

أنموذج مقترح لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق فلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج

"دراسة حالة في جامعة الموصل"

اعداد

طالب دكتوراه / سامي شاهر عسكر
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل
اشراف

أ.م.د. سرمد غاتم صالح

تاريخ استلام البحث : ٢٠١٤/٢/٣

ملخص البحث

هدف البحث: سعى البحث إلى تقييم نظام تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المعتمد في جامعة الموصل لتحديد نقاط الضعف التي يعاني منها، وهدف أيضاً إلى تقديم أنموذج مقترح لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق فلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج.

منهجية البحث: اعتمد البحث على منهجين أساسيين هما؛ منهج الوصفي في صياغة الأدب النظري للبحث، وعلى منهج التطبيقي التي تضمن دراسة حالة للمنظمة المبحوثة المتمثلة بجامعة الموصل.

نتائج البحث: توصل البحث الى استنتاجات عدة أهمها أن نظام تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المبحوثة معتمد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمنظمات التعليمية التابعة لها بما فيها هيئة التعليم التقني والمراكز البحثي مما يندر بصعوبة تطبيقه بعدالة وموضوعية وهذا ما سعى اليه البحث لمعالجة هذه المشكلة التنظيمية.

توصيات البحث: توصل البحث الى مجموعة توصيات أهمها ضرورة تبني المنظمة المبحوثة لأنموذج مقترح يتم بناءه وفقاً للوصف الوظيفي _ مهام وواجبات عضو الهيئة التدريسية _ فضلاً عن دعم شرعيته باتخاذ قانون الخدمة الجامعية النافذ ذي الرقم (٢٣) لسنة (٢٠٠٨) اطاراً له.

قيمة البحث: يعد هذا البحث الأول من نوعه بتقديم أنموذج مقترح لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية يعتمد على فلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج المعاصرة في الفكر الإداري.

طبيعة البحث: دراسة حالة.

A Proposed Model to Appraise the Performance of Teaching Staff Members According to the Philosophy of Management by Behavior and Results

(An Case Study in Mosul University)

Abstract

The objective: the current research has aimed into appraising the adopted system of assessment the performance of teaching staff in Mosul University to identify the disadvantages of it, as well as presenting a suggested model to appraise the performance of teaching staff according to the philosophy of management by behavior and results.

The methodology: the research has depended on two main methods such as: the descriptive approach in formulating the theoretical framework of the research, and the applied one that included a case study of the researched organization represented by Mosul University.

The results: the research has reached several conclusions as the system of assessment the performance of teaching staff in the researched organization adopted by the Ministry of Higher Education & Scientific Research and its subsidiaries of instructional organizations such as the institution of technical teaching and the research centers, indicating into its difficulty application subjectively, this is what the research has aimed to treat this regulatory problem.

The recommendations: the research has made several recommendations such as the researched organization must adopt a suggested model based on functional description – the tasks and duties of the member of teaching staff- in addition to support its legality by issuing the law of university service, the valid under no. (23) in (2008) as a framework of it.

The value of the research: this research is the first in presenting a suggested model to appraise the performance of teaching staff members according to contemporary philosophy management by behavior and results in the managerial thinking.

The nature of the research: A case study.

المقدمة:

سينم التطرق الى الفلسفة المعاصرة في الفكر الإداري التي جمعت بين التقانات السلوكية المهمة بالسلوك الوظيفي والتقانات الموضوعية المستندة إلى النتائج، التي تعد من الطروحات الفكرية الحديثة في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، التي حاول الباحثان تطبيقها في البيئة العراقية كتجربة جديدة، وهي أمتداد الى اسهامات الباحثين في ابتكار تقانة الإدارة بالأهداف Management By Objectives ومن هؤلاء الباحثين بيتر دراكر (Peter D.) أحد علماء الإدارة الامريكيين، في كتابه ممارسة الإدارة The practice of Management (١٩٥٤) ويتلخص مفهوم الإدارة بالسلوك والنتائج في أنها عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والنتائج المراد إنجازها من كل فرد في المنظمة، وذلك عن طريق اجتماع الرئيس ومروؤوسيه واتفاقهم معاً على وضع مهام المرؤوس ومسؤولياته وأهدافه، وصياغة الخطط العملية اللازمة للتنفيذ ومعايير الانجاز، في ضوء الامكانيات والصلاحيات المعطاة للمرؤوس، والسلوكيات أو الوسائل التي أدت إلى إنجاز تلك النتائج. ومن ثم يتم تقييم أداء المرؤوس دورياً، بناءً على مدى قيامه بتلك المهام والمسؤوليات، وتحقيقه لتلك الأهداف التي تعد في حد ذاتها جزءاً من الأهداف العامة للمنظمة.

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث:

تواجه عملية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في المنظمات التعليمية جملة من المشكلات التي تحد من كفاءتها وتعرقل فاعليتها إلى الحد الذي يجعل المسؤولين عن هذه العملية في حالة من التردد، من هنا تبدو الحاجة قائمة إلى وضع معايير دقيقة لعملية تقييم الأداء وبما يتماشى مع المهام والواجبات التي يقوم بها عضو الهيئة التدريسية بعيداً عن الأهواء والرغبات والاجتهادات الشخصية التي تفتقر في أغلب الأحيان إلى الأسس العلمية ذات المنحى الموضوعي وهذا يتطلب وجود مقيمين معينين بهذا الجانب فضلاً عن اعتماد العلنية في التقييم الى الحد الذي يجعل عضو الهيئة التدريسية في مأمن من نتيجة تقييمه مما يدفعه الى

مراجعة ذاته ورصد تصرفاته وملاحظة أدائه مقترناً كل ذلك بتفعيله التغذية العكسية سواء أكانت الصادرة من زملائه أو الدائرة في ذاته، وفي ذلك تأكيد على أهمية المفاعلة بين المعايير السلوكية والادائية وعلى نحو يترتب عليه نتائج تدور في مدار إدارة السلوك والنتائج، وهذا ما قد تفتقر له المنظمات التعليمية من هنا تحددت مشكلة البحث التي تأطرت في التساؤلات الآتية:

١. ماهي درجة اعتماد المنظمة المبحوثة لتقانات تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية سواء على المستوى السلوكي، الأدائي وصولاً الى تقانة السلوك والنتائج؟
٢. هل تمتلك المنظمة المبحوثة لآليات تمكنها من إقرار حالة المفاعلة بين تقانات تقييم الأداء لديها وعلى نحو يروج إحدى هذه التقانات قياساً بغيرها؟

ثانياً . أهمية البحث :

تنبثق أهمية البحث الحالية من محاولة الباحثان الجادة لبناء نموذج مقترح لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية يعتمد على فلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج (MBR) في المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل)، علماً أن نجاح تطبيق هذه الأنموذج سيسهم في حل معظم المشكلات التي تعاني منها المنظمات التعليمية في مجال تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، وقد تتمحور هذه المشكلات في (سرية التقييم، التحيز، عدم الموضوعية، افتقارها الى التغذية العكسية، وعدم ربط تقييم الأداء بالتخطيط الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية)، ويلزم كل ما تقدم أن البحث تناول موضوعاً يتسم بالحيوية في إطار حاجة المنظمات التعليمية إليه وبما يمهّد السبيل لبناء أنموذج مقترح لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية يستحضر التغيرات مثلما يؤشر أهمية المعايير السلوكية والادائية، وعلى نحو يقود الى إمكانية اعتماد الإدارة بالسلوك والنتائج في آن واحد.

ثالثاً . أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل بالآتي:

١. تشخيص وتقييم واقع نظام تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية الحالي في جامعة الموصل.
٢. بناء أنموذج مقترح لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لفلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج التي جمعت بين التقانات السلوكية والموضوعية، مع الإشارة الى الآليات الضرورية لنجاح هذا الأنموذج وتحديد متطلباته عبر التعرف على موقف القائمين على عملية تقييم الأداء ومن ثم تشخيص المشكلات التي تجابه عملية التقييم.
٣. تشخيص سلبيات تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية ومشكلاتها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحليلها ومعرفة جذورها ومسبباتها قدر الإمكان والعمل على معالجتها وتشخيص الإيجابيات والعمل على تعزيزها.

رابعاً . حدود البحث :

تنقسم حدود البحث الى ثلاثة اقسام وهي كالآتي :

١. **الحدود المكانية** : تتمثل الحدود المكانية في جامعة الموصل.
٢. **الحدود الزمانية** : امتدت حدود البحث بجانبه النظري والتطبيقي من تاريخ ٢٠١٢/٩/١ ولغاية تاريخ ٢٠١٣/١٠/٨
٣. **الحدود العلمية** : اختصت الحدود العلمية للبحث الحالي بتقييم نظام تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية ومن ثم بناء أنموذج مقترح يجمع بين المعايير السلوكية والادائية وعلى نحو يقر الإدارة بالسلوك والنتائج.

خامساً . منهج البحث :

اعتمد الباحثان في بحثهم على منهج دراسة حالة الذي يعد من المناهج التي اقتضى استخدامه لمثل هذه البحث نتيجة مسوغات تتعلق بطبيعة البحث وطريقة التعامل مع متغيراتها على النحو الذي تتاح فيه الفرصة الأمثل

لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة البحث. كونه يجمع بين أكثر من أسلوب في آن واحد. إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والاستبيان والمقابلة الشخصية، والمعايشة الميدانية التي تؤدي للوصول إلى المعلومات بشكل مباشر، إذ أصبحت دراسة الحالة تمثل وسيلة أساس من وسائل البحث والتعلم في مجال إدارة الأعمال، والهدف منها التوصل إلى حلول واقعية ومنطقية للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة في مجال تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

المحور الثاني: الاطار النظري :

أولاً. مفهوم الإدارة بالسلوك والنتائج

بعد مضي أكثر من (٤٠) عاماً وتحديداً عام (١٩٥٧)، وصف دوغلاس ماكريكور (McGregor) شعوره بعدم الارتياح حول تقييم الأداء، وكان قلقاً بشأن نظم تقييم الأداء التقليدية التي تعاني من نقص الخصوصية السلوكية، مما يجعل من الصعب اعطاء تغذية عكسية ذات مغزى للشخصية التنظيمية، واستخدام تقانات مبنية على السلوك جنباً الى جنب مع تحديد الأهداف، قياس الهدف، يمكنه ان يُسهل التطوير الوظيفي، وهذا ما سعت دراستنا الحالية الى تبنيه وهو التكامل بين الإدارة بالأهداف التي تهتم بالنتائج، والتقانات التي تهتم بالسلوك، لبناء أنموذج تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المبحوثة وفق الفلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج (Hybrid) Management By Behavior and Results (Sample, 1998, 191). وتمثل الإدارة بالسلوك والنتائج مزيجاً بين تقانات تقييم الأداء الموجهة سلوكياً وبين الإدارة بالأهداف المستندة إلى النتائج (Brumback & Mcfee, 1982, 365).

وعزى (Molefe, 2004, 80) ظهور الإدارة بالسلوك والنتائج نتيجة للعيوب في تقانات تقييم أداء الموارد البشرية، وان الإدارة بالسلوك والنتائج هي الأكثر تطوراً في المدة الأخيرة التي تتبنى تركيزاً استراتيجياً موجهاً للمستقبل ويسعى إلى تعظيم الأداء الحالي لكل العاملين في المنظمة وإمكانياتهم المستقبلية. وعليه يمكن صياغة التعريف الاجرائي للإدارة بالسلوك والنتائج بانها " تقانة هجينة بين الإدارة بالأهداف التي تركز على النتائج والانجاز، والتقانات السلوكية التي تهتم بتقييم السلوك الوظيفي، أي مراعاة الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف (التركيز على الغايات والوسائل).

وبهذا الصدد، أشار برمباك ومكفي (Brumback & Mcfee, 1982, 366)، إلى أنه يتوجب على مستخدمي الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) كنظام لتقييم أداء الموارد البشرية، اخذ النتائج والسلوك الوظيفي معاً في الاعتبار، اذا ما قصد تقييم العامل تقييماً موضوعياً وعادلاً، وقد استعرض الباحثان عدداً من الاسباب التي تدعو الى الاهتمام بالسلوك الوظيفي وعدم الاعتماد على النتائج وحدها، عند تقييم أداء العاملين في القطاع العام بواسطة هذا التقانة:

١. إن المديرين عادة لديهم مسؤوليات ومهام اخرى متعددة، تختلف عن الأهداف العامة للمصلحة، وذلك لكونها لا ترتبط بنتائج ملموسة، ومن ثم لا يمكن قياسها كجزء من نتائج الأداء. خير مثال على ذلك مسؤوليات المدير تجاه موظفيه، من حيث العلاقات والرقابة والاشراف، ومسؤولياته الاجتماعية كالمشاركة في الاجتماعات، والاستجابة لتساؤلات الجمهور... غير ذلك.

٢. هناك حالات لا يستطيع فيها العامل تحقيق النتائج، بسبب الظروف غير المتوقعة أو التي لا يمكن التحكم فيها، ومع ذلك فإن سلوك الفرد وأدائه وتعامله مع تلك الأهداف كان عظيماً من هنا يتوجب علينا مكافأته على أدائه الجيد، حتى وإن لم يستطع تحقيق الأهداف بسبب الظروف الخارجة عن ارادته.

٣. هناك حالات يستخدم فيها السلوكيات غير المرغوبة لتحقيق النتائج المرغوبة، من الممكن تفادي ذلك إذا ما تم توجيه نمط الأداء وسلوك الفرد في انجاز مسؤولياته... وهذا ما يمكن تحقيقه عن طريق اعداد توقعات خاصة بالسلوك الوظيفي، وادراك الفرد بانه سوف يحاسب (عقاباً أو ثواباً) على النتيجة والوسيلة (السلوك الوظيفي) معاً.

٤. إن متابعة سلوك الفرد ونتائج أدائه معاً، يمكن المنظمة من تطوير العمل بصورة منظمة مبنية على أسس علمية .. نظراً لتوفر المعلومات حول كل من سلوك الفرد وأدائه من ناحية، وتحقيق أهداف الإدارة من ناحية أخرى، ومن ثم يمكن تحليل العملية الإدارية بصورة متكاملة، والتعرف على مصدر العقبات التي تعوق الانجاز، وهل هي تكمن في الفرد نفسه من حيث مهارته ونشاطه، أم انها تتعلق بأمر تخص المنظمة أو بيئتها.

وبناءً على ما ذكر فإن البحث الحالي يستعرض اسلوباً جديداً لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في منظمات التعليم العالي (جامعة الموصل)، هذا الاسلوب عبارة عن مزيج من تقانة الإدارة بالأهداف (MBO) بوضعها الحالي الذي يهتم بالنتائج (Results) ، والتقانات تقييم أداء الافراد العاملين التي تهتم بالسلوك الوظيفي، والاعتماد عليها كمعيار لمستوى أدائه، ومن هنا فإن النموذج المقترح لا يعدو كونه محاولة لعلاج نقاط الضعف الواردة في كلا الاتجاهين، لأن السلوك الوظيفي والنتائج أو الانجازات يكمل بعضها البعض في عملية تقييم أداء العاملين، وان التركيز على كل منهما (النتائج، السلوك) منفرداً، يعد جهداً ناقصاً ولا يمكن ان يعطي مدلولاً كافياً لأداء موظفي القطاع العام.

ان تطور تقييم الأداء بالبدا من تطور تقانة الإدارة بالأهداف (MBO) إلى تقانة الإدارة بالنتائج (MBR) إذ إن الإدارة بالأهداف تركز على وضع الأهداف بينما الإدارة بالنتائج تركز على التغذية العكسية للنتائج (Askim, 2002, 10).

ان التطور الاخير في فلسفة تقييم الأداء باتجاه فلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج (MBR) يذهب بعيداً الى ضرورة التوفيق بين النتائج والسلوكيات، اي تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء واذ كان النجاح الايجابي هو الافضل سلوكياً وموضوعياً فان الفشل الايجابي سيأتي في الدرجة الثانية مباشرة وقبل النجاح السلبي على افتراض أن الفاعلية ستدفع بالمحصلة نحو الكفاءة فالطالب الذي نجح مرة ولم يكن سلوكه بالمستوى المطلوب (الرشوة، الغش) قد لا يتكرر نجاحه دائماً في المنظمات السليمة وفي الظروف، وقد لا يأتيه الحظ في كل مرة، في حين ان الفشل الايجابي وان لم يحقق النتائج المطلوبة هذه المرة فانه الاقرب للنجاح في المرات اللاحقة، والجدول (١) يبين الفرق بين تقانات تقييم الأداء (Brumback, 1993, 215).

الجدول (١) يبين المقارنة بين الإدارة بالسلوك والنتائج والنظم الاخرى

التقانة المعيار	تقييم الأداء السلوكي أو التقليدي	الإدارة بالأهداف	الإدارة بالنتائج	الإدارة بالسلوك والنتائج
التخطيط	-	النتائج	النتائج	السلوكيات والنتائج
التقييم والدعم	صفات أو السلوكيات	النتائج	النتائج	السلوكيات والنتائج
التطوير	الصفة أو السلوك الشخصي	-	-	السلوك الشخصي والنتيجة
التركيز على	الفاعلية	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة والفاعلية

Source: Brumback, Gary B., & McFee, Thomas S., (1982), From MBO to MBR, Journal of Public Administration Review, Vol. 42, No. 4, P.367. بتصريف

المحور الثاني : الاطار النظري**ثانياً. تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية**

على الرغم من إن معظم الجامعات تضع تطوير الأداء لعضو الهيئة التدريسية هدفاً رئيساً إلا إن غالبية التقانات المعتمدة في التقييم لا تثير ولا تعزز تطوير أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية حقيقية، إذ إن من الأسباب الرئيسة لضعف تأثير تقانات تقييم الأداء أو عدم كفاءتها في معظم الجامعات هو غياب الربط بين التقييم وبين أنشطة التطوير وعدم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية التقييم (رحيم، ٢٠٠٩، ٤٢٦).

ويقوم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية على عملية تحليل الوضع الراهن لنظام تقييم الأداء للكشف عما يعتره من جوانب قصور، أو ضعف، وتحديد الانحرافات، وتشخيص المشكلات التي من شأنها أن يكون لها أثر سلبي على العملية التعليمية برمتها، وتحديد جوانب القوة لاعتمادها وتعزيزها، مما يساعد متخذي القرار لاتخاذ ما يلزم من قرارات، ورسم سياسات واستراتيجيات في مجال تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية تهدف إلى الارتقاء بمستوي أداء أعضاء الهيئة التدريسية للنهوض برسالة الجامعة الأكاديمية بكفاءة وفعالية (الخرابشة، وآخرون، ٢٠١٢، ٦٣).

أولاً. مفهوم تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية

لقد أصبح تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات أمراً مألوفاً في العديد من الجامعات المتقدمة ولكنه لا يؤخذ بنظر الاعتبار في منظمات التعليم العالي في جامعاتنا كما هو معتمد في الجامعات العالمية (ما عدا في حالة السنة التجريبية أو عند الترقيات العلمية) وأن حصل في بعض هذه الجامعات فإنه يأخذ بعداً كلياً وفي الدخول في تفصيلاته ونتائجه، ويعتقد أن هذا العزوف أو الأحجام عن تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية مرده إلى موروث قديم مفاده إن عضو الهيئة التدريسية ينبغي أن لا يتعرض أو يخضع إلى التقييم.....، فله الحرية المطلقة بأن يقوم بأداء واجباته بالطريقة والكيفية التي يعتقد بأنها مناسبة (عزيز، ٢٠١٢، ١٠٤).

إن جودة الأداء وجودة المخرجات تتأثر ضمناً بمستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية من تطوير لأساليبهم الأدائية وتحسينها، وقد يستهدف التقييم عضو الهيئة التدريسية وبرنامجها التدريسي على حد سواء، وربما يستهدف أنماطاً وأساليب التدريس المعتمدة وتهيئة البيئة التعليمية ومعايير التدريس واحتياجاته ونتائجه. وفيما يلي المفاهيم المتعلقة بتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية:

١. عضو الهيئة التدريسية في الجامعة: الشخص المتفرغ للعمل الأكاديمي في إحدى الجامعات العراقية الرسمية، ويحمل درجة الدكتوراه في أحد حقول المعرفة، ويشغل احد الالقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، ويمكن اعتبار حملة شهادة الماجستير من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية، ومحددة مهامه وواجباته بموجب قانون الخدمة الجامعية ذي الرقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٨ النافذ.

ويقصد بموظف الخدمة الجامعية: كل موظف يقوم بممارسة التدريس الجامعي والبحث العلمي والاستشارة العلمية والفنية أو العمل في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو منظماتها ممن تتوفر فيه شروط عضو الهيئة التدريسية، المنصوص عليها في قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ أو اي قانون يحل محله (المادة الاولى، الفقرة الثانية من قانون الخدمة الجامعية النافذ).

ويعد عضو الهيئة التدريسية أهم ركيزة من ركائز التعليم العالي فهو نواة العملية التعليمية ومحور الارتكاز لتحقيق أهداف الجامعة، إذ يتوقف نجاح الجامعة على كفاءة وجوده عضو الهيئة التدريسية فهو الدعامة الرئيسة في قوة الجامعة ومستواها وسمعتها، وهو يتحمل العبء الأكبر في عملية صناعة العقول وبناء الملكات الذهنية المقبلة على التحصيل بإبداع وإتقان وصولاً إلى مرحلة التعليم الذاتي القادر على الاستمرارية (الهيود، ٢٠١٣، ٢٣).

ثانياً. مهمات عضو الهيئة التدريسية التي يتم من خلالها تقييم أدائه:

يستند نشاط عضو الهيئة التدريسية إلى مجموعة من المهام بعضها رئيس والأخر ثانوي، تتكون المهام الرئيسية لعضو الهيئة التدريسية من ثلاث مهام هي : التدريس والبحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع والادارة الاكاديمية وفق ما محدد بقانون الخدمة الجامعية النافذ، وكما يأتي: (النجار، ٢٠٠٤، ٢٧) (حافظ، وحسين، ٢٠١٢، ٣٧-٣٨) (شعبان، والعايدي، ٢٠٠٩، ٣١-٣٢) (الهيوي، ٢٠١٣، ٢٤-٢٥)

أ. التدريس والفعاليات الاكاديمية المتصلة به:

يعد التدريس العنصر الأهم عند تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية ويحتل المكانة الأولى في سلم الأولويات، إذ يشمل هذا الجزء الخطة التدريسية خلال العام متضمناً المقررات الدراسية التي يقوم عضو الهيئة التدريسية بتدريسها أو التي سيقوم أو يشارك في تطويرها مع إيضاح أوجه التطوير والتحديث في كل مقرر، وكذلك الأنشطة التي ينوي القيام بها لتحسين طرائق وكفاءة التدريس وفاعليته أو لتحديث استعمال التقنيات الوسائل التعليمية (حافظ، وحسين، ٢٠١٢، ٣٧).

ب. البحث العلمي :

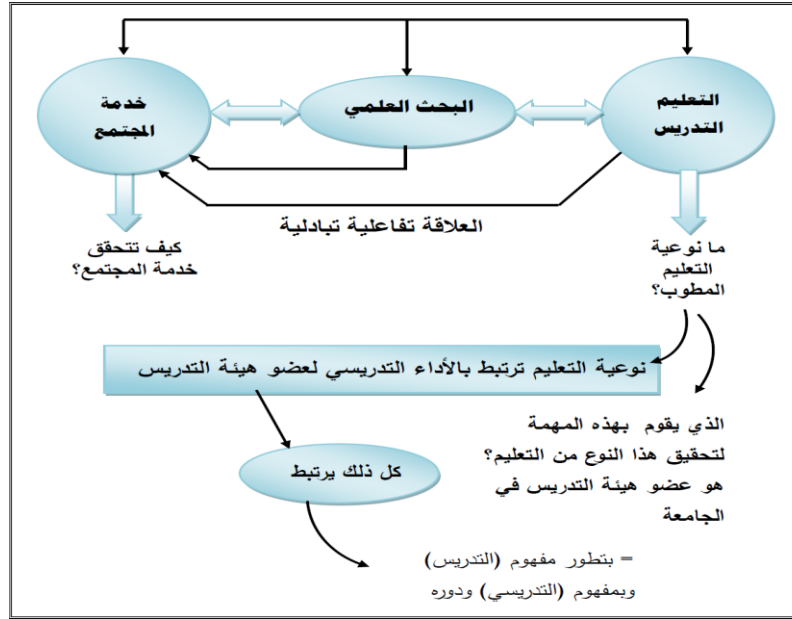
يمثل البحث العلمي عنصراً أساسياً من عناصر تقييم نشاطات عضو الهيئة التدريسية، إذ إن البحث العلمي الأصيل يساعده على الرقي بممارسته المهنية في ميدان اهتمامه، كما أن التدريس الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي، ويوضح هذا الجزء الإسهامات الفكرية لعضو الهيئة التدريسية التي تضيف قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص شاملاً الأبحاث المنشورة في مجالات علمية متخصصة والمجلات المحكمة وأوراق العمل. ومن الضروري الاهتمام بالنشر في مجالات متخصصة عالمية التي يمثل الجزء الأكبر من نتاج البحث العلمي (الغامدي، ٢٠٠٦، ٣).

ت. خدمة الجامعة والمجتمع :

يشكل اسهام عضو الهيئة التدريسية في خدمة الجامعة والمجتمع عنصراً أساسياً من عناصر تقييم أدائه، وتقسم خدمة المجتمع الى الآتي: (شعبان، والعايدي، ٢٠٠٩، ٣١-٣٢)

١. **خدمة الجامعة :** يوضح هذا الجزء دور عضو الهيئة التدريسية وفاعليته في خدمة الجامعة، والأنشطة المهنية والإدارية على مستوى الكلية أو الجامعة وأعمال اللجان التي يشارك بها أو التي يرغب في المشاركة بها أو أية أعمال أو وظائف إدارية أو فنية في الكلية أو الجامعة أو أية أنشطة أخرى. وعليه فإن نظام التقييم يجب أن يراعي الجهود المبذولة في أداء هذه المهام على أحسن قدر ويعتمد مدى التقدير على طبيعة العمل ومدته ودرجة الاضطلاع بمسؤولياته (النجار، ٢٠٠٤، ٥).

٢. **خدمة المجتمع المدني :** يوضح هذا الجزء دور عضو الهيئة التدريسية في خدمة المجتمع المدني خلال العام، شاملاً في ذلك الاستشارات لحل المشكلات المنظمية وتنظيم أو الاسهام في ندوات أو ورش العمل محلية أو إقليمية في مجال التخصص أو أية إسهامات أخرى (العزاوي، ٢٠٠٧، ٨٥)، مثل براءات الاختراع والاستشارات المهنية ونقل التكنولوجيا إلى الصناعة وتنظيم المؤتمرات والندوات والإسهام فيها وعضوية هيئات تحرير المجلات المهنية وعضوية الجمعيات المهنية وتنظيم دورات التعليم المستمر والتدريب أو المشاركة في تنفيذها وتقديم المشورة للقطاعين العام والخاص والقيام بمهام الممتحن الخارجي وتحكيم مقترحات الأبحاث والأبحاث المقدمة للنشر وحالات الترقية وتقديم العون والمشورة لجمعيات النفع العام المهنية. (النجار، www.faculty.ksu.edu.sa/alnjar). والشكل (١) يبين مهام عضو الهيئة التدريسية وواجباته.



الشكل (١) مهام عضو الهيئة التدريسية

المصدر : الجنابي، عبدالرزاق شنين، (٢٠٠٩)، تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة تدريسية في

المحور الثالث : الجانب التطبيقي

نظام تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المعتمد في المنظمة المبحوثة

سيتم التطرق الى نظام تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المتبع حالياً في جامعة الموصل والمعتمد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمنظمات التعليمية التابعة لها كالجوامع وهيئة التعليم التقني والمعاهد والمراكز البحثية، وتم معالجة الموضوع من ثلاثة محاور وكالاتي:

أولاً. وصف النظام الحالي المعتمد في المنظمة المبحوثة وتقييمه:

لأجل الاحاطة بالنظام الحالي بكل جوانبه فقد عمد الباحثان الى اعتماد مجموعة من الابعاد الرئيسة له ممثلة بما يأتي^(١):

١. آلية التقييم:

تبنت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمنظمات التابعة لها – ومنها جامعة الموصل – مديلاً يؤشر تقييم أداء أعضاء هيئتها التدريسية على وفق معايير محددة من خلال استمارات جاهزة أعدت لهذا الغرض مع مراعاة الوظائف، وفيما يخص أعضاء الهيئة التدريسية فقد وجدت نماذج لتقييمهم مع الأخذ بنظر الاعتبار الألقاب العلمية لهم (استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد) وكما مبيّن محاورها في طيات هذا المبحث.

ويرى الباحثان ان عملية تقييم الأداء ينبغي ان تسير وفق مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمنطقية، والتي تبدأ بالتحليل والوصف الوظيفي، ومن ثم بناء المعايير التي سيقمّ التدريسي بموجبها من خلال مقارنتها مع الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان هناك انحراف (فجوة Gap) بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، ومعرفة

(١) المعلومات الواردة في هذا المبحث جاءت من المعايشة الميدانية والمقابلات الشخصية والاستقصاءات، ومن استقصاء آراء المقيمين التي اجراها الباحثان.

مصدر الفجوة ومسبباتها لغرض معالجتها من خلال الوسائل الفعالة (الاجراءات التصحيحية) المتبعة من قبل الإدارة، ومناقشة نتائج التقييم مع التدريسيين عن طريق مقابلتهم لمعرفة التغذية العكسية لاتخاذ القرارات الادارية (نقل، وترقية، وتدريب وتطوير، وحوافز ومكافآت، وتقاعد، ... وغير ذلك) من أجل وضع الخطط المستقبلية لتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية. وأغلب هذه الامور لا تحدث في المنظمة المبحوثة إذ تقيم أداءهم نهاية السنة وفق استمارات أعدت لهذا الغرض من رئيس القسم ومن ثم يصادق عليها من الرئيس الاعلى (العميد)، وترسل بعدها الى وحدة الأداء الجامعي في الكليات لتدقيقها وطباعتها باستمارات خاصة وإرسالها الى قسم الأداء الجامعي وضمان الجودة في رئاسة الجامعة لغرض مراجعتها وتدقيق صحة البيانات الواردة فيها لإرسالها الى قسم تقويم الأداء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

٢. الغرض من التقييم :

إن الغرض من تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية (جودة الأداء) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمنظمات التابعة، جامعة الموصل (المنظمة المبحوثة أنموذجاً) هو لغرض تقويمي لمعرفة هل أن عضو الهيئة التدريسية قد أكمل نصابه للساعات المطلوبة منه (١٢ ساعة للمدرس مساعد، و(١٠) ساعات للمدرس، و(٨) ساعات للأستاذ المساعد، و٤ ساعات للأستاذ)، وفق قانون الخدمة الجامعية المرقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٨ النافذ، وهي أن لا تقل عن (٣٠) ساعة اسبوعياً، أي بمعدل (٦) ساعات يومياً، والغرض الأهم من ذلك هو لغرض الترقية الى لقب علمي أعلى بعد مرور المدة القانونية وهي (٦) سنوات من أستاذ مساعد الى أستاذ، ومعدل التقييم لست سنوات يجب أن يكون ٨٠ فما فوق، و(٤) سنوات من مدرس الى أستاذ مساعد، و(٤) سنوات ايضاً من مدرس مساعد الى مدرس، والمعدل لا يقل عن(٧٠) للحالتين الاخيرة^١.

ان جعل الترقية الغرض الأساس لنظام تقييم الأداء الحالي في المنظمة المبحوثة، يمثل هذا العيب الرئيس لنظام تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية ووفقاً لما جاء في بعض الدراسات المرجعية فإن الغرض هو تحديد الاحتياجات التدريسية، وقرارات إدارية مهمة هي الترقية، النقل، الفصل أو انتهاء الخدمة، أو التقاعد، ... غير ذلك.

ويرى الباحثان — ومن خلال اطلاعه على بعض الأدبيات المتعلقة بموضوع تقييم أداء الموارد البشرية — ان الغرض من تقييم الأداء هو لتحقيق هدفين رئيسيين هما؛ أولاً: تقيمي أو إداري أي لاتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية مثل الترقية، انتهاء الخدمة، تحديد الاحتياجات التدريسية أو التطويرية، زيادة الاجور والحوافز، اختبار الموظف الجديد، ... وغير ذلك. وثانياً: هو هدف تطويري من خلال تركيزه على المقابلة والتغذية العكسية ومناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء من اجل تعزيز الأولى ومعالجة الثانية لتحسين أداء الفرد مستقبلاً وهذا هو جوهر عملية تقييم الأداء.

وهذا لا يحدث بصورة واضحة في المنظمة المبحوثة إذ كما ذكرنا إن الغرض من تقييم الأداء وهو لغرض الترقية ولغرض تقويمي لمعرفة هل أكمل النصاب أم لا، وهذا لا يتوافق بشكل واضح مع ماهو متعارف عليه في أدبيات موضوع تقييم أداء الموارد البشرية.

٣. تقانة التقييم :

تعتمد جامعة الموصل مدخل المعايير المطلقة أي تقييم أداء أعضاء هيئتها التدريسية كل عضو بمعزل عن الأعضاء الاخرين، وفق استمارة تتضمن مجموعة من المعايير (ادائية وصفات شخصية وجانب تربوي) معتمدة من قبل وزارة التعليم العالي.

ان لكل تقانة مستخدمة في تقييم الأداء لها سلبياتها وايجابياتها وكذلك الظروف التي تحتم استخدامها، كعدد العاملين، كبر وصغر حجم المنظمة فضلاً عن نوع المنظمة خدمية أو صناعية ... وغير ذلك، عليه لا يمكن القول إن التقانة الفلانية (الاحداث الحرجة مثلاً) هي الافضل، لذا لا بد من الاعتماد على تقانات عدة والتكامل

(٢) تمت مقابلة مسؤولة وحدة الترقيات العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد.

فيما بينها للخروج بتقانة هجينة يمكن اعتمادها في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية من أجل تحقيق العدالة والموضوعية بين افراد المنظمة وهذا يعد أحد الجوانب المهمة في عملية تقييم الأداء.

٤. عننية أو سرية التقييم :

تتبع جامعة الموصل اسلوب التقييم السري في تقييم أداء أعضاء هيئتها التدريسية وفقاً للتعليمات الصادرة من الوزارة التي تخول الجهات القائمة فقط على التقييم والاطلاع على نتائج التقييم، وهم كل من رئيس القسم وعميد الكلية ومسؤولي وحدة الأداء الجامعي في الكليات ومسؤولي قسم تقويم الأداء وضمان الجودة في رئاسة الجامعة، ومن ثم تحفظ تلك النتائج في ملفات خاصة بأعضاء الهيئة التدريسية، علماً ان التقييم للعام ٢٠١٠-٢٠١١ أعلنت نتائجها، وبعدها تم الرجوع الى الاسلوب السري^٣.

إن استمرار تبني المنظمة المبحوثة نهج التقييم السري يُفقد العملية فحواها وهو تحسين الأداء وتطويره من خلال معرفة ماهي نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتطويرها أو معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير التي باتت تُخصص لها اموال طائلة لتنفيذها بنجاح، علماً إن نجاح البرامج التدريبية يعتمد اساساً على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد بدورها على دقة نتائج تقييم الأداء، علماً بأن تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل للعام (٢٠١٠_٢٠١١) أعلنت نتائجها لكنها أدت الى حدوث مشكلات بين أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الاقسام (المُقيّمين) نتيجة الغبن الذي تعرض له بعض أعضاء الهيئة التدريسية، مما حدا بالجامعة (حسب تعليمات الوزارة) الى اعادة انتهاج الاسلوب السري في التقييم. وهذا كله يمكن ان يسهم نظام تقييم أداء موضوعي وفي حل مشكلاته تلك التي سعت البحث الحالية لبناء ذلك (الانموذج المقترح).

٥. مدة التقييم :

تجري المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) المتمثلة بقسم تقويم الأداء وضمان الجودة، والوحدات التابعة لها في الكليات تقيماً سنوياً لأداء أعضاء الهيئة التدريسية إذ تبدأ بنهاية كل سنة أي في شهر كانون الأول من كل سنة بإعداد الاستمارات الخاصة بذلك وارسالها الى وحدات الأداء الجامعي التي تعمل داخل كل كلية، وهي بدورها ترسلها الى الاقسام العلمية لكي يقوم كل رئيس قسم بتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون تحت امرته.

ان قيام المنظمة المبحوثة بتقييم أداء أعضاء هيئتها التدريسية على أساس سنوي له سلبيات عدة منها قد يكون أداء عضو الهيئة التدريسية في بداية المدة جيداً لكنه قد ينخفض في نهاية المدة بسبب ظروف معينة قد تكون طارئة أو خارجة عن ارادته، وهذا ينعكس سلباً على تقييمه لاسيما وان المقيّمين بطبيعتهم غالباً ما يتأثرون بأداء المدة الاخيرة، كذلك وان التقييم السنوي لم يعد وحده المعمول به في منظمات الاعمال عالمياً، لذا ينبغي اعتماد التقييم الفصلي في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية كل (أربعة أو ستة) أشهر وهذا ما يسمى بمراجعة الأداء وتوجيهه لمعرفة المعوقات أو المحددات التي تحول دون وصول الأداء الى المستوى المطلوب أو المتوقع، لإعادة النظر في المعايير التي قيّم عضو الهيئة التدريسية بموجبها، وكذلك معرفة مستوى الانجاز المتحقق وهذا جاءت به فلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج من خلال المراجعة الدورية للأهداف التي تم وضعها وهي إحدى الخطوات المهمة للإدارة بالسلوك والنتائج، التي تمثل ركنا أساسا في إعداد الأنموذج المقترح.

(٣) المقابلات التي اجراها الباحثان مع مسؤولي وحدة الأداء الجامعي.

٦. مسؤولية تقييم الأداء (القائمون على التقييم) :

تقع مسؤولية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المبحوثة على رؤساء الاقسام أو الفروع العلمية في الكليات لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية العاملين تحت امرتهم، ويكون دور الرئيس الاعلى (العميد) للمصادقة عليها. وتقييم أداء رؤساء الاقسام يكون من مسؤولية عميد الكلية، اما عمداء الكليات فيكون تقييم أدائهم من خلال رئيس الجامعة، وفي بعض يُشكل مجلس أمناء على مستوى الكلية أو الجامعة لتولي مهمة التقييم، والعملية بمجملها تقع مسؤوليتها على وحدة الأداء الجامعي في عمادة الكليات، وقسم تقويم الأداء وضمان الجودة في رئاسة جامعة الموصل لمراجعة نتائج التقييم وتدقيقها.

وبناءً على ما تقدم فقد تبين للباحثان ان عملية تقييم الأداء تسير على وفق آلية ذات سمة رسمية تجسد الإجراءات الإدارية وعلى نحو يجعل منها مهمة شكلية دون الأخذ بنظر الاعتبار النتائج والآثار المترتبة عليها مما حدا بأعضاء الهيئة التدريسية الى عدّها إحدى السبل المؤدية الى امكانية ترقيتهم (ترفيعهم) بحيث أصبحت ممرا لا بد من عبوره لتحسين الراتب أو تولي منصب جديد مما يجسد حالة من المجاملة أثناء عملية التقييم وأقترن ذلك بوجود مجموعة من المعايير ذات طبيعة مطلقة بحيث لا تعبر عن مضامين الأداء الفعلي ولا تكشف عن توجهات المنظمة التعليمية ولازم ذلك باسناد عملية التقييم الى جهات لا تمتلك الاحاطة التامة بهذه العملية الى حد وجود تصور لديها بأن قرارها بشأن عملية التقييم يمثل الحد الفاصل دون مشاركة جهات أخرى وهذا يعني غياب الأخذ بفكرة ٣٦٠ درجة بحيث تشارك أكثر من جهة في عملية التقييم بدءا من عضو الهيئة التدريسية (تقييم ذاتي) نفسه، مروراً بزملاء العمل (التدريسين) والزبائن (الطلبة) والمشرفين (رؤساء الاقسام) وصولاً الى الادارات العليا (العمداء).

٧. تدريب المُقيِّمين

يعد تدريب المُقيِّمين من العوامل المهمة والمؤثرة في انجاح عملية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية والإسهام في التقليل من الأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء لاسيما الأخطاء المتعلقة منها بالمُقيِّمين، لا سيما وان بعض الفقرات أو المحاور في نماذج التقييم الحالية يلفها الغموض، وهذا ما يؤكد احد المختصين في مجال تقييم أداء الموارد البشرية عندما اجري اجتماعا بمجموعة من المُقيِّمين ووزع عليهم استمارات تقييم أداء وطلب منهم تقييم أداء مرؤوسيههم خلال الجلسة وعند الانتهاء بدأ بتجميع الاستمارات، وبعدها القى عليهم محاضرة توضيحية حول كيفية التقييم أوضح فيها جميع الفقرات المكونة منها استمارة التقييم وشرح لهم كيفية ملئها، وبعدها وزع عليهم استمارات جديدة وطلب منهم اعادة تقييم مرؤوسيههم من جديد، وعندها جمع الاستمارات واجرئ مقارنة بين الاستمارات الموزعة قبل المحاضرة وبعدها لاحظ الفرق بين الاثنين، وهذا ان دلّ على شيء فإنما يدل على دور تدريب المُقيِّمين واهميته لضمان عدالة وموضوعية في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، فضلاً عن كون القائمين على التقييم من ذوي الخبرة والاختصاص (بتصرف من ابو شيخة، ٢٠١٠، ٣٧٠).

ولما كانت مسؤولية التقييم قائمة الفعل متضحة الاثر عليه كان لا بد أن تتجلى أهمية تدريب القائمين عليها على نحو يُمكنهم من تجنب الأخطاء الملازمة لها، ومن ثم الأخذ بفكرة احتوائها مما يفسر لنا ان عملية التقييم قد تصاحبها بعض الأخطاء الأمر الذي يضع القيادات الإدارية أمام مسؤوليتها بشأن تدريب القائمين بهذه العملية.

ثانياً. سلبيات النظام المعتمد في جامعة الموصل:

١. اعتماد النماذج التقييم الحالية على محاور عدة تعتمد على اجتهادات المقيّم الشخصية، مما يفتح باب التحيز ويكون للمقيّم الحرية في وضع الدرجة.

٢. توزيع الدرجات جاءت بطريقة تكاد تكون غير موضوعية كلها تجاوزت المئة بالمئة، فمثلاً في النموذج (أ) في حالة وجود دراسات عليا وعدم مطالبة الطلبة الصفوف المنتهية ببحث تخرج أو عدم تكليف

التدريسي بالإشراف على بحوث التخرج من قبل القسم بلغت درجة المحاور كحد أقصى (١٤٠) درجة أو (١٨٦)، و (١٢٩) و (١٣٥) عكس الحالة المذكورة، لكن في النهاية ترجح الدرجة لتصبح (١٠٠) مما يعني فقدان الدرجات كبيرة والحالة أشد غيباً بالنسبة (للمدرس والمدرس مساعد).

٣. جاءت محاور نماذج تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية (أ، ب، ج) بتسميات خلاف ما متعارف في ادبيات الموضوع وبتداخل بين فقرات كل محور خاصة النشاطات الاضافية والنشاط العلمي، والأنشطة الإضافية والتدريس، علماً أن مهام وواجبات عضو الهيئة التدريسية هي محصورة في ثلاثة محاور وهي (التدريس وما يتعلق به، البحث العلمي، وخدمة المجتمع سواء إدارة الجامعة أو المجتمع المدني) مما عقّد ووسع محاور النماذج.

٤. تضمنت النماذج ومنها النموذج (ب و ج) فقرات تقييم متعارض مع جاء بقانون الخدمة الجامعية النافذ ومنها تدريس عضو الهيئة التدريسية بلقب (مدرس مساعد) في الدراسات الأولية والنموذج الخاص بتقييمه يتضمن محور التدريس في الدراسات الأولية، وكذلك التدريس بالدراسات العليا بالنسبة لحملة اللقب العلمي (مدرس).

٥. اعتبرت نماذج التقييم المعتمدة حالياً كل حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) هم أعضاء في الهيئة التدريسية، علماً أن بعض الجامعات العربية والدولية تعتبر فقط حملة درجة الدكتوراه (عضو هيئة تدريسية)، فضلاً عن أن النماذج لم تفرق بين حملة لقب (مدرس) من حاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه، وهذا له انعكاس على تولى المهام والواجبات مما ينعكس سلباً على التقييم.

٦. وضع حد أقصى للدرجة المعطاة لكل فقرة من فقرات المحاور جميعها ولكل النماذج الثلاثة، مما يشكل تحجيم للأنشطة التي يقوم بها عضو الهيئة التدريسية خاصة الذين يتولون مناصب إدارية مما يجعل جُلّ وقتهم لذلك المنصب وكذلك التدريسي الذين يدرسون في الدراسات العليا من حملة (أستاذ، وأستاذ مساعد).

ثالثاً. الأنموذج المقترح لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية

تم بناء الأنموذج المقترح استناداً إلى ما تمخضت عنه نتائج تحليل الأنموذج المعتمد في المنظمة المبحوثة لذا فإنه يمثل معالجة للسلبات التي اعترضت النموذج قيد الاعتماد، الأمر الذي وضع الباحثان أمام طريقة للتفكير تسعفه في بناء أنموذجه المقترح على وفق السياق الآتي:

١. إطار النموذج المقترح

نظراً لتشابه أهداف المنظمات التعليمية وواجبات ومهام عضو الهيئة التدريسية لتحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يؤدي إلى ضرورة وضع معايير تقييم أداء تصلح لجميع منظمات التعليم العالي والبحث العلمي، فضلاً عن ذلك فإن الهدف من تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية مختلف فقد يكون التقييم لغرض الترقية الأكاديمية أو التثبيت في المنظمة، أو تسلم مناصب إدارية، أو لتقييم جودة مخرجات المنظمة التعليمية كون عضو الهيئة التدريسية من العناصر الأساسية لمثل هذا التقييم. وإن تشابه أهداف المنظمات التعليمية من حيث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، يؤدي إلى تشابه كبير وإجماع على عدد من العناصر الرئيسية لقياس ذلك ومع هذا فقد يلاحظ أن بعض المنظمات التعليمية المهمة في البحث العلمي (المراكز البحثية) تعطي زيادة الوزن المعطى لهذا الجانب، إذ إن النموذج المقترح فيه من المرونة ما يحقق ذلك (بتصرف من: أبو الرب، وقداة، ٢٠٠٨، ٧٧).

وإن لكل منظمة تعليمية أهداف تتماشى مع توجهاتها مثلما تعكس أنشطتها وتفسر الطريقة التي تؤدي بها فما يسود من أنشطة في كلية الطب البيطري قد لا يسود في كلية الإدارة والاقتصاد، وما يتم الأخذ به في كلية علوم البيئة يختلف تماماً عما يسود في إحد معاهد هيئة التعليم التقني التابعة لذات الوزارة (التعليم العالي)، مما يندر هذه المنظمات بصعوبة أو تعذر اعتماد معايير محددة وسارية المفعول على جميع الكليات لأن التخصصات تمارس دورها والظروف البيئية تفعل فعلها وصولاً إلى تباين القيادات الإدارية في توجهاتها مما

ينجم عنه بروز مثل هذه الصعوبة. ومع هذا نجد أن جوهر عمل عضو الهيئة التدريسية في أي جامعة هو التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. لذا سعى البحث الحالي إلى بناء نموذج مقترح لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) يستند على فلسفة إدارية معاصرة أخذة الوصف الوظيفي والإطار القانوني بنظر الاعتبار، إذ جمعت بين التقانات التي تركز على الأداء وبين التقانات التي تهتم بتقييم السلوك الوظيفي للموارد البشرية. وإذا كان البحث الحالي قد تم في جامعة الموصل إلا أننا نشير إلى أن دراسة حالة أي جامعة عراقية لا تختلف عن غيرها إذ إن الأدوات المعتمدة في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية هي نفسها، كذلك دراسة حالة أي عضو الهيئة التدريسية في أي جامعة عراقية أخرى هو متشابه لحال جميع التدريسيين لخضوعهم لنفس الضوابط والتعليمات في وزارة التعليم العالي العراقية، لذا فإن دراستنا هذه التي تمت ميدانياً في جامعة الموصل تبنت أنموذجاً مقترحاً لتقييم الأداء يمكن اعتمادها في أي جامعة عراقية وعلى أي تدريسي ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية.

٢. الغرض من الأنموذج المقترح :

توجيه عملية تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية نحو مجموعة من الأدوار الإيجابية ذات المساس بمجمل العملية التعليمية وحتى خارجها وفي ذلك إشارة إلى امتداد التأثيرات التي تتركها نتائج التقييم سواء أكان ذلك على المستوى الفردي، المنظمي وصولاً إلى المجتمع بحيث إنها تحرك كافة المستويات وتديم التفاعل بينها، فنتائج تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية يعكس على واقع المنظمة التعليمية سواء كان ذلك إيجاباً أم سلباً لذا تأطرت الحاجة إلى الاهتمام بهذه العملية وعدها المنطلق الأساس لتفوق تلك المنظمة التعليمية، إذ إن كل مؤشر معتمد في مجال التقييم يعكس حالة ويفسر موقفاً (ما) لذا فإن تحقق مؤشرات التقييم بوجهها الإيجابي يمثل إضافة قيمة أدائية وسلوكية للمنظمة، بحيث ينظر لعملية التقييم خارج الحدود المألوفة وبما يكشف عن التطلعات المستقبلية وهنا تأكيد على دقة أهمية نتائج تقييم الأداء بحيث لا تؤثر حالات الانحراف فقط بقدر ما تعكس مستويات الإنجاز وحالات التطوع، مما يفسر لنا توجي النظرة الشمولية والاتساع في الرؤية بشأن تلك المؤشرات.

إن الأنموذج المقترح في دراستنا الحالية ينظر له من عدة جوانب وهي:

- أ- معالجة المشكلات والسلبيات التي واجهت نظام التقييم المعتمد حالياً الذي تناولها بالتفصيل في دراستنا الحالية إذ إن فلسفة وتقانات التقييم الحديثة ستعالج مثل هذه المشكلات.
- ب- إن الأنموذج المقترح يصلح في كل الجامعات والكليات والمنظمات التعليمية، ويصلح لتقييم أداء أي تدريسي في جامعة أخرى بموضوعية.
- ت- إن الأنموذج المقترح يعتمد على فلسفة إدارية معاصرة معتمدة في أغلب الدول المتقدمة وهي الإدارة بالسلوك والنتائج.
- ث- إن الأنموذج المقترح أخذ بنظر الاعتبار الجوانب الجوهرية والأساسية التي يمكن اعتمادها لتقييم الأداء والتي تتمحور بجانبين أساسيين هما الأدائي والسلوكي.
- ج- إن الأنموذج المقترح سهل ويمكن تطبيقه بمرونة عالية ويعطي نتائج أكثر موضوعية ويحقق الأهداف المرجوة من أية عملية تقييم، ويذهب إلى أبعد من ذلك تحقيق تقييم دقيق للتدريسي لتطويره وتحقيق أفضل النتائج.
- ح- إن بحثنا هذا شمل أيضاً إعطاء صورة عن آلية تطبيق الأنموذج بوصفه حالة واقعية، فضلاً عن وضع الأدوات والاستمارات اللازمة لنجاح الأنموذج.

٣. الجوانب القانونية المطلوبة لبناء الأنموذج المقترح :

يتطلب بناء الأنموذج المقترح استحضار مجموعة من الآليات منها ما يجسد الجوانب القانونية وآخر قد ينصرف الى العملية التنظيمية علماً ان اقرار هذه الجوانب ببعديها القانوني والتنظيمي يؤدي دوراً في مجال الوقوف على واقع الأداء في اطار مجموعة من المعايير المعتمدة في هذا الصدد علماً أن هي (المعايير) تحمل مضامين واتجاهات مختلفة تجسد الأداء مثلما تفصح عن السلوك وهذا يستلزم مراعاة مجموعة من الامور ذات الطبيعة القانونية كونها صمام الامان لعملية التقييم فيما يقره القانون وما تؤشره المواد المدرجة فيه ليؤشر الكيفية التي تتم بها عملية أداء الواجبات مع الأخذ بنظر الاعتبار طبيعة الوظائف ونوع المهمات الموكلة لأعضاء الهيئة التدريسية، وهذا لا يمنعنا من القول بأن استحضار الجوانب القانونية في مجال تقييم الأداء يعد أمراً لا غنى عنه على اعتبار ان القانون هو المنظم الفعلي لكافة شؤون الحياة، وإلا فما جدوى عملية تقييم الأداء وما قيمة النتائج الناجمة عنها مالم تستحضر القواعد القانونية الامر الذي يوفر لنا منطلقاً للقول بأن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون وفق مجموعة من النماذج علماً بأن هذه النماذج هي وليدة الجوانب القانونية، الأمر الذي يتطلب الاحاطة بهذه الجوانب عند بناء أنموذج تقييم الأداء بحيث تراعى الشمولية وتقر الأهمية مثلما تجسد درجة الوضوح.

ولما كانت جامعة الموصل ميداناً للدراسة الحالية استلزم الامر الأخذ بنظر الاعتبار المواد القانونية من قانون الخدمة الجامعية النافذ ذي الرقم (٢٣) لسنة (٢٠٠٨)، والذي نصت المادة الثانية منه التي تضمنت الفقرات من (١-١٣)، التي حددت مهام عضو الهيئة التدريسية وواجباته بمعدل (٣٠) ساعة اسبوعياً، وعليه يجب تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق المهام والواجبات المكلفين بها فقط.

٤. تقانات بناء الأنموذج المقترح :

تبنى هذا الأنموذج مجموعة من التقانات الخاصة بعملية تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية وعلى نحو يُقر التكامل بينها بحيث إن كل مدخل يوظف نتائجه لخدمة المدخل الآخر دون الاكتفاء بمدخل واحد لأن في ذلك كثير من أوجه النقد، فالبيئة متغيرة والاحداث متنوعة والمواقف متباينة فكيف نخضع جميع هذه المتباينات لمدخل واحد، الامر الذي يرجح كفة التكامل وفي ذلك منحى لانتقاء السلوكيات الايجابية ورفدها بكافة المعززات وبما يسهم في تعديل واطفاء السلوكيات السلبية مدعماً كل ذلك بالتركيز على واقع الأداء اذ لا مجال للفصل بين السلوك بمنحاه الايجابي وبين الأداء في ظل مؤشرات، إذ إن جوهر أهتمام المنظمة التعليمية هو شيوع حالة المفاعلة بين الجوانب السلوكية والأدائية فلا قيمة للسلوك الايجابي دون أسهامه في رفد الأداء، ولا جدوى للأداء دون دوره في رسم مسار السلوكيات وتأشير كل ما هو حرج منها. ويتفق الباحثان مع الدراسات التي تناولت موضوع تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وأكدت على ضرورة الجمع بين اكثر من تقانة في تقييم الأداء، لأن لكل تقانة سلباتها وإيجابياتها، لذا لا يمكن القول إن تقانة ماهي افضل من الاخرى لأنها تعتمد على حجم المنظمة وعدد عاملها فضلاً عن الظروف المحيطة بها.

٥. التقييم العلني :

انتهاج اسلوب التقييم العلني وعلى نحو يتيح لهم الفرصة للاطلاع على نتائج تقييمهم لأن في ذلك تعديل للسلوكيات السلبية لديهم فضلاً عن تأمين الفرصة لهم لمراجعة ذاتهم ومن ثم تحديد أوجه القصور التي تنتابهم في ميدان عملهم الامر الذي يسهم في ردم الفجوات واقامة العلاقات بوجها الصحيح بعيداً عن أية انحرافات انطلاقاً من أن العلنية تسهم في الافصاح عن الواقع دون تردد ويمنأى عن السرية التي تحمل التستر عن العيوب والانحرافات وبالتالي وضع عضو الهيئة التدريسية تحت طائلة التساؤلات مما يسهم في خضوعه لكثير من الانفعالات وهذا ما يجعله موضع شك تجاه الادارات القائمة بعملية التقييم مما يترتب عليه تدني العلاقات وسيادة حالات التذمر حد الاستياء، لذا وجدت العلنية مسارها الصحيح بقصد كشف الحقائق وتأشير المنعطفات والوقوف على المسببات بحيث تبدو الامور واضحة للعيان دون شك والتباس وهنا منحى لأهمية

العلنية في ابراز دور التغذية العكسية بين اطراف عملية التقييم انطلاقاً من ان عملية التغذية العكسية تؤثر حدود الفعل مثلما تبين ردوده بحيث تصبح الاطراف على متصل واحد هو متصل تقييم الأداء.

٦. الوصف الوظيفي

قادت عملية تبني أنموذج تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية (المقترح) في المنظمة المبحوثة إلى ضرورة الأخذ بعملية الوصف الوظيفي وعدّها الأساس لبناء هذا الأنموذج كونها تضمن واجبات مثلما تفصح عن مسؤوليات وتؤثر صلاحيات الأمر الذي يضع عضو الهيئة التدريسية امام مهامه الفعلية ودعماً لذلك فقد اشار قانون الخدمة ذي (٢٣) لسنة (٢٠٠٨) إلى جملة مهام تجسد التوجهات المستقبلية وهذا ما يمكن عرضه من خلال الجدول الاتي :

الجدول (٢) مهام وواجبات عضو الهيئة التدريسية

ت	مهام وواجبات عضو الهيئة التدريسية في المنظمات التعليمية
١.	التدريس والإشراف (الدراسات الأولية والعليا، تحسب داخل الكلية وخارجها)
أ.	الساعات الدراسية (نظري، عملي) التي تدرس في الدراسات الأولية خلال الاسبوع
ب.	المواد العلمية التي تدرس في الدراسات الأولية (نظري، عملي)
ت.	الإشراف على مشاريع التخرج للدراسات الأولية
ث.	الساعات الدراسية خلال الاسبوع التي تدرسها في الدراسات العليا
ج.	الموارد العلمية التي تدرسها في الدراسات العليا
ح.	الإشراف على طلبة الدراسات العليا؛ دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي
خ.	مناقشة الرسائل والاطاريح
د.	تقييم الرسائل والبحوث والاطاريح علمياً ولغوياً
٢.	البحث العلمي
أ.	البحوث المنشورة أو المقبولة للنشر؛ المنفردة والمشاركة ومكان النشر
ب.	الاسهام في تأليف الكتب وترجمتها (من الانكليزية الى العربية أو بالعكس)
ت.	الاسهام في المؤتمرات المحلية والعربية والعالمية
ث.	الاسهام في الندوات وورش العمل داخل الكلية وخارجها
ج.	الاسهام في الحلقات النقاشية (السيمنارات) داخل الكلية وخارجها
٣.	خدمة المجتمع (إدارة الجامعة والمجتمع المدني)
❖	خدمة ادارة الجامعة وتتفرع كالآتي:
أ.	الاسهام في الواجبات الإدارية المكلف بها
ب.	الاسهامات في النشاطات الجامعية (يوم الجامعة، المواسم الثقافية، حفلات التخرج، معارض الكلية، غير ذلك)
ت.	الاسهام في اللجان الدائمة والمؤقتة داخل الكلية وخارجها
ث.	الاسهامات في تطوير الأقسام العلمية فكرياً وتربوياً وعلمياً (دراسات، خطط، مناهج دراسية)
ج.	إجراء الامتحانات ومراقبة حسن سيرها
❖	خدمة المجتمع المدني:
أ.	إجراء البحوث والدراسات التي تقترحها دوائر الدولة (التعاون بين الوزارات)
ب.	العمل في المكاتب أو المراكز الاستشارية (التابعة للجامعة أو للوزارة)
ت.	المشاركة في دورات التعليم المستمر التي تقيمها الكلية
المطلوب من عضو الهيئة التدريسية التواجد العلمي في منظمته بما لا يقل عن (٣٠) ساعة أسبوعياً لتحقيق المهام والواجبات أعلاه (حسب الفقرة الثالثة عشر من المادة الثانية من قانون الخدمة الجامعية).	

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جهاز الاشراف والتقويم العلمي
قسم تقويم الأداء

نموذج مقترح لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق فلسفة إدارة السلوك والنتائج

اولاً. المعلومات العامة :

الاسم الرباعي واللقب :
الجامعة (المعهد) : الكلية : القسم :
اللقب العلمي : تاريخ الحصول عليه :
الشهادة الحاصل عليها : تاريخ الحصول عليها : الجامعة المانحة للشهادة :

ثانياً. الوصف الوظيفي : يتضمن الوصف الوظيفي مهام عضو الهيئة التدريسية وواجباته حسب ما ورد في قانون الخدمة الجامعية النافذ ذي الرقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٨م.

ت	مهام عضو الهيئة التدريسية وواجباته في المنظمات التعليمية
١.	التدريس والإشراف (الدراسات الاولية والعليا، تحسب داخل الكلية وخارجها)
أ.	الساعات الدراسية (نظري، عملي) التي تدرسها في الدراسات الاولية خلال الاسبوع
ب.	المواد العلمية التي تدرسها في الدراسات الاولية (نظري، عملي)
ت.	الاشراف على مشاريع التخرج للدراسات الاولية
ث.	الساعات الدراسية خلال الاسبوع التي تدرسها في الدراسات العليا
ج.	الموارد العلمية التي تدرسها في الدراسات العليا
ح.	الاشراف على طلبة الدراسات العليا؛ دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي
خ.	مناقشة الرسائل والاطاريح
ذ.	تقييم الرسائل والبحوث والاطاريح علمياً أو لغوياً
٢.	البحث العلمي
أ.	البحوث المنشورة أو المقبولة للنشر؛ المنفردة والمشاركة ومكان النشر
ب.	الاسهام في تأليف الكتب وترجمتها (من الانكليزية الى العربية او بالعكس)
ت.	المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية والعالمية
ث.	المشاركة في الندوات وورش العمل داخل الكلية وخارجها
ج.	المشاركة في الحلقات النقاشية (السيمنارات)
ح.	
٣.	خدمة المجتمع (إدارة الجامعة والمجتمع المدني)
❖	خدمة ادارة الجامعة وتتفرع كالاتي:
أ.	الواجبات الإدارية المكلف بها
ب.	الاسهامات في النشاطات الجامعية (يوم الجامعة، المواسم الثقافية، حفلات التخرج، معارض الكلية، غير ذلك)
ت.	المشاركة في اللجان الدائمة والمؤقتة داخل الكلية وخارجها
ث.	الاسهامات في تطوير الأقسام العلمية فكرياً وتربوياً وعلمياً (دراسات، خطط، مناهج دراسية)
ج.	إجراء الامتحانات ومراقبة حسن سيرها
❖	خدمة المجتمع المدني:
أ.	إجراء البحوث والدراسات التي تقترحها دوائر الدولة (التعاون بين الوزارات)
ب.	العمل في المكاتب أو المراكز الاستشارية (التابعة للجامعة أو للوزارة)
ت.	المشاركة في التعليم المستمر (محاضر أو مشارك)

المطلوب من عضو الهيئة التدريسية التواجد العلمي في منظمته التعليمية بما لا يقل عن (٣٠) ساعة أسبوعياً لتحقيق المهام والواجبات أعلاه (حسب الفقرة الثالثة عشر من المادة الثانية من قانون الخدمة الجامعية).

(بعد تحديد المهام والواجبات لعضو الهيئة التدريسية حسب ما ورد في الوصف الوظيفي وفي اطار قانون الخدمة الجامعية النافذ، يتم تحديد الاهداف المطلوب من عضو الهيئة التدريسية تحقيقها وبالاتفاق بينه وبين رئيس القسم)

ثالثاً. وضع الاهداف (النتائج المتوقعة) بين رئيس القسم وعضو الهيئة التدريسية: تعكس هذه النتائج طبيعة الاهداف التي يبتغيها اطراف العملية التقييمية (رئيس القسم، التدريسي) عبر الاتي:

التدريسي ورئيس القسم	رئيس القسم	التدريسي او فريق تدريسيين	الاهداف المتفق عليها بين الرئيس والمرؤوس (الأداء المتوقع) (الأداء المستهدف، الاداء المطلوب، النتائج المتوقعة)
			١. التدريس والاشراف (الدراسات الاولية)

رابعاً. تقييم السلوكيات : وهنا يتم توظيف آلية عمل التفانات السلوكية في تقييم الأداء (BARS, BOS)، وتفاناة الاحداث الحرجة لتحديد السلوكيات الايجابية والسلبية المرتبطة بالعمل والتي علاقة وثيقة به، من خلال الاحتفاظ بسجلات خاصة لتدوين السلوكيات الضرورية من قبل رئيس القسم (المقيم).

التدريسي / رئيس القسم	رئيس القسم	التدريسي	السلوكيات المتوقعة أو الملاحظة
			١. التعاون
			- متعاون مع رئيس قسمه
			- متعاون ومتفاعل مع الطلبة لتحسين مستواهم العلمي
			- متعاون مع زملائه التدريسيين في أداء المهام الموكلة إليه
			-
			٢. التزام بالوقت
			- يلتزم بساعات الدوام الرسمي
			- لا يسيء استخدام رصيده من الاجازات المستحقة
			- عدم التغيب عن الدوام بدون موافقة مسبقة
			-
			٣. المبادرة
			- يبدي استعداداه لأي مهام يكلف بها
			- مستعد لتحمل مهام ومسؤولية اعلى
			-
			٤. المظهر العام والشخصية
			- يهتم بمظهره وهندامه
			- قدرته على التكيف مع التغيير
			- قدرته على تطوير نفسه
			-
			٥. القدرات العقلية
			- يستطيع حل المشكلات بنفسه دون الرجوع الى رئيسه
			- السرعة في انجاز العمل الموكل اليه
			- مدى ارتباط العمل بالأهداف المطلوبة منه
			-

٦. سلوكيات اخرى			
			-
			-
			-

خامساً. المراجعة الدورية: تتم المراجعة في المدة بين وضع الاهداف والتقييم النهائي، وتحدد بالاتفاق بين رئيس القسم والتدريسي أو (مجموعة تدريسيين) لمراجعة النتائج المتحققة ومعرفة مستوى الانجاز للأهداف المخططة، ومعرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه التدريسيين، بالإضافة الى تعديل الاهداف الموضوعية (اضافة اهداف جديدة) كأن تكلفه بتدريس مادة اضافية أو زيادة عدد الساعات الدراسية، أو المشاركة في التعليم المستمر أو مشاركة في مؤتمر محلي أو عربي. أو اعفاه من مهام أو واجبات محددة. وتكون المدة المحددة أما كل اربعة اشهر أي تتم خلال السنة مراجعتين، أو كل ستة اشهر أي تكون مراجعة دورية واحدة قبل التقييم النهائي، وهذا يعتمد على حجم المنظمة وقدرتها على اجراء التقييم.

الاهداف الغير المناسبة (المحذوفة)	الاهداف الجديدة (المضافة)
توقيع التدريسي	توقيع رئيس القسم
التاريخ / / ٢٠١	التاريخ / / ٢٠١

سادساً. التقييم النهائي للنتائج المتحققة : بعد المراجعة الدورية التي يجريها رئيس القسم مع عضو الهيئة التدريسية أو مجموعة تدريسيين يتم التقييم النهائي للنتائج المتحققة فعلاً لعضو الهيئة التدريسية مقارنة مع الاهداف (النتائج) المتوقعة لمعرفة مستوى الانجاز، ودرجة الانحراف (الفجوة) Gap وتحليلها لتحديد اسبابها لاتخاذ الاجراءات التصحيحية والقرارات الادارية بناءً على ما تم تحقيقه من النتائج.

النتائج المتحققة فعلاً (الأداء الفعلي)	المنجز	الانحراف	المقترح
١. التدريس والاشراف والفعاليات المتعلقة به (الدراسات الاولية والعلية)			
٢. البحث العلمي (انجاز البحوث والمشاركة في المؤتمرات والندوات محلياً وعالمياً)			
٣. خدمة المجتمع (إدارة الجامعة والوزارات الاخرى)			

سابعاً. التطوير والتوجيه : بعد إجراء التقييم النهائي لعضو الهيئة التدريسية وتحديد الدرجة التي حصل عليها من التقييم، يتم اتخاذ عدة قرارات إدارية أو تطويرية بناءً على الدرجة التي حصل عليها، (كالترقية، النقل، التدريب والتطوير، استغناء وانهاء خدمات، التقاعد.... وغير ذلك من القرارات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية.

التطوير والحاجة	رغبة التدريسي	اقتراحات الرئيس	التحليل تدريسي / رئيس
امكانية تحسين قدراتي الحالية وزيادة المهمات والاعمال والمسؤوليات (بقائي في الوظيفة الحالية نفسها).			
- الرغبة في النقل الى منطقة اخرى (مع تحديد الاسباب):			
- في مجال وظيفي اخر :			

			مستوى أعلى
			المستوى نفسه
			مستوى اقل
			خلال مدة زمنية هي :
			- الحاجة الى التدريب :
			• نوع التدريب
			• للوصول الى الهدف
			• خلال مدة
			- اقتراحات اخرى لتطوير عضو الهيئة التدريسية
			- اقتراحات اخرى لتطوير فاعلية المنظمة

ثامناً. التوقعات المستقبلية : من خلال النتائج التي تم تحقيقها من قبل عضو الهيئة التدريسية والتقييمات التي حصل عليها والقرارات التي تم اتخاذها بخصوص حياته الوظيفية، تبقى مسألة ماهي الامور المتوقعة مستقبلاً من قبل عضو الهيئة التدريسية فيما يخص المسار الوظيفي له.

(يرجى وضع علامة √ في المربع المناسب)	
مبدع بالمجالات كافة (يمكن نقله وترقيعه للقيام بوظائف عدة ضمن شرائح مختلفة)	
دائم التطور (يمكنه الاستمرار في السلم الوظيفي في نفس مجال العمل)	
كفوء ضمن عمل محدد (يمكن ترقيعه ضمن الدرجات المتعلقة بطبيعة العمل نفسه)	

تاسعاً: الأهداف المستقبلية (السنة المقبلة) : في نهاية مدة التقييم تتم مقابلة بين رئيس القسم والتدريسي أو مجموعة من التدريسيين مثل المقابلة الاولى، لوضع اهداف مستقبلية وهي الاهداف نفسها التي وضعت في بداية تلك المدة، لكن للمدة المقبلة لان عملية التقييم وفق فلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج، عملية مستمرة وتركز على الأداء الماضي من خلال التقييم وعلى الأداء الحالي من خلال المراجعة الدورية وعلى الأداء المستقبلي عن طريق التخطيط له، وبهذا تعد فلسفة شاملة لتقييم أداء اعضاء الهيئة التدريسية تركز على الماضي والحاضر والمستقبل، عكس تقانات تقييم الأداء التقليدية التي تهتم بالأداء في الماضي فقط.

الاهداف المستقبلية	التدريسي	رئيس القسم	التدريسي / الرئيس
التدريس والاشراف (الدراسات الاولية والعليا) :			
٢. النشاط العلمي :			
٣. خدمة المجتمع :			

توقيع التدريسي التاريخ : / / ٢٠١١م توقيع رئيس القسم التاريخ : / / ٢٠١١م توقيع عميد الكلية التاريخ : / / ٢٠١١م

توقيع مسؤول الأداء الجامعي في الكلية توقيع مسؤول قسم ضمان الجودة في رئاسة الجامعة التاريخ : / / ٢٠١١م التاريخ : / / ٢٠١١م

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات أولاً. الاستنتاجات

١. ان تقانة الإدارة بالسلوك والنتائج تمثل حالة تجريبية لنقل المفاهيم الغربية، وتكييفها بما يتناسب والبيئة العراقية في المنظمات التعليمية.
٢. ان تقانة الادارة بالسلوك والنتائج تمثل أمودجاً إدارياً جديداً لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في منظمات التعليم العالي.
٣. تشير بعض الادبيات الى ان (الإدارة بالسلوك والنتائج) تتناسب مع ظروف البيئة الادارية للمنظمات الحكومية في الدول النامية، بصورة أفضل من تقانة "الإدارة بالأهداف" بوضعها التقليدي، الذي يهتم بالنتائج فقط على حساب الوسائل التي أدت الى تلك النتائج (السلوكيات).
٤. تتبنى المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) نظام تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية معتمداً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمنظمات التعليمية التابعة لها وفق استمارات أعدت لهذا الغرض ولا يوجد أسلوب آخر حالياً.
٥. تتم عملية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المبحوثة مرة واحدة في السنة، أي أن المنظمة تتبع التقييم السنوي وليس لديها تقييم فصلي أو شهري.
٦. العملية تكون موجهة لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الماضي، اي لفترة سابقة ولا تتبنى المنظمة المبحوثة أسلوب الجمع بين التقييم الماضي والمستقبلي لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
٧. تقع مسؤولية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية على عاتق رؤساء الاقسام أو الفروع العلمية وفق ثلاث استمارات مصنفة حسب الالقب العلمية لهم (استاذ واستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)، ولا يوجد طرف فعلي آخر في التقييم سوى مصادقة (توقيع) عميد الكلية على الاستمارات بعد ملئها ومراجعتها من قبل وحدة الأداء الجامعي.
٨. تتبع المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) أسلوب التقييم السري في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية ولا يتم إعلان للنتائج، وبهذا تنعدم التغذية العكسية للتقييم، ويجعل من عملية التقييم شكلية أكثر ماهي تطويرية أو علاجية لنقاط الضعف أو القصور في أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
٩. نظام تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المعتمد في المنظمة المبحوثة مفروض من وزارة التعليم العالي والمنظمات التعليمية التابعة لها بما فيها مقر الوزارة وهيئة التعليم التقني والمراكز البحثية، اي نظام موحد لتقييم الأداء لكل المنتسبين لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.
١٠. لا تولي المنظمة المبحوثة اهتماماً بالغاً لتدريب القائمين على العملية التقييمية لتجنب الاخطاء والمشكلات التي تكتنفها، التي غالباً ما يقع فيها المقيمين نتيجة عدم المعرفة الكافية والاحاطة التامة بمفاصل نظام التقييم. ولضمان قدر من العدالة والموضوعية في التقييم وهذا ما تسعى اليه منظمات الاعمال العالمية في كلا القطاعين (العام والخاص).
١١. تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المبحوثة هو لغرض الترقية فقط، وتغطية النصاب عكس ما متعارف عليه في الادبيات والجوانب التطبيقية في المنظمات العالمية هو لعدة اغراض منها الترقية كونها هدف إداري، أو تحديد الاحتياجات التدريبية أو تخطيط المسار الوظيفي بوصفها غرض تطويري، فضلاً عن الاغراض الاستراتيجية.
١٢. ان الانموذج المقترح هو مزيج بين التقانات الموضوعية المستندة على النتائج وبين التقانات التي تهتم بالسلوك الوظيفي في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
١٣. لا يحتاج الانموذج المقترح الى دورات تدريبية مكثفة، وانما الى محاضرات تثقيفية توضح الية عمله من خلال تجربته افتراضياً على عينة يسيرة من أعضاء الهيئة التدريسية، لأنه يتسم بالبساطة والوضوح.

- ١٤ . الانموذج مدعوماً قانونياً كونه يعتمد على قانون الخدمة الجامعية النافذ والصادر من مجلس النواب العراقي لتنظيم عمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمنظمات التعليمية التابعة لها.
- ١٥ . التغييرات المستمرة في نماذج (استمارات) تقييم الأداء لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمخاطبات الرسمية بين وحدات الأداء الجامعي والاقسام العلمية حول فاعلية النماذج المعتمدة حالياً تعكس صورة سلبية على تلك النماذج والاطباء التي تواجهها.
- ١٦ . استحداث قسم تقويم الأداء وضمان الجودة في رئاسة الجامعة ووحدات الأداء الجامعي تعطي انطباعاً باهتمام وزارة التعليم العالي بأهمية تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية والكادر الوظيفي للوصول الى معايير جودة التعليم المعتمدة عالمياً، وهذا لا يمكن أن يحصل من دون وجود نماذج تقييم كفوءة وفاعلة.
- ١٧ . يعاني القائمون على تدقيق ومراجعة بيانات الاستمارات المملوءة من قبل رئيس القسم العلمي والوحدات ذات العلاقة من كثرة الاخطاء الموجودة التي تنعكس بدورها على سرعة اتمام العملية بالوقت المحدد التي تؤثر سلباً على بقية المهام الموكلة الى وحدات الأداء الجامعي والعاملين فيها.
- ١٨ . يركز الانموذج المقترح على الاداء المستقبلي من خلال تركيزها على وضع الاهداف (النتائج المتوقعة) التي يقيّم عليها، وعلى الأداء الحالي من خلال مراجعة الأداء، وعلى الأداء من خلال التقييم، عكس النماذج التقليدية التي تهتم بالأداء فقط.
- ١٩ . يقوم الأنموذج المقترح على مبدأ المشاركة بين عضو الهيئة التدريسية ورؤساء الاقسام من خلال وضع اهداف مشتركة ويكون دور التدريسي بالقيام بالمهام والواجبات الموكلة اليه كما نص عليها قانون الخدمة الجامعية، ويكون دور رئيس القسم التوجيه والارشاد والمتابعة.
- ٢٠ . يمتاز الأنموذج المقترح بالمرونة بحيث يمكن تكيفه مع أي منظمة تعليمية حسب الأهداف التي تسعى اليها، من خلال بنائه على أسس منطقية منها ؛ الوصف الوظيفي، وإعادة الوصف الوظيفي، والاطار القانوني (قانون الخدمة الجامعية).

ثانياً. التوصيات

- ١ . ضرورة تبني المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) للأنموذج المقترح الذي توصل اليه البحث الحالي، لما يتمتع به من مرونة عالية بحيث يمكن تكيفه مع اي منظمة (كلية، معهد، مركز بحثي، مقر الوزارة)، لأنه يعتمد على أسس موضوعية ومنطقية، وأهمها الوصف الوظيفي والاطار القانوني الذي يُعد الاساس الذي تبنى عليه عملية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
- ٢ . ضرورة دعم الإدارة العليا المتمثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو رئاسة جامعة الموصل لتطبيق الانموذج المقترح لما يمثله هذا الدعم من شروط اساسية لنجاح تطبيق هذا الانموذج.
- ٣ . ضرورة قيام المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) بتطبيق الأنموذج المقترح على عينة كبيرة من أعضاء الهيئة التدريسية لتحديد مدى نجاحه بدقة ليصار الى اعتماده على المنظمة كلها.
- ٤ . ضرورة انشاء قاعدة بيانات (Data base) خاصة بأعضاء الهيئة التدريسية، تتضمن المعلومات العامة (الاسم، اللقب العلمي، الشهادة الحاصل عليها، الكلية والقسم الذي يعمل به، واي بيانات ضرورية اخرى)، والانشطة العلمية التي يقوم بها كل تدريسي، ليسهل عملية التقييم ويقلل من الوقت والجهد الذي يتطلب لملء الاستمارات بهذه البيانات، وتقليل الاخطاء نتيجة الاعمال الورقية.
- ٥ . ضرورة انشاء شبكة توصيل داخلية (اترانيت) للربط بين قاعدة البيانات التي يتم أنشاؤها وبين الوحدات الإدارية التي لها علاقة بعملية تقييم الأداء وهي (الموارد البشرية، الدراسات العليا، الأداء الجامعي، الترقيات العلمية، ... وغير ذلك) لتسهيل عملية تقييم الأداء، من خلال تحويل الأنموذج المقترح الى أنموذج الكتروني محوسب. واعطاء كل وحدة إدارية رمز مرور (Pass Word) خاص بها، لكي يمنع دخول غير المعنيين الى قاعدة البيانات.

٦. استحداث فرع من وحدة الأداء وضمان الجودة في كل قسم اكايمي تكون مسؤوليته التنسيق بين وحدات الأداء في الكليات وبين قسم الأداء وضمان الجودة في رئاسة الجامعة، لتقليل الزخم الحاصل في عمل وحدات الأداء الجامعي، ولضمان انسيابية العملية وانجازها في الوقت المحدد لأن عملية تقييم الأداء مرتبطة بسقف زمني.
٧. ضرورة تدريب القائمين على تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية بكل أنواعه وإعطائه الأهمية في الدورات التدريبية وتطوير التقييم لما له من نتائج في تحسين مستوى الأداء وانعكاساته على عدالة التقييم وموضوعيته.
٨. تقديم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في أدائهم، كما تظهرها إجراءات نتائج التقييم ويمكن أن يسمى الأستاذ الأول في الأداء التدريسي في كل قسم ومن ثم في كل كلية لان ذلك سيدفع الآخرين للوصول إلى التميز في الأداء التدريسي ويسهم في تحقيق التميز الأدائي .
٩. ضرورة العمل على توعية المُقيمين بأهداف عملية التقييم والفوائد المتوقعة منها، وضرورة توخي الدقة والعدالة والموضوعية وأهميتها في عملية التقييم، وذلك من خلال إصدار نشرات تعريفية بذلك وتوزيعها على المُقيمين وشرحها لهم من القائمين على عملية التقييم (وحدات الأداء الجامعي في الكليات)، وذلك قبل البدء في عملية تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية.
١٠. ضرورة ربط نتائج تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم؛ كالترقية، النقل، تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، الحوافز والمكافآت، التقاعد وإنهاء الخدمات، وغير ذلك، نتيجة لما توفره من معلومات يمكن الاعتماد عليها لاسيما ان كانت تتسم بالدقة والموضوعية.
١١. ضرورة اشتمال عملية التقييم على المهام والواجبات التي يقوم بها عضو الهيئة التدريسية بناءً على الوصف الوظيفي الذي يمثل الركيزة الأساس في الانموذج المقترح لتقييم أداء اعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المبحوثة، وفي اطار قانون الخدمة الجامعية النافذ.
١٢. ضرورة إعلان نتائج تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وترك السرية في التقارير المتعلقة بالأداء الوظيفي وتزويد عضو الهيئة التدريسية بالتغذية العكسية والتوصيات النهائية لإعادة النظر بمستوى الأداء وكيفية تحسينه وتطويره بالوسائل والأساليب المعتمدة لتحقيق الهدف من تقييم الأداء، وفي هذا الأنموذج المقترح ستكون نتائج التقييم ليست علنية فقط بل مشاركة عضو الهيئة التدريسية في اعدادها.
١٣. ضرورة إعداد تقييمات ومراجعات دورية أو فصلية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية بغية متابعة أدائهم على مدار السنة وليس مرة واحدة كل سنة.

المصادر

١. مجلس النواب العراقي، قانون الخدمة الجامعية ذي الرقم (٢٣) لسنة (٢٠٠٨) النافذ، العراق.
٢. أبو الرب، عماد، وقداة، عيسى، (٢٠٠٨)، تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي**، العدد ١.
٣. الجنابي، عبدالرزاق شنين، (٢٠٠٩)، تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي، مؤتمر الجودة، كلية التربية للبنات جامعة الكوفة
- http://www.kuiraq.com/qac/qac_1_2/15/razak.doc
٤. حافظ، عبدالناصر علك، وحسين، وليد حسين، (٢٠١٢)، واقع تقييم أداء التدريسين في الكليات الأهلية : دراسة تحليلية من الكليات الأهلية العراقية، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد ٨، العدد ٢٥، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

٥. الخرابشة، عمر، والجعفرية، أسمي، والهباه، عبدالله، والسعايدة، ناجي، (٢٠١٢)، العوامل المؤثرة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر الطالبات، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، جامعة الامارات العربية المتحدة، العدد ٣١.
٦. خليل، سحر فائق شاكر، (٢٠١٠) نموذج مقترح لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الفنية جامعة حلوان، **المؤتمر السنوي (العربي الخامس _ الدولي الثاني)**، **الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي**، كلية التربية النوعية بالمنصورة.
٧. رحيم، داود سلمان، (٢٠٠٩)، تقويم أداء تدريسي جامعة بغداد للعام الدراسي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، **مجلة الفتح**، العدد ٤١.
٨. شعبان، عبدالكريم هادي، وألعابدي، علي رزاق جباد، (٢٠٠٩)، الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية (دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الكوفة)، **مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد ١١، العدد ٢.
٩. الصرايرة، خالد احمد، (٢٠١١)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد ٢٧، العدد ١.
١٠. عزيز، حاتم جاسم، (٢٠١٢)، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية في جامعة ديالى)، **مجلة الفتح**، العدد ٥٠.
١١. الهويد، ندى علي سالم، (٢٠١٣)، مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي "دراسة ميدانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والطالبات في جامعة أم القرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
12. Askim, Jostein Rosfjord, (2002), Performance Management And Organizational Intelligence: Learning from a Norwegian, Local Government Experience, Dissertation For Public Administration and Public Management **University of Oslo. Degree MSc.**,
13. Brumback, Cary, (1988) Revisiting an Appraisal to Managing Behavior and Results, **Personnel Management Journal**, Vol.11, No.4.
14. Brumback, Gary B., (1993), The Continuing Evolution of MBR and Related Development, **Journal of Public Administration Review**, Vol. 53, No. 3.
15. Brumback, Gary B., & McFee, Thomas S., (1982), From MBO to MBR, **Journal of Public Administration Review**, Vol. 42, No. 4.
17. Sample, John, (1998), **The Use of Behaviorally Based Scales in Performance Appraisal**, The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd ed, Jossey-Bass.