

## امكانية تحسين نظام تقييم اداء الكادر التدريسي باعتماد جائزة التعليم للتميز أنموذجاً

" دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية والقيادات الادارية وطلاب جامعة التنمية البشرية "

م.م. يوسف عبيد حمه أمين

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة التنمية البشرية

[yousif.obed@uhd.edu.iq](mailto:yousif.obed@uhd.edu.iq)

م.م. فلاح حسن احمد

قسم ادارة المشاريع / كلية التجارة

جامعة السليمانية

محاضر في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة التنمية البشرية

[falah.amed@univsul.edu.iq](mailto:falah.amed@univsul.edu.iq)

---

### Abstract:

The aim of the research is to study the improving potential of the system of assessment of the academics accredited at the University of Human Development to be more accurate and objective by providing a comprehensive model of evaluation system based on the academics ideas and students of the University of Human Development on the one hand and try to employ one of the best models adopted in this field on the one hand Others to build and design a model for a comprehensive system to achieve the integration of vision between the relevant parties, namely (administrative leaders, teaching staff, students).

The second questionnaire was for the students. A random sample of 95 was selected at the University of Human Development, (20) from the teaching staff and (75) of the students of different faculties of the third and fourth stages exclusively and to verify the hypothesis of the research, the data were tested by using the statistical program (SPSS). The research has reached a number of conclusions, including the possibility of employing the criteria of the Excellence Award for Excellence in its four fields to improve the components of the system of evaluation of the teaching performance currently applied in the University of Human Development. The research presented a model for evaluating performance more accurately and objectively. The main recommendation of the research is the adoption of the proposed model for evaluation of the performance of the university and adding pivots (scientific ability and professional development, ethics and communication) (Leadership of teaching and learning, creative initiatives) to assess students and teachers at the University.

**المستخلص:**

يهدف البحث الى دراسة مدى امكانية تحسين نظام تقييم الكادر التدريسي المعتمد في جامعة التنمية البشرية ليكون أكثر دقة وموضوعية عن طريق تقديم نموذج شامل لنظام تقييم مبني على اساس اراء تدريسيي وطلاب جامعة التنمية البشرية من جهة ومحاوله توظيف واحده من أفضل النماذج المعتمدة في هذا المجال من جهة اخرى لبناء وتصميم النموذج لنظام شامل وصولاً الى تكامل رؤية بين الاطراف ذات العلاقة وهي كل من (القيادات الادارية، الكادر التدريسي، الطلاب).

بغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث تم اعتماد استمارتين استبانة منفصلتين الأولى كانت تخص التدريسيين ومن ضمنهم القيادات اما الاستمارة الثانية فكانت تخص الطلاب، اذ اختير عينة عشوائية بلغت ( 95 ) مبحوثاً في جامعة التنمية البشرية، ( 20 ) مبحوثاً من الكوادر التدريسية و( 75 ) مبحوثاً من طلاب الكليات المختلفة من المرحلتين الثالثة والرابعة حصراً وللتحقق من فرضية البحث تم اختبار البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي. توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها امكانية توظيف معايير جائزة التعليم للتميز بمجالاتها الاربعة لتحسين مكونات نظام تقييم اداء التدريسي المطبق حالياً في جامعة التنمية البشرية كما وقدم البحث نموذج لتقييم الاداء أكثر دقة وموضوعية وجامعة لاراء اصحاب العلاقة، اما اهم التوصيات التي خلصت اليها البحث هي اعتماد النموذج المقترح لتقييم الاداء في الجامعة المبحوثة، وازافة محوري (التمكن العلمي والتنمية المهنية، واخلاقيات المهنة والاتصال) لمعايير تقييم القيادات الادارية للتدريسيين وازافة محوري (قيادة التعليم والتعلم، المبادرات الابداعية) لتقييم الطلاب للتدريسيين واعتمادها في الجامعة المبحوثة.

**الكلمات الدالة: معايير تقييم الاداء، جائزة التعليم للتميز.**

**منهجية البحث****اولاً: مشكلة البحث:**

قد تمتلك الجامعات معايير تقييم تتميز بها في عملية تقييم كوادرها التدريسية، وتحاول جاهدة الى التمييز بجوانب اخرى في تصميم انظمة التقييم للوصول الى بناء خريطة التميز في العملية التعليمية، لذا ينبغي الاستفادة من افضل النماذج والتجارب في مجال تصميم انظمة التقييم الشاملة والموضوعية التي تم اعتمادها في منظمات اخرى من جهة، فضلاً عن ضرورة مشاركة اصحاب العلاقة في صياغة النظام وتشخيص معاييره، وتأتي مساهمة البحث في تقييم نظام التقييم الحالي من جهة وبناء انموذج لنظام تقييم مقترح يعمل على تضمين افضل المعايير المتفق عليها من قبل الاطراف ذات العلاقة بعملية التقييم من جهة اخرى. على النحو الذي يمكن من نشر الانموذج وتعميمه على الجامعات الاخرى لتحقيق منظور الموضوعية والشمولية في عملية التقييم من جهة ولتجويد نتائجها من جهة اخرى. ويُمكن تلخيص مشكلة البحث في أطار التساؤل الرئيس الآتي:

**(مدى امكانية تحسين نظام تقييم الكادر التدريسي المعتمد في الجامعة قيد البحث؟)**

**ثانياً: أهمية البحث:**

تبرز أهمية البحث في تحديد افضل معايير تقييم الكادر التدريسي لتعزيز ثقة اصحاب العلاقة بنتائج التقييم وامكانية اعتمادها في تحسين مسار العملية التعليمية في الجامعة المبحوثة، فضلاً عن اجراء مقارنة بين نظام التقييم المعتمد وبين انموذج التعليم للتميز ومن ثم العمل على تقديم انموذج لنظام تقييم شامل على مستوى المعايير والمجالات من جهة ويأخذ بنظر الاعتبار رؤية كل من ( التدريسيين والطلاب ) من جهة اخرى.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. تقييم نظام تقييم الكادر التدريسي في الجامعة قيد البحث.
2. تحديد مدى امكانية تحسين نظام التقييم الحالي باعتماد نموذج التعليم للتميز في الجامعة المبحوثة.
3. تصميم نموذج لنظام تقييم شامل يتضمن أفضل المعايير لضمان جودة وموضوعية نتائج التقييم في الجامعة المبحوثة.

### رابعاً: فرضية البحث:

انسجاماً مع أهداف البحث فقد تم صياغة الفرضية كالاتي:

هناك امكانية لتوظيف معايير جائزة التعليم للتميز بمجالاتها الاربعة الرئيسية وهي ( التمكن العلمي والتنمية المهنية، قيادة التعليم والتعلم، المبادرات الابداعية، اخلاقيات المهنة والاتصال) لتصميم نموذج لنظام شامل يتضمن أفضل المعايير لضمان جودة وموضوعية نتائج تقييم اداء التدريسيين.

### خامساً: حدود البحث:

يمكن تقسيم حدود هذا البحث على وفق الآتي:

1. الحدود الزمنية: انحصرت حدود البحث في المدة الزمنية 12/ 2018/1 - 12/ 2018/3
2. الحدود المكانية: تم البحث في الكليات التابعة لجامعة التنمية البشرية .
3. الحدود البشرية: شمل البحث اراء عينة من اعضاء هيئة التدريس وعينة من طلاب المرحلتين الثالثة والرابعة في كليات جامعة التنمية البشرية.

### سادساً: أساليب جمع البيانات

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضية البحث والوصول إلى النتائج اعتمدنا على الأساليب الآتية:

- 1- الجانب النظري: تم الاعتماد في تناول هذا الجانب على المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات وبحوث واطارح ورسائل ذات صلة بالموضوع المتوفر في داخل الإقليم وخارجها والأعتماد على الشبكة العنكبوتية (الانترنت) للوصول إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة البحث.
- 2- الجانب العملي: بغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث استخدم الباحثان استمارتين استبانة منفصلتين الأول كانت تخص القيادات والتدريسيين والتي تضمنت بدورها ثلاث اقسام، الاول تمثل بمدى فعالية مكونات تقييم الطلاب للتدريسي والثانية مدى فعالية مكونات تقييم القيادات الادارية للتدريسي اما القسم الثالث فتضمن مدى امكانية الاستفادة من جائزة التعليم للتميز لتحسين نظام التقييم. اما الاستمارة الثانية فكانت تخص الطلاب.

## مقدمة

حظي قياس أداء التدريسيين باهتمام علماء الاجتماع والنفوس التطبيقيين، لأن أداء الوظيفة يمثل السلوك الإنساني بأوسع معانيه. فقد ركز علم الاجتماع على دراسة سلوك الفرد اثناء تادية واجبه على اعتبار أنه ليس مجرد آلة بل هو إنسان قبل كل شيء، له شخصيته وظروفه الاجتماعية وقدراته الخاصة، ويتأثر بالآخرين وبكل ما يحيط به. فيتأثر بالتكنولوجيا وبمعاملته ورؤسائه وبملاقاته مع زملائه. وقد تبين أن الاهتمام بالتدريسي يؤدي إلى تحسين الاداء وتطوير المؤسسات التعليمية والعملية التعليمية برمتها. وهذا ما أكدته المدرسة السلوكية عندما رأت أن دراسة الفرد وتحليله بوصفه إنساناً نفسياً واجتماعياً بطبيعته والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من أهم المقومات الأساسية لتحقيق المزيد من الأداء الفعال. فالأداء الناجح يعتمد على العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز الفرد لبذل المزيد من الجهد. ومن هذه العوامل إشعار التدريسي بأن أعماله مرغوب فيها وإحساسه بأن رئيسه وزملاءه يتأثرون به، ويتفاعلون معه، ولديه الفرصة للتعبير عن ذاته في العمل والإبداع فيه، واستخدام قدراته المعرفية ومهاراته العقلية والجسمية إلى أقصى حد ممكن، ويمتلك القدرة على التطور، والمثابرة، والدقة، وفهم جوانب العمل المختلفة من أجل تحقيق الأداء الأفضل.

قد تمتلك الجامعات معايير تقييم تتميز بها في عملية تقييم كوادرها التدريسية، وتحاول جاهدة الى التمييز بجوانب اخرى في تصميم انظمة التقييم للوصول الى بناء خريطة التميز في العملية التعليمية بناءً على ذلك جاء البحث للتحقق عن امكانية تحسين نظام تقييم الكادر التدريسي المعتمد في الجامعة قيد البحث وتم تناول الموضوع في اربعة مباحث او فصول اذ تضمن المبحث الاول منهجية البحث والمتضمنة مشكلة البحث وكل من الاهداف وفرضية البحث واسلوب جمع البيانات اما المبحث الثاني تناول الاطار المفاهيمي لموضوع تقييم الاداء اما المبحث الثالث فتضمن الجانب العملي اذ تم تحليل واختبار البيانات التي تم استحصاها من استمارات الاستبانة وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات تم عرضها في المبحث الرابع والذي تضمن ايضا التوصيات التي قدمها البحث.

## الجانب النظري

### اولاً: مفهوم وتعريف الاداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة (صبرينة: 2015، 6) إن مضمون عملية الأداء يشير إلى الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء المستخدم لمهامه بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم و تقدير مستوى الأداء المنفذ و إعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك المستخدم من خلال قيامه بمهامه اي تقدير كفاءته الفنية والعلمية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله فالأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المنظمات وهي العنصر الذي تترقى به المؤسسة أو تتدهور، لذلك كان لمفهوم الاداء نصيب كبير منا لاهتمام والتحليل والتمحيص في الدراسات الإدارية وخاصة المواضيع المتعلقة بالكوادر البشرية (عبد الكريم: 2012، 8-9) ، وهناك تعاريف عدة للاداء منها

ان الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين مفهومي الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (صبرينة: 2015، 7) اما (Nickols) فقد عرفه بأنه نتاج السلوك (سعاد : 2009، 9) بينما عرفه (عبد الكريم: 2012، 18) بانه عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية من حيث كمية وجودة العمل المقدم من قبله.

#### رابعاً: مفهوم وتعريف تقييم الاداء

تعددت المفاهيم التي تشير إلى تقييم الأداء فذهب البعض إلى عدها عملية تحليل لأداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وامكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى فيما ربط البعض بين تقييم الأداء وبين الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وادارة العاملين في المنظمة (الأشقر: 2015، 8) وعليه يمكن تعريف تقييم الاداء بأنه

نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها (بجر وعبد الواحد: 2011، 770) كما عرف بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الاجور (موسى: 2004، 3) ويقصد بتقييم الأداء اصدار الحكم على الإنجاز الفعلي المتحقق من القدرات الكامنة (عمران: 2007، 212)

#### خامساً: أهمية تقييم الاداء

تنظر المنظمات المعاصرة إلى العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية (الشريف: 2013، 59)

١ - الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

٢ - تقييم المشرفين والمديرين: إذ تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

٣ - تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

٤ - تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح

كما ان لمعايير تقييم الاداء اهمية كبيرة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، فيجب القيام بمراجعة مستمرة لتلك المعايير وإجراء التعديلات المناسبة عليها حسب ما تقتضيه ضرورة العمل وفي ضوء التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتحقيق المرونة الكافية للمعايير الرقابية في ضوء اعتبارين أساسيين يجب الأخذ بهما في التنظيمات المختلفة وعدم اهمالهما وهما: (صديق : 2012 ، 218-219)

1. وجود وسائل فعالة يمكن بواسطتها اكتشاف درجة كفاءة المعايير القائمة، ومدى ملاءمتها للظروف السائدة.

2. مراجعة دورية ومستمرة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر في كفاءة وفاعلية المعدلات والمعايير القائمة.

#### سادساً: اهداف تقييم الاداء

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الاداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والترقية(بجر وعبد الواحد: 2011، 771) ، صنف (العميان) اهداف عملية تقييم الاداء الى ثلاث مستويات هي (الرويلي: 2014، 88):

1. مستوى المنظمة : وذلك بإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي ورفع مستوى اداء الموظفين .
2. مستوى المديرين : وذلك بتطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب اليهم ودفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية.
3. مستوى الفرد العامل : من حيث دفع الموظفين للعمل وشعورهم بالعدالة بان جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالعاملين غير المجتهدين.

#### سابعاً: مستويات تقييم الأداء:

هنالك العديد من أنواع وأقسام التصنيف من أهمها ما يلي (محمد: 2017، 76)

الطريقة الأولى: الرئيس، المرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل

الطريقة الثانية: قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء

الطريقة الثالثة : تخص تقييم زملاء

الطريقة الرابعة : وجود لجنة من الرؤساء

الطريقة الخامسة: التقييم الذاتي أو الشخصي

حيث تمثل كل طريقة من هذه الطرق مجموعة من المميزات والعيوب بالإضافة إلى أن كل طريقة من هذه الطرق يخضع اختيارها لسياسة المنظمة في عمليات التقييم.

#### ثامناً: اساليب تقييم الاداء

هناك اساليب عديدة وهذه مجموعة غير جامعة لها

#### 1. الطرق التقليدية: ويشمل الطرق الاتية

##### أ. طريقة الترتيب:

تؤخذ مجموعة من العمال تقييم تقييماً عاماً وشاملاً وترتب ترتيباً تنازلياً ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عيب هذه الطريقة (لبراو: 2015 ، 35)

##### ب. المقياس المتدرج

تكون من خلال قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات : ممتاز(5) ، جيد جداً(4)، جيد (3)، مقبول(2) ، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية وهي سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم الا انه يعاب عليها غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف) كما ان الخصائص قد تكون غير دقيقة (عبد القادر: 2013، 14).

##### ت. المقارنة الثنائية

يتم المقارنة بين أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء وهي بسيطة وسهلة التطبيق الا انها عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، و لا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية (عبد القادر: 2013، 14).

### ث. طريقة الوقائع الحرجة

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً . ولهذا الطريقة عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمين هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً (محمد: 2017، 80)

### 2. الطرق الحديثة: وتشمل الآتي (صديق: 2012، 230 – 235)

#### أ. طريقة التوزيع الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء، وتعني هذه الطريقة في مجال تقييم أداء العاملين فرز العاملين حسب كفاءتهم على شكل منحى طبيعي بحيث تتمركز نسبة 40 % في الوسط و 20 % مقبول و 20 % جيد وفي الطرفين 10 % ممتاز و 10 % ضعيف.

#### ب. طريقة الاختيار الإجباري

يقوم المشرف (المقوم) بوضع عدد من العبارات الإيجابية والسلبية تخص شؤون العمل ومستوى الأداء، وتضم كل مجموعة أربع عبارات، اثنتان من هذه العبارات تمثلان الصفات الجيدة في أداء العمل، واثنتان تمثلان صفات غير جيدة وغير مفضلة في الأداء، ويتم التقييم بأن يختار المقوم عبارة من كل العبارتين الإيجابية والسلبية التي تناسب العامل المراد قياس أدائه، أي العبارات الأقرب إلى صفات ذلك العامل، ولا يعلم المشرف على التقييم أين تقع القيمة الحقيقية لهذه الجمل أو العبارات، ومن ثم يكون المشرف حيادياً وغير متحيز لعدم علمه بدرجة وصحة كل عبارة؛ ولذلك يختار العبارة التي تلائم صفات العامل المراد تقييمه وتحديد مستوى أدائه، أما في الحقيقة فهناك عبارة واحدة هي المقياس وباقي العبارات من أجل التموه والتضليل، وبذلك لن يكون للمشرف أي دور في تقدير درجات أي عامل في دائرته.

#### ت. طريقة الأحداث الجوهرية

تعتمد هذه الطريقة على مراقبة المشرف لسلوك العامل، وتسجيل نقاط القوة والضعف كلاً في كل تصرفاته، ومعرفة أسباب نجاحه في عمله إذا كان ناجحاً، وأسباب إخفاقه في عمله إذا كان محققاً. وهذا الأمر يتطلب المراقبة الدائمة لسلوك العاملين في أثناء العمل، فيسجل المشرف الأحداث المهمة التي أدت إلى زيادة في أدائه، والأحداث التي أدت إلى قصور في أدائه وانخفاض كفاءته.

#### ث. طريقة التقرير المكتوب

يشبه طريقة الأحداث الجوهرية إلا أن طريقة التقرير المكتوب لا تقتصر على ذكر نقاط الضعف ونقاط القوة في أداء العامل أو تصرفاته إزاء أحداث معينة، وإنما تعتمد على وصف دقيق لجميع تحركات العامل من خلال الملاحظة المباشرة متضمنة كل المعلومات مسرودة بطريقة المقال أو التقرير، ثم تأخذ الإدارة الملاحظات والانطباعات والتعليقات المكتوبة في التقارير. فتقوم الإدارة بترتيبها حسب صفات معينة من أجل تقييمها والحكم عليها، كعلاقة العامل بالإدارة وعلاقته بزملائه ونظرة إلى نفسه... وغيرها.

#### ج. طريقة التقييم بالأهداف

اذ أن الهدف الذي تقوم عليه المنظمة وتحقيقه هو جوهر العملية الإدارية فأن الموظف يقيم على مدى تحقيقه للهدف. فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً (محمد: 2017، 82)

**تاسعاً: صعوبات تقييم الاداء**

تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي: (بلاسكة : 2012، 7)

1. صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء
2. صعوبة تحديد أداء الفرد خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
3. الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
4. كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها.
5. خلق جو من اللاتقنة عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.

**عاشراً: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي**

بعد الاطلاع على المؤلفات والدراسات التي تخص العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي حاول الباحث أن يحدد كل العوامل التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي بحيث راعى أن يشمل جميع الجوانب، وفيما يلي العوامل التي حصرها الباحث (اللوذي والزهراني، 2012، 9-12)

1. بيئة العمل
2. الاتصال التنظيمي
3. الحوافز
4. التدريب الوظيفي
5. القيادة الإدارية
6. العوامل الديمغرافية

الا انه من وجهة نظر (غانم) فان هناك مجموعة عوامل تؤثر على الاداء الوظيفي وهي (غانم : 2015، 337)

1. **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التقني، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل سيما وهذه العناصر الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد معا.
2. **العوامل الإنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، والتدريب والمهارة، والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.
3. **عوامل أخرى:** وتشمل خصائص العمل، الرقابة الفعالة، نظام الأجور والحوافز، الخصائص الديمغرافية، كالجنس والسن والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، والمركز الوظيفي.

**حادي عشر: نبذة عن جائزة التعليم للتميز**

قامت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية باطلاق جائزة التعليم للتميز في 2010 وهي مستمرة في نشاطها السنوي ويمكن فهم رؤية ورسالة الجائزة من خلال الاتي (الموقع الالكتروني الرسمي لجائزة التعليم للتميز)

1. الرؤية: الريادة في جوائز التميز التربوي إقليمياً وعالمياً.
2. الرسالة: تحفيز الميدان التعليمي والإداري نحو الأداء المتميز، وتشجيع الممارسات المتميزة والتفوق العلمي وتكريم المبدعين والمتميزين علمياً وتربوياً وإدارياً، ونشر ثقافة التميز والعمل للإتقان.
3. الهدف العام: تشجيع فئات المجتمع التعليمي، وإبراز منجزاتهم، وتحفيز الأداء التعليمي والإداري الأمثل بصفة مستمرة.



## الجانب العملي

### أولاً . تعريف مجتمع البحث

جامعة التنمية البشرية جامعة وفاقية غير ربحية تأسست يوم 16 كانون الاول عام 2008 وحصلت على الإجازة الرسمية من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في إقليم كردستان بقرار (19211/3) و تم فتح الجامعة بتاريخ (27 كانون الأول 2008)، و قد اعترفت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي بشهادتها بقرار الرقم (9667/5) بتاريخ 2013/5/20. بدأت الدراسة الأكاديمية في الجامعة منذ السنة الدراسية 2008-2009 وبعدد طلاب وصل الى (379) طالب و طالبة ضمن ثلاثة كليات التي تكونت من أربعة أقسام وكانت: قسم القانون و قسم العلوم السياسية ضمن كلية القانون والسياسة. كذلك قسم علوم الحاسوب في كلية العلوم والتكنولوجيا. و قسم اللغة الإنجليزية في كلية اللغات. في عام (2009-2010) تم فتح قسمين آخرين وهما: قسم اللغة العربية في كلية اللغات، وقسم العلوم المالية والمصرفية ضمن كلية الادارة والاقتصاد. وفي الوقت الحالي هناك أربع كليات في الجامعة تضم عشرة أقسام بالشكل التالي: (الموقع الالكتروني الرسمي لجامعة التنمية البشرية)

- كلية القانون والسياسة: قسم القانون، قسم العلوم السياسية، وقسم العلاقات الدولية.
- كلية الإدارة والاقتصاد: قسم العلوم المالية والمصرفية ، قسم ادارة الاعمال ، قسم المحاسبة.
- كلية اللغات: قسم اللغة الانجليزية ، قسم اللغة العربية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا: قسم علوم الحاسوب ، قسم تكنولوجيا المعلومات.

### ثانياً : نتائج تحليل الاجابات المستحصلة من المستبائين

تم الاعتماد على استمارتين للاستبانة منفصلتين صممتا لجمع البيانات اللازمة عن المعايير المعتمدة حالياً لتقييم اداء التدريسي في جامعة التنمية البشرية ولتحديد مجالات التحسين الممكنة في معايير التقييم الحالية من خلال توظيف اربع مجالات رئيسة تم تشخيصها عن طريق نموذج جائزة التعليم للتميز وهي ( التمكن العلمي والتنمية المهنية، قيادة التعليم والتعلم، المبادرات الابداعية، اخلاقيات المهنة والاتصال)، كانت الاستمارة الاولى تخص تحكيم التدريسيين (من ضمنهم القيادات الادارية) اما الثانية خصص لآراء الطلاب وكلا الاستمارتين تضمنتا جزئين، خصص الجزء الاول عن معايير تقييم اداء التدريسي المعتمدة حالياً في جامعة التنمية البشرية اما الجزء الثاني خصص لمعايير التقييم الخاص بجائزة التعليم للتميز وتم اعتماد مقياس ثلاثي والمتضمن ثلاث درجات وصفية هي (غير مناسب ، مناسب ، مناسب جداً) واعطية اوزان من (1 الى 3) حسب الترتيب اذ اختير عينة عشوائية بلغت (95) مبحوثاً في جامعة التنمية البشرية، (20) مبحوثاً من الكوادر التدريسية والقيادات الادارية و(75) مبحوثاً من طلاب الكليات المختلفة من المرحلتين الثالثة والرابعة حصراً. والجدول (1) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري لاجابات المستبائين من الكوادر التدريسية على اسئلة الاستبانة الخاص بالمعايير المعتمد لتقييم اداء التدريسيين في جامعة التنمية البشرية.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري لاجابات المستبانيين  
من التدريسيين على اسئلة الاستبانة الخاص بالمعايير المعتمد لتقييم الاداء في جامعة التنمية البشرية

المعايير المعتمدة لتقييمات الطالب للاستاذ										
الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	النسبة المئوية	مناسب جدا	النسبة المئوية	مناسب	النسبة المئوية	غير مناسب	الاسئلة		
0.308	2.9	90	18	10	2	0	0	هل حاول الأستاذ اثناء المحاضرة أن يجل بساطة وبشكل صحيح المبادئ والنقاط الهامة للموضوع؟	1	
0.639	2.75	85	17	5	1	10	2	هل كان الأستاذ يتصرف بلباقة واحترام أثناء المحاضرة؟	2	
0.489	2.65	65	13	35	7	0	0	هل كانت أسئلة الامتحانات تعكس محتوى المادة بشكل كامل؟	3	
0.605	2.55	60	12	35	7	5	1	هل خصص الأستاذ وقتاً للأسئلة وهل حاول أن يجيب على الأسئلة بالتفصيل؟	4	
0.761	2.5	65	13	20	4	15	3	هل يحضر الأستاذ المحاضرات في موعدها بنهها في وقتها المفترض؟	5	
0.759	2.45	60	12	25	5	15	3	هل كانت الشرائح (سلايدات) التي تم استخدامها واضحة ومهيرة؟	6	
0.681	2.4	50	10	40	8	10	2	هل كانت محتويات كراسة المادة معدة حسب المتطلبات العلمية؟	7	
0.821	2.4	60	12	20	4	20	4	هل كان الأستاذ يهتم بانتقادات الطلبة ويأخذ بشكاويهم؟	8	
0.598	2.4	45	9	50	10	5	1	هل تم تقديم المعلومات الخاصة بالامتحانات بشكل جيد؟	9	
0.745	2.35	50	10	35	7	15	3	هل كانت المادة العلمية الدراسية و نحتها واضحة وجذابة؟	10	
0.745	2.35	50	10	35	7	15	3	هل كان محتوى الموضوع مفيداً؟ وهل كان الموضوع ذو علاقة بالأهداف الرئيسية للقسم؟	11	
0.788	2.1	35	7	40	8	25	5	هل كانت المصادر حديثة ومتوافقة مع محتوى الموضوع؟	12	
	2.48	معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور								
معايير تقييم الاداري للاستاذ										
0.444	2.75	75	15	25	5	0	0	يملك روح التعاون مع الأساتذة والموظفين ويتعامل معهم باحترام	1	
0.571	2.7	75	15	20	4	5	1	يشارك بفاعلية في الامتحانات النهائية من حيث التصحيح والمراقبة وتحليل النتائج وإعلانها	2	
0.47	2.7	70	14	30	6	0	0	شخصيه مبادره ويساهم بفاعليه فى اللجان المختلفه فى القسم والكلية	3	
0.587	2.65	70	14	25	5	5	1	يعد الكورس بوك من بدايه العام بشكل واضح ومتكامل	4	
0.489	2.65	65	13	35	7	0	0	يتعاون مع رئاسه القسم فى صياغه السياسه العامه لرفع مستوى الطلاب وتطوير جوده التعليم.	5	
0.503	2.6	60	12	40	8	0	0	يهتم بمراقبه المستوى العلمى ودوام الطلاب وإذا تأخر عن المحاضره يعوضها	6	
0.598	2.6	65	13	30	6	5	1	متميز فى تخصصه وهو مثال يحتذى به كشخصيه أكاديميه	7	
0.513	2.5	50	10	50	10	0	0	إتتماء للجامعه ممتاز ويخصص وقت دوامه لتطوير العمليه التعليميه	8	
0.605	2.45	50	10	45	9	5	1	يركز على جودة العمليه التعليميه ويخطو خطوات جيده من أجل ضمان جوده التعليم	9	
0.598	2.4	45	9	50	10	5	1	يتبع التعليمات الصادره من الإداره وينفذها بدقه وفى مواعيدها	10	
	2.6	معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور								

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء المعلومات المستحصلة من استمارة الاستبيان

من خلال الجدول (1) نلاحظ ان الاجابات وتحكيم التدريسيين عن معايير تقييمات الطالب للاستاذ المعتمدة في الجامعة المبحوثة جاءت بالايجاب بمجملها، إذ لم تكن هناك متوسطات موزون اقل من (2) وقد تم ترتيب الاسئلة بالاعتماد على قيمة المتوسطات الموزونة من الاعلى الى الادنى، ومن ثم تم اعطاء الاسئلة التسلسلات النهائية، وبمقارنة المتوسطات الموزونة للاجابات على الاسئلة الخاصة بتقييم الطالب للتدريسي مع المعدل الكلي لجميع المتوسطات والذي كان (2.48) يمكننا ان نحدد ان المتوسطات الموزونة للاسئلة من (1 الى 5) كانت اكبر من المعدل الكلي للمتوسطات ومن (6 الى 12) كانت اقل من ذلك.

اما المتوسطات الموزونة لفقرات تقييم الاداري للاستاذ المعتمد في الجامعة المبحوثة فكانت جميعا اكبر من (2.4) فيما كان المعدل الكلي لجميع المتوسطات الموزونة (2.6) ونلاحظ ان المتوسطات الموزونة للاجابات على الاسئلة من (1 الى 7) كانت اكبر من المعدل الكلي للمتوسطات وفيما عدا ذلك كانت اقل ، ويمكن اعتماد ذلك لتحديد معايير اكثر دقة وموضوعية.

والجدول (2) يظهر المتوسطات الموزونة لاجابات المستبانيين من الطلاب على المعايير المعتمدة لتقييمات الطالب للاستاذ ومنه يتبين ان الايجابيات جاءت بالايجاب بمجملها إذ لم تكن هناك متوسطات موزونة اقل من (2) وقد تم ترتيب الاسئلة بالاعتماد على قيمة المتوسطات الموزونة من الاكبر الى الادنى، ومن ثم تم اعطاء الاسئلة التسلسلات النهائية، وبمقارنة المتوسطات الموزونة للاجابات على الاسئلة الخاصة بتقييم الطالب للتدريسي مع المعدل الكلي لجميع المتوسطات والذي كان (2.33) نلاحظ ان المتوسطات الموزونة للاسئلة من (1 الى 6) كانت اكبر من المعدل الكلي للمتوسطات ومن (6 الى 12) كانت اقل من ذلك.

#### جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري لاجابات المستبانيين من الطلاب على اسئلة الاستبانة الخاص بالمعايير المعتمد لتقييم

#### الاداء في جامعة التنمية البشرية

المعايير المعتمدة لتقييمات الطالب للاستاذ								
الاسئلة	غير مناسب	النسبة المئوية	النسبة المناسبة	النسبة المئوية	مناسب جدا	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري
1 هل كان الأستاذ يتصرف بلباقة واحترام أثناء المحاضرة؟	1	1.33	19	25.33	55	73.33	2.72	0.481
2 هل كانت الشرائح (سلايدات) التي تم استخدامها واضحة ومميزة؟	10	13.33	37	49.33	38	50.67	2.64	0.675
3 هل حاول الأستاذ أثناء المحاضرة أن يجل ببساطة وبشكل صحيح المبادئ والنقاط الهامة للموضوع؟	9	12	27	36	39	52	2.4	0.697
4 هل خصص الأستاذ وقتاً للأسئلة وهل حاول أن يجيب على الاسئلة بالتفصيل؟	8	10.67	29	38.67	38	50.67	2.4	0.678
5 هل كان محتوى الموضوع مفيداً؟ وهل كان الموضوع ذو علاقة بالأهداف الرئيسية للقسم؟	5	6.67	39	52	31	41.33	2.35	0.604
6 هل كانت أسئلة الامتحانات تعكس محتوى المادة بشكل كامل؟	11	14.67	27	36	37	49.33	2.35	0.726
7 هل كانت المادة العلمية الدراسية و نمجها واضحة وجذابة؟	7	9.33	38	50.67	30	40	2.31	0.636
8 هل يحضر الأستاذ المحاضرات في موعدها بينها في وقتها المفترض؟	18	24	17	22.67	40	53.33	2.29	0.835
9 هل تم تقديم المعلومات الخاصة بالامتحانات بشكل جيد؟	18	24	22	29.33	35	46.67	2.23	0.815
10 هل كان الأستاذ يهتم بانتقادات الطلبة ويأخذ بشكاويهم؟	15	20	35	46.67	25	33.33	2.13	0.723
11 هل كانت المصادر حديثة ومتوافقة مع محتوى الموضوع؟	18	24	33	44	24	32	2.08	0.749
12 هل كانت محتويات كراسة المادة معدة حسب المتطلبات العلمية؟	16	21.33	39	52	20	26.67	2.05	0.695
							2.33	

معدل المتوسطات الموزون لجميع الاجابات عن هذا المحور

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء المعلومات المستحصلة من استمارة الاستبيان

ولبناء نموذج لنظام تقييم الاداء اكثر دقة وموضوعية وشاملة لاراء جميع الاطراف المعنية نعرض في الجدول (3) المعايير التي كانت اكثر قبولا من قبل التدريسيين والقيادات الادارية وكذلك من قبل الطلاب من المعايير المعتمد حاليا في الجامعة المبحوثة، ومن خلال الجمع بين الاراء تم اختيار المعايير التي توافق عليها اراء جميع الاطراف ليكون مقترح لنموذج تقييم الاداء.

### الجدول (3)

المعايير الاكثر قبولا (من المعايير المعتمد حاليا في الجامعة المبحوثة) من قبل التدريسيين والقيادات الادارية والطلاب والمعايير التي تتلاقى عندها اراء

#### الاطراف المذكورة

معايير تقييم الطالب للتدريسي		
المعايير الاكثر قبولا من قبل التدريسيين والقيادات الادارية لتقييم اداء التدريسيين	المعايير الاكثر قبولا من قبل الطلاب لتقييم اداء التدريسيين	المعايير المقترحة التي تتلاقى عندها اراء الاطراف المعنية
هل حاول الأستاذ أثناء المحاضرة أن يحلل ببساطة وبشكل صحيح المبادئ والنقاط الهامة للموضوع؟	هل كان الأستاذ يتصرف بلباقة واحترام أثناء المحاضرة؟	هل حاول الأستاذ أثناء المحاضرة أن يحلل ببساطة وبشكل صحيح المبادئ والنقاط الهامة للموضوع؟
هل كان الأستاذ يتصرف بلباقة واحترام أثناء المحاضرة؟	هل كانت الشرائح (سلايدات) التي تم استخدامها واضحة ومميزة؟	هل كان الأستاذ يتصرف بلباقة واحترام أثناء المحاضرة؟
هل كانت أسئلة الامتحانات تعكس محتوى المادة بشكل كامل؟	هل حاول الأستاذ أثناء المحاضرة أن يحلل ببساطة وبشكل صحيح المبادئ والنقاط الهامة للموضوع؟	هل كانت أسئلة الامتحانات تعكس محتوى المادة بشكل كامل؟
هل خصص الأستاذ وقتا للأسئلة وهل حاول أن يجيب على الأسئلة بالتفصيل؟	هل خصص الأستاذ وقتا للأسئلة وهل حاول أن يجيب على الأسئلة بالتفصيل؟	هل خصص الأستاذ وقتا للأسئلة وهل حاول أن يجيب على الأسئلة بالتفصيل؟
هل يحضر الأستاذ المحاضرات في موعدها و ينهها في وقتها المفترض؟	هل كان محتوى الموضوع مفيدا؟ وهل كان الموضوع ذو علاقة بالأهداف الرئيسية للقسم؟	هل يحضر الأستاذ المحاضرات في موعدها و ينهها في وقتها المفترض؟
	هل كانت أسئلة الامتحانات تعكس محتوى المادة بشكل كامل؟	
معايير تقييم الاداريين للتدريسي الاكثر قبولا من قبل المستبانيين من القيادات الادارية والتدريسيين		
بملك روح التعاون مع الأساتذة والموظفين ويتعامل معهم باحترام		
يشارك بفاعلية في الامتحانات النهائية من حيث التصحيح والمراقبة وتحليل النتائج وإعلانها		
شخصيه مبادره ويساهم بفاعليه في اللجان المختلفه في القسم والكلية		
يعد الكورس بوك من بدايه العام بشكل واضح ومتكامل		
يتعاون مع رئاسه القسم في صياغه السياسه العامه لرفع مستوى الطلاب وتطوير جوده التعليم.		
يهتم بمراقبه المستوى العلمي ودوام الطلاب وإذا تأخر عن المحاضره يعوضها		
متميز في تخصصه وهو مثال يحتذى به كشخصيه أكاديميه		

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء تحليل المعلومات المستحصلة من استمارة الاستبيان

اما الجدول (4) يبين تحكيم التدريسيين بمجالات الاستفادة من معايير جائزة التعليم للتميز بمجالاتها الاربعه (التمكن العلمي والتنمية المهنية، قيادة التعليم والتعلم، المبادرات الابداعية، اخلاقيات المهنة والاتصال) ومنه يتضح قبول المعايير في مجملها اذ جاءت المتوسطات الموزون اكبر من (2) لجميع الفقرات. وفيما يخص مجال (التمكن العلمي والتنمية المهنية) فان المعدل الكلي للمتوسطات الموزونة بلغ (2.3) وهذا ما فاق المتوسط للفقرات (5 و 6) اما الفقرات من (1 الى 4) فكانت اكبر من المعدل الكلي للمتوسطات الموزونة بلغ (2.4) وجاءت المتوسطات للفقرات من (1 الى 13) اكبر من المعدل الكلي وتساوت متوسط الفقرة (14) تماما معها اما الفقرات الاخرى فكانت متوسطاتها دون ذلك، كما ان الجدول يبين انه في مجال (المبادرات الابداعية) فان الفقرات من (1 الى 4) كانت الاكثر قبولا اذ جاءت متوسطاتها اكبر من المعدل الكلي والذي بلغ (2.6) اما

الفقرتين (5 و 6) فكانتا دون ذلك، وفي مجال (اخلاقيات المهنة والاتصال) فكانت المعدل الكلي (2.63) وكانت المتوسطات للفقرات من (1 الى 7) اكبر من تلك القيمة اما بقية الفقرات فكانت متوسطاتها اقل من ذلك.

#### جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري لاجابات المستبانيين من التدريسيين على اسئلة الاستبانة الخاص بمجالات الاستفادة من معايير جائزة التعليم للتميز

التمكن العلمي والتنمية المهنية									
الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	النسبة المئوية	مناسب جدا	النسبة المئوية	مناسب	النسبة المئوية	غير مناسب	الاسئلة	
0.686	2.45	55	11	35	7	10	2	يتابع مستجدات تخصصه العلمي على مستوى نشر البحوث ومتابعة المؤتمرات ذات العلاقة بتخصصه	
0.759	2.45	60	12	25	5	15	3	يحقق التنمية المهنية الجماعية مع زملائه لتطوير فرق العمل	
0.813	2.35	55	11	25	5	20	4	يحقق التنمية المهنية الذاتية عن طريق استخدام ادوات متنوعة ويشارك في فعاليات مرتبطة بتخصصه	
0.733	2.3	45	9	40	8	15	3	متمكن من مهارات البحث العلمي في مجال تخصصه وعمله	
0.716	2.25	40	8	45	9	15	3	لديه مساهمات في نشر بحوث او كتب منفردة ومشتركة مع زملائه	
0.951	2.2	55	11	10	2	35	7	يشارك كمدرّب او كمتدرب بفاعلية في الانشطة والبرامج الاكاديمية المعتمدة للتنمية المهنية	
	2.3	معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور							
قيادة التعليم والتعلم									
0.671	2.65	75	15	15	3	10	2	يحلل محتوى المقررات التي يدرسها ويضع جدول زمني محدد لتدريس المقرر	
0.681	2.6	70	14	20	4	10	2	يحدد اساليب وادوات تقويم متنوعة تتناسب مع المادة التي يدرسها	
0.759	2.55	70	14	15	3	15	3	يحدد اهداف التعلم للدرس وفق اهداف المجالات التعليمية وضمن مستويات متعددة	
0.686	2.55	65	13	25	5	10	2	يحدد استراتيجيات واساليب وطرائق التدريس المناسبة مع مجال تخصصه	
0.826	2.55	75	15	5	1	20	4	يهيئ البيئة المادية للدرس متطلبات الدرس والعرض قبل البدء بالدرس	
0.688	2.5	60	12	30	6	10	2	يهيئ البيئة النفسية للطلاب في القاعة قبل البدء بالدرس	
0.761	2.5	65	13	20	4	15	3	يستخدم أساليب تحفيزية في الحصة	
0.688	2.5	60	12	30	6	10	2	يشعر الطلبة بأهمية المعرفة من خلال ربطها بحياتهم اليومية	
0.826	2.45	65	13	15	3	20	4	يحلل بيئة التعلم ويحدد ما متوافر وما غير متوافر من متطلبات العملية التعليمية في الجامعة	
0.759	2.45	60	12	25	5	15	3	يتبع أساليب مناسبة لتوجيه سلوك الطلبة في القاعة وللتعامل مع السلوكيات غير المرغوب	

0.759	2.45	60	12	25	5	15	3	يستكشف ميول ورغبات الطلبة ويستخدمها في إثارة دافعيتهم للتعلم	11
0.759	2.45	60	12	25	5	15	3	يجذب انتباه الطلاب إلى نهاية أحداث الدرس وتلخيصه بصورة تبرز عناصره الأساسية	12
0.759	2.45	60	12	25	5	15	3	يتيح الفرص أمام الجميع لمناقشة قراراته ويعدل قراراته غير الصائبة	13
0.754	2.4	55	11	30	6	15	3	يبي الاختبارات التحصيلية ( الاسئلة الامتحانية) بطريقة علمية	14
0.745	2.35	50	10	35	7	15	3	يوظف تقنيات التعلم في القاعة الصفية بإتقان	15
0.745	2.35	50	10	35	7	15	3	يحسن اختيار إستراتيجيات التدريس لكل موقف تعليمي	16
0.745	2.35	50	10	35	7	15	3	يخطط مسبقاً لكيفية انهاء الدرس	17
0.745	2.35	50	10	35	7	15	3	يساعد الطلاب على الاحساس بالإنجاز والفائدة من الدرس ويستخدم أساليب شيقة لذلك	18
0.813	2.35	55	11	25	5	20	4	يصصح أوراق الإجابات بموضوعية وعدالة	19
0.813	2.35	55	11	25	5	20	4	يحلل نتائج الاختبارات ويفسرهما احصائياً وبيانياً نتائج الطلاب علمياً.	20
0.786	2.25	45	9	35	7	20	4	يستخدم إستراتيجيات تدريس مناسبة لتحقيق الأهداف المعرفية والمهارية	21
0.951	2.2	55	11	10	2	35	7	يحدد الخصائص العمرية للطلبة حسب تحصيلهم ومستواهم العلمي	22
0.834	2.2	45	9	30	6	25	5	ينهي الدرس في الوقت المحدد له	23
0.858	2	35	7	30	6	35	7	يحدد الخبرات السابقة للطلبة ذات العلاقة بالدرس	24
	2.4	معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور							
المبادرات الابداعية									
0.489	2.85	90	18	5	1	5	1	يبتكر طرق ا تحفيزية لطلابه	1
0.671	2.65	75	15	15	3	10	2	يقدم أفكار إبداعية لتطوير تطبيقات ومنهجيات العمليات التدريسية	2
0.671	2.65	75	15	15	3	10	2	يطور آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات؛ لاستثمار آراء المستفيدين في تطوير الخدمات التدريسية	3
0.754	2.6	75	15	10	2	15	3	يطور تجارب وأنماط تدريسية مستفادة من الدول الأخرى بما يتناسب مع مناهج الجامعة	4
0.827	2.5	70	14	10	2	20	4	يعمل وفق آلية للحصول على رضا المستفيدين (الادارة والطلبة )	5
0.865	2.3	55	11	20	4	25	5	يقدم أفكار إبداعية للتحديات في مرحلة تصميم وتنفيذ وتقييم الدرس	6
	2.6	معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور							
اخلاقيات المهنة والاتصال									
0.41	2.8	80	16	20	4	0	0	يهتم بتوجيه الطلبة وإرشادهم	1
0.571	2.7	75	15	20	4	5	1	يلتزم بأخلاقيات المهنة	2
0.571	2.7	75	15	20	4	5	1	يلتزم بإنجاز المهام الموكلة إليه في مواعيدها المحددة	3
0.657	2.7	80	16	10	2	10	2	يتعاون مع الجهات ذات العلاقة لتطوير العملية	4

التعليمية									
0.671	2.65	75	15	15	3	10	2	يلم بمهام وأدوار التدريسي	5
0.671	2.65	75	15	15	3	10	2	يحصل على خطابات شكر ودروع تدل على تميزه في تخصصه	6
0.671	2.65	75	15	15	3	10	2	يدعم مبدأ الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة .	7
0.681	2.6	70	14	20	4	10	2	يتعامل بعدالة ومرونة ومهنية وشفافية مع طلابه	8
0.826	2.45	65	13	15	3	20	4	يشارك في الفعاليات الاجتماعية التي تعقدها الجامعة	9
0.821	2.4	60	12	20	4	20	4	يشارك في الرحلات والزيارات العلمية مع الطلبة	10
معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور									
									2.63

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء المعلومات المستحصلة من استمارة الاستبيان

اما الجدول (5) يبين اجابات الطلاب الخاص بمجالات الاستفادة من معايير جائزة التعليم للتميز فيما يخص مجالين هما (قيادة التعليم والتعلم، المبادرات الابداعية) اذ ان المجالين الاخرين من معايير جائزة التعليم للتميز لا يرتبط بالطلاب وعليه فهم غير قادرين على التقييم الدقيق لهما ، ومن الجدول يتضح قبول المعايير في مجملها ايضاً، من قبل الطلاب اذ فاقت المتوسطات الموزونة للاجابات على الفقرات جميعها (2)، وعند مقارنة المعدل الكلي للمتوسطات فيما يخص مجال (قيادة التعليم والتعلم) والذي بلغ (2.36) مع متوسطات فقرات هذا المحور نجد ان متوسطات الفقرات من (1 الى 12) فاقت او تساوت مع القيمة المذكورة اما باقي الفقرات فكانت اقل منها، اما فيما يخص مجال (المبادرات الابداعية) فيظهر الجدول ان المعدل الكلي للمتوسطات بلغ (2.31) وهذا فاق متوسط الفقرات (4 و 5 و 6) اما الفقرات من (1 الى 3) فعلى العكس من ذلك اذ جاءت متوسطاتها اقل من المعدل الكلي للمتوسطات.

#### جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري لاجابات المستبانيين من الطلاب على اسئلة الاستبانة الخاص بمجالات الاستفادة من

#### معايير جائزة التعليم للتميز

قيادة التعليم والتعلم									
الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	النسبة المئوية	مناسب جدا	النسبة المئوية	مناسب	النسبة المئوية	غير مناسب	الاسئلة	
0.815	2.66	52	40	33.33	15	28	20	يوظف تقنيات التعليم في القاعة الصفية بإتقان	1
0.742	2.493	64	48	21.33	16	14.67	11	يحدد اساليب وادوات تقويم متنوعة تناسب مع المادة التي يدرسها	2
0.724	2.493	62.67	47	24	18	13.33	10	يبيّن الاختبارات التحصيلية ( الاسئلة الامتحانية) بطريقة علمية	3
0.795	2.493	68	51	13.33	10	18.67	14	يصحح أوراق الإجابات بموضوعية وعدالة	4
0.742	2.48	62.67	47	22.67	17	14.67	11	يستخدم إستراتيجيات تدريس مناسبة لتحقيق الأهداف المعرفية والمهارية	5
0.741	2.467	61.33	46	24	18	14.67	11	ينهي الدرس في الوقت المحدد له	6
0.701	2.427	54.67	41	33.33	25	12	9	يحدد استراتيجيات واساليب وطرائق التدريس المناسبة مع مجال تخصصه	7
0.756	2.427	58.67	44	25.33	19	16	12	يحلّل نتائج الاختبارات ويفسرهما احصائياً وبيانياً نتائج الطلاب علمياً.	8
0.755	2.413	57.33	43	26.67	20	16	12	يشعر الطلبة بأهمية المعرفة من خلال ربطها بحياتهم اليومية	9
0.771	2.4	57.33	43	25.33	19	17.33	13	يحسن اختيار إستراتيجيات التدريس لكل موقف تعليمي	10
0.715	2.387	52	39	34.67	26	13.33	10	يحدد الخبرات السابقة للطلبة ذات العلاقة بالدرس	11
0.765	2.36	53.33	40	29.33	22	17.33	13	يحدد اهداف التعلم للدرس وفق اهداف المجالات التعليمية وضمن مستويات متعددة	12
0.777	2.333	52	39	29.33	22	18.67	14	يهيئ البيئة المادية للدرس ومتطلبات الدرس والعرض قبل البدء بالدرس	13

0.741	2.333	49.33	37	34.67	26	16	12	يخطط مسبقاً لكيفية انهاء الدرس	14
0.808	2.32	53.33	40	25.33	19	21.33	16	يساعد الطلاب على الاحساس بالإنجاز والفائدة من الدرس ويستخدم أساليب شيقية لذلك	15
0.753	2.307	48	36	34.67	26	17.33	13	يحلل محتوى المقررات التي يدرسها ويضع جدول زمني محدد لتدريس المقرر	16
0.822	2.307	53.33	40	24	18	22.67	17	يتيح الفرص أمام الجميع لمناقشة قراراته ويعدل قراراته غير الصائبة	17
0.818	2.293	52	39	25.33	19	22.67	17	يتبع أساليب مناسبة لتوجيه سلوك الطلبة في القاعة وللتعامل مع السلوكيات غير المرغوب	18
0.785	2.293	49.33	37	30.67	23	20	15	يجذب انتباه الطلاب إلى نهاية أحداث الدرس وتلخيصه بصورة تبرز عناصره الأساسية	19
0.798	2.28	49.33	37	29.33	22	21.33	16	يستخدم أساليب تحفيزية في الحصة	20
0.844	2.267	52	39	22.67	17	25.33	19	يهيئ البيئة النفسية للطلاب في القاعة قبل البدء بالدرس	21
0.852	2.24	50.67	38	22.67	17	26.67	20	يحدد الخصائص العمرية للطلبة حسب تحصيلهم ومستواهم العلمي	22
0.843	2.213	48	36	25.33	19	26.67	20	يستكشف ميول ورغبات الطلبة ويستخدمها في إثارة دافعيتهم للتعلم	23
0.854	2.027	37.33	28	28	21	34.67	26	يحلل بيئة التعلم ويحدد ما متوافر وما غير متوافر من متطلبات العملية التعليمية في الجامعة	24
	2.36	معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور							
المبادرات الابداعية									
0.787	2.387	57.33	43	24	18	18.67	14	يعمل وفق آلية للحصول على رضا المستفيدين (الادارة والطلبة )	1
0.799	2.36	56	42	24	18	20	15	يبتكر طرق تحفيزية لطلابه	2
0.744	2.347	50.67	38	33.33	25	16	12	يقدم أفكار إبداعية للتحديات في مرحلة تصميم وتنفيذ وتقييم الدرس	3
0.815	2.28	50.67	38	26.67	20	22.67	17	يطور تجارب وأنماط تدريسية مستفادة من الدول الأخرى . بما يتناسب مع مناهج الجامعة	4
0.827	2.267	50.67	38	25.33	19	24	18	يقدم أفكار إبداعية لتطوير تطبيقات ومنهجيات العمليات التدريسية	5
0.746	2.227	41.33	31	40	30	18.67	14	يطور آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات؛ لاستثمار آراء المستفيدين في تطوير الخدمات التدريسية	6
	2.31	معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور							

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء المعلومات المستحصلة من استمارة الاستبيان

والجدول (6) يبين المعايير الأكثر قبولا (من معايير جائزة التعليم للتميز وفي مجالاتها الاربعة) وذلك باعتماد تفوق المتوسطات الموزونة للاجابات على المعدل الكلي للمتوسطات الموزونة للفقرات فيما يخص الكوادر التدريسية والطلاب ومن ثم المقارنة فيما بينها واستخراج المعايير التي اتفق عليها وتلاقى عندها الاطراف لتوظيفها لاقتراح نموذج لنظام تقييم اداء التدريسيين .



### الجدول (6)

المعايير الأكثر قبولاً (من مجالات جائزة التعليم للتميز) من قبل التدريسيين والطلاب والمعايير التي تتلاقى عندها آراء الأطراف المذكورة

المعايير الأكثر قبولاً من قبل التدريسيين في مجال التمكين العلمي والتنمية المهنية		
يتابع مستجدات تخصصه العلمي على مستوى نشر البحوث ومتابعة المؤتمرات ذات العلاقة بتخصصه		
يحقق التنمية المهنية الجماعية مع زملائه لتطوير فرق العمل		
يحقق التنمية المهنية الذاتية عن طريق استخدام ادوات متنوعة ويشارك في فعاليات مرتبطة بتخصصه		
متمكن من مهارات البحث العلمي في مجال تخصصه وعمله		
مجال قيادة التعليم والتعلم		
المعايير الأكثر قبولاً من قبل التدريسيين	المعايير الأكثر قبولاً من قبل الطلاب	المعايير المقترحة التي تتلاقى عندها آراء الأطراف المعنية
يحلل محتوى المقررات التي يدرسها ويضع جدول زمني محدد لتدريس المقرر	يوظف تقنيات التعليم في القاعة الصفية بإتقان	
يحدد اساليب وادوات تقويم متنوعة تتناسب مع المادة التي يدرسها	يحدد اساليب وادوات تقويم متنوعة تتناسب مع المادة التي يدرسها	يحدد اساليب وادوات تقويم متنوعة تتناسب مع المادة التي يدرسها
يحدد اهداف التعلم للدرس وفق اهداف المجالات التعليمية وضمن مستويات متعددة	يبني الاختبارات التحصيلية ( الاسئلة الامتحانية) بطريقة علمية	يحدد اهداف التعلم للدرس وفق اهداف المجالات التعليمية وضمن مستويات متعددة
يحدد استراتيجيات واساليب وطرائق التدريس المناسبة مع مجال تخصصه	يصصح أوراق الإجابات بموضوعية وعدالة	يحدد استراتيجيات واساليب وطرائق التدريس المناسبة مع مجال تخصصه
يهيئ البيئة المادية للدرس متطلبات الدرس والعرض قبل البدء بالدرس	يستخدم إستراتيجيات تدريس مناسبة لتحقيق الأهداف المعرفية والمهارية	
يهيئ البيئة النفسية للطلاب في القاعة قبل البدء بالدرس	ينهي الدرس في الوقت المحدد له	
يستخدم أساليب تحفيزية في الحصة	يحدد استراتيجيات واساليب وطرائق التدريس المناسبة مع مجال تخصصه	
يشعر الطلبة بأهمية المعرفة من خلال ربطها بحياتهم اليومية	يحلل نتائج الاختبارات ويفسرها احصائياً وبيانياً نتائج الطلاب علمياً.	يشعر الطلبة بأهمية المعرفة من خلال ربطها بحياتهم اليومية
يحلل بيئة التعلم ويحدد ما متوافر وما غير متوافر من متطلبات العملية التعليمية في الجامعة	يشعر الطلبة بأهمية المعرفة من خلال ربطها بحياتهم اليومية	
يتبع أساليب مناسبة لتوجيه سلوك الطلبة في القاعة وللتعامل مع السلوكيات غير المرغوب	يحسن اختيار إستراتيجيات التدريس لكل موقف تعليمي	
يستكشف ميول ورغبات الطلبة ويستخدمها في إثارة دافعيتهم للتعلم	يحدد الخبرات السابقة للطلبة ذات العلاقة بالدرس	
يجذب انتباه الطلاب إلى نهاية أحداث الدرس وتلخيصه بصورة تبرز عناصره الأساسية	يحدد اهداف التعلم للدرس وفق اهداف المجالات التعليمية وضمن مستويات متعددة	
يتيح الفرص أمام الجميع لمناقشة قراراته ويعدل قراراته غير الصائبة		
يبني الاختبارات التحصيلية ( الاسئلة الامتحانية) بطريقة علمية	يبني الاختبارات التحصيلية ( الاسئلة الامتحانية) بطريقة علمية	
مجال المبادرات الابداعية		
المعايير الأكثر قبولاً من قبل التدريسيين	المعايير الأكثر قبولاً من قبل الطلاب	المعايير المقترحة التي تتلاقى عندها آراء الأطراف المعنية

المعنية		
يبتكر طرقاً تحفيزية لطلابه	يعمل وفق آلية للحصول على رضا المستفيدين (الإدارة والطلبة)	يبتكر طرقاً تحفيزية لطلابه
يقدم أفكار إبداعية لتطوير تطبيقات ومنهجيات العمليات التدريسية	يبتكر طرقاً تحفيزية لطلابه	يقدم أفكار إبداعية لتطوير تطبيقات ومنهجيات العمليات التدريسية
	يقدم أفكار إبداعية للتحديات في مرحلة تصميم وتنفيذ وتقييم الدرس	يطور آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات؛ لاستثمار آراء المستفيدين في تطوير الخدمات التدريسية
		يطور تجارب وأنماط تدريسية مستفيدة من الدول الأخرى . بما يتناسب مع مناهج الجامعة
المعايير الأكثر قبولا من قبل التدريسيين في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال		
يهتم بتوجيه الطلبة وإرشادهم		
يلتزم بأخلاقيات المهنة		
يلتزم بإنجاز المهام الموكلة إليه في مواعيدها المحددة		
يتعاون مع الجهات ذات العلاقة لتطوير العملية التعليمية		
يلم بمهام وأدوار التدريسي		
يحصل على خطابات شكر ودروع تدل على تميزه في تخصصه		
يدعم مبدأ الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة .		

المصدر: من اعداد الباحثان على ضوء تحليل المعلومات المستحصلة من استمارة الاستبيان

بناءً على ماسبق يمكن بناء نموذج لتقييم الاداء أكثر دقة وموضوعية من خلال توظيف معايير جائزة التعليم للتميز واعتماد مبداء توافق اراء اصحاب العلاقة، ويكون ذلك بتوظيف فقرات مجال (قيادة التعليم والتعلم) ومجال (المبادرات الابداعية) مع معايير تقييم الاداء الحالية للجامعة المبحوثة فيما يخص تقييم الطالب للاستاذ ، وايضا توظيف مجالي (التمكين العلمي والتنمية المهنية) و مجال (اخلاقيات المهنة والاتصال) مع معايير تقييم القيادات الادارية للكوادر التدريسية الحالية في الجامعة المبحوثة. كما نشير الى امكانية دمج فقرتي (كانت أسئلة الامتحانات تعكس محتوى المادة بشكل كامل) و فقرة (يبني الاختبارات التحصيلية، الاسئلة الامتحانية، بطريقة علمية) في فقرة واحدة نظرا لتقارب مدلولهما.

### ثالثاً : اختبار فرضية البحث

بغرض التحقق من فرضية البحث تم اختبار البيانات المستحصلة ببرنامج (SPSS) الاحصائي (Version21) وبعد الاختبار والتأكد من معلمية البيانات المستحصلة ، تم اعتماد (T-Test) لاختبار قبول توظيف معايير جائزة التعليم للتميز في تحسين نظام التقييم الحالي في الجامعة المبحوثة من عدمه، وذلك عند مستوى دلالة معنوية الاختبار عند (0.05)، والجدول (7) يظهر اختبار مقارنة المتوسطات بين تقييم معايير الجامعة مع معايير جوائز التعليم للتميز اذ يبين ان الوسط الحسابي لمعايير جامعة التنمية البشرية بلغ (8.55) فيما كان (113.65) لمعايير جائزة التميز، وكان الانحراف المعياري (7.35277) و (19.4835) لكل من معايير الجامعة المبحوثة ومعايير جائزة التميز على التوالي، فيما كانت قيمة (t) (12.423) عند مستوى الدلالة (0.000) وذلك المستوى اقل من مستوى معنوية الاختبار (0.05) ، مما يشير الى وجود اختلاف معنوي ذات دلالة احصائية بين متوسط كل من المعايير المطبقة حالياً في الجامعة المبحوثة ومعايير جائزة التعليم للتميز وذلك لصالح معايير الجوائز اذ كان الوسط الحسابي أكبر بكثير من الوسط الحسابي لمعايير الجامعة مما يشير الى قبول توظيف تلك المعايير لغرض تحسين معايير التقييم الحالية في الجامعة المبحوثة وفق تحكيم القيادات الادارية والتدريسيين.

### جدول (7)

نتائج اختبار اجابات المستبانيين من التدريسيين على مكونات نظام تقييم اداء التدريسيين في جامعة التنمية البشرية ومكونات نظام التقييم حسب جائزة التعليم للتميز

P- Value مستوى الدلالة	T- Value	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مكونات تقييم اداء التدريسيين حسب الجهة
0.000	12.423	7.35277	55.80	جامعة التنمية البشرية
		19.4835	113.65	جائزة التميز للتعليم

اما الجدول (8) يظهر اختبار مقارنة المتوسطات بين تقييم معايير الجامعة مع معايير جوائز التعليم للتميز وفق اراء الطلاب اذ بين ان الوسط الحسابي لمعايير جامعة التنمية البشرية بلغ (27.546) فيما كان (70.026) لمعايير جائزة التميز، وكان الانحراف المعياري (4.19231) و(10.63138) لكل من معايير الجامعة المبحوثة ومعايير جائزة التميز على التوالي، فيما كانت قيمة (t) (32.191) عند مستوى الدلالة (0.000) وذلك المستوى اقل من مستوى معنوية الاختبار (0.05)، مما يشير الى وجود اختلاف معنوي ذات دلالة احصائية بين متوسط كل من المعايير المطبقة حاليا في الجامعة المبحوثة ومعايير جائزة التعليم للتميز وذلك لصالح معايير الجوائز اذ كانت الوسط الحسابي أكبر بكثير من الوسط الحسابي لمعايير الجامعة مما يشير الى قبول توظيف تلك المعايير لغرض تحسين معايير التقييم الحالية في الجامعة المبحوثة وفق اراء الطلاب.

### جدول (8)

نتائج اختبار اجابات المستبانيين من الطلاب على مكونات نظام تقييم اداء التدريسيين في جامعة التنمية البشرية ومكونات نظام التقييم حسب جائزة التعليم للتميز

P- Value مستوى الدلالة	T- Value	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مكونات تقييم اداء التدريسيين حسب الجهة
0.000	32.191	4.19231	27.546	جامعة التنمية البشرية
		10.63138	70.026	جائزة التميز للتعليم

## الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً : الاستنتاجات

- خلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتي يمكن عرضها كما يأتي :
1. دلت النتائج الى امكانية توظيف معايير جائزة التعليم للتميز بمجالاتها الاربعة وهي (التمكن العلمي والتنمية المهنية، قيادة التعليم والتعلم، المبادرات الابداعية، اخلاقيات المهنة والاتصال) لتحسين مكونات نظام تقييم اداء التدريسي المطبق حالياً في جامعة التنمية البشرية وهذا يؤكد صحة الفرضية.
  2. المعايير المعتمدة حالياً لتقييم اداء التدريسي في الجامعة المبحوثة تلقى القبول من قبل الكوادر التدريسية والطلاب بدرجات مختلفة.
  3. المعايير المعتمدة حالياً في الجامعة المبحوثة لتقييم القيادات الادارية للتدريسي لا تتضمن محوري (التمكن العلمي والتنمية المهنية، واخلاقيات المهنة والاتصال) والتي تلقى القبول من قبل الاطراف المعنية.
  4. المعايير المعتمدة حالياً في الجامعة المبحوثة لتقييم الطلاب للتدريسي لا تتضمن محوري (قيادة التعليم والتعلم، المبادرات الابداعية) والتي تلقى القبول من قبل التدريسيين والطلاب.
  5. توصل البحث الى تصميم لأمودج تقييم لاداء الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة والذي تم عرضه في الملحق (1).
  6. كانت اهتمام جميع الاطراف اقل فيما يخص فقرة تقديم المعلومات الخاصة بالامتحانات الى الطلاب من قبل التدريسي رغم قبولها.
  7. كما جاءت الاهتمام ضعيفاً فيما يخص حداثة المصادر، اذ لا يرتبط بالاستاذ وحده بل بمدى توفرها.
  8. ورغم قبولها جاءت الاهتمام اقل قوة فيما يخص اعداد كراسة المادة حسب المتطلبات العلمية، بما يشير الى امكانية حذف الفقرة من ضمن فقرات تقييم الطلاب للتدريسي المعتمدة حالياً في الجامعة المبحوثة.

### ثانياً : التوصيات

1. ينبغي على الجامعة المبحوثة اعتماد الامودج المقترح من مخرجات البحث لتقييم اداء الكوادر التدريسية لتكون العملية أكثر موضوعية وشمولية.
2. اضافة محوري (التمكن العلمي والتنمية المهنية، واخلاقيات المهنة والاتصال) لمعايير تقييم القيادات الادارية للتدريسيين واعتمادها في الجامعات الرديفة.
3. اضافة محوري (قيادة التعليم والتعلم، المبادرات الابداعية) لتقييم الطلاب للتدريسيين وتعميمه لاعتمادها من قبل الجامعات الاخرى.
4. نوصي بمقارنة الانظمة المطبقة لتقييم الاداء بالمؤسسات الرديفة كل حين واخر.
5. اجراء البحوث المستمرة والبحث عن كل ما هو مستجد في عمليات تقييم الاداء.

## قائمة المصادر

### أولاً: الرسائل والاطاريح

1. الاشقر، حسام عبدالمجيد (2015) "فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، غزة
2. بلاسكة، صالح (2012) "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
3. الرويلي، عماد صفوك جلود (2014) " دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
4. سعاد، بعجي (2007) " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
5. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور (2013) " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المملكة العربية السعودية.
6. صبرينة، فارسي (2015) "تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.
7. عبد القادر، صالح (2013) " تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
8. عبد الكريم، بوبرطخ (2012) " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر.
9. لبراو، قدور (2015) " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
10. محمد ، عوض الله محمد علي (2017) " دور التدريب في أداء العاملين" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الإمام المهدي.

### ثانياً: المجالات والدوريات

11. بحر، يوسف عبد و عبدالواحد، مؤمن خلف " معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين" بحث منشور في مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية (2011) ، المجلد 13 ، العدد ( 1 ) A
12. صديق، حسين "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية" بحث منشور في مجلة جامعة دمشق (2012) المجلد 28 ، العدد الأول.
13. عمران، كامل محمد "تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية سيرونيكس" بحث منشور في مجلة جامعة دمشق (2007) المجلد 23 ، العدد الأول.

14. غانم ، فتح الله احمد " ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين" بحث منشور في مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية ) (2015) المجلد التاسع عشر، العدد الأول.
15. اللوزي ، موسى سلامة والزهراني ، عمر عطية " العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية" بحث منشور في مجلة العلوم الإدارية (2012) المجلد 39 ، العدد 1
16. موسى، عبد الناصر " تقييم اداء الافراد كاداة لرفع اداة المنظمات" بحث منشور في مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خضير بسكرة (2004) العدد السادس.

## ثالثاً: الانترنت

1. الموقع الالكتروني لجائزة التعليم للتميز  
<http://egate.tamayaz.org.sa/default-ar.aspx>
2. الموقع الالكتروني لجامعة التنمية البشرية  
<http://uhd.edu.iq/index.php>

## الملحق (1)

## انموذج مقترح لتقييم اداء الكوادر التدريسية

معايير تقييم الطالب للتدريسي	
التقييم	الفقرات
	حاول الأستاذ اثناء المحاضرة أن يجلل ببساطة وبشكل صحيح المبادئ والنقاط الهامة للموضوع
	الأستاذ يتصرف بلباقة واحترام أثناء المحاضرة
	كانت أسئلة الامتحانات تعكس محتوى المادة بشكل كامل و يبيي الاختبارات التحصيلية ( الاسئلة الامتحانية) بطريقة علمية
	يخصص الأستاذ وقتاً للأسئلة ويحاول أن يجيب على الأسئلة بالتفصيل
معايير القدرة على القيادة التعليم والتعلم	
	يحدد اساليب وادوات تقويم متنوعة تتناسب مع المادة التي يدرسها
	يحدد اهداف التعلم للدرس وفق اهداف المجالات التعليمية وضمن مستويات متعددة
	يحدد استراتيجيات واساليب وطرائق التدريس المناسبة مع مجال تخصصه
	يشعر الطلبة بأهمية المعرفة من خلال ربطها بحياتهم اليومية
معايير القدرات الابداعية	
	يبتكر طرق تحفيزية لطلابه
	يقدم أفكار إبداعية لتطوير تطبيقات ومنهجيات العمليات التدريسية

معايير تقييم القيادات الادارية للكوادر التدريسية	
التقييم	الفقرات
	يملك روح التعاون مع الأساتذة والموظفين ويتعامل معهم باحترام
	يشارك بفاعلية في الامتحانات النهائية من حيث التصحيح والمراقبة وتحليل النتائج وإعلانها
	شخصيه مبادره ويساهم بفاعليه في اللجان المختلفه في القسم والكلية
	يعد الكورس بوك من بدايه العام بشكل واضح ومتكامل
	يتعاون مع رئاسة القسم في صياغه السياسه العامه لرفع مستوى الطلاب وتطوير جوده التعليم.
	يهتم بمراقبه المستوى العلمي ودوام الطلاب وإذا تأخر عن المحاضره يعوضها
	متميز في تخصصه وهو مثال يحتذى به كشخصيه أكاديميه
معايير التمكن العلمي والتنمية المهنية	
	يتابع مستجدات تخصصه العلمي على مستوى نشر البحوث ومتابعة المؤتمرات ذات العلاقة بتخصصه
	يحقق التنمية المهنية الجماعية مع زملائه لتطوير فرق العمل
	يحقق التنمية المهنية الذاتية عن طريق استخدام ادوات متنوعه ويشارك في فعاليات مرتبطة بتخصصه
	متمكن من مهارات البحث العلمي في مجال تخصصه وعمله
معايير اخلاقيات المهنة والاتصال	
	يهتم بتوجيه الطلبة وإرشادهم
	يلتزم بأخلاقيات المهنة
	يلتزم بإنجاز المهام الموكلة إليه في مواعيدها المحددة
	يتعاون مع الجهات ذات العلاقة لتطوير العملية التعليمية
	يلم بمهام وأدوار التدريسي
	يحصل على خطابات شكر ودروع تدل على تميزه في تخصصه
	يدعم مبدأ الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة .