

أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات

م.م. هاشم فوزي دباس العبادي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
م.م. فاضل راضي غباش الغزالي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
م.م. ماجد جبار غزاي الفتلاوي / الكلية الإدارية التقنية / الكوفة

المستخلص:

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً في مجال تكنولوجيا المعلومات ولم تعد الإدارة الجامعية تبحث عن البيان والمعلومة فقط وإنما امتدت إلى أبعد من ذلك وخاصة في كيفية الوصول إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة.

وعليه سعت هذه الدراسة إلى توضيح دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية، وقد اعتمدت الدراسة على آراء عينة من متخذي القرارات في العينة المبحوثة، إذ تجسدت مشكلة البحث بتساؤل مفاده (هل هنالك علاقة ارتباط معنوية بين عناصر تقويم الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية؟) وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن الإجابة عن التساؤلات الآتية:-

هل هنالك دور لعناصر تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة في اتخاذ القرارات الإدارية؟
هل هنالك دور لعناصر تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية؟
هل تمتلك عينة الدراسة تصوراً واضحاً عن إجراءات عملية تقويم الأداء والكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية؟

ما طبيعة العلاقة بين عناصر تقويم الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة؟

وتهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة والأثر بين تقويم الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية في الكلية عينة الدراسة. ومحاولة إنشاء مخطط واختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

واعتمد الباحثون أنموذجاً افتراضياً تمّ بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضية رئيسية وقد انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية، وقام الباحثون باختيار عينة طبقية تتمثل بـ (العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام) على اعتبارهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة وقد شملت العينة الكليات الآتية (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية القانون، كلية التربية للبنات، كلية الآداب).

المقدمة:

تتشعب وظائف الإدارة وتتعدد كنتيجة حتمية لتطور أهدافها وواجباتها والظروف البيئية التي تعمل من خلالها ويأتي تقويم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة وذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري سواء كمقيمين (مشرفين- مدراء) أم كمقيمين (عاملين) الأمر الذي يتيح باستمرار هامشاً لا بأس به من التحيز سلباً أو إيجاباً. ويشير تقويم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في الجامعة.

حيث أن معظم الجامعات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير. وتعد وظيفة تقويم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق القياس والتقويم تتمكن

الجامعة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختبار وتعيين أم برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، وسوف نتعرف في هذا الفصل على عملية تقويم أداء العاملين واستخداماتها.

وبالنظر لأهميتها تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أعداد نظاماً لتقويم الأداء، وكلما كانت الجامعة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً وتعتمد على عناصر بشرية ناجحة، كلما احتاجت إلى نظاماً ناجحاً لتقويم أدائها مما يساعدها في الاستفادة المثلى منهم.

منهجية البحث:

أولاً- مشكلة البحث:

أن المعيار الأساس في قياس مدى الكفاءة أو الفاعلية للإدارة الجامعية مازال معتمداً على (تقويم الأداء) سواء للأفراد أو لإدارة العمدات أو لإدارة الجامعة. وقد رأت الجامعات الحديثة أن تعد عملية تقويم الأداء في الإدارة الجامعية على وفق مؤشرات علمية محددة من ضمن أولوياتها. لذلك جاءت هذه الدراسة لتوضيح الدور الذي يمارسه تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية.

ويمكن تلخيص أبعاد المشكلة من خلال اثارة عدة تساؤلات وكما يلي:
هل تمتلك عينة الدراسة تصوراً واضحاً عن إجراءات عملية تقويم الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية ؟
هل تدرك عينة الدراسة دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات؟

ما هي طبيعة علاقات الارتباط ونوعها وما الأثر بين كل من تقويم الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات في المنظمة قيد الدراسة؟
ثانياً- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية دور تقويم الأداء في المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص وتأثيرها في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية. إذ يمثل تقويم الأداء مكاناً حيوياً في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة، الترقية، النقل، العلاوات، التدريب... الخ.

وعلى ضوء ذلك تسعى الدراسة إلى أظهار وتحديد دور عملية تقويم الأداء الجامعي بالنسبة للتدريسين في زيادة وتطوير إنتاجيتهم من خلال رفع كفاءة وفاعلية الأداء التعليمي سواء من جانب الوقت أو من جانب زيادة جودة الأداء.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:
تقديم إطار نظري لمفهومي تقويم الأداء الجامعي والكفاءة الفاعلية في اتخاذ القرار للقيادات الإدارية في عينة الدراسة.
دراسة العلاقة والأثر بين تقويم الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية في الكليات عينة الدراسة.

تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي بالكليات التابعة للجامعة.
تحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة والتي يمكن أن تؤثر على الأداء الأكاديمي والمؤسسي بكل كلية.

المحور الإداري - أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات -

رفع النتائج مقرونة بالتوصيات إلى إدارة الجامعة لاتخاذ ما يلزم بشأنها للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمؤسسي للنهوض برسالة الجامعة بفاعلية وكفاءة.

التشخيص المستمر لمشكلات العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء التعليمي والأكاديمي بكل كلية، وعلى مستوى الجامعة ككل لزيادة القدرة على مواجهتها.

رابعاً- فرضية البحث:

تقوم الدراسة على فرضيتين رئيسيتين وثلاث فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:

١- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر تقويم الأداء الجامعي والمتمثلة بـ(تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، تقويم البرامج الدراسية، تقويم شؤون الطلاب ونتائجهم) ومعايير الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية والمتمثلة بـ(الكفاءة، الفاعلية) وتنبثق منها الفرضيات الآتية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية و(الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات).

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقويم البرامج الدراسية و(الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات).

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقويم شؤون الطلاب ونتائجهم و(الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات).

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير معنوي لعناصر تقويم الأداء الجامعي في الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية.

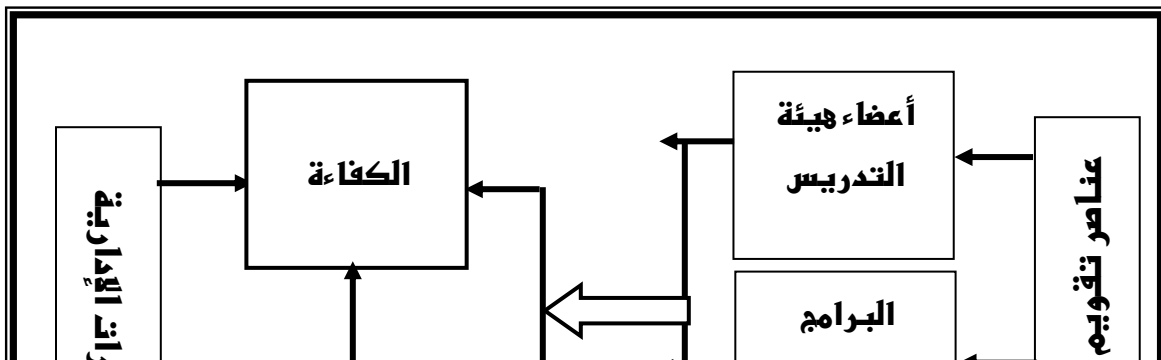
خامساً- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالي من بعض العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية الآداب وكلية القانون وكلية التربية فبلغت عينة الدراسة (٤٢) عضو هيئة تدريس. وزعت أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها على العينة لكليات سابقة الذكر واستجاب منهم (٤٠) عضواً استبعدت ثلاث استمارات لعدم اكتمال إجاباتهم وأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٧) استبانة شكلت ما نسبته (٨٧%) من عينة الدراسة.

سادساً- أساليب التحليل الإحصائي:

تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار فرضيات الدراسة ومن هذه الأساليب، (النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية) والتي أفادت بشكل أساس في وصف وتشخيص عينة الدراسة ومتغيراتها كما تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد في تحديد قوة ونوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكذلك استخدام الانحدار الخطي البسيط المتعدد للاستفادة منه في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وقد سهلت البرمجيات الجاهزة (SPSS for Windows v9) في إيجاد نتائج الأساليب أعلاه.

سابعاً- نموذج الدراسة:



الشكل (١) أنموذج الدراسة

المبحث الأول : تقويم الأداء الجامعي واتخاذ القرار

University Performance Evaluation

أولاً - مفهوم تقويم الأداء الجامعي:

The Concept of Evaluating the Performance of University

أن الحديث عن التغيرات السريعة التي تجري في رحاب الجامعة الرصينة في الحقبة التاريخية الحالية معلوم لدى المعنيين كافة. وقد كتب الكثير وما زالوا يكتبون عن الفوارق النوعية القائمة بين أداء إدارات الجامعات وقدرتها على توفير الحالات الجدية لتسهيل مهمات كلياتها وأقسامها العلمية وتحسين أوضاع أساتذتها وطلبتها على النحو الذي يجعل من الإدارة الجامعية والإدارة في الكليات نماذج متقدمة لمفهوم الإدارة العلمية الحديثة من حيث كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز ودقة اتخاذ القرارات وتقليص التقييد الإداري وبناء علاقات إدارية عصرية بينها وبين الكليات والمعاهد التابعة لها وكذلك رفع كفاءة المديرين والأقسام والدوائر التابعة لها لتسجيل الطلبة والتخطيط والإحصاء والمتابعة والدراسات العليا والبحث العملي والمشاريع الهندسية والمالية وخدمات الأفراد وغيرها.

يعدّ الأداء مفهوماً جوهرياً في المجال البحثي والتجريبي والنظري فالأداء هو دالة لكافة النشاطات في المنظمة، وأنه كان ولا يزال يمثل البعد الأساسي في حقل الإدارة لذلك فإن الاهتمام به وقياسه لازال مستمراً (Druker,1981:12). والأداء في أبسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تتمكن المنظمة من تحقيقها (Berkowitz et al,1997:259) والأداء يمثل انعكاساً لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها (Ecckes,1991:131) ويعبر الأداء من قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

أذن فالأداء هو انعكاس لكيفية تقدم المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Miller & Bromiley,1995:757).

وأكد (منصور، ١٩٧٩: ٢٣٠) من جانب آخر على أن تقويم الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقويم أداء العامل لعمله لذلك فإن تقويم الأداء يعد وسيلة لقياس قدرة الفرد ويساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته (حسين، ١٩٨٠: ٢٠٧) وأكد (سالم وصالح، ١٩٩١: ١٢١) بأن عملية تقويم الأداء تعني تلك

العملية التي يمكن من خلالها قياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم للتعرف على مدى مقدرتهم على تحليل مسؤولياتهم.

وقد عرفها (Mehrens & Lehmann, 1994:5) أنها العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها.

كما عرف كل من (العابدي والعبادي، ٢٠٠٧: ٢٢٢) عملية تقويم الأداء أنها (ما هي إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي). ونظراً لما لحق العالم من تنافس خطير في جميع الميادين فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى التطوير المستمر وإلى رفع مستوى جودة الصناعة، ولا غرابة بعد ذلك أن تنتقل هذه الوسيلة الموضوعية من عالم الصناعة إلى العالم الدراسي وبخاصة عالم الدراسة الجامعية.

ثانياً - أهمية تقويم الأداء: (Importance of Performance Evaluation)

يعتبر موضوع تقويم الأداء من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وإن عملية التقويم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلي أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقويم من خلال ما يلي: (الطائي والعبادي، ٢٠٠٦: ٢١٨)

١- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء التدريسيين.

٢- العمل على أساس التدريسيين بهذه الأنظمة بأنهم يشاركون فعلياً في إدارتها واتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بمسار العمل بها.

٣- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقويم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

٤- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

٥- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.

٦- رفع معنويات التدريسيين: حيث إن جواً من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين التدريسيين والإدارة عندما يشعر التدريسيين إن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساس من التقويم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

٧- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معياراً هاماً وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

٨- يشكل فرص للتدريسيين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

٩- يفيد من رفع الروح المعنوية للتدريسيين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

١٠- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للتدريسيين ويساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء التدريسيين ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للتدريسيين.

ثالثاً - مستويات التقويم الجامعي: Evaluation Levels: (تويج، ٢٠٠٤: ١٠)

١- تقويم على مستوى الكلية أو المعهد : ويتم فيه تقويم أداء كل كلية فيما يتعلق بالأداء التعليمي والأكاديمي على كافة المستويات.. القسم العلمي- أعضاء هيئة التدريس- البرامج الدراسية- المكتبات ومراكز المعلومات- المباني والتسهيلات- خدمات الطلاب- شؤون الطلاب والنتائج- النشاط البحثي... كل على حدة، ثم تقويم أداء الكلية ككل. وأن آلية عمل هذا المستوى تتطلب إنشاء وحدة متابعة تقويم الأداء وضمان الجودة بكل كلية، حيث تنشأ بكل كلية وحدة للمتابعة الداخلية تسمى "وحدة تقويم الأداء وضمان الجودة" تختص بمتابعة توفير البيانات والمعلومات المطلوبة، وتسليمها إلى مركز تقويم الأداء وضمان الجودة الشاملة بالجامعة. كما تتولي في نفس الوقت وبالتنسيق مع المركز تطبيق كل الخطوات والإجراءات التي تؤدي على رفع مستوى الأداء المؤسسي والأكاديمي، وبالكيفية التي تضمن مستقبلاً تأهيل الكلية أو المعهد لمرحلة الجودة والاعتماد.

٢- تقويم على مستوى الجامعة : ويتم فيه تجميع تقويم أداء كليات الجامعة كما هو موضح بالفقرة السابقة لنحصل على تقويم أداء الجامعة ككل فيما يتعلق بالأداء التعليمي والأكاديمي.

٣- تجميع البيانات والمعلومات وتشمل : (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٦: ٢٠):

١- قيام مركز تقويم الأداء الجامعي بتوزيع أدوات ومتطلبات جمع البيانات والمعلومات على كافة الأطراف ذوي العلاقة.

٢- قيام الأطراف ذوي العلاقة بتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة وفق النظام الذي يتم إقراره من قبل مركز التقييم. ويقصد بالأطراف ذوي العلاقة:

أ- عميد الكلية.

ب- معاونين.

ج- رؤساء الأقسام العلمية/مجالس الأقسام/ المؤتمرات العلمية للأقسام، وللكلية.

د- أعضاء هيئة التدريس.

هـ- الإدارات المعنية بالعملية التعليمية والأكاديمية بالكلية.

و- الإدارات المعنية في الإدارة العامة بالجامعة.

٣- يقوم مركز تقويم الأداء وضمان الجودة بالجامعة بأعمال مراجعة البيانات والمعلومات، والتأكد من تفرغها وتحليلها، واستخراج المؤشرات الإحصائية لعناصر التقويم على كل مستوى من المستويات الخاضعة للتقييم.

٤- تشكل لجنة فنية متخصصة من عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين لمراجعة وتفرغ وتحليل البيانات والمعلومات، واستخراج المؤشرات الإحصائية لعناصر التقييم، والتأكد من سلامة تطبيق النظام، وتعد تقريراً بذلك يتم عرضه على مدراء مركز تقويم الأداء الجامعي.

٥- يقوم مركز تقويم الأداء الجامعي بإعداد تقارير بنتائج التقييم، والتوصيات، والمقترحات التصوبية لعرضها على رئيس الجامعة لاتخاذ إجراءات اعتمادها وتوزيعها على الأطراف والجهات ذوي العلاقة، أو ما يراه مناسباً بخصوصها.

رابعاً- معايير تقويم الأداء:

تعد المعايير الحجر الأساس الذي يقاس عليه الأداء، ومن خلال مقارنة الأداء بالمعايير على اختلاف أنواعها يتم تأشير مستوى الأداء للمجال المراد تقييمه (Cetro & Peter, 1997: 459):

١- الكفاءة:

تعني الكفاءة النسبة بين المخرجات والمدخلات أو أنجاز عمل بمجهود قليل أو بطاقة قليلة أي تعني نسبة الطاقة المستخدمة من قبل النظام الديناميكي إلى الطاقة المتوفرة له خلال دورة العمل ونظراً لتوجه المنظمة نحو الحصول على أعلى العوائد من استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمنظمة فإن الاهتمام يوجه نحو زيادة الكفاءة التي تعني الوصول إلى أفضل علاقة من المدخلات والمخرجات أي أن الكفاءة هي تحقيق أعلى ما يمكن بأقل الموارد الممكنة (الحسيني والدوري، ٢٠٠٠: ٢٢٧).

٢- الفاعلية:

يعد مفهوم الفاعلية، مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ومحير، ويبدو صعباً في التعريف والقياس، وذلك لأنه بناء حرج (Critical Construct) في نظرية المنظمة. (Kanter & Brinkernoff, 1981:321)

كما تعد الفاعلية مقياساً لنجاح وتقدم المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة من خلال وظيفتي التخطيط والرقابة أي هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يتضمنه من النشاطات الفنية والوظيفية والإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية (عون، ١٩٨٧: ١٠). فمنهم من عدها بأنها (قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة والتكيف للمشاكل البيئة والداخلية) (Mohr, 1973:470).

وينظر (Row et al, 1994:207) إلى الفاعلية على أنها (درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة ويوضح قياس الفاعلية مدى الانحرافات عن الأهداف وبالتالي إمكان تلافيها مستقبلاً).

كما يعرفها (Pennings, 1975:390) بأنها (دالة للتطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئة والتنظيمية). وبناءً على ما تقدم تعد الفاعلية (مفهوماً معاصراً يمكن للمنظمات من خلاله تقييم وقياس درجة اضطلاعها بمهامها وأنشطتها وتحقيقاً لأهدافها). يتضح مما تقدم من التعاريف السابقة بأن الفاعلية هي:

١- مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد.

٢- تتعامل مع منظور النظم للمنظمة.

٣- تتضمن التغير والتكيف التنظيمي.

٤- تتضمن الكفاءة والأداء.

خامساً- نماذج تقويم الأداء الإداري في الجامعة

Models Assess Administrative Performance in the University

هناك عدة نماذج يمكن لأي جامعة أن تستخدمها من أجل تقويم الأداء الجامعي فيها ومن أهم هذه النماذج ما يلي: (الدباغ، ٢٠٠١: ٧)، (العبادي وآخرون، ٢٠٠٨: ٢٢٢)

١- أنموذج هاموند Hammond Model:

ويؤكد هذا الأنموذج على أن عملية التقويم هي مدى معرفة فاعلية البرنامج في تحقيق الأهداف، ويتضمن الخطوات الآتية:

تحديد وعزل الجوانب التي يراد تقويمها.

تحديد المتغيرات ذات العلاقة.

تحديد الأهداف السلوكية المطلوب تحقيقها.

تقويم الأهداف السلوكية في ضوء المتغيرات الإدارية والتنظيمية.

تحليل النتائج التي تم التوصل إليها.

٢- أنموذج ستيك Stack Model:

وفي هذا الأنموذج يركز التقويم على الوصف والحكم ويتضمن الخطوات الآتية:

الأسبقيات: وهي الشروط المتاحة قبل تأثير البرنامج في النتائج (أي في الواقع).
التفاعلات: وهي النشاطات المتتابعة.

النتائج: وهي التأثيرات الناتجة عن البرنامج التعليمي.
ويقسم (ستيك) النشاطات الوصفية إلى (نشاطات ملاحظة ونشاطات متوقعة) أما النشاطات الأخرى فيقسمها إلى معايير وأحكام.
ويؤكد هذا النموذج على استمرارية التقويم منذ بداية البرنامج وأثناءه ونهايته كما يحتاج إلى مقارنة النتائج بنتائج منظمة تربوية أخرى مشابهة أو المقارنة مع معايير معدة سابقاً.

٣- أنموذج ستفليبيم Stufebeam Model

أن التقويم على وفق هذا الأنموذج عبارة عن عملية توفير وتجهيز المعلومات المفيدة لحكم على بدائل القرار، والهدف من إجراء التقويم هو خدمة متخذي القرار، وقد حدد ستفليبيم ثلاث خطوات إجرائية لعملية التقويم وهي:

التخطيط: أي التركيز على تحديد وتوضيح وتعريف المعلومات المطلوبة لمتخذي القرار.
الحصول: وتعني جمع وتنظيم وتحليل المعلومات باستخدام الأساليب الفنية في الإحصاء والقياس.

التجهيز: وتعني تنظيم المعلومات بشكل يؤدي إلى الاستفادة القصوى منها في عملية التقويم.

٤- أنموذج بروفيس Provas Model

ويرى هذا الأنموذج أن للتقويم ينبغي أن يتضمن الجوانب الآتية:

الاتفاق على معايير محددة للبرنامج التعليمي.
تقرير ماذا كان هناك أي تناقض أو تعارض بين جوانب البرنامج التعليمي.
استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها حول التناقض لتحديد نقاط الضعف في البرنامج التعليمي.

أن التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي هي تحديات كثيرة ومتنوعة، ومنها التحديات الإدارية، ويرى (Ernes, 1987:45) أن جامعات الدول النامية ليست متخلفة، بل أنها على الأغلب تدار بطريقة متخلفة.

وأن من مظاهر التخلف الإداري هو عدم وضوح الرؤى في مكونات العمل الإداري وأهمها: الأهداف التي توطر وظائف الجامعة، والعناصر المكونة للنظام الإداري، وما تتطلبها تلك المكونات من نشاطات وممارسات وفعاليات إدارية ووظيفية مختلفة.

والجامعات أينما وجدت تحظى باهتمام الحكومات، وتحتل مكانة كبيرة في أوساط مجتمعاتها، لكونها تمثل مراكز إشعاع فكري وحضاري، كما وتمثل مناهل الإبداع والابتكار للنابهين والموهبين من الدارسين فيها. (الدباغ، ٢٠٠٠: ٣٢)

وبالنظر لأهمية مثل هذه المؤسسة فإنه يتطلب منا أن نغير من اتجاهاتها التقليدية ونطور من أنشطتها، وننوع من أساليبها وبرامجها لاستيعاب ما يستجد من تطورات متلاحقة في مجال العلم والمعرفة والفكر. وخير دليل على ذلك مقولة الكاتب (Layard, 1974:32) (أن الجامعات التي تمتلك جهازاً إدارياً كفاً وفعالاً ستكون رائدة وأنموذجاً يحتذى به من قبل المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الأخرى في المجتمع. الهياكل التنظيمية، أو نوع التقنيات الإدارية المستخدمة، أو نوع الممارسات الإدارية والفنية المتميزة مما ساعد على خلق بيئة نفسية وعلمية تحقق من خلالها الاستقرار والطمأنينة في محيط العمل، والرضا لدى كل من التدريسيين والإداريين والطلبة).

سادساً — مفهوم اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققة أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم

للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

ومن أجل تحديد المفهوم العلمي لاتخاذ القرارات لابد من التعرف أولاً على مفهوم القرار... إن لكلمة القرار معاني متعددة شأنها في ذلك شأن الكثير من الكلمات المتداولة في مجال الإدارة، فيعرف (Bernard & Robert, 1995:53) القرار بوجه عام على أنه (التصرف في عناصر البيئة بقصد تحقيق الهدف)

كما يعرف القرار بأنه (مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها). (الذهبي والعزاوي، ٢٠٠٥: ١٠٠)

أما القرار الإداري Administrative Decision فيعرف بأنه (ذلك الاختيار الذي يفضلته المدير بعد تحليله لموقف معين). (الطائي، ١٩٩٨: ٣٦)

في حين تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها (عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة). (الذهبي والعزاوي، ٢٠٠٥: ١٠١) وعليه فإن اتخاذ أي قرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لأن الغرض الأساس من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف المستقبل، فإذا لم توجد بدائل يمكن الاختيار من بينها لا يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرار.

ومما تجدر الإشارة إليه، إلى أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يعتمد بدرجة الأولى وإلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومناسبتها للهدف المحدد. وفي المنظمة الإدارية تلعب عملية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق الأهداف وتعمل على الموائمة بين هذه الأهداف من ناحية والأغراض والغايات المتناقضة من الناحية الأخرى دوراً مهماً وأساسياً في خطط وبرامج المنظمة، خاصة وأن هذه الخطط تتطلب المزيد من القرارات السليمة والحاسمة ومزيداً من المتابعة والتقويم، ذلك لأن عملية صنع واتخاذ القرارات تعتبر العمل الذي يكون لنتائجه أكبر الأثر على سير المنظمة وتطورها وعلى نجاح قيادتها الإدارية وتقدمها في مجال العمل والإنجاز. سابعاً - أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مروضيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (حريم، ١٩٩٧: ٢٩٨)

ثامناً - عملية اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار تتضمن تصوراً فكرياً ومنطقياً مبنياً على أسس عملية تتلخص بالمرحلة التالية: (Lye, 1998:311) المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة :

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادر مختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

[١] البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

[٢] البيانات والمعلومات الكمية.

[٣] البيانات والمعلومات النوعية.

[٤] الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهاته وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير :-

تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

إذ يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب ليتخذ القرار حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم متخذ القرار بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وأن عملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

وللمشاركة في اتخاذ القرارات عدة مزايا منها : (الذهبي والعزاوي، ٢٠٠٥: ١٠٢) تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وبالرغم من أن هذه المراحل أساسية في عملية اتخاذ القرار إلا أن ظروف البيئة هي التي تحدد أي من المراحل تكون أساسية. فالقرار الذي يتخذ ضمن توفر المعلومات التامة عن المتغيرات المهمة لنشاطات المنظمة يكون في بيئة وظروف التأكد، عندئذ يمكن استخدام أساليب متعددة منها التحليل الحدي Marginal Analysis أو البرمجة الخطية Linear Programming. (الطائي، ١٩٩٨: ٣٧).

تاسعاً - أنواع القرارات الإدارية:

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات أو تعداد أنواعها، فهناك من يميز بين بعض القرارات الإدارية وفقاً لقانونيتها ومحتواها ومضمونها فيصنفها إلى قرارات تنظيمية وقرارات فردية، أما الذين يهتمون بهدفها فيميزون بين القرارات العامة والقرارات الخاصة، وهناك آخرون من يهتمون بمعياري تكرارها فيميزون كذلك بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة. (الذهبي والعزاوي، ٢٠٠٥: ١٨١-١٨٤)

ومما تجدر الإشارة إليه، أن مسألة تصنيف وتقسيم القرارات تخضع لاعتبارات الباحث والمعياري الذي يعتنقه من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات، وعلى الرغم من ذلك أن هذه التقسيمات نسبية وشكلية تخضع للتداخل فيما بينها، وأهم هذه التقسيمات هي: (سولسو، ١٩٩٦: ٦٢٦)

[١] القرارات التقليدية:

أ - القرارات التنفيذية: وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهداً ذهنياً كبيراً وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب - القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين. وهذا النوع من القرارات يصدر للأمور الروتينية غير الهامة، ويقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل.

[٢] القرارات غير التقليدية:

أ - القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار بدعوة مساعديه

ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها. ويعتمد هذا النوع من القرارات أساساً على تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بنظر الاعتبار كل احتمالات المواقف المختلفة.

[٣] القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

أ- القرارات التنظيمية: هي القرارات التي من حق المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها أن يصدر القرارات التنظيمية، ويتمكن عن طريقه تفويض السلطة للآخرين ويؤكد سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة، كما تتضمن قواعد وتعليمات عامة وشاملة تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاط أفرادها وتحديد صلاحيتها وطريقة تعاملهم مع الجمهور.

ب- القرارات الشخصية: وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية وتعكس ميوله وقيمه الذاتية بتخصيصه يومياً لزيارة غيره من أفراد أسرته، كما يمكن أن تشمل هذه القرارات أيضاً مجموعة القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذاً لما تضمنته القرارات التنظيمية، كأن يصدر المكتب المركزي قراراً بقبول الطلبة وفقاً لأسس القبول العامة.

[٤] القرارات الجماعية والقرارات الفردية:

أ- القرارات الجماعية: وهي القرارات الديمقراطية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة الجماعية من قبل المدير وبغض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.

ب- القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، وتتجسد هذه القرارات قوتها من الحق القانوني وفقاً لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المنظمة.

[٥] القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

أ- القرارات الصريحة: القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.

ب- القرارات الضمنية: القرارات التي لم يفصح بها المدير عن رأيه وإنما تشتف من قوله الموافقة أو عدمها.

[٦] القرارات المخططة وغير المخططة:

أ- القرارات المخططة: وهي القرارات التي تصدر بناء على برنامج معين، وفي ظروف اعتيادية تتوافر فيها جميع المعلومات المطلوبة وتكون نتائجها مضمونة ومؤكدة، وتصبح إجراءات روتينية معينة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار.

ب- القرارات غير المخططة: هي عكس ذلك.

[٧] القرارات المتخصصة:

وتنقسم هذه القرارات إلى أربع مجموعات حسب وظائف المنظمة وهي:

أ- قرارات تتعلق بالإنتاج: وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات والتصميم الداخلي للمصنع، وخزينة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع الأجور للعمال.

ب- قرارات تتعلق بالتسويق: وتخص نوع السلعة التي تباع وأوصافها، والكمية المتوقعة بيعها وحصّة المشروع في السوق الكلي، والسعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج،

والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج، وأسس وضع المرتبات والأجور والمكافأة وقرارات تتعلق بشكل العبوة والتصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة في التسويق الواجب القيام بها ووسائل النقل والتخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين.

ج- قرارات تتعلق بالإدارة المالية: وتخص حجم رأس المال اللازم، ورأس المال الثابت ورأس المال العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب اكتسابها، وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر الحسابية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها.

د- قرارات تتعلق بالوارد البشرية: وتخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق الاختيار وإجراءات التعيين وبرامج تعريف المستخدمين بالمنظمة وكيفية تدريب الموظفين والعمال وأسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها، والتعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية والأجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوي والإضرابات والتأخير والغيابات وحالات الفصل من الخدمة وعلاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات والمؤسسات العلمية.

المبحث الثاني : الإطار العملي للدراسة

أولاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث:

١- وصف وتشخيص متغيرات تقييم الأداء:

تشير معطيات الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعناصر تقويم الأداء، إذ تشير النسب إلى (17.01%) لإجابات أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على متابعة متغيرات عملية تقويم الأداء و(24.52%) محايدون بينما (62.47) يوافقون. وجاء ذلك بوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف (30.75%).

وكان أبرز العناصر التي ساهمت في أغناء هذا المتغير هو (قيام القسم العلمي بتقييم أسلوب الأداء الحالي للتدريسيين) (X1) وجاء ذلك باتفاق (86.5%) من لأراء المستجوبين وبالوسط الحسابي (2.78) وانحراف معياري (0.58) ومعامل اختلاف (20.79).

الجدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات جميع أفراد العينة بصدد تقييم الأداء (n=37)

المتغير	لا اتفق 1		محايد 2		اتفق 3		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
X1	3	8.1	2	5.4	32	86.5	2.78	0.58	20.97
X2	3	8.1	12	32.4	22	59.5	2.51	0.65	25.89
X3	7	18.9	5	13.5	25	67.6	2.49	0.80	32.32
X4	4	10.8	8	21.5	25	67.6	2.57	0.69	26.83
X5	6	16.2	6	16.6	25	67.6	2.51	0.77	30.56
X6	5	13.5	12	32.4	20	54.1	2.41	0.72	30.14
X7	6	16.2	8	21.6	23	62.2	2.46	0.77	31.19
X8	4	10.8	5	13.5	28	75.7	2.65	0.68	25.51
X9	15	40.5	8	21.6	14	37.8	1.97	0.90	45.47
X10	10	27	10	27.0	17	45.9	2.19	0.84	38.58
معدل النسب المئوية		17.01		24.52		62.47			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.45	0.74	30.75

٢- وصف وتشخيص متغيرات الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات:

يوضح الجدول (2) أن (18.16%) من إجابات أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن تقييم الأداء له دور في تطوير الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات. و(20.12%) محايدون بينما (61.69%) يوافقون وجاء ذلك بوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.78) ومعامل الاختلاف (32.25%).

وكان أبرز العناصر التي ساهمت في أغناء هذا المتغير هو (اختيار تدريسيين أكفاء ومتميزين لا تقل مرتبتهم عن أستاذ مساعد في برامج الدراسات العليا) (X13) وجاء ذلك باتفاق (75.7%) من لآراء المستجوبين وبوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.72) ومعامل الاختلاف (27.49%).

الجدول (2) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات جميع أفراد العينة بصدد الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرار (n=37)

المتغير	لا اتفق 1		محايد 2		اتفق 3		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
X11	6	16.2	13	35.1	18	64.9	0.75	32.15
X12	6	16.2	7	18.9	24	75.7	0.77	30.89
X13	5	13.5	4	10.8	28	51.4	0.72	27.49
X14	9	24.3	9	24.3	19	59.5	0.84	36.92
X15	6	16.2	9	24.3	22	73.0	0.77	31.46
X16	7	18.9	3	8.1	27	64.9	0.8	31.59
X17	6	16.2	7	18.9	24	70.3	0.77	30.89
X18	6	16.2	5	13.5	26	64.9	0.77	30.47
X19	10	27.0	9	24.3	18	70.3	0.85	38.55
X20	7	18.9	6	16.2	24	48.6	0.80	32.63
X21	6	16.2	10	27.0	21	64.9	0.76	31.69
معدل النسب المئوية		18.16		20.12		61.69		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري							0.78	32.25

ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة :

تحقيقاً لمتطلبات الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسة لعرض/ بيان طبيعة علاقة تقييم الأداء الجامعي بالكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات وتأثيرها فيها. ثم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة.

١- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تتناول هذا الفقرة تحليل علاقة الارتباط بين كل من عناصر تقويم الأداء الجامعي ومعايير الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات

دلالة إحصائية معنوية بين عناصر تقويم الأداء الجامعي ومعايير الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات).

ولتحقيق أغراض هذه الدراسة اعتمد التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط بين متغيرات نموذج الدراسة على مستوى الكلية عينة الدراسة وعلى النحو الآتي:
العلاقة بين عناصر تقويم الأداء الجامعي ومعايير الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات يوضح الجدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين عناصر تقويم الأداء الجامعي باعتباره متغيراً مستقلاً ومعايير الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات باعتباره متغيراً معتمداً.
جدول (3) علاقة الارتباط بين عناصر تقويم الأداء الجامعي ومعايير الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات على مستوى الكلية المبحوثة.

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	
معايير الأداء في اتخاذ القرار		الفاعلية في اتخاذ القرار	
القرار		القرار	
أعضاء هيئة التدريس	0.78	البرامج الدراسية	0.71
	0.66		0.64
	0.62		0.67

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الحاسبة الإلكترونية $P < 0.05, N = 32$

يتضح من نتائج الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين عناصر تقويم الأداء الجامعي (الكفاءة والفاعلية) في اتخاذ القرار ضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة الدراسة كلما سعت إلى تطبيق عناصر عملية تقويم الأداء الجامعي من خلال إجراءات واضحة ومفهومة استطاعت من تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية وأن ما يدعم النتائج أعلاه هو علاقة الارتباط بين متغيرات عناصر تقويم الأداء الجامعي (أعضاء الهيئة التدريسية، البرامج الدراسية، شؤون الطلاب والنتائج) كل على انفراد مع معايير الأداء في اتخاذ القرار (الكفاءة، الفاعلية) وعلى النحو الآتي:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين تقويم أعضاء الهيئة التدريسية ومعايير الأداء في اتخاذ القرار (الكفاءة، الفاعلية) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

0.7	0.78
1	

وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بتقويم أعضاء الهيئة التدريسية من قبل القسم العلمي سوف يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية في الكلية المبحوثة.
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين تقويم البرامج الدراسية ومعايير الأداء في اتخاذ القرار (الكفاءة، الفاعلية) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

0.6	0.66
4	

وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام الكلية عينة الدراسة بتقويم البرامج الدراسية سوف يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية في الكلية المبحوثة.

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين تقويم شؤون الطلاب والنتائج ومعايير الأداء في اتخاذ القرار (الكفاءة، الفاعلية) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

0.6	0.62
7	

وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام الكلية عينة الدراسة بتقويم شؤون الطلاب ونتائجهم سوف يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية في الكلية المبحوثة.

وتشير معطيات الجدول (4) ومن خلال المؤشر الكلي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من عناصر تقويم الأداء الجامعي وتحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية بمعامل ارتباط (0.68) وتشير هذه العلاقة إلى زيادة أهمية دور تقييم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات.

الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين عناصر تقويم الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات مجتمعة

الكفاءة والفاعلية	عناصر تقويم الأداء	
0.68	1	Pearson
0.01	-	Sig
37	37	N
1	0.68	Pearson
-	0.01	Sig
37	37	N

Correlation is Signification at the (0.01) Level **

وعلى ضوء نتائج التحليل الإحصائي أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية والتي نصها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين عناصر تقويم الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية).

٢- تأثير عناصر تقويم الأداء الجامعي في الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات.

يمثل مضمون هذا التأثير التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي لعملية تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار ومن الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي لعملية تقويم الأداء في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية ويدعمها قيمة (f) المحسوبة (20.188) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.12) وعند مستوى معنوية (0.01) وفقاً لنتائج الجدول (5).

الجدول (5) تأثير تقويم الأداء في الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

المحور الإداري - أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات -

		uare				
0	2	3.6	1	3.644	Regre	
.001	0.188	44			ssion	
		0.1	3	6.317	Resp	
		8	5		dual	
			3	9.961	Total	
			6			

ومن متابعة معامل B اختبار t يتضح أن تقويم الأداء يؤثر في تطوير الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4.493) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.03) وبلغ معامل التحديد المعدل (R) (34%) مما يدل على أن (66%) من المتغيرات الحاصلة في الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات تعزي إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بنظر الاعتبار في الدراسة الحالية على سبيل المثال (تقويم المباني والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية، تقويم المكتبات ومراكز المعلومات في الجامعة).

الجدول (6) تحليل تأثير الأداء في الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية نتائج اختبار t

Sig	t	Unstandardized Coefficients		Model	
		Standard Error	B		
0.98	1.75	0.394	0.96	Ctabo	
0	4.493	0.158	0.771	اتخاذ القرار	

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية دور تقويم الأداء الجامعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات في العملية التعليمية وعليه فإنها تدعم الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

إن تقويم أداء التدريسيين وفق نظام محدد ومواعيد محددة يفرض على الإدارات تتبع منجزات التدريسيين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقويم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف. لقد أظهرت الدراسة إمكانية إجراء تغييرات جذرية في مجال تطوير الأداء ورفع الكفاءة في مفاهيم الإدارة الجامعية وإدارة الكليات والأقسام العلمية ونظراً للارتباط المباشر والقوى بين فاعلية الإدارة الجامعية والإدارة العلمية في الكليات من جهة وقدرة التدريسي على إنجاز واجباته من جهة أخرى.

ينبغي أن يشارك التدريسيون في اتخاذ جميع القرارات المهمة التي تخص الدور العلمي والتربوي الذي يضطلعون به لكي يكونوا مدركين لأبعاد وأهمية مثل هذه القرارات ومن ثم تنفيذها بالشكل الذي يضمن تحقيق الهدف الذي اتخذت من أجله. وعليه فإن جميع هذه القرارات والمقترحات والتوصيات التي تتخذ على مستوى الأقسام يجب أن تعرض في مجالس الأقسام كي يسهم جميع التدريسيين باتخاذها بعد مناقشتها وإغماها.

أن متابعة دور ونشاط التدريسيين وتقويم أدائهم بصورة مستمرة وفق القنوات والصيغ المقررة، وهنا يجب التأكيد على أعداد التقرير الفصلي لمهام أعضاء هيئة التدريس وإجراء التحليل واستنباط النقاط الإيجابية الواضحة فيه لغرض تعميمها على باقي الجهات وتأشير النقاط السلبية وإجراءات معالجتها ورفع هذا التقرير إلى رئاسة الجامعة لبيان إجراءاتها بهذا الصدد وإعلام مركز الوزارة بذلك.

تطبيق استمارة تقويم عضو الهيئة التدريسية وجعل هذه الاستمارة جزءاً لا يتجزأ من عملية متابعة وتقويم عضو الهيئة التدريسية في جهده السنوي وحفظ نسخة منها لدى الكلية والجامعة وإرسالها إلى مركز الوزارة لغرض متابعة تطوير نقاط تقويم التدريسي سنوياً.

ثانياً- التوصيات:

إقامة الدورات ووضع البرامج لغرض التطوير المستمر للملاك الإداري وشموله بدورات تقييمها الوزارات والمؤسسات الأخرى لتطوير أدائه وزيادة كفايته. ضرورة أتباع أساليب ومعايير موضوعية وواضحة في عملية تقويم الأداء وأن يتم وفقاً للأسلوب العلمي.

تطوير مديريات الإحصاء والتخطيط والقوى العاملة وإدخال ملاكاتها في دورات لرفع كفاءتهم وزيادة وعيهم التخطيطي والإحصائي ليكونوا مركزاً لآخذ البيانات والمعلومات ويسهلوا عملية اتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة للإدارة الجامعية وإدارة الكليات. ضرورة قياس إنتاجية التدريسيين من قبل الأقسام العلمية وذلك لملاحظة نقاط القوة والضعف في إنتاجية التدريسيين وتطويرها.

تطوير مديريات الخدمات والإدارة والصيانة وإدخال الموظفين والعمال فيها بدورات تأهيلية لزيادة كفاءتهم ورفع أدائهم وتعميق وعيهم بالدور المسند إليهم لتقديم أفضل الخدمات إلى الجامعة والكلية والقسم العملي والأستاذ ومحاسبة المقصرين منهم واستبعاد الأفراد الذين يقامون عملية التطوير والتحديث.

العناية والمتابعة الدائمة لنوادي الطلبة وتطوير أساليب إدارتها وخلق أجواء نفسية مريحة للطلاب.

من أجل تأصيل وتعميق التقاليد الجامعية التي تهدف إلى الإسراع بتحسين وتطوير كفاية الأداء لآبد من القيام برفع تقارير الأنشطة الأسبوعية من قبل رؤساء الجامعات ومساعدوهم وعمداء الكليات إلى السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي وذلك من أجل الوقوف على حالات الضعف والقوة والأسباب المؤدية إلى ذلك ابتداء من الحالة الطلابية وصعوداً إلى الحالة التربوية والعلمية.

مصادر الدراسة

أولاً - المصادر العربية:

تويج، نبيل توفيق، (التعليم الجامعي بين الأداء والتقويم)، كلية الهندسة بشبين الكوم جامعة المنوفية، http://www.geocities.com/mazen_alhalabi/ED.htm

- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧.
- الحسني، فلاح حسن، والدوري، مؤيد عبد الرحمن، (إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).
- حسين، عادل، (إدارة الأفراد)، مصر: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠.
- الدباغ، رياض حامد، (أسس ومعايير تقويم كفاءة وفاعلية الأداء الجامعي)، ورقة مقدمة إلى المنتدى الفكري حول المواصفات العالمية للجامعات، الموصل، العراق، ٢٥-٢٦ نيسان، ٢٠٠١.
- الدباغ، رياض حامد، (كيف نقيم تعليمًا جامعيًا للمستقبل)، أوراق جمعية، العدد (٩)، السنة الثالثة، أيلول، ٢٠٠٠.
- الذهبي والعزاوي، جاسم محمد، نجم عبد الله، (مبادئ الإدارة العامة/منظور إستراتيجي شامل)، (بغداد، الوزيرية: مكتب الجزيرة للطباعة، ٢٠٠٥).
- سالم، مؤيد سعيد، وحرشوش، عادل صالح، (إدارة الموارد البشرية)، (بغداد: مطبعة الاقتصاد، ١٩٩١).
- سولسو، روبرت، (علم النفس المعرفي)، ترجمة محمد نجيب الصبوه ومصطفى محمد كامل ومحمد الحسانين الدق، الكويت: دار الفكر الحديث للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
- الطائي، منى محمد علي "الاقتصاد الإداري"، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٨).
- الطائي، يوسف حجيم سلطان، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية/ مدخل إستراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦).
- العبادي، علي رزاق والعبادي، هاشم فوزي دباس، (استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي- دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة و كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية)، المجلد (٩)، العدد (٣)، لسنة ٢٠٠٧.
- العبادي، هاشم فوزي دباس، والطائي يوسف حجيم سلطان، والأسدي، أفنان عبد علي، (إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).
- عون الله، صلاح الدين، (مدخل ومشكلات قياس الفاعلية التنظيمية)، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥٤، ١٩٨٧.
- منصور، أحمد، (المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة)، (الكويت، دار الفلاح للنشر والتوزيع، ١٩٧٩).
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (المحاور النوعية لمسارات سَوَية التعليم العالي)، مطبعة جامعة بغداد، منشورات دار الحكمة للنشر والترجمة والتوزيع، تشرين الثاني، ١٩٨٦.
- ثانياً - المصادر الأجنبية :
- Russell, Robert , " Production and Operation Taylor, and Bernard Management: Focusing on Quality and Competitiveness", by Prentice- Hall, Inc., 1995.
- Betkolotiz & others, "Management Marketing, 5th ed., McGraw-Hill Book co. Boston, 1997.
- Cetro, S, & Peter, P. " The Strategic management Process" 3rd ed. Irwin Pub., 1995.

- Collis, D., & Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1995" Harvard Business Review, July-August, 1995.
- Durcker, P "Management for Tomorrow Modern office Procedures, Vol, 26, No, 6 Jun, 1981.
- Eccks, R "The Performance Measurement Manifest" Harvard Business Review, Vol. 699, No. 1, 1991.
- the ed. New)Ernest, Roger. (Leadership and Organizational behadiad York, 1987.
- Kanter, R. M. and Brinkerhoff, D., "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement, Annual Review of Sociology, 7, 1981.
- The Cost effectiveness of the new media in Higher (Layard, Robert, , mmsterdan, 1974.) Education effecting in University
- Lye, Ray, Chaos and decision making. In David Jennings & Stuart Wattam, Decision Making (An Integrated Approach,) 1998.
- Miller, K., Bromiley, P. "Strategic Risk and coporate Performance: An Analysis of Al-ternative Risk Measures", Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, 1995.
- Mohr, L. B., The Concept of Organizational Goal, American Political Science Review, 67, 1973.
- Performance (Pelsmsacker, R. and Kathryn M. anf Bartol, Martin , "Public Personnel Management)Appraisal: Maintaining System Effectiveness 27, no. 2 (Summer 2001).
- Pennings, J.M., The Relevance of the Structural Contingency Model for Organizational Effectiveness., administrative Science Quarterly. 20, 2, sep. 1975.
- Row, Aluj., Nasow, Richardo., Dickel Karl E, Mann, Richard B., Mockler Robery., "Strategic management A methodological approach, 4 Thed., Addison- Wesley Bublising Company, inc.

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الكوفة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الاستبانة

حضرة المجيب المحترم.....
تحية طيبة:

أضع بين يديك استبانة الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات البحث الموسوم بـ (أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات) وهي جزء من متطلبات إكمال مشروع بحثنا. نثقتنا عالية باستجاباتكم لفقراتها.

المحور الإداري - أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات -

لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية. علماً أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق..

المدرس المساعد

هاشم فوزي دباس العبادي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المدرس المساعد

فاضل راضي غباش الغزالي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة

القادسية

أولاً- العناصر الرئيسية لتقويم الأداء:

١- أعضاء هيئة التدريس :

لا	م	أ	تفق	الأسئلة
أتفق	حايد	تفق		قيام القسم العلمي بتقييم أسلوب الأداء الحالي للتدريسين
				مدى توافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقاً للتخصص والمركز الوظيفي.
				مدى التقدم في الأخذ بالطرق والأساليب الحديثة في التدريس وتوصيل المعرفة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.
				مدى ملائمة الأعباء التدريسية - وغيرها - لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعال.

٢ - البرامج الدراسية :

لا	م	أ	تفق	الأسئلة
أتفق	حايد	تفق		مدى ملائمة البرامج الدراسية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، ومتطلبات تنمية المعرفة.
				مدى ارتباط المقررات والمناهج والبرامج الدراسية برسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية، ومدى توافر نظام واضح ومتطور للقياس المستمر لهذا الارتباط.
				مدى ملائمة المقررات، وعدد الوحدات لكل مقرر لمتطلبات منح الدرجة العلمية وفقاً للمعايير والأنماط العالمية.

٣ - شؤون الطلاب والنتائج :

لا	م	أ	تفق	الأسئلة
أتفق	حايد	تفق		مدى ملائمة أعداد الطلاب المقبولين للإمكانيات

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد —

			المتاحة.
			مدى كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج..
			مدى الأخذ بالنظم الحديثة للتقييم، ورصد النتائج .

ثانياً- معايير الأداء في اتخاذ القرارات:
١- الكفاءة:

لا	م	أ	الأسئلة
أتفق	حايد	تفق	
			مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية على مستوى القسم العلمي والتخصص بما يضمن استقرار واستمرار العملية التعليمية، وأيضاً توثيق العلاقات التربوية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
			استخدام التقنيات التعليمية الحديثة التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الفعلي
			اختيار تدريسيين أكفاء ومتميزين لا تقل مرتبتهم عن أستاذ مساعد في برامج الدراسات العليا.
			مدى توافر الوسائل السمعية والبصرية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة مثل شبكة الإنترنت، ومعامل اللغات الأجنبية، ومعامل الكمبيوتر.
			مدى توافر جهاز بشري مؤهل لتيسير هذه الخدمات والإشراف على تقديمها والمحافظة على بقائها صالحة للعمل بكفاءة.
			مدى كفاءة استخدام التسهيلات المتاحة.

٢- الفاعلية :

لا	م	أ	الأسئلة
أتفق	حايد	تفق	
			أن مدى نجاح أي خطة لتطوير التعليم يحددها نوعية اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وكفاءة وفاعلية القيادة الإدارية.
			مشاركة التدريسيين المؤهلين والأكاديميين لاتخاذ قرارات ذات أهمية.
			إتاحة فرصة للطلبة في اتخاذ القرارات الاجتماعية بما تعودهم على تقبل التغيير الحاصل في المجتمع.
			مدى توافر مكتبة مزودة بمصادر المعلومات الضرورية لزيادة فاعلية التحصيل الدراسي بكل كلية، وعلى مستوى الجامعة.

المحور الإداري - أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات -

			أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية عقلية وفنية في أن واحد وعليه تتخذ أسلوب البحث طريقاً لها في مواجهة المشكلات.	
--	--	--	---	--