث في دراسته منهج دراسة الحالة ، اذ اتخذ من جامعة البصرة ميداناً للدراسة ، لانها مؤسسة علمية اجتماعية تؤثر عملياتها ونواتجها في مستوى تطور المجتمع ، وتعد الجودة هدفاً رئيساً لجميع فعاليتها ، وطور لاجراض التفصي وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة ، استمارة خاصة بتقويم الاداء الجامعي على وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO9000) - اصدار 2000 ، بعد تطويع متغيراتها وفقراتها لتتوافق مع متطلبات قياس الاداء الجامعي ، واختير لاجراض الاجابة على تساؤلات الانموذج وقياس متغيراته وفقراته عينة عمدية ضمت عشرة من التدريسيين الجامعيين و من ذوي الخبرة والمعرفة الواسعة بتوجهات الجامعة وتفاصيل عملها ونشاطاتها والذين شغلوا مناصب ادارية عليا لسنوات طويلة ،

واستخدم لأغراض التحليل الكمي أسلوب النسب المئوية لإجابات أفراد العينة اينما كان الامر ممكناً وضرورياً ، فضلاً عن نتائج القياس الوصفي .

ثالثاً : عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

أتضح من الجدول (2) في الملحق (1) والمتضمن النسب المئوية لإجابات أفراد العينة والوزن المرجح للمتغير الرئيس ماياتي :

1. إن نسبة (60%) من أفراد العينة ، قد أكدت إن موقف الجامعة والعمادات من العملية التعليمية والبحثية ، يتم من خلال المهمات (الواجبات) التي يصفها الهيكل التنظيمي ، أي من خلال إجراءات رسمية محددة ، وقد أكدت قيمة الوزن المرجح للفقرات والبالغة (7,5) هذه الحقيقة أما بالنسبة لفقرات المتغير الرئيس الأخرى فقد ظهر اختلاف في وجهة نظر أفراد العينة حولها ، وكانت تقديرات أي منها ضعيفة ، وتتراوح بين (30-40%) .

2. أكدت نسبة (60%) من أفراد العينة ، أن تطبيق رئاسة الجامعة و العمادات والأقسام لمتطلبات جودة الاداء الجامعي يتم من خلال أساليب محددة لمراجعة ومتابعة مستوى الأداء الجامعي ، في حين أكدت نسبة (40%) من أفراد العينة على المتابعة والمراجعة من خلال قنوات رسمية ، وعلى تحليل النتائج وأجراء الأفعال التصحيحية ، أما قيمة الوزن المرجح للفقرات والبالغة (9,5) فقد أشارت إلى تحديد مواقع إدارية معينة لإغراض المراجعة ومتابعة الأداء ، واعتماد النتائج بصفقتها أساساً لتقدير الأداء الجامعي ، أما بالنسبة لفقرات المتغير الرئيس الأخرى ، فقد ظهر اختلاف في وجهة نظر أفراد العينة من حولها ، وكانت تقديرات أي منها ضعيفة وتتراوح بين (20-30%) .

3. أكدت نسبة (80%) من أفراد العينة أن مساندة دوائر ومديريات الجامعة لمتطلبات برنامج جودة الأداء الجامعي يتم من خلال مساندة محدودة من البعض وضعيفة من البعض الآخر ، في حين أكدت نسبة (50%) من أفراد العينة على أن العمل يتم من خلال تعليمات واضحة في بعض الأقسام ، ومحدودة في أقسام أخرى ، أما قيمة الوزن المرجح للفقرات والبالغة (4,3) فقد أشارت إلى أن المساندة تتم طبقاً للتعليمات ، أما بالنسبة لفقرات المتغير الرئيس الأخرى فكانت تقديراتها ضعيفة جداً ، وهي تتراوح بين (10-20%) .

4. أكدت نسبة (50%) من أفراد العينة ، أن التزام ادارات الجامعة بتنفيذ اللوائح والتعليمات ذات الصلة بجودة الأداء الجامعي ، كان التزاماً رسمياً محدداً ببعض التعليمات ، أو حسب التكليف ، أما قيمة الوزن المرجح للفقرات (3,8) فقد أشارت إلى التزام شكلي ومحدود بتنفيذ بعض التعليمات ، أما بالنسبة لفقرات المتغير الرئيس الأخرى ، فكانت تقديراتها ضعيفة وهي تتراوح بين (20-30%) .

5. أكدت نسبة (50%) من أفراد العينة ، أن التزام الدوائر والمديريات الجامعية بتنفيذ اللوائح والتعليمات ذات الصلة بجودة الأداء الجامعي، يتم من خلال التزام شكلي ورسمي محدود بتنفيذ التعليمات ، ويتم أحيانا من خلال التكليف ، اما قيمة الوزن المرجح لفقرات والبالغة (4,0) فقد أكدت أيضا الالتزام الشكلي والرسمي بتنفيذ التعليمات واللوائح ، اما بالنسبة لفقرات المتغير الرئيس الأخرى ، فكانت تقديراتها ضعيفة جدا وهي تتراوح بين (0-10%) .
6. أكدت نسبة (50%) من أفراد العينة، ان مستوى التدريب الداخلي للإدارات الجامعية ، يتم من خلال دورات تدريبية ذات تخصص عام مع ضعف في متابعة تنفيذ الدورات والنتائج المترتبة عليها ، اما قيمة الوزن المرجح لفقرات المتغير الرئيس ، والبالغة (2,4) فهي تؤكد محدودية الدورات التدريبية فضلا عن اتصافها بالأهداف العامة، أما بالنسبة لفقرات المتغير الرئيس الأخرى ، فكانت تقديراتها ضعيفة جدا وهي تتراوح بين (0-20%) .
7. أكدت نسبة (70%) من أفراد العينة ، أن مستوى التدريب الخارجي للإدارة الجامعية بمختلف مستوياتها ، يتم من خلال المشاركة في دورات تدريبية ذات طبيعة عامة بغض النظر عن كونها هادفة أو متخصصة أما قيمة الوزن المرجح لفقرات المتغير الرئيس والبالغة (2,0) فهي تؤكد أيضا الطبيعة العامة للدورات، أما بالنسبة لفقرات المتغير الرئيس الأخرى ، فكانت تقديراتها ضعيفة جدا" ، وهي تتراوح بين (0-20%) .
8. أكدت نسبة (60%) من أفراد العينة، إن مستوى التدريب الداخلي للتدريسين في الجامعة يتم من خلال دورات تدريبية ذات طبيعة وأهداف عامه، اما قيمة الوزن المئوي المرجح والبالغة (2,2) فهي تؤكد نفس التوجه السابق الذكر، اما بالنسبة لفقرات المتغير الرئيس الأخرى، فكانت تقديراتها ضعيفة وتتراوح بين (0-40%)
9. أكدت نسبة (50%) من أفراد العينة، أن التدريب الخارجي للتدريسين يتصف بعدم مشاركته في اعي من الدورات التدريبية، وأكدت نسبة (40%) من أفراد العينة عن وجود بعض المشاركات في دورات تدريبية ذات تخصص عام، وهي كافية من حيث الوقت للحصول على التدريب المطلوب، أما قيمة الوزن المرجح والبالغة (3,0) فهي الأخرى تؤكد الطبيعة العامة وغير الهادفة للمشاركة في بعض الدورات أما بالنسبة لفقرات المتغير الرئيس الأخرى فكانت تقديراتها ضعيفة وهي تتراوح بين (0-30%) .
10. أكدت نسبة (50%) من أفراد العينة ، ان التوثيق الجامعي يتحدد بالالتزام بتوثيق الوثائق والسجلات المقررة من الجهات الأعلى ، وأكدت نسبة (40%) من أفراد العينة محدودية التوثيق ، في حين ان نسبة (40%) أكدت الاحتفاظ بالوثائق

والسجلات طبقاً لترتيب معين ، اما قيمة الوزن المرجح والبالغة (3,0) فهي الأخرى تؤكد التوثيق الرسمي الموجه من الجهات الأعلى .

11. أكدت نسبة (50%) من أفراد العينة ، أن الإدارة الجامعية تمتلك مؤهلات وخبرة إدارية مقبولة ومتناسبة مع المراكز الإدارية التي تشغلها ، في حين ان نسبة (40%) من افراد العينة يتأرجح رأيها بين مؤهلات اقل من المستوى المطلوب أو مؤهلات أكاديمية مقبولة مع خبرة محدودة ، اما قيمة الوزن المرجح والبالغة (3,0) فهي الأخرى تؤكد المؤهلات المقبولة للإدارة الجامعية .

12. أكدت نسبة (60%) من افراد العينة ان الحوافز الجامعية محدودة التأثير في مستوى تنشيط العملية الإدارية والتدريسية في الجامعة ، في حين ان نسبة (50%) أكدت ضعف تأثير الحوافز في العملية الإدارية والتدريسية ، وجاءت قيمة الوزن المرجح والبالغة (2,0) لتؤكد أيضا ضعف تأثير الحوافز الجامعية .

13. اظهر مجموع الأوزان المرجحة للمتغيرات الرئيسة (42.82) درجة ، وهو اقل من مجموع الأوزان المرجحة للمتغيرات الرئيسة الذي يشير الى درجة مقبول والبالغة (60) درجة ، وهذا يعني ان المستوى الإجمالي لجودة مستوى الأداء الجامعي دون المستوى المقبول من الجودة.

رابعاً: مناقشة النتائج :

اظهر التحليل سابق الذكر خمس نتائج مهمة هي :-

1. إن الإدارة الجامعية تعمل على وفق صيغ رسمية يتضمنها هيكل تنظيمي قائم ، وهي أشبه ما تكون بسياقات معروفة لكل موظف ضمن وظيفته ، وهذا ينعكس على مستوى الالتزام بالتطبيق ، ومستوى المساندة.
2. لا تتوفر للإدارة الجامعية معايير محددة لجودة أدائها ، تقوم باستخدامها بتقدير الأداء وتعمل على تحسينها من فترة إلى أخرى ، ولا تعتمد على عناصر محددة للتعرف على مستوى جودة الأداء (أي ملاحظة تأثير هذه العناصر منفردة أو مجتمعة) في مستوى جودة الأداء الجامعي ،ومن خلال طبيعة التأثير ومستواه يمكن أن يحدد مستوى الجودة وطرائق تحسينها .
3. ضعف نشاطات التدريب الجامعية في المستويين الإداري والتدريسي ، فضلاً عن ضعف النتائج المتوقعة لبعض النشاطات التدريبية اذ ان التدريب بنوعيه (الداخلي والخارجي) لا يخضع إلى تخطيط مدروس يلاحظ فيه الحاجة والاختصاص.
4. تمتلك الجامعة مؤهلات إدارية وتدريسية جيدة ، إلا إنها لم تستغل بالشكل الصحيح ، وهذا ينعكس على تاثير حالة الضعف في مستوى مؤهلات بعض العناصر الإدارية والفنية في الجامعة .

5. محدودية نظم التحفيز الجامعية ، وضعف تأثيراتها في تنشيط مستوى الأداء الجامعي (إداريا وتدريسيا) .

يعود الالتزام بالصيغ الرسمية ، والتقييد التام بتوجيهات الجهات الأعلى الى طبيعة النمط الإداري في العراق . والذي يقع ضمن مبادئ الإدارة التقليدية التي تعتمد أساسا الإدارة بالأوامر ومركزية السلطة ، وبالتالي فان قوة الإدارة ومدى إدراكها للعملية الإدارية بكل أبعادها يسهم في تنشيط العمل وتحسين مستوى نتائجه ، والعكس صحيح أيضا ، وهذا ينعكس على تذبذب طبيعة وناتج العمل الجامعي ، وعدم استقراره من فترة إلى أخرى ، إذا أضفنا لذلك عدم توفر معايير جامعية محددة لمستوى جودة الأداء الجامعي ، أو خضوع المعايير الى الآراء والاجتهادات الشخصية ، لافتقارها إلى المراقبة والتحليل ، إذ ينبغي ان يخضع أي معيار تقويمي للدراسة والمناقشة ، وتحليل نتائجه من فترة الى أخرى ، لان هذا يساعد في تحقيق دقة وموضوعية المعيار من جانب ، وفي جعله يتماشى مع حالات التطوير والتغيير من جانب آخر ، وتنعكس حالات النقص في نتائج تقويم الأداء وطرائقه على التخطيط ومتطلباته ، خاصة ما يتعلق منها بالاحتياجات التدريسية ، وهذا النقص يجعل من التدريب يخضع للعمومية والاجتهاد والمنافع الشخصية ، فيضعف من العملية التدريبية تخطيطاً ونتائجاً ، وينعكس ضعف التمييز في نتائج الاداء وعدم دقته سلبا على نظم الحوافز ومستوى تأثيراتها في العاملين كافة (إداريين وتدرسيين) وعليه فان ناتج الضعف في مستوى جودة الاداء الجامعي لايعني خللاً في العملية الجامعية بجانبها الإداري والتدريسي ، وإنما انعكاسات لنظم وسياقات عمل جامعية بحاجة الى تغيير ، وتأثيرات بيئية مضطربة تنعكس بسلبياتها وضغوطها على العملية الجامعية ، فتمنع أحيانا من استثمارها لمتراكم خبراتها ، أو من قدراتها على التطوير و التحسين المستمرين .

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- اتصاف العملية الإدارية والتدرسية الجامعية بمبادئ الإدارة التقليدية، حيث (المركزية ، الإمرة ، التمسك بالمسؤولية والروتين ، وانعكاس الحالة على مستوى ضعف الأداء في الجوانب المختلفة للنشاطات الجامعية.
- الحاجة إلى تخطيط شامل ومتكامل لما ينبغي عمله للمستقبل ، لتجاوز حالات الانقطاع بين المراحل ، والاستجابة الفعلية المدروسة للاحتياجات،
- رغم توفر المؤهلات الإدارية والتدرسية في الجامعة ، إلا أنها لم توضع بالصيغة التي تحقق أفضل استفادة ممكنة منها .
- الحاجة إلى نظام مراجعة ومتابعة شامل وواضح المعالم.

- تفنقر الجامعة إلى تصور واضح لاحتياجاتها التدريبية ، وتطابق الحاجة مع الاختصاص فضلا عن افتقارها لبرنامج لتقويم الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) .
- لم ترتقي صيغ التحفيز الجامعية لمستوى نظام الحوافز المؤثر ايجابياً في مستوى أداء جودة العمل الجامعي ونتائجه .

2. التوصيات

- ضرورة اهتمام الإدارة الجامعية بمتطلبات الجودة الجامعية، وبالأدبيات التي تتضمن مفهوم الجودة وأساليب تطبيقها وتحسينها في المجال الجامعي .
- اعتماد معايير جودة أداء جامعية عالمية ، بصفتها معايير أداء مقارن او معايير إقتداء (benchmarking) تحسن على أساسها جودة أداء العمل الجامعي ونتائجه.
- اعتماد أنظمة تقويم ومراجعة متكاملة لمختلف عمليات ونشاطات الإدارة الجامعية بمختلف مستوياتها، ومجالاتها، بما يسهم في تكامل وتراكم الأداء الجامعي ونتائجه ، وفي عملية التحسين المستمر لهذا الأداء .
- الدراسة الواسعة والمعمقة للعناصر ذات الصلة والتأثير في مستوى الأداء الجامعي، والمذكورة في قائمة الفحص (ملحق (1)) لأهمية ذلك في معرفة مواقع القوة أو الضعف في مضامين الأداء الجامعي ونتائجه وفي إمكانية الاستفادة منها في تحسين مستوى جودة الأداء الجامعي .
- العمل على وفق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة الجامعية ، والاستفادة من التوجيهات التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة ، والمواصفة القياسية الدولية (ISO9001-2000) في أغناء مضامين التخطيط ، وتحقيق التكامل الفعال بين الاحتياجات التدريبية وتقويم نتائج العملية التدريبية من جانب ، ونظم الحوافز من جانب آخر ، بما يضمن التحسين المستمر لجودة الأداء الجامعي .

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. الرشيدان، محمود عايد، الجامعات العربية وحاجتها لمعايير تقييم الكفاءة والفاعلية، مجلة البحوث المستقبلية، العدد -8، 2004.
2. السعدي، ضحى صالح، تقييم الأداء لشركة خطوط الأنابيب النفطية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2001.
3. السعد، مسلم علاوي، والغالبي، طاهر محسن، السياسات الإدارية، المفهوم والصياغة و دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة البصرة، 1999.
4. الصفار، نزار جاسم، تقييم كفاءة الأداء الصناعي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2002 .
5. القزاز، إسماعيل إبراهيم (وآخرون)، متطلبات التطبيق العملي لمواصفة (ISO9001-2000)، دار الكتب والوثائق ، بغداد العراق ، 2001 .
6. هلال، عبدا لجبار أمين، خصائص القيادة الإدارية الاستراتيجية واثرها في الاداء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2004.
7. محمود مرسي وزهير الصباغ، الإدارة الاستراتيجية (مترجم) عن (Wheelen & Hunger)معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Adomaitiene, R. & Ruzevicius. J. /TQM, Implementation in Lithuanian education institution center for quality /management journal, /vol. 14 /NO3/2004.
2. Delvosalle, C. & Lorent , Puzevicius /Introduction a quality in universities /International journal for quality , reliability management /VOL15/NO2/2000.
3. Monks , Joseph /Operation Management, Schonmont line series in business /McGrow-Hill book co. /1985.
4. Rico , J. & Navarro R. T., & Rodriguez, M. F. /The importance OF the quality system in higher education / center for quality management /VOL4/NO2/2000.

5. Russell ,Roberta S.&TylorIII,B.W./Production & Operations management/ Prentice – Hall/ Englewood Cliffs/New jersey/1995.
6. Robins ,James & Wiersema M F/Resource based Approach to multi business firms / Strategic management Journal/VOL17/NO4/1995.
7. Schroeder , Roger ,G./Operations management : Decision Making in the operations function /New York ,McGraw Hill Book CO ./1989.
8. Slack , Nigel (et al) /Operations management /Prentice –Hall /2004.
9. Taylor ,James Robert /Quality Control system: Procedures for planning program/McGraw Hill book CO./New York/1989.\
10. Vostrikov , A.S. & Nikitina N.S.H /Quality of Education In technical UNIVERSITY / Center for quality management/VOL5/NO11/2000.

Abstract:-

The process of defining , analyzing , and evaluating the performance contribute directly in improving it. This subject will be more necessary from the corporate strategic point of view , that take into consideration (Resources, operations , interactions and expected results) and using an accurate and objective measures and indices .

The above mentioned process will be more important in university because it supports the society by managerial and technical staffs that lead the reformation and development process .

The present study aims at evaluating the performance quality level in the UNIVERSITY OF BASRAH , the problem is determined by the question :(Is it possible to measure the performance quality level ?) in order to achieve this we depended a model that focus on

requirement

of the quality rather than the technical characteristics and the final output .

a checklist with 12 variables is used where every one of them have describe

by 6 measures valued between (1-11) degree , the sample of this study consists of (10) experts managers , from the main conclusions is : the managing, teaching process is effected by the classical management principles like (centralization , command , responsibility , routine) that effect

negatively on the procedures and all other actions of university then badly

treatment with the qualifications of university .

ملحق رقم (1)
تقويم مستوى اداء الجامعة

ضع اشارة () امام الفقرة التي تعتقد انها تتفق مع ما هو معمول به فعلا" في الجامعة .

ت	العنصر	مضمون الفقرة	التقدير	
			النسبة النسبية %	الوزن المرجح
اولا	موقف رئاسة الجامعة والعمادات من برنامج العملية التدريسية والبحثية	هل يتصف موقف الادارة الجامعية (رئاسة - عمادة - اقسام)؟ 1. يعدم الاهتمام ببرنامج العملية التدريسية والتعليمية؟ 2. بتحديد مسؤوليات وصلاحيات عامة على وفق صيغ رسمية ؟ 3. من خلال هيكل تنظيمي يتضمن وصف واضح لمهام (الجامعة - العمادات - الاقسام -) والوحدات التنظيمية الاخرى ذات العلاقة ؟ 4. من خلال وضع اهداف وسياسة واضحة لكل العاملين في الجامعة (تدريسيين - موظفين) ؟ 5. من خلال تطبيق متطلبات التخطيط والتنفيذ لبرنامج العملية التعليمية في مجالي التسجيل والتدريس والبحث ؟ 6. من خلال القيام بدراسات وجمع معلومات من الجهات المستفيدة من الجامعة عن مستوى اداء الجامعة من اجل التطوير والتحسين ؟	30 40 60 40 30 30	5,7

5,4	30 60 30 20 40 30	هل تتصف اجراءات تطبيق الادارة الجامعية (رئاسة - عمادة - اقسام) . 1. بانها التزام ضعيف بخصائص ومعايير الاداء الجامعي ؟ 2. بالعمل على وفق أساليب محدودة لمراجعة ومتابعة مستوى الاداء الجامعي ؟ 3. بتحديد مواقع ادارية معينة لاغراض مراجعة ومتابعة الاداء فيها واعتماد النتائج بصفقتها اساس لتقدير الاداء الجامعي ؟ 4. مراجعة ومتابعة العمليات والنشاطات الرئيسية ذات الصلة بالاداء الجامعي ؟ 5. المراجعة والمتابعة للعمليات والنشاطات من خلال القنوات الرسمية وتحليل النتائج واجراء الافعال التصحيحية ؟ 6. برنامج شامل وموثق لتقويم مستوى الاداء الجامعي الشامل وطرائق تحسينه من خلال فريق عمل خاص ؟	مدى تطبيق الجامعة والعمادات والاقسام لمتطلبات جودة الاداء الجامعي	ثانيا
4,0	20 80 50 10 10 10	هل تتصف مساندة الدوائر والمديريات في الجامعة لبرنامج متطلبات جودة الاداء الجامعي 1. ضعيفة من الجميع ؟ 2. محدودة من بعض الاقسام وضعيفة من اقسام اخرى ؟ 3. العمل على وفق التعليمات من اقسام ومحدودة من اقسام اخرى ؟ 4. العمل على وفق التعليمات من قبل الجميع ؟ 5. واضحة وتتسم بالمبادرة في بعض الحالات ؟ 6. مؤثرة وتستند الى برنامج مبني على اساس معايير تقييس مستوى تأثير ادائها في جودة الاداء الجامعي ؟	مساندة الدوائر والمديريات في الجامعة لبرنامج متطلبات جودة الاداء الجامعي	ثالثا
		هل يتصف التزام الادارة الجامعية (رئاسة - عمادات	مدى التزام	رابعا

		ادارة الجامعة (رئاسة - عمادات - اقسام) بتنفيذ اللوائح والتعليمات ذات الصلة بجودة الاداء الجامعي	-اقسام) بتنفيذ اللوائح والتعليمات ذات الصلة بجودة الاداء الجامعي ؟ 1. ضعيفة من قبل الجميع ؟ 2. التزام شكلي ومحدود بتنفيذ بعض التعليمات ؟ 3. التزام رسمي بالتعليمات المحدودة او حسب التكليف ؟ 4. التزام بتنفيذ تعليمات او متابعة التنفيذ ؟ 5. تدقيق التعليمات وتنظيم الاولويات عند التنفيذ ؟ 6. سيطرة شاملة على اجراءات التنفيذ وتحليلها واجراء التطوير والتحسين ما امكن ؟	0 20 50 30 20 0	3,8
خام سا	مدى التزام دوائر ومديريات الجامعة بتنفيذ اللوائح والتعليمات ذات الصلة بجودة الاداء الجامعي	هل يتصف التزام دوائر ومديريات الجامعة بتنفيذ اللوائح والتعليمات ذات الصلة بجودة الاداء الجامعي ؟ 1. ضعيفة من قبل الجميع ؟ 2. التزام شكلي و محدود بتنفيذ هذه التعليمات ؟ 3. التزام رسمي بالتعليمات المحددة او حسب التكليف ؟ 4. التزام بالتنفيذ ومتابعة التنفيذ ؟ 5. تدقيق التعليمات وتنظيم الاولويات عند التنفيذ ؟ 6. سيطرة شاملة على اجراءات التنفيذ وتحليلها واجراء التطوير والتحسين ما امكن ؟	10 50 50 10 0 0	4,0	
ساد سا	مستوى التدريب الداخلي للادارات الجامعية تسلسلا	هل يتصف التدريب الداخلي للادارات الجامعية تسلسلا ؟ 1. دورات تدريبية محدودة ذات طبيعة واهداف عامة ؟ 2. دورات تدريبية ذات تخصص عام مع ضعف متابعة تنفيذ الدورات والنتائج المترتبة عليها ؟ 3. دورات تدريبية متخصصة بالادارة الجامعية وطرائق تقويمها ؟ 4. دورات تدريبية متخصصة بالادارة الجامعية لكل مستوى اداري واساليب التقويم والسيطرة ؟	20 50 0 0		

2,4	0	5. التدريب على تطبيق المبادئ والتقنيات الإدارية في مجال العمل الجامعي (اتخاذ القرارات - حل المشكلات - إدارة الجودة الشاملة) ؟ 6. برامج تدريبية متخصصة لكل مستوى من المستويات الإدارية ذات طبيعة نظرية وعملية مع إجراءات تقويم النتائج مابعد التدريب ؟		
2,0	70 0 20 0 0 0	- هل يتصف التدريب الخارجي لادارات الجامعية تسلسلا 1. مشاركة فقط في دورات تدريبية بغض النظر عن كونها هادفة او متخصصة ؟ 2. العمل على وفق خطة تدريبية لتتناسب مع الاحتياجات التدريبية المطلوبة ؟ 3. التدريب لدى المنظمات المماثلة خارج القطر وحسب طلبها ؟ 4. المشاركة في دورات تدريبية في جامعات ومراكز تدريب متخصصة ؟ 5. تقويم نتائج التدريب الخارجي وتقدير المشاركات اللاحقة ؟ 6. برنامج سنوي شامل للتدريب الخارجي مبني على اساس تقدير الاحتياجات وتقويم النتائج ؟	مستوى التدريب الخارجي للادارة الجامعية بمختلف مستوياتها	سابعاً
2,2	60 40 0 0 0	- هل يتصف التدريب الداخلي للتدريسين في الجامعة ؟ 1. دورات تدريبية محدودة ذات طبيعة واهداف عامة ؟ 2. دورات تدريبية بالاختصاص العام مع ضعف متابعة اجراءات تنفيذ الدورات والنتائج المترتبة عليها ؟ 3. دورات تدريبية بالاختصاص الدقيق وتقويم نتائج الدورات ؟ 4. دورات تدريبية بالاختصاص الدقيق نظرية وتطبيقية وتقويم نتائج الدورات ؟ 5. التدريب على طرائق التدريس وتقنياته الحديثة في مجال الاختصاص مع متابعة النتائج بالميدان ؟ 6. برنامج شامل لتدريب التدريسين يتضمن	مستوى التدريب الداخلي للتدريسين	ثامناً

		الاحتياجات والطرائق والتقنيات ونتائج المتابعة والاجراءات المترتبة عليها ؟		
0				
50	30	هل يتصف التدريب الخارجي للتدريسيين :	مستوى التدريب الخارجي للتدريسيين	تاسعا
40	10	1. لا توجد برامج للتدريب خارج البلد ؟		
30	0	2. مشاركة فقط في دورات تدريبية خارجية بغض النظر عن كونها هادفة او متخصصة ؟		
40	10	3. المشاركة في دورات ذات تخصص عام ولكن غير كافية لاشباع الاحتياجات التدريبية المطلوبة بسبب قصر وقت الدورة مثلا ؟		
10	0	4. المشاركة في دورات متخصصة في جامعات او مراكز مماثلة وحسب طلبها ؟		
3,0	0	5. تقويم نتائج التدريب الخارجي وتقدير المشاركة اللاحقة ؟		
0	0	برنامج سنوي شامل للتدريب خارجي يتضمن تقدير الاحتياجات وترتيب الاولويات وتقويم النتائج ميدانيا واتخاذ الاجراءات التطويرية ؟		

عاش را	مستوى المؤهلات الإدارية والفنية للادارة الجامعية) رئاسة - عمادة - اقسام)	هل تتصف مؤهلات الادارة الجامعية المسؤولة عن ادارة البرنامج التدريسي الجامعي : 1. مؤهلات اكاديمية وخبرة دون متطلبات المستوى الاداري المشغول ؟ 2. مؤهلات اكاديمية مقبولة مع خبرة ادارية محدودة ؟ 3. مؤهلات وخبرة ادارية مقبولة ومتناسبة مع المستوى الاداري المشغول ؟ 4. مؤهلات ادارية متخصصة في مجال الادارة الجامعية ؟ 5. دور قيادي مؤثر باتجاه الاهداف الجامعية في الوحدة التنظيمية المسؤولة عنها ؟ 6. مؤهلات علمية وادارية في مجالات التخطيط والتنفيذ والسيطرة على مجريات العملية الادارية الجامعية ؟	40 40 50 0 0 0	3,0
احدى عشر ة	مستوى توثيق الادارة الجامعية لمستوياتها المختلفة	هل تتصف اجراءات التوثيق الجامعية : 1. توثيق محدود جدا لبعض متطلبات ادارة الوحدة التنظيمية الجامعية ؟ 2. الالتزام بتوثيق الوثائق والسجلات المحددة من الجهات الاعلى ؟ 3. الاحتفاظ بالوثائق والسجلات المتوفرة وفق نظام ترتيب معين ؟ 4. توثيق كل المتطلبات الادارية والاحتفاظ بنظام واحد للسيطرة عليها ؟ 5. الاستعانة بنظام دولي معروف (آيزو) للتوثيق والتنظيم والحفظ والتوزيع والسيطرة على الوثائق ؟ 6. تطوير نظام توثيق شامل مبني على اساس الحاسوب بشكل قاعدة معلومات خاصة بالوحدة التنظيمية التي تعد مصدر معلومات للجامعة ؟	40 50 40 0 0 0	3,0
اثنا	مستوى	هل يتصف نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة كونه :		

2,0	50	1. ضعيف التأثير جدا في تنشيط العملية الادارية والتدريسية في الجامعة ؟	تأثير الحوافز والمكافآت	عشرة
	60	2. محدود التأثير في تنشيط العملية الادارية والتدريسية في الجامعة ؟		
	10	3. ذي تأثير مقبول في تنشيط العملية الادارية والتدريسية في الجامعة ؟		
	0	4. ذي تأثير جيد في تنشيط العملية الادارية والتدريسية في الجامعة ؟		
	0	5. مساوي او متقدم بعض الشيء على نظم الحوافز والمكافآت في الجامعات العراقية الاخرى المعروفة ؟		
	0	6. مساوي او متقدم بعض الشيء على نظم الحوافز والمكافآت في الجامعات في البلدان المجاورة		

ملاحظه:- النسبة المئوية للاجا به تكون على فقره منفصلة

قيمة الفقره * التقدير

الوزن المرجح لكل متغير رئيس = _____

مجموع التقديرات