

## تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية ودوره في تحسين أداء المنظمات التعليمية/دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي في جامعة دهوك

أ.م.د. سنان قاسم حسين حيدر  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك

[Sinan.gassem@uod.ac](mailto:Sinan.gassem@uod.ac)

### المستخلص

يعد تقويم الأداء التدريسي في مؤسسات التعليم العالي وسيلة لتعزيز وضمان الجودة وأداة لزيادة فاعلية الإدارة الجامعية ، لذلك فقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمهتمين شؤون تحسين وتطوير المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي نظرا لكونها احد أهم المرتكزات الأساسية في تطور ونهوض المجتمع ، ابتداءً بالبحث بإعطاء أطار عام عن تقويم أداء تدريسي التعليم العالي من خلال المفهوم والأهمية والأهداف أضف إلى ذلك تقديم بعض النماذج المقترحة لتقويم أداء تدريسي التعليم العالي كذلك تطرق البحث إلى الجانب المنهجي من خلال مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وصياغة فرضية تتعلق بوجود اهتمام من قبل الجامعة بتقييم أداء مدرسي التعليم العالي فيها أما الجانب التطبيقي و لأجل الحصول على المعلومات و جمعها، تم اعتماد استمارة الاستبيان كأحد الأساليب المختارة لهذا الغرض، حيث وزعت على ( 150 ) على عدد من تدريسي جامعه دهوك . و قد تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار نموذج الدراسة و فرضياتها ، و من خلالها توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها جاء اختبار ( t ) بقبول معنوي لابعاد النموذج المختار من قبل الباحث ومدى علاقته بتحسين أداء التدريسيين ضمن التعليم العالي وذلك مايشير الى امكانيه اعتماد نودج wales ضمن الكليات الحاليه وتحسين اداء التدريسين . وكما جاء البحث بمجموعة من التوصيات اهمها تبني رئاسة أجامعه استراتيجيات جديدة في التطوير والنمو من خلال الالتزام الأخلاقي والعاطفي، ويكون ذلك من خلال التقليل من المستويات الإشرافية والرقابية الحازمة على أداء التدريسيين لمهامهم، بل على العكس من ذلك عليهما تفعيل مفهوم الرقابة الذاتية مما يقود إلى إعطاء التدريسيين الثقة بأنفسهم أولاً والجهات الإدارية العليا ثانياً، فضلاً عن ذلك، يجب على الإدارة العليا زيادة الشعور بالانتماء الوظيفي من خلال تشجيع مفاهيم فرق العمل بوصفها المصدر الأول لتبني الأسلوب القيادي الأمثل من قبل التدريسيين.

### Abstract:

The teaching performance evaluation in higher education institutions and means to promote and ensure quality and a tool to increase the effectiveness of university administration, so it has had this concept with great interest by many researchers and those interested in the affairs of the improvement and development of the institutions and private institutions of higher education because they constitute one of the most fundamental pillars in the development and advancement community , he began to research by giving a general framework for evaluating teaching higher education performance by the concept and the importance and objectives Add to that the provision of some of the proposed models for a calendar to performance teaching higher education also touched on research to the

systematic side through the research problem and its significance, objectives and formulate a hypothesis regarding the existence of interest by the university evaluates the performance of teachers in higher education where the practical side and in order to obtain information and collected, was the adoption of the questionnaire as one of the methods selected for this purpose. where it distributed to (150) pedagogy. And it has been the use of a set of statistical methods to test hypotheses and the study sample, and from which we came up to a group of the most important conclusions of the existence and effect correlation between the variables of the study, whether directly or indirectly. And we Find a set of recommendations that could enhance or support the positive aspects of the field respondent and address the negatives if you take it in the future.

#### المقدمة:

ما زال موضوع تقييم الأداء الأكاديمي التحدي الأكبر الذي يجب أن تقتحمه المؤسسات التعليمية التي تروم البقاء في بيئة محتدمة المنافسة وهو بتراكماته وسيلة تضمن غاية اكبر وهو رفع مستوى الأداء العلمي لتلك المؤسسات وفقا لمقتضيات القرن الحادي والعشرون ، ولتحقيق ذلك عمدت تلك المؤسسات إلى اتخاذ إجراءات فاعلة لتطوير الأداء الكلي فيها ، ولعل تقييم أداء المؤسسات التعليمية من ابرز المهام الملقة على عاتق الإدارة والتي تمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها وصولا إلى مرتبة علمية متقدمة ، وللعلاقة المهمة بين جودة الأداء التدريسي وجودة التعليم العالي حاول الباحث أن يبين دور تقييم الأداء التدريسي وأثره في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي . اعتمادا على ماتقدم فإن تقييم أداء تدريسي التعليم العالي يستحق الدراسة لأهميته في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وزيادة قدرتها على الإبداع

#### ١- تقييم أداء تدريسي التعليم العالي / إطار عام

##### ١-١ مفهوم تقييم أداء تدريسي التعليم العالي

يتسم تعريف تقييم الأداء بمفاهيم متعددة اشتملت عليها كتابات المؤلفين بالأدب الخاص بتقييم المشاريع الاقتصادية ، وأفردت لها فصولا " وربما مؤلفا "خاصا" لتوثيق هذا الحقل المعرفي المتميز .

إذ يعرف تقييم الأداء بأنه " عملية منسقة يتم بواسطتها تحديد الاستحقاقات لبعض الأنشطة عن طريق جمع المعلومات عنها ، وبذلك تكون هذه المعلومات قاعدة لاتخاذ القرارات ( حسن والصفار ، ٢٠٠٢: ٦٥ ) ، و كما عرف بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لأهدافها (miller& boromileg,1990: 757) ، وعرف بأنه "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها في تحقيق أهدافها الطويلة الأجل " (Robbins & wiersema,1995:278) . ويعرف أيضا بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب . ( الكرخي ، ٢٠٠١: ٣٩ ) . وعلى المستوى التعليمي فان التقييم يعني "عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات، بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف ، وتوفير ظروف النمو السليم المتكامل من خلال إعادة تنظيم البيئة التربوية وإثرائها". أما على مستوى قاعة الدرس أو الأداء التدريسي فهي "عملية منظمة لجمع

وتحليل المعلومات لتحديد مدى تحقيق الأهداف التعليمية من قبل المتعلمين واتخاذ قرارات بشأنها ويشير هذا المفهوم ضمناً إلى ضرورة صياغة الأهداف المعرفية والمهارية والوجدانية، كخطوة أولى في عملية التعليم لأنها عملية مقصودة و هادفة" ( الجنابي ، ٢٠٠٩ : ٩ )، يعرف تقييم أداء المدرس بأنه ( إجراء دوري تنفذه السلطة التعليمية بقصد الاطمئنان إلى أن المدرس يودى عمله عند مستوى لا يقل عما تحدده المعايير التربوية التي تقرها السلطة التعليمية . ومن المعتاد في كل قسم علمي بان يقوم رئيس كل قسم أكاديمي جامعي في كل فصل دراسي بتقييم أداء كل عضو هيئة تدريس حول نشاطه التدريسي واعمله البحثية ، وإسهامه في خدمة المجتمع . في كثير من الجامعات يعطى للطالب صوت في تقييم أداء عضو هيئة التدريس . ( عزيز ، ٢٠١٢ : ١٠٨ ) وكما يشار إلى إن البروفسور (Elton, 1987) اتخذ خطوة أكثر تقدماً ولكن بحذر ليفصل بين مفهومي التقييم والتقييم المتداخلين حيث كتب قائلاً "أن التقييم يختص بالأفراد وأن التقييم يختص بالعمليات التدريسية" فيما يشير آخرون إلى أن التقييم هو التثمين من اجل إصدار أحكام ذات سمة كمية، أي إجراء قياس موضوعي منضبط ومنظم للمدخلات والمخرجات بشكل أرقام ونسب فيما يستهدف التقييم التحسين عبر عملية نوعية تهتم بتعديل وتنمية المكونات المختلفة للعملية التدريسية.(الجنابي، ٢٠٠٩ : ٩ )

عموماً فإنه من خلال استقراء بعض الكتابات والدراسات والبحوث التي تناولت مفاهيم تقييم أداء تدريسي التعليم العالي، تم التوصل إلى انه من الضروري العناية بتقييم أداء التدريسي لما له من أهمية بالغة في تطوير مستوى أدائه وزيادة قدراته في تحسين مناهجه التعليمية وتوسيع خبراته بغية تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي والإسهام في حل المشاكل التي تعيق العملية التعليمية في الجامعة وصولاً إلى الارتقاء والريادة العالمية .

#### ٢-١ أهمية تقييم أداء تدريسي التعليم العالي .

تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال ما أشار اليه ( العيساوي ، ٢٠٠٥ : ٢٤٩ ) :  
أن تقييم الأداء يظهر من خلال إمكانية المشروع في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة ، وتوضح عملية تقييم الأداء العلاقات التبادلية بين الأقسام والفروع المختلفة ، حيث تساعد العملية على التحقق من قيام تلك الأقسام والفروع بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة ، و ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط وعلى كافة المستويات ، سواء على مستوى الفروع أو الأقسام ، أو على مستوى المشروع أو القطاع أو الاقتصاد القومي ، تساعد عملية تقييم الأداء على توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن توجيه أشرف الإدارة العليا و توضح سير العملية الإنتاجية و تحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمشروع سواء للمشروع سواء ما يتعلق منها بالإنتاج التسويق أو التمويل و التحقق من معايير الجودة للإنتاج ومدى مطابقتها للإنتاج للمواصفات المطلوبة والمحددة مسبقاً .

أن عملية تقييم الأداء مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمشروع موضوع التقييم نتيجة لارتباطها بأهداف ومجالات أنشطة ذلك المشروع مما يتطلب ضرورة اختيار المعايير المناسبة التي تتفق مع أهداف المشروع وإمكانياته المتاحة وبما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي يزاوله ذلك المشروع وحسب النظام الذي يعمل به كما أن تحديد تلك المعايير يتوقف إلى حد كبير عن نوعية ( عبد الستار ، ٢٠٠٩ : ٤ - ٥ ) ، وكما تظهر أهمية تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي في معرفة مدى الوصول الى المستوى أو المعيار للتدريس الجيد أو الإخفاق في تحقيقه. ويعد تقييم الأداء ضروري لتعزيز مواقف المدرسين المتميزين من جهة وتشخيص ضعيفي الأداء من جهة أخرى لتحقيق احد أهم الأهداف الرئيسية للجامعة ألا وهو التدريس وما يحققه هذا الهدف من نتائج لتحقيق الأهداف الأخرى كذلك تسهم عملية التقييم في الكشف عن انجازات أعضاء هيئة التدريس وإخفاقاتهم وتشجيعهم في تطوير كفاءتهم وكفايتهم التدريسية وفي استخدام طرائق وأساليب حديثة في التدريس فضلاً عن استخدام وسائل مختلفة في تقييم طلبتهم. كذلك تكشف عملية التقييم عن انجازات التدريسي

من بحوث ودراسات وأنشطة علمية وتوضيح مدى مساهمته في أنشطة وفعاليات الجامعة المختلفة على مستوى الجامعة أو البيئة المحلية . ( الجنابي ، ٢٠٠٩ : ١٠). وتأتي أهمية وفوائد عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس طبقا لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم التي تحددها الجامعة ( أبو الرب و قدارة ، ٢٠٠٨ : ٧٧) :

التحديد الدقيق لواجبات وسلبيات أوضاع الأنظمة المختلفة المطبقة في الجامعة ، التحديد الدقيق لمدى سير هذه الأنظمة وفقا للأهداف والخطط الموضوعية ، استخدام التقييم بصفته معيارا يتم في ضوءه اختيار برامج وخطط التطوير ، استخدام التقييم وسيلة لتقدير أداء المنظمة بشكل عام ثم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بشكل خاص ، لذا يحظى موضوع تقييم الأداء بأهمية مرموقة في العملية الإدارية ، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر ، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية ، ويشير ( إلهيتي ، ٢٠٠٣ : ٢٢) إلى انه يمكن أظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام تقييم الأداء بما يأتي : ( أبو الروس و أبو ماضي ، ٢٠١١ : ١١٨٣ ) :-

١ - تحديد صلاحية الموظف الجديد ، الحكم على مدى سلامة الاختيار و التعيين ، الاسترشاد بها عند الاختيار والتعيين ، تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية ، الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية ، فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين ، النهوض بمستوى أداء الوظيفة ، تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

عموما يمكن القول أن أهمية تقييم أداء تدريسي التعليم العالي يساهم في التحقق من قيام المدرس الجامعي بوظائفه وواجباته بأفضل كفاءة ممكنة وتوجيههم لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن والعمل أيضا على تشخيص الأداء المتميز لأعضاء الهيئة التدريسية عن الأداء المنخفض أو ضعيفي الأداء وتزويد الجامعة بمؤشرات عن أداء المدرسين في العمل.

### ١-٣ أهداف تقييم أداء تدريسي التعليم العالي .

اشار ( الكرخي ، ٢٠٠٧ : ٣٢) الى ان اهداف تقييم الاداء للتدريسي تكمن في :

١- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.  
٢ - الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا

٣ - تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل أو الضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاتها سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه إيجاد منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة .

٤ - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة .

٥ - تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع وصولا للتقييم الشامل .

٦ - تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية .

إذ تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين عامين هما

- ١ - هدف إداري :- وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء ، ... الخ.
- ٢ - هدف تطويري :- وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين ، تمهيدا للتغلب عليها ، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين ، عن طريق استخدام طرق موضوعية في طريقة التقييم .

- ومن جانب آخر فإن أهداف تقييم الأداء الأكاديمي والمؤسسي تتمثل في الآتي : (شعبة الأداء الجامعي ، قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي ، جامعة كربلاء) :-
- ١- تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي بالكلية التابعة للجامعة .
  - ٢ - تحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة والتي يمكن إن تؤثر على الأداء الأكاديمي والمؤسسي بكل كلية أو معهد .
  - ٣ - رفع النتائج مقرونة بالتوصيات إلى إدارة الجامعة لاتخاذ ما يلزم بشأنها .
  - ٤ - التشخيص المستمر لمشكلات العمل التي يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء التعليمي والأكاديمي بكل كلية أو معهد وعلى مستوى الجامعة ككل لزيادة القدرة على مواجهتها .
  - ٥ - اقتراح التوصيات للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمؤسسي للنهوض برسالة الجامعة بفاعلية وكفاءة .
  - ٦ - اقتراح الطرق والوسائل والإجراءات التي تكفل التوافق مع متطلبات تقييم الأداء الجامعي .
- عموما تهدف وتسعى عمليات التقييم لأداء أعضاء هيئة التدريس إلى مساعدتهم في تنمية مهاراتهم المختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وعلى إمكانية التطور الذاتي المستمر الذي لا بد منه لمواكبة التطورات والمستجدات العلمية ويمكن ان تحقق عملية التقييم الآتي (الجنابي ، ٢٠٠٩ : ١١) : تقييم مستوى الأداء لعضو هيئة التدريس ومتابعة مستوى التقدم في ذلك، الكشف عن نواحي القوة في الأداء لتعزيزها والاستفادة منها وإمكانية نقلها للآخرين عبر وسائل متعددة، وتحدد نقاط الضعف لتلافيها ووضع الحلول لتحقيق ذلك، التأشير والإشادة بالأداء المتميز لعضو هيئة التدريس، واستثمار ذلك في جوانب متعددة لخدمة المجتمع عبر بوابة البحث العلمي والأنشطة العلمية والمجتمعية الأخرى، عملية التقييم تساعد في توفير مؤشرات وبيانات عن مستوى الانجاز وضعفه في جوانب عديدة تسعى الجامعة إلى تحقيقها، تساعد في توفير قاعدة بيانات عن برامج الجامعة بكل تفصيلاتها تزود صانعي القرار بتغذية راجعة عن كل ما يريدون من معلومات تعتمد في ترشيد القرارات الجامعية، تعطي فكرة عن الإمكانيات والكفاءات المتاحة للاستفادة القصوى من طاقاتها وجهودها في تحقيق مهام الجامعة ، ان عملية تقييم أداء التدريسي تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها قياس مدى تقدمه أو تأخره في عمله وفق معايير موضوعية والحكم على المواءمة بين متطلبات مهنة التدريس ومؤهلات المدرسين وخصائصهم النفسية والمعرفية والاجتماعية ، بالإضافة إلى الكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء التدريسي مما يمكن المؤسسة التعليمية من اتخاذ الإجراءات التي تكفل تطوير مستوى أدائه وتعزيزه.(الربيعي ومحمود وعلي ، ٢٠١٠ : ٥) .
- تختلف أساليب التقييم لأداء عضو هيئة التدريس وتتراوح بين التقييم الذاتي ، وتقييم الطلبة ، وتقييم الزملاء ، والتقييم الإداري ومهما اختلفت أساليب التقييم فإن أهدافها تظل تخدم أغراضا تعليمية مرغوبة في التعليم الجامعي ومن أبرزها (وحدة الجودة و الاعتماد الأكاديمي ، ٢٠٠٦ : ٩)
- ١- التقييم عملية تشخيصية علاجية وقائية ، تعطى عضو هيئة التدريس في الجامعة تغذية راجعة عن أدائه التدريسي / التعليمي وفاعلية تدريسه وبهذا ، يتم تعزيز عناصر القوة في العملية التدريسية وإقرارها وتتم معالجته عناصر الضعف فيها لتحسين التدريس الجامعي ورفع نوعيته .
  - ٢- التقييم مؤشر جيد لقياس أداء عضو هيئة التدريس وفاعلية تدريسه لأغراض قرارات أداريه تتعلق بالترقية في الجامعة
  - ٣- يزود التقييم الطلبة في الجامعة بمعلومات أساسيه يمكن إن يستفيدوا منها عند اختيار المقررات الجامعية وتدرسيها عند استخدام نظام الساعات المعتمدة .
  - ٤- يقدم التقييم مخرجات مهمة للتقصي والبحث في عمله التدريسي الجامعي .
- من خلال العرض اعلاة يمكن القول أن أهداف تقييم تدريسي التعليم العالي يتمثل في الوقوف على مستوى أدائهم مقارنة بالخطة الموضوعية في وحدة ضمان الجودة والكشف عن أسباب

الانخفاض في مستوى الأداء ومحاولة معالجته والإشادة والتقدير بالأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس في المجال العلمي وخدمة المجتمع .

#### ١-٤ نماذج مقترحة لإجراء تقييم أداء تدريسي التعليم العالي

مرت عملية تقييم الأداء بمراحل واتجاهات مختلفة كان لكل اتجاه فيها وجهة نظر في الطريقة والأسلوب والزاوية التي يريد أن يقيم الأداء من خلالها نذكر منها ( الحجار ، بدون سنة : ٢١٥-٢١٦ )

#### النموذج الأول :

أ - طريقة الاختيار الإلزامي : يتم بموجبها تقييم أداء الموظف عبر اختيار المسئول لعبارة من مجموعة من العبارات ، وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم ، نتيجة لعدم معرفة المقيم هل اختياره لصفة معينة في صالح الموظف ام لا .

ب- طريقة الوقائع الحرجة : يتم تقييم أداء الموظف على أساس عدد من الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب ، وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المسئول في التقييم ، رغم أن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة في الأداء .

ت- تحليل النظم : هو محاولة لتطبيق الطريقة العلمية في تقييم الأداء من خلال تحديد المشكلة والنظر إليها في إطارها الكلي ، ثم اتخاذ القرار ووضعها في شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ ، ويمر تطبيقه بمراحل هي : تحديد المشكلة ثم تحليل المشكلة ثم جمع البيانات ثم تحليل البيانات ثم اختيار البديل الأمثل ثم تحويل القرار إلى عمل فعال ثم التقييم . وتعتبر هذه الطريقة مدخلا جيدا لتقييم الأداء ، حيث يتم النظر للمؤسسة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية بينها علاقات متبادلة مع الأخذ بالعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة التعليمية .

ث- الإدارة بالأهداف : تركز هذه الطريقة على مفهوم التكامل والرقابة الذاتية ، حيث يقوم العاملون بتوجيه أنفسهم ذاتيا من اجل تحقيق أهدافهم التي التزموا بها . فعمل الإدارة الأساسي هو وضع أهداف ومحاولة الحصول على التزام مهني لتحقيقها .

ج- المراجعة الإدارية : هي عبارة التفحص والاختبار الكامل للهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية او لأحد أقسامها ، واختيار الخطط والأهداف ووسائل التشغيل ومدى استخدام المؤسسة التعليمية للعناصر البشرية والمادية بها ، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلا جيدا لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية ، حيث يشمل التقييم جميع أوجه النشاطات المختلفة للمؤسسة التعليمية ، ويتم التقييم على أساس الدراسة الفعلية والبيانات الميدانية لجميع المستويات الإدارية .

ح - إدارة الجودة الشاملة : ولد مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان وذلك مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين ، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية ، إلى أن أصبح موضوع العصر ، حيث تجسد في نهج أداري حيث أطلق عليه تسمية ( أدار الجودة الشاملة ) ، الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة ، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء ، تأكيدا على مسالة الجودة لا تشمل مجالا معيناً أو أكثر داخل المؤسسة التعليمية بل يشملها جميعا .

#### النموذج الثاني :

يستند إلى معايير مشتقة من فلسفه التعليم العالي والبحث العلمي والتي شملت المجالات الآتية ( العمراني ، ٢٠١٣ : ١٤٦ - ١٤٩ ) :

التعليم والتدريس ، السمات الشخصية وأخلاقيات المهنة ، البحث العلمي ، الانفتاح على المجتمع ، والتي من شأنها أن تطور العمليات والأنشطة لبلوغ الجودة والكفاءة والتفوق على الجامعات في تحقيق طموحاتها في التقدم والتنمية الشاملة وان ذلك يتطلب أن تتوجه في تأدية

مهامها الأساسية كمؤسسات تعمل على تجاوز وضعها الحالي إلى وضع أفضل ، وفيما يلي توضيح للمجالات :-

١ - **التعليم والتدريس** : أن التدريسيين في الجامعة بحاجة إلى معرفة بفلسفة التعليم الجامعي وأهدافه ومعرفة بالمناهج والتدريس والتقييم معرفة معمقة في حقل اختصاصه والمواد التي يدرسها ومعرفة بشخصيات الطلبة وكيفية التعامل معهم وبيئتهم التي يعيشون فيها .

٢ - **السمات الشخصية وأخلاقيات المهنة** : أن من الإغراض الأساسية لعملية التقييم هو الوصول بالتدريسيين إلى حد الكفاية في سلوكهم ، فالسمات الشخصية عند التدريسي والكفاءة وأخلاقيات المهنة توضح من خلال أداءه وتعامله مع الطلبة والإدارة والزملاء والمجتمع المحلي وهذا السلوك اليومي الذي يقوم به يعطي صورة جلية ما يحمل من هذه السمات .

٣ - **البحث العلمي** : أن البحث يعد من أهم الأنشطة التي تناط ببعض الهيئات التدريسية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام فالتدريس يعد إستراتيجية للتغيير الاجتماعي والفكري والعلمي والاقتصادي والثقافي ولهذا فان الجامعات وفرت مراكز للبحث العلمي فيها ، فالبحث العلمي يشكل العمود الفقري للجامعات ويلعب دورا أساسيا في التطوير وأصبح الاهتمام به احد المقاييس التي تقاس بها حضارة الشعوب .

٤ - **الانفتاح على المجتمع** : أن الجامعة يجب أن تأخذ في عاتقها دورا مهما في الانفتاح على المجتمع باعتبارها مراكز العلم والإشعاع الفكري والعلمي والحضاري في المجتمع الذي تتواجد فيه وعليها التفكير بكل ما يسهم من المشاركة الفاعلة مع المجتمع المحلي في رفده من الطاقات المبدعة ونشر المعرفة والعلم وتزويده بالبحوث التي تسهم في تطويره كما عليها المسؤولية الأخلاقية في معاونة المجتمع في حل المشكلات التي يعاني منها مؤسساته ومصانعه ومنشأته الصناعية والعلمية من خلال إخضاعها للبحث العلمي داخل الجامعة وتوجيه طلبة الماجستير والدكتوراه للتعامل مع هذه المشكلات وإيجاد الحلول لها من خلال رسائلهم واطاريحهم .

#### النموذج الثالث أنودج مقترح (Rutherford, 1988) و (Gibbs, 1985) لتقييم الأداء

اقترح (Rutherford, 1988) أنموذجا لتقييم الأداء التدريسي توظف فيه مجموعة من المؤشرات الكمية والكيفية لفحص مستوى الأداء التدريسي ومن هذه المؤشرات الآتي ( الجنابي ، ٢٠٠٩ ، ١٧ ):

رصد عدد ساعات العناء التدريسي لعضو هيئة التدريس في السنة الأكاديمية والتي تتضمن (المحاضرات، تدريس المجموعات الصغيرة، التدريس بالعمل وحل المشكلات، تفريد التعليم) على مستوى الدراسات الأولية والعليا، رصد عدد الكورسات التي يقوم بتدريسها وعدد الساعات المحددة لكل برنامج، تقييم المسؤوليات الإدارية ذات الصلة بالتدريس والإمكانات والخدمات الاجتماعية للطلبة. ولقياس نوعية التدريس Quality of Teaching يستخدم مشروع ( Gibbs, 1983) لتقييم التدريس والذي يركز على تقييم الكفاءة التدريسية من خلال ما يعرف بملف التدريس (Teaching Portfolio) اذ يطلب من عضو هيئة التدريس تحديد وتوضيح وتوثيق مواطن القوة في تدريسه ومساهماته الايجابية التي قام بها وبنوي الاستمرار فيها لتعزيز وتقوية العملية التدريسية، ينبغي إعداد هذا الملف من قبل عضو في لجنة الترقيات (Promotion Committee) في الجامعة للحكم عليه ويتضمن هذا الملف الآتي:

- ١ تحديد الأهداف العامة والخاصة التي يسعى التدريسي تحقيقها.
- ٢ توضيح لترجمة هذه الأهداف العامة والسلوكية إلى واقع عملي وذلك من خلال الوصف الدقيق للطرق التدريسية الأساسية التي وظفها.
- ٣ تقرير متكامل عن نواتج التعلم ويتضمن تفاصيل عن:

طرق تقييم أداء الطلبة ( أنواع التغذية الراجعة للطلاب ، نواتج التعلم لدى الطلاب، تقارير الممتحن الخارجي.) هذا بالإضافة إلى دلائل الإثبات لطرق التقييم التي اتبعتها والبيانات المرتبطة بها، بمعنى

آخر دلائل إثبات لتقييم الطلاب للبرنامج الدراسي، أو تقييم القسم أو تقييم البرنامج من قبل لجنة التقييم المركزية بالجامعة (Staff Development Unit).

4 تقديم دلائل تؤكد انخراط عضو هيئة التدريس في التعليم المستمر في مجال التدريس والتعليم سواءً أكان ذلك مرتبطاً بالتدريس في مجال اختصاصه أو بالعملية التدريسية بشكل عام. ويتضمن ذلك:

تقديم دلائل عن محاولاته في التحديث والتجديد، أو حصوله على مؤهلات تربوية، حضور الكورسات أو السمينارات أو المشاركة في تطوير برنامج تدريسي، إعداد كتب، تصميم وسائط تعليمية، كتابة وثيقة بحثية في مجال التدريس أو مراجعات قام بها عن وسائط التعليم الحديثة (Gibbs, 1983, 16-17).

#### النموذج الرابع : مشروع New South Wales لتقييم الأداء التدريسي

تم إعداد هذا النموذج من قبل (Alan Prosser, 1980) يركز هذا النموذج على دراسة وتحليل دور عضو هيئة التدريس في تحقيق متطلبات الأبعاد التعليمية الآتية:

##### • نشاط عضو هيئة التدريس خارج قاعة الدرس

تهيئة وإعداد محاضرات برنامج الدراسي، تهيئة وإعداد ملخص المحاضرات، تهيئة وإعداد مذكرات توضيحية Illustrative Handout ، تهيئة وإعداد الوسائط المتعددة ، تهيئة وإعداد الاختبارات وأدوات الفحص والقياس الأخرى ، تهيئة مستلزمات العمل المختبري ، فحص واختبار معدات العمل المختبري قبل البدء بالتجارب ، وتقييم الواجبات الأكاديمية ، تصحيح أوراق الاختبارات ، الإشراف على الطلاب ، الإجابة عن تساؤلات الطلبة خارج ساعات التدريس الرئيسية ،الإعداد للرحلات والزيارات العلمية أو التدريسية والإشراف عليها وتقييمها ، المشاركة في إعداد جداول التدريس وغيرها من متطلبات العمل التدريسي ، تدريب الفنيين من العاملين في المختبرات ، مساعدة المدرسين الجدد في التعليم من خبرات الآخرين.

##### • النشاط الإبداعي الابتكاري لعضو هيئة التدريس

اقترح إضافات تطويرية جديدة للمنهج الدراسي ،اقترح وإضافة طرق إشرافية جديدة New Tutorials ، إضافة مواد دراسية جديدة للكورس الدراسي ،طرح أساليب تقييم مستحدثة ، طرح أساليب تدريسية حديثة لعرض مادة أكاديمية قديمة ،إثراء الكورس العملي بتجارب وإضافات جديدة ، تأليف وإعداد كتاب يختص بالمقرر الدراسي ، كتابة معالجات علمية موجهة للطلاب.

##### • النشاط التدريبي والتطويري لعضو هيئة التدريس

المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل الخاصة بطرائق التدريس وأساليب التعلم ، حضور محاضرات وندوات ومؤتمرات تختص بالعملية التدريسية والعملية التربوية عموماً ، الاطلاع الواسع عن كل المستجدات التربوية المرتبطة بالتدريس ، المشاركة بكتابة أوراق عمل وبحوث تتعلق بأفضل الطرائق التي يمكن أن يعتمد عليها عضو هيئة التدريس في مجال اختصاصه.

##### • التقييم الذاتي (Subjective Evaluation) لعضو هيئة التدريس لأدائه التدريسي

تحليل وتنظيم وتنسيق الأهداف التدريسية ، توسيع دائرة الأهداف التعليمية لتشمل الأهداف ذات الصلة بميول الطلاب وسلوكياتهم وقدراتهم العقلية والمهارات العملية ومهارات الاتصال، تأسيس وتوظيف الطرق التدريسية السليمة والفاعلة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، فحص فاعلية أساليبه التدريسية وتعديلها.

يتفق الباحث مع هذا الأنموذج لكونه يتضمن تفاصيل مستلزمات الأداء التدريسي ، لذا سيتم اعتماد مضامينه في تنفيذ الجانب التطبيقي لهذا البحث كونه يلبي متطلبات السعي والوصول الى تحسين كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي .

## ٢- الإطار المنهجي للبحث

### ٢-١ مشكلة البحث

يعد الأداء للتدريسي من الأمور المهمة والتي يجب أخذها بنظر الاعتبار وذلك لان نجاح التدريسي يعتمد على أداءه ، وخاصة ضمن الوضع الحال وارتفاع حدة المنافسة مابين الجامعات وظهور تسلسلات للجامعات من حيث أجامعه الأولى والأخرى ثانية ، فان كل ذلك يعتمد على ما يقدمه التدريسي من أداء ومجهود ضمن ميدان العمل والذي بدوره ينعكس عليه من حيث التقييم والترقيه و على مؤسسات التعليم العالي ، ومن هنا يمكن إثارة عدد من التساؤلات النظرية المعبرة في مضمونها عن مشكلة بحثية وكما يأتي:-

١. ما هو النموذج المقترح أو الأسلوب المتبع لتقييم أداء مدرسي التعليم العالي في الجامعات؟
٢. ما هي الوسائل أو الإجراءات المتبعة لتقييم أداء التدريسيين للارتقاء بمستويات أداء مدرسي التعليم العالي في جامعاتنا؟
٣. هل هناك ادراك من قبل التدريسيين لاهمية التقييم بالنسبة لهم ضمن المسار التعليمي؟

### ٢-٢ أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من كونه أداة توضح أهمية التقييم لدى مدرسي التعليم العالي و توجه تدريسي التعليم العالي من أداء أعمالهم على أكمل وجه و اعلي كفاءة ممكنة إذ ينعكس ذلك في تطوير مسيرة العملية التعليمية وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين .

### ٢-٣ أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى الوقوف على الإجراءات والوسائل والطرق التي تتخذها الجامعات لرفع كفاءة عملية تقييم مدرسي التعليم العالي ، إضافة إلى اطلاع مدرسي التعليم العالي على هذه الإجراءات والوسائل والطرق . والتوعية بأهمية تقييم تدريسي التعليم العالي في تحسين كفاءة التعليم الجامعي ،أضاه لذلك يهدف البحث من البحث عن النماذج أو الأساليب الأكثر كفاءة في تطوري الأداء الجامعي من خلال تطوير أداء التدريسي من خلال البرامج والتحسين المستمر ..

### ٢-٤ فرضية البحث

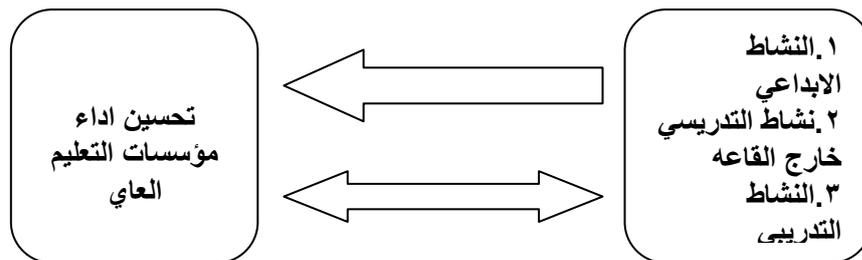
جاءت فرضية البحث كمحاولة من قبل الباحث لحل أو وضع الإجابات حول مشكلة الدراسة الموضوعية من قبل الباحث إذ جاء البحث بفرضيه رئيسة تتضمن :

الفرضية الرئيسية للبحث:

( هل هناك إدراك من قبل الجامعات والكادر التدريسي للأساليب المتبعة في تقييم الاداء وما دوره في العمليه التدريسيه و التي يمكن من خلالها زيادة كفاءة وأداء التدريسي ضمن ميدان العمل ).

### ٢-٥ أنموذج البحث :

أبعاد تقييم أداء التدريسيين للجامعه



المصدر : من اعداد الباحث

- ١ - الحدود الزمانية : - امدد الحدود الزمانية بين ١ / ١١ / ٢٠١٥ و لغاية ١ / ٤ / ٢٠١٦ ،  
٢ - الحدود المكانية : - يمكن تحديد الحدود المكانية للبحث عينه من الكليات التابعة لجامعة دهوك التي تم تطبيق البحث فيها

## ٢-٦ أسلوب جمع البيانات والمعلومات :

أعتمد جمع البيانات و المعلومات على الكتب و الرسائل و الأطاريح الجامعية و مواقع الانترنت ، من أجل القيام بأعداد الجانب النظري لهذا البحث . أما بخصوص الجانب الميداني . فإن استمارة الاستبيان كانت الوسيلة المعتمدة للحصول على البيانات و المعلومات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي و التي تضمنت توزيع ( ١٧٠ ) استمارة استبيان على عينة البحث و التي كانت تتمثل في الكادر التدريسي في جامعه دهوك و المشار إليها في الجدول ( ١ ) و تم استرجاع ( ١٥٠ ) جاهزة للتحليل و تم تحليلها و استخراج النتائج و النسب من خلالها .

## جدول ( ١ )

### توزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين في كليات جامعة دهوك

ت	الكليات	عدد الاستمارات		
		الموزعة	المستلمة	الصالحة
١	الهندسة	٢٨	٢٧	٢٦
٢	الأداب	٣٠	٢٨	٢٨
٣	الإدارة والاقتصاد	٢٥	٢٥	٢٥
٤	العلوم	٢٧	٢٦	٢٥
٥	القانون والسياسة	٣٠	٢٧	٢٤
٦	التربية	٣٠	٢٦	٢٢
	المجموع	١٧٠	١٥٩	١٥٠

الجدول من اعداد الباحث

## ٣- تحليل نتائج الدراسة

### ٣-١ وصف عينة البحث

من خلال المعلومات التعريفية عن عينة البحث والتي كانت مدرجة في استمارة الاستبيان، تم الوصول إلى الأتي كما موضح في الجدول ( ٢ ) .

## الجدول ( ٢ ) وصف الافراد المبحوثين

الجنس	ذكر		أنثى		
	ت	%	ت	%	
	١٠٢	٦٨	٤٨	٣٢	
العمر	٤٠-٣١		٥٠-٤١		٥١ فأكثر
	ت	%	ت	%	ت
	٩١	٦٠,٦	٣٨	٢٥,٣	٢١
الحالة الاجتماعية	متزوج		أعزب		مطلق
	ت	%	ت	%	ت
	١٠١	٦٧,٣	٤٩	٣٢,٦	--
المؤهل العلمي	دكتوراه		ماجستير		
	ت	%	ت	%	

٦٠,٦		٩١		٣٩,٣		٥٩		
مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ		اللقب العلمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٣٩,٣	٥٩	٤٤,٦	٦٧	١٣,٣	٢٠	٢,٦٦	٤	
٢٢ سنة فأكثر		٢١-١٦ سنة		١٥-٥ سنة				مدة الخدمة
%	ت	%	ت	%	ت			
١٣,٣	٢٠	٢٦,٦	٤٠	٦٠	٩٠			

الجدول من إعداد الباحث.

٢-٣ وصف وتشخيص متغيرات أداء التدريسيين في الجامعة المبحوثة يتضمن وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وذلك عبر تحليل البيانات المتعلقة بها، والذي يتم فيه استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقييم الأداء ، كما مبين في الجدول (٣)

الجدول ( ٣ ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	النشاط الإبداعي الابتكاري	٣,٠٩٠	٠,٩٢٢
٢	نشاط خارج قاعة الدرس	٣,١٦٩	١,٣٠٥
٣	التقي الذاتي	٣,٢٤٥	٠,٩٩٩
٤	النشاط التدريبي والتطويري	٣,٢٧٢	١,٢٠٨

الجدول من إعداد الباحث

٣-٣ وصف وتشخيص متغيرات أداء التدريسيين في الجامعة المبحوثة

١-٣-٣ عرض النتائج ومناقشتها

لغرض تشخيص واقع أداء التدريسيين من وجهة نظر عينة الدراسة فلا بد من تدقيق الاستجابات وتبويبها وجدولتها ثم معالجة البيانات الناتجة عنها وكما في الجدول ( ٤ )

جدول ( ٤ )

وصف متغير الدراسة على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعينة البحث

الترتيب	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق الى مساحة العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	ت
الرابع	29.838	61.8	0.922	3.090	النشاط الإبداعي	١
الأول	41.180	63.38	1.305	3.169	نشاط التدريسي خارج القاعة	٢
الثاني	36.919	65.44	1.208	3.272	النشاط التدريبي والتطويري	٣
الثالث	30.785	64.9	0.999	3.245	التقويم الذاتي	٤

الجدول من إعداد الباحث

من خلال معطيات الجدول ( ٤ ) يمكن استخلاص ما يأتي :

أ - النشاط الإبداعي : حققت استجابات المبحوثين عن أسئلة النشاط الإبداعي وسطا حسابيا مقداره ( ٣,٠٩٠ ) متجاوزا الوسط الفرضي للدراسة البالغ ( ٣ ) ، وهذا يدل على ارتفاع النشاط الإبداعي في المنظمة المبحوثة ، وبانحراف معياري قدرة ( ٠,٩٢٢ ) مما يعكس تمركز الاستجابات حول بعد النشاط الإبداعي وكان ذلك بنسبة اتفاق ( ٦١,٨ ) وبمعدل اختلاف ( ٢٩,٨٣٨ )

( حول أوساطها الحسابية وبالتالي يعكس قدرة هذا البعد على التأثير على التدريسيين بشكل جيد ، وان هذه المؤشرات تعكس توجه المنظمة الى اعتماد هيكل تنظيمي ميكانيكي يعتمد على التفاعلات التنظيمية .

ب - **نشاط التدريسي خارج القاعة** : يظهر من خلال تحليل معطيات الجدول ( ٤ ) ان بعد نشاط التدريسي خارج القاعة حقق وسطاً حسابياً قدرة (٣,١٦٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي للدراسة وبانحراف معياري مقداره ( ١,٣٠٥ ) وبمعدل اتفاق من قبل العينة ( ٦٣,٣٨ ) مما يعكس قوة هذا البعد باعتباره من واجبات التدريسي التي لا بد أخذها بنظر الاعتبار وجاء معدل الاختلاف (٤١,١٨٠).

ت **النشاط التدريسي** : أشارت معطيات الجدول ان معدل الاتفاق حول بعد النشاط التدريسي كان بأعلى الحدود والذي بلغ ( ٦٥,٤٤ ) إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٢٧٢) وهو أيضا كان أعلى من الافتراضي وكان ذلك بانحراف معياري قدرة ( ١,٢٠٨ ) ، اذ نجد هنا ان النشاط التدريسي كان له ذلك التأثير الملحوظ في العمل التدريسي إي ان تأثيره كان بحدود قوي جدا في تحسين أداء التدريسي .

ث **التقييم الذاتي** : تضمنت التقييم الذاتي بعدها من أساليب الحديثة ضمن عمل التدريسي وكما أشار إليها الجدول ( ٤ ) نجد أنها كانت بوسط حسابي (٣,٢٤٥) وهو أعلى من الفرضي للدراسة وكان بمعدل الاتفاق حول هذا البعد ( ٦٤,٩ ) الا ان الانحراف المعياري بلغ ( ٠,٩٩٩ ) ، وهذا ما يعكس قدرة هذا البعد من التحديد والتأثير بسلوك التدريسيين في محيط الجامعة .

### ٣-٣-٢ اختبار ( t ) لعينة الدراسة حول تقييم أداء التدريسيين وتحسين الأداء في ضوء نموذج Wales:

لأجل معرفه مدى معنوية العلاقة ضمن أسئلة البحث اقتضى البحث لأجراء اختبار ( t ) حول مدى معنوية نموذج ( wales ) المختبر ضمن الدراسة الحالية وكما مشار آلية في الجدول (٥).

الجدول ( ٥ ) يوضح اختبار ( t ) لعينة الدراسة باتجاه واحد

الأبعاد	قيمة ( t ) المحسوبة	درجات الحرية	قيمة ( t ) الجدولية	sig
النشاط الإبداعي	70.338	149	1.655	0.000
نشاط التدريسي خارج القاعة	72.327			
النشاط التدريسي والتطويري	73.337			
التقييم الذاتي	74.115			

الجدول من أعداد الباحث في ضوء نتائج spss , N=150 , \*p<0.05

تشير نتائج الجدول ( ٥ ) بان هناك علاقة معنوية موجبة بين أبعاد نموذج الدراسة المختبر إذ نجد ان أقوى علاقة كانت حول إمكانية التقييم الذاتي للتدريسي لنفسه إذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة ( 74.115 ) وكان ذلك بمستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية ( 149 ) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 1.655 ) والدلالة على معنوية النموذج المختار من قبل الباحث ، والذي يأتي بعدة بعد النشاط التدريسي والتطويري والذي يدل على نشاط التدريسي مرتبط بالتطوير والتحديث المستمر والذي كان ذلك بدلالة قيمة ( t ) المحسوبة والتي بلغت ( 74.337 ) والتي جاءت أيضاً اكبر من قيمتها الجدولية وهذا ما يشير الى قبول الفرضية ومعنوية النموذج .

#### ٤- الاستنتاجات والمقترحات

تمثل الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع المقترحات وصياغتها، والتي يراها الباحث ضرورية للكليات المبحوثة، واستكمالاً للنموذج المقترح لتطوير تقييم أداء التدريسيين ، سيتم عرض الاستنتاجات المبينة على نتائج الجانب النظري والميداني للدراسة، ومن ثم عرض المقترحات والرؤى المستقبلية المقدمة لإدارة الكليات عينة الدراسة، فضلاً عن تقديم اقتراحات للباحثين حول بعض الدراسات المستقبلية المكتملة للموضوع، وعلى النحو الآتي:

##### ٤-١ الاستنتاجات :

- ١- يتفق افراد عينه المبحوثة حول الدور الكبير في تطوير أداء التدريسي وزيادة مقدرة التدريسي على مواكبة المتغيرات الخارجة والمستمرة بشكل متواصل .
- ٢- يرتبط للنشاط التدريبي والتطويري بأداء التدريسي وإمكانية تقييم الأداء وتحسين مستوى الأداء في التعليم العالي .
- ٣- اشارت النتائج ايضا الى ان النشاط الابداعي من قبل التدريسي يفتقر الى التحفيز بالرغم من وجود الابداع لدى بعض التدريسيين الى ان عدم تطوير وتحفيز ذلك الابداع قد يؤدي الى اضمحلاله .
- ٤- جاءت النتائج من خلال تطبيق نموذج wales ان التقييم الذاتي للتدريسي يعد من الاساليب المهمة في التطوير للنشاط اذ ان التدريسي هو اعلم احسن من غيره بنقاط القوة والضعف التي يمتلكها الى ان ذلك يحتاج الى تمكين التدريسي من ذلك وتشجيعه لذلك .
- ٥- جاءت نتائج اختبار ( t ) لنموذج الدراسة بقبول معنوي لأبعاد النموذج ومعنوية الأبعاد المختارة من قبل الباحث ومدى علاقتها بتحسين أداء التدريسيين ضمن التعليم العالي وكان ذلك بنسب متفاوتة ، وهذا مايشير الى إمكانية اعتماد نموذج wales من الكليات الحالية في تطوير وتحسين أداء التدريسيين من وزارة التعليم العالي .

##### ٤-٢ المقترحات :

- استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما طرحته من استنتاجات، يمكن إيجاز أهم المقترحات التي ستسهم في إفادة الكليات المبحوثة من عينة الدراسة، فضلاً عن إعطاء بعض الدراسات المستقبلية مشاريع بحثية مقترحة، اتخذت المقترحات،
- ١- زيادة الاهتمام من قبل إدارات الكليات والجامعة المبحوثة بفتح المجال أمام التدريسيين للمشاركة وإتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم الخاصة في القرارات الحيوية، فضلاً عن تشجيع الجهد المبذول، إذ إن ذلك يعطي الفرصة لإدارات الأقسام والجامعة من تحسين جودة التعليم ، لأن الأعمال الروتينية هي التي تقلل من مستوى جودة التعليم لدى التدريسيين.
  - ٢- التأكيد على الإدارات العليا ضمن الأقسام العلمية ورئاسة الجامعة أن تأخذ بالاعتبار مسألة اندماج التدريسيين فكرياً ومهنياً مع الوظيفة أولاً ومع زملائهم ثانياً والجامعة نفسها ثالثاً مما قد يساهم على تحسين اداء التدريسي لنفسه ، و ذلك بدوره أن يعمل على التأقلم مع النمط القيادي المتبع وبالتالي يدفع باتجاه تحسين الجودة وإتباع الأسلوب القيادي والعمل ضمن مبدأ (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).
  - ٣- تبني الجامعة سياسات حقيقية تحاول من خلالها دمج التدريسيين في وظائفهم وذلك من خلال الدعم والتحفيز وإتباع سياسة الباب المفتوح ضمن العمل الجامعي مما يساعدهم على زيادة التفاعل بين الكادر التدريسي والوحدات الإدارية ويقلل ذلك من الغموض الذي قد يصيب العملية التعليمية.
  - ٤- تبني رئاسة الجامعة استراتيجيات جديدة في التطوير والنمو من خلال الالتزام الأخلاقي والعاطفي، ويكون ذلك من خلال التقليل من المستويات الإشرافية والرقابية الحازمة على أداء

التدريسيين لمهامهم، بل على العكس من ذلك عليهما تفعيل مفهوم الرقابة الذاتية مما يقود إلى إعطاء التدريسيين الثقة بأنفسهم أولاً والجهات الإدارية العليا ثانياً، فضلاً عن ذلك، يجب على الإدارة العليا زيادة الشعور بالانتماء الوظيفي من خلال تشجيع مفاهيم فرق العمل بوصفها المصدر الأول لتبني الأسلوب القيادي الأمثل من قبل التدريسيين.

٥- تنمية القدرات الإبداعية للتدريسيين من خلال توجيههم للاعتماد على النفس وتحمل المخاطر وإبداء الآراء وحل المشكلات من دون الرجوع إلى الإدارات العليا، فضلاً عن إعطائهم الفرصة الفعلية لاقتناء الفرص البيئية المحيطة بهم من دون أية تأثيرات خارجية ويساعد ذلك على تشجيع الإبداع والقدرة على التغيير من جهة، ومن جهة ثانية تشجيع الالتزام والابتعاد عن العزلة الاجتماعية عن طريق تنمية العلاقات الاجتماعية بين التدريسيين، الأمر الذي سيساعد في خلق التعاون فيما بينهم

٦- العمل على إشراك كافة التدريسيين في اتخاذ القرارات الحيوية في العمل وذلك للاستفادة من آرائهم حول كيفية معالجة المعوقات التي تواجههم باعتبارهم على تماس مباشر معها، فضلاً عما تمنحه هذه المشاركة من شعور إيجابي بإيجابية أعمالهم ، بل إحساسهم بإمكانية التأثير بمجريات العمل، الأمر الذي سيدفع نحو تبني الجودة في العمل التعليمي

٧- يوصي الباحث بزيادة اهتمام الكادر التدريسي في الكليات عينة الدراسة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات سواء داخل البلد أم خارجه، وذلك لكسب المعارف والمهارات والتصورات عن التغييرات التي تحدث في البيئة التعليمية التي من شأنها أن تزيد تفاعل التدريسي مع البيئة والجامعة وتحسين الجودة لديهم .

#### المصادر:

#### اولا :- المصادر العربية

##### الدوريات

١. عبد الكريم جاسم العمراني ، (٢٠١٣) ، نموذج مقترح لتقييم أداء تدريسي الجامعات العراقية في ضوء فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، العدد ١٣، السنة السابعة.
٢. وحدة الجودة والاعتماد الأكاديمي، (بدون سنة)، تقييم التدريس، كلية المجتمع بالرياض، نشرة ثقافية ٤ .
٣. محمود داود الربيعي وأمنة فاضل محمود ولقمان هادي عبد علي، (٢٠١٠)، تقييم كفايات تدريسي كلية التربية الرياضية جامعة بابل وفق منظور إدارة الجودة من وجهة نظر طلبتهم مجلة علوم التربية الرياضية، العدد ٤ ، المجلد ٣.
٤. سامي علي أبو الروس و خالد ماضي أبو ماضي ، ( ٢٠١١ ) ، مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد ١٩ ، العدد ١ ، غزة ، فلسطين.
٥. عماد أبو الرب و عيسى قداة ، ( ٢٠٠٨ ) ، تقييم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد ١ ، عمان ، الأردن.
٦. رجاء رشيد عبد الستار ، ( ٢٠٠٩ ) ، تقييم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ١٩ .
٧. حاتم جاسم عزيز ، (٢٠١٢) ، تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية في جامعة ديالى ) ، مجلة الفتح، العدد ٥٠ .
٨. عبد الغفور حسن و نزار قاسم الصفار ، (٢٠٠٢)، تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في مدينة الموصل – محافظة نينوى دراسة تحليلية (١٩٩٣-٢٠٠٠) مجلة تنمية الراقدين ، مطبعة جامعة الموصل، العدد ٧٠ ، المجلد ٣٤.

#### الكتب

- ٩- مجيد عبد جعفر الكرخي، (٢٠٠١)، مدخل الى تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية ( باستخدام البيانات المالية ) ، ط١ ، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد ، العراق.
- ١٠- مجيد الكرخي، (٢٠٠٧) ، تقييم الاداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .
- ١١- كاظم جاسم العيساوي، (٢٠٠٥)، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات — تحليل نظري وتطبيقي - ط٢، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

#### المؤتمرات

- ١٢- رائد حسين الحجار ، ( ٢٠٠٧ ) ، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، بحث منشور ضمن المؤتمر .
- ١٣ .شعبة الأداء الجامعي - قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي - جامعة كربلاء .
- ١٤ . عبد الرزاق شنين الجنابي ، (٢٠٠٩)، تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساتها في جودة التعليم العالي ، بحث مقدم الى مؤتمر الجودة في جامعة الكوفة .
- ثانيا : - المصادر الأجنبية

#### Articles:

- 16- Miller , Keut , D. & Boromileg , P., (1990) ,Strategic Rickand orporate Performance Analysis Of Alternative Risk Casures, Academy Of anagement Journal, Vo1 . 30 No .
- 17- Robbins , Jams And Wiersema, Margaret, (1995), "Resource – Based Approach To The Multib Firm " , Strategic Management Journal , No . 4 , Vo1.15.

