

مدى فاعلية نظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي

د. زياد مرعي^١، د. محمد عساف^{٢*}

^١كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية، جامعة الاستقلال، فلسطين

^٢كلية العلوم الإنسانية، جامعة الاستقلال، فلسطين

Dr. Ziad Mar'i^١, Dr. MohammedAssaf^{٢*}

^١Faculty of Administrative and Informatics Sciences, Al-Istiqlal
University, Palestine.

^٢Faculty of Humanities, Al-Istiqlal University, Palestine.

* الباحث المراسل: m.assaf@pass.ps

The Effectiveness of Faculty Performance Appraisal Systems in Public Higher Education Institutions and Their Role in Enhancing Institutional Performance

Abstract

The study aimed to evaluate the effectiveness of performance appraisal systems used to enhance the performance of faculty members in Palestinian public higher education institutions. This was done through analyzing the tools and models adopted for performance evaluation and identifying challenges impacting the achievement of these systems' objectives. The researchers employed a descriptive-analytical methodology to examine the evaluation models used in government universities focusing on four main areas: teaching performance, research performance, institutional service, and community service. The study's findings highlighted several weaknesses in the current models, including an over-reliance on quantitative assessments at the expense of qualitative evaluation, a lack of transparency and detail in the evaluation process, insufficient consideration of disciplinary differences among faculty members, and inadequate focus on innovation and community engagement. The researchers provided several recommendations to improve the evaluation systems, such as redistributing evaluation weightings to ensure a balanced assessment of all performance aspects, enhancing qualitative assessment through detailed and continuous feedback, incorporating multi-source evaluations that include input from peers and students, and simplifying grievance procedures to increase their effectiveness. The study also emphasized the need to integrate criteria related to innovation and continuous professional development, aiming to improve the quality of higher education and foster an academic environment that aligns with the goals of higher education institutions and encourages faculty development and excellence.

Keywords: *Evaluation Systems, Faculty Performance, Public Higher Education Institutions, Institutional Performance.*

ملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية نظم تقييم الأداء المستخدمة لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال تحليل الأدوات والنماذج المعتمدة لتقييم الأداء والتحديات التي تؤثر في تحقيق أهداف هذه النظم. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة نماذج التقييم المعتمدة في الجامعات الحكومية، التي تشمل أربعة محاور رئيسية: الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، وخدمة المجتمع. وخلصت نتائج الدراسة عن عدد من نقاط الضعف في النماذج الحالية، منها الاعتماد الكبير على التقييم الكمي على حساب التقييم النوعي، وقلة الشفافية والتفاصيل في عملية التقييم، بالإضافة إلى عدم مراعاة اختلاف التخصصات بين أعضاء الهيئة التدريسية، وعدم التركيز الكافي على الابتكار والمشاركة المجتمعية. وقدم الباحثان عدة توصيات لتحسين نظم التقييم، بما في ذلك إعادة توزيع الأوزان لتغطية جميع جوانب الأداء بشكل متوازن، وتعزيز التقييم النوعي من خلال توفير تغذية راجعة تفصيلية ومستمرة، وإدخال تقييمات متعددة الأطراف تشمل آراء الزملاء والطلبة، بالإضافة إلى تبسيط إجراءات التظلم لزيادة فعاليتها. كما أكدت الدراسة على ضرورة إدراج معايير تتعلق بالابتكار والتطوير المهني المستمر، بهدف تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز البيئة الأكاديمية بشكل يعكس أهداف مؤسسات التعليم العالي ويحفز أعضاء الهيئة التدريسية على التطور والتميز.

الكلمات المفتاحية: نظم التقييم، أداء أعضاء هيئة التدريس، مؤسسات التعليم العالي الحكومية، الأداء المؤسسي.

مقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المجتمعات الحديثة، تبرز أهمية مؤسسات التعليم العالي كعنصر حيوي ومهم في التطور التطوري المستدام والإنساني في المجتمع، حيث تؤدي نظم تقييم الأداء دوراً مهماً لضمان جودة التعليم، وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم أفضل ما لديهم. ويعتبر تقييم الأداء محوراً يهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم مما يُعزز في تحسين مستوى مخرجاتها التعليمية وتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

إن عملية التقييم عملية معقدة، نظراً لأن موضوع التقييم هنا هو النسان، الذي يتأثر بعوامل داخلية وعوامل خارجية تكون محددة للسلوك الإنساني، وما ينطوي على عملية التقييم من اتخاذ قرارات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على عضو هيئة التدريس نفسه (ملحم، 2017).

وإن تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية من العمليات المهمة التي تساعد رئيس المؤسسة على اكتساب نظرة دقيقة عن أعضاء الهيئة التدريسية، حيث أن أسلوب تقييم الأداء الصحيح يمكن الرؤساء من اتخاذ القرارات الصائبة لتحسين جودة وكفاءة الموظفين (Rahmati & Noorbahani, 2017) ويقصد بالتقييم بالعملية التي يتم فيها تحديد ما يوجد في الشيء من خاصية معينة، وذلك بطريقة كمية، وفقاً لنظام محدد، وبالإستعانة بأدوات تم بناؤها أو تصميمها بموجب إجراءات علمية سليمة (سعادة والعميري، 2019). وهو النهج المعتمد لمعرفة مدى نجاح الفرد في أداء مهامه خلال فترة زمنية محددة.

وتعتمد الجامعات الحكومية على نظام تقييم الأداء المعتمدة في ديوان الموظفين العام، كوسيلة لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، والذي يستهدف ثلاث فئات، عضو هيئة التدريس المكلف بمهام تدريسية وإشرافية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام تدريسية فقط، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية فقط؛ لقياس إنجاز عضو هيئة التدريس لمهامه ومسؤولياته، وتحليل أدائه بما يمتلكه من كفايات إنتاجية وسلوكية وشخصية، للتمكن من الحكم على قدرته، ودفعه لتطوير أدائه، ومن ثم رفع كفاءته وإنتاجيته، من خلال معالجة جوانب الضعف، وتعزيز مواطن القوة (ديوان الموظفين العام، 2019).

ومع ذلك فإن فاعلية هذه النظم تتعرض للعديد من الانتقادات والتحديات التي تحد من تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك يهدف هذا البحث إلى الكشف عن مدى فاعلية نظم تقييم الأداء في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الفلسطينية. من خلال تحليل الأدوات المستخدمة في تقييم ودراسة الأدبيات ومراجعتها، لتسعى الدراسة لتقديم رؤية شاملة حول نقاط القوة والضعف في أنظمة التقييم الحالية، وتحسينها وفقاً للمعايير للأكاديمية العالمية، والالتزام بتطبيق معايير الحوكمة، وتوفير الدعم الضروري في مجال التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.

من خلال تحليل أدوات التقييم المعتمدة ودراسة الأدبيات ومراجعتها، فقد سعت الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول نقاط القوة والضعف في نظم التقييم الحالية، واقتراح توصيات لتحسينها بما يتماشى مع المعايير الأكاديمية العالمية. والتركيز على العوامل المؤثرة في فاعلية هذه النظم، وتقديم مقترحات عملية لتعزيز الشفافية والعدالة، وتوفير الدعم اللازم للتطوير المهني المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية.

إشكالية الدراسة

يعد نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية عنصراً رئيساً في الإصلاح والتطوير وتحقيق جودة العمل والتميز في المؤسسات الأكاديمية، وتحفيز العاملين على تحقيق أفضل أداء ممكن وبكفاءة عالية. بالإضافة إلى تعزيز أنظمة المساءلة والمحاسبة، ويمكن المؤسسة التعليمية في اتخاذ قرارات سليمة في ضوء التقييم كمنح الحوافز والمكافآت والترقيات الأكاديمية والإدارية وغيرها مما يسهم في تحسين أداءها المؤسسي، ومع تزايد التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في ظل التطور العلمي والتكنولوجي ومواكبتها أصبح من الضروري البحث عن وسائل أكثر فاعلية لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية. ومن خلال عمل الباحثان في جامعة حكومية، لاحظنا أن أدوات تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المستخدمة والمعتمدة من قبل ديوان الموظفين العام ليست في المستوى المطلوب ووجهت لها الكثير من الانتقادات، وهذا ما أكده العديد من الزملاء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في التساؤل الرئيسي: ما مدى فاعلية نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي؟

والبحث في التساؤلات المنبثقة عن التساؤل الرئيسي:

ما مدى فاعلية نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية؟

ما مدى فاعلية نظم تقييم الاداء في تحسين الاداء المؤسسي: الاداء التدريسي، والاداء البحثي، وخدمة المؤسسة الأكاديمية وخدمة المجتمع؟

هذه الأسئلة وغيرها سيتم معالجتها والإجابة عنها في هذه الدراسة التي تسعى إلى تقديم رؤية شاملة ومبنيّة على أسس علمية حول تأثير نظم تقييم الأداء على تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، مع تسليط الضوء على العوامل المؤثرة والنتائج المتوقعة.

فرضية الدراسة:

تفترض هذه الدراسة أن نظم تقييم الأداء تسهم بشكل كبير في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية. وتستند هذه الفرضية إلى النظرية القائلة إن التقييم الدوري والمبني على معايير واضحة يسهم في توفير تغذية راجعة منتظمة لأعضاء الهيئة التدريسية في تنمية مهاراتهم وتعزيز كفاءتهم الأكاديمية.

كما تفترض الدراسة أن وجود نظام تقييم أداء نزيه وعادل يعزز من الرضا الوظيفي ويحفز الأعضاء على الابتكار والمشاركة الفاعلة في الأنشطة الأكاديمية والبحثية.

أهداف الدراسة:

- تقييم فاعلية نظم تقييم الاداء الحالية والتي تهدف إلى فهم مدى كفاءة النظام الحالي المستخدم في مؤسسات التعليم العالي الحكومية وتأثيرها الحقيقي على أداء أعضاء هيئة التدريس.
- تحديد نقاط القوة والضعف في نظم تقييم الاداء الحالي، مما سيساعد في تحسين الأداء الأكاديمي.
- اقتراح تحسينات لنظم التقييم المستخدمة، من خلال تقديم توصيات تساعد في تنمية الأداء التدريسي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس.
- معرفة العلاقة بين التقييم والأداء المؤسسي من خلال البحث في كيفية تأثير التغذية الراجعة المستمرة على تحسين والتطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، وقدرتهم على الابتكار الأكاديمي والبحثي، وأداء المؤسسة بشكل عام.
- التعرف إلى مدى فاعلية أنظمة تقييم الاداء في تحسين الأداء المؤسسي: جودة التدريس، والانتاجية البحثية، والمشاركة المجتمعية لأعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الحاجة الملحة لتحسين جودة التعليم العالي وتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه التعليم العالي يصبح من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء ذا جودة وفاعلية. هذه الدراسة ستساعد في تحديد مدى فاعلية هذه النظم وأثره على تحسين جودة العملية التدريسية والإنتاج العلمي. كما ستوفر رؤى قيمة حول كيفية تعزيز الرضا الوظيفي والتحفيز المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، مما يسهم في خلق بيئة أكاديمية نزيهة ومستدامة. النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تكون مرجعا مهما لصانعي السياسات في مؤسسات التعليم العالي، بهدف تحسين استراتيجيات التقييم والتطوير الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والمعتمد في ديوان الموظفين العام والذي يستهدف ثلاث فئات: عضو هيئة التدريس المكلف بمهام تدريسية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في العام 2024 / 2025.

مصطلحات الدراسة:

نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية: هو آلية وأدوات قياس إنجاز عضو هيئة التدريس لمهامه ومسؤولياته، وتحليل أدائه بما يمتلكه من كفايات إنتاجية وسلوكية وشخصية، للتمكن من الحكم على قدرته، ودفعه لتطوير أدائه، ومن ثم رفع كفاءته وإنتاجيته، من خلال معالجة جوانب الضعف، وتعزيز مواطن القوة (ديوان الموظفين العام، 2019).

أعضاء هيئة التدريس: هم الأفراد الذين يعملون في إحدى مؤسسات التعليم العالي الحكومية، ويشمل حملة الدكتوراه (الأستاذ، والأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد)، وحملة الماجستير (المحاضر، والمدرس) (ديوان الموظفين العام، 2019).

مؤسسات التعليم العالي الحكومية: كل مؤسسة تعليم عالٍ تقدم خدماتها في مجال التعليم العالي، وتتأسس بقرار من مجلس الوزراء الفلسطيني، وتتبع لوزارة التربية والتعليم العالي إدارياً ومالياً وقانونياً (ديوان الموظفين العام، 2019).

الأداء المؤسسي: ويعني تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج معينة، من خلال العلاقة بين التكلفة الدنيا والفعالة (الاقتصاد)، وبين التكلفة الفعالة والنتائج المحققة (الكفاءة) وبين النتائج والنتيجة المحققة (الفعالية) (Shibru, et al., 2017).

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

تعد نظم تقييم الأداء من الأدوات المهمة والأساسية في المؤسسات التعليمية، حيث تهدف هذه النظم إلى تعزيز الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وضمان تحقيق معايير الجودة التعليمية، ويهدف الإطار النظري إلى تقديم فهم شامل للمفاهيم المرتبطة بنظم تقييم الأداء وأثرها على جودة الأداء الأكاديمي. ويركز على العوامل التي تؤثر على فاعلية هذه النظم، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها في الحالة الفلسطينية. وإن هذه التحديات تشمل الجوانب الإدارية والبنية التحتية والتحديات المالية والثقافية. ومن خلال استعراض هذه العوامل والتحديات يهدف الإطار النظري إلى توفير رؤى يمكن أن تساعد في تطوير نظم تقييم أداء أكثر فاعلية واستدامة في مؤسسات التعليم العالي، مما يساهم في تعزيز جودة التعليم وتحقيق الأهداف الأكاديمية المرجوة.

أهمية نظم التقييم في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس:

تعد أدوات تقييم الأداء في المؤسسة أداة هامة لتحقيق التوجهات الرائدة والتطور والاستدامة، التي تساهم في اتخاذ القرار المناسب والملائم بالإضافة إلى الترقيات الأكاديمية والتعيينات، مما يدعم تقدم المؤسسة، علاوة على ذلك، فإنها تساهم في تعزيز جودة التعليم من خلال تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم وسائل متطورة للتحسين المستمر، مما يساعد أعضاء هيئة التدريس في تعزيز قدراتهم وفهمهم العملي لتحسينها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام وتحفز الأساتذة نحو تبني أساليب تدريس مبتكرة وتطوير المناهج الدراسية بما يتماشى مع التطورات الأكاديمية. كما وتضمن عدالة التوزيع لأعباء العمل وتقييم الأنشطة المختلفة، مما يحقق التكافؤ بين مهام التدريس والبحث والخدمة المجتمعية (Mazhar, 2015).

ويعرف تبوك (2016) الأداء المؤسسي بالمنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة من خلال تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ويرى الباحثان أن أهمية نظم تقييم الأداء تكمن في قدرتها على تحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية للمؤسسة بشكل فاعل وكفؤ ومستدام. بالإضافة إلى أن نظم تقييم الأداء ليست مجرد أداة إدارية بل هي جزء أساسي من الاستراتيجية الأكاديمية للمؤسسة. من خلال تقييم الأداء بشكل منتظم وموضوعي، يمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الأكاديمية وتحسين جودة البحث العلمي. بالإضافة إلى أن فاعلية نظم التقييم تعزز بيئة التعليم وتدعم التطوير المستمر وتوفر فرصاً للنمو الأكاديمي والتميز والإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية، مما ينعكس إيجاباً على الطلاب والمجتمع الأكاديمي ككل.

معايير تقييم الأداء:

ويرى كل من (Dasanayaka, et al., 2021) ان فعالية نظم تقييم الأداء تعتمد على وجود معايير واضحة ومحددة، من بين هذه المعايير:

- الشفافية والعدالة: ضمان أن تكون عمليات التقييم موضوعية وغير متحيزة.
 - التغذية الراجعة المستمرة: تقديم ملاحظات دورية لأعضاء هيئة التدريس حول أدائهم.
 - تنمية المهارات المهنية: تعزيز التطوير المستمر للمهارات التعليمية والبحثية.
 - تحقيق الأهداف التعليمية: ضمان أن تسهم عمليات التقييم في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.
 - تكافؤ المهام: توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل بين أعضاء هيئة التدريس.
- ويرى الباحثان أن من معايير نظم التقييم يجب ان تكون متوافقة مع رؤية ورسالة الجامعة. عبر مواءمة أهداف التقييم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يضمن أن يسهم التقييم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية. وأيضاً يجب أن تكون ديناميكية وقابلة للتكيف مع التغيرات لضمان استمرار فعاليتها وتأثيرها الإيجابي على جودة التعليم والبحث العلمي.

الاتجاهات الرئيسية لتقييم الأداء المؤسسي

إن صعوبة تقييم الأداء المؤسسي وتحليله وتفسيره تجعل عملية التقييم تتخذ اتجاهاً أو أكثر من ثلاثة اتجاهات رئيسية: تحقيق الأهداف، الموقف التنافسي، اتجاه الأداء. والاتجاهات الرئيسية لتقييم الأداء المؤسسي هي (Youssef, 2022):

الاتجاه الأول: تحقيق الأهداف

هذا الاتجاه هو الاتجاه الرئيس في تقييم الأداء المؤسسي لأية منظمة، وإن لكل منظمة أهدافاً تعمل على تحقيقها في الوقت المناسب، ولا بد من صياغة أهداف أية منظمة بشكل كمي (إن أمكن) حتى يمكن قياسها. ويقوم مقيمو الأداء المؤسسي بمقارنة نتائج الأداء الفعلية بالنتائج المستهدفة لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الوقت المخطط له.

الاتجاه الثاني: الموقف التنافسي

يعتمد هذا الاتجاه التقييمي على مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء الفعلي للمنافسين. وتعد هذه المقارنة من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المنظمة، فهي توضح موقف أية منظمة بين منافسيها.

الاتجاه الثالث: اتجاه الأداء

يعتمد هذا الاتجاه التقييمي على مقارنة نتائج أداء المنظمة في فترة قيد التقييم بنتائج الأداء في

الفترات السابقة، وهو من أكثر أساليب التقييم شيوعاً، وخاصة في التقييم المالي. فإذا كانت نتائج أداء فترة قيد التقييم أفضل من نتائج الفترات السابقة، فهذا يدل على وجود نمو في أداء المنظمة. وأيضاً إذا كانت نتائج أداء فترة قيد التقييم أسوأ من نتائج الفترات السابقة، فهذا يدل على وجود تدهور في أداء المنظمة.

خصائص نظام التقييم الفعال:

وفقاً لغار ولاندي (1989) وميرفي وكليفلاند (1995)، يذكر كلا من (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)

فإنه من المهم أن يتضمن نظام تقييم الأداء الفعال مجموعة من الخصائص:

- عملية تقييم الأداء المستندة إلى الوظيفة الحالية: أن تستند عملية تقييم الأداء إلى الوظيفة الحالية التي يشغلها الموظفون، وطريقة تعاملهم مع المدير المباشر والزملاء، وقدرتهم على تلبية متطلبات الوظيفة. وأن يتم تقييم الموظف بناء على سلوكه وأدائه في الوظيفة الحالية.
- مكونات عملية تقييم الأداء: أن تتضمن عملية تقييم الأداء مكونات محددة تشمل الموظف الذي يتم تقييمه وفقاً لمعايير محددة، المقيم الذي يقوم بعملية التقييم، استكمال استمارة التقييم المناسبة، والإجراءات والعمليات التي تمنح الشرعية لعملية التقييم.
- نتائج عملية تقييم الأداء: أن تكون نتائج عملية تقييم الأداء موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالموظف مثل الاختيار، النقل، الترقية، وزيادة الرواتب.
- الارتباط برؤية المؤسسة وأهدافها: من المهم أن تتطور خصائص تقييم الأداء من رؤية ومهمة المؤسسة، وأن تتوافق مع الأهداف النهائية للمؤسسة.

إضافة إلى ما سبق، يرى الباحثان أن هناك خصائص أخرى مهمة تضمن فاعلية نظام التقييم من خلال تقديم برامج تدريبية للمقيمين حتى يكتسبوا المهارات اللازمة لاستخدام النظام بفعالية، بالإضافة إلى تدريب المقيمين لتقليل نسبة الأخطاء الشائعة مثل المحسوبية والتعاطف والتساهل. وضرورة مشاركة الإداريين والأكاديميين في عملية التقييم ووضع الأهداف وهذا يعزز تقبلهم للتقييمات ويحفزهم نحو تحقيق الأهداف وتحسين النظام بشكل عام. ولتعزيز الأداء وضمان التقييم المستمر لا بد من تكرار التقييم على الأقل فصلياً أو سنوياً، وكذلك يجب أن ترتبط التقييمات مع الجدول الزمني للقرارات الإدارية مثل الترقيات وزيادة الرواتب. أيضاً ضرورة أن تكون المعايير واضحة لتحديد الأداء الجيد أو السيء ليساعد في دقة التقييمات بالتالي منع التحيز، إضافة إلى ذلك لا بد من أن تكون النتائج مقبولة وغير مقبولة لإتاحة الفرصة نحو توجيه سلوك الموظف نحو الهدف المطلوب.

التحديات التي تواجه نظم تقييم الأداء في الجامعات الحكومية:

تواجه الجامعات الفلسطينية مجموعة من التحديات التي تؤثر على فاعلية نظم تقييم الأداء. ومن بين هذه التحديات نقص الشفافية في عمليات التقييم، مما يسبب شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم العدالة والانحياز. كما أن نقص الموارد والبنية التحتية اللازمة لدعم عمليات التقييم يمكن أن يعيق فاعلية هذه النظم.

ومن خلال ملاحظات الباحثين في تجربتهم العملية في الجامعات الحكومية، يمكن تقديم أهم التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية من ناحية فاعلية نظم تقييم الأداء:

- **العدالة والشفافية:** أن عدم العدالة في عمليات التقييم تؤدي إلى شعور الأساتذة بالظلم والتحيز، مما يؤثر سلباً على أدائهم، لذلك ينبغي على الجامعات تعزيز الشفافية والعدالة من خلال وضع معايير محددة لعملية التقييم وضمان تنفيذها بموضوعية.
- **الموارد:** تعاني العديد من الجامعات الفلسطينية من نقص الموارد اللازمة لدعم عمليات تقييم الأداء، مثل الأنظمة التكنولوجية المتقدمة والتدريب المناسب للمقيمين.
- **التغذية الراجعة:** إن عدم تبني مبدأ التغذية الراجعة المستمرة يقلل من قدرة أعضاء الهيئة التدريسية من تحسين أدائهم. بالتالي عدم ضمان فاعلية نظم تقييم الأداء.
- **المحسوبية:** المحسوبية في عمليات التقييم من أهم التحديات التي تؤدي إلى فقدان الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة العليا، وهذا يؤثر سلباً على البيئة الداخلية للعمل والأداء العام للمؤسسة والفرد. لذا ينبغي على الجامعات تبني ممارسات تقييم عادلة تضمن الشفافية والنزاهة في التقييم. كذلك تواجه عمليات التقييم تحديات تتعلق بضغط العمل النفسية ومقاومة التغيير من قبل أعضاء الهيئة التدريسية التي تؤدي إلى تقليل فاعلية نظم التقييم وعدم تحقيق الأهداف الموضوعية. لذا يجب على الجامعات توفير الدعم النفسي والتدريب المناسب لأعضاء الهيئة التدريسية ليستطيعوا التأقلم مع النظم الجديدة والتكيف مع ضغوط العمل بشكل أفضل.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة بوجانغ (Bojang, 2023) والتي هدفت إلى تقييم فاعلية نظام إدارة الأداء باستخدام خطة SMART في INSIST Global. وأظهرت النتائج أن النظام لم يكن فعالاً إلى حد كبير؛ لأنه كان مقتصر على المستويات العليا في الشركة، مما منع الموظفين الصغار من المساهمة أو مشاركة ملاحظاتهم حول النظام. هذا الاستبعاد قد يؤدي إلى نقص في التفاعل والتحفيز بين الموظفين الصغار، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم وأدائهم العام. وأظهرت الدراسة أيضاً، وجود نقص في التواصل ومشاركة الموظفين في عملية التغذية الراجعة. حيث كان هناك نقص في طلب التغذية الراجعة الفعالة من الموظفين، مما أعاق فاعلية النظام. وأظهرت

إجابات الموظفين أن هناك عدم كفاية في المعرفة بنظام إدارة الأداء SMART بين الموظفين، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين التدريب والتواصل بشأن كيفية استخدام النظام بفعالية. وأخيرا أظهرت النتائج ان النظام الحالي لا يستفيد بشكل كامل من وجهات نظر وإسهامات الموظفين الصغار، الذين قد يكون لديهم فهم فريد وخبرة مباشرة بالمشكلات التشغيلية والفرص، وعدم إشراك هؤلاء الموظفين قد يؤدي إلى فقدان أفكار قيمة وتحسينات محتملة للأداء.

كذلك دراسة (العبيدي، 2023) التي هدفت إلى تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: البعد المالي، بعد المستفيدين، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. لتحقيق ذلك، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان باستبيان مطبق على عينة من 31 خبيراً كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن متوسط رأي الخبراء حول تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية كان «منخفضاً» (2.22)، وجاء «بعد العمليات الداخلية» في المرتبة الأولى بمتوسط (2.24)، يليه «بعد التعلم والنمو» بمتوسط (2.18). أما «بعد المستفيدين» فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.06)، وأخيراً «البعد المالي» بمتوسط (2.1). ويتفق الخبراء إلى وجود فجوة بين الأداء الاستراتيجي الفعلي للجامعات الحكومية والأداء الاستراتيجي المطلوب.

اما دراسة داساناياكا، وأبيكون، وراوانويرا، وكوسوات (Dasanayaka, et al., 2021) فقد هدفت إلى فحص تأثير عملية تقييم الأداء على رضا أعضاء الهيئة الأكاديمية في إحدى أكبر الجامعات في المملكة المتحدة. أظهرت البيانات التي جمعت من خلال استبيانات ومقابلات شبه منظمة أن عملية التقييم الحالية تتوافق بشكل كبير مع متطلبات إطار التميز البحثي في المملكة المتحدة، الذي يركز بشكل كبير على البحث بدلاً من التدريس. بالإضافة إلى ذلك، تبين أنه لا توجد علاقة واضحة بين الترقيات، وزيادات الرواتب، والمكافآت، وأداء الموظفين ضمن عملية التقييم الحالية. وخلصت الدراسة إلى أن غالبية أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة غير راضين عن عملية تقييم الأداء الحالية، وقد يكون هذا الحال في معظم الجامعات في المملكة المتحدة. استمرت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال لاستكشاف معلومات واسعة النطاق تساهم في خلق بيئة عمل ودراسة مناسبة لكل من الموظفين والطلاب في الجامعات.

وأيضاً هدفت دراسة الجديعة ومحرز (Al-Jedaia, & Mehrez, 2020) إلى تقييم تأثير التقييم الوظيفي على الأداء الوظيفي، مع التركيز على دور التحفيز كوسيط في القطاع الحكومي في قطر، حيث تقدم الدراسة رؤى قيمة للإدارة العليا حول كيفية استخدام التقييم الوظيفي كأداة لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، وتسد فجوة في الأدبيات المتعلقة بإدارة الأداء في قطر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبيان وزع على موظفي القطاع الحكومي في قطر وتم جمع 294 استجابة وتحليلها إحصائياً، وأظهرت النتائج أن التقييم الوظيفي يمكن أن يكون

أداة فعالة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. وقد حددت الدراسة العوامل الأكثر تأثيراً على التقييم الوظيفي وهي الغرض من التقييم (PAP) وطرق التقييم (PAE). واطهرت النتائج أيضاً ان هناك ارتباط إيجابي بين تحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي أي إن الموظفين الذين يشعرون بالتحفيز يظهرون أداء أفضل. وإن معايير التقييم (PAC) وأسلوب القيادة (PAL) لم يظهر تأثيرهما الكبير على التحفيز أو الأداء الوظيفي.

وأجرى كل من كيفيولود، تورك، وكيفيولود (Kivipöld, et al., 2020) دراسة هدفت إلى تحديد كيفية تأثير تصميم نظام التقييم الوظيفي (PAS) على إدراك الموظفين الأكاديميين (AE للعدالة) في تقييم أدائهم (PA) وكيفية ارتباط ذلك بالفعالية التنظيمية من حيث القيادة التنظيمية (OL). حيث تقدم الدراسة رؤى هامة حول كيفية تصميم وتنفيذ أنظمة التقييم الوظيفي في الجامعات لتحقيق العدالة والفعالية التنظيمية، مما يسهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمية وأداء الموظفين. وجرت الدراسة على كليتين (كليتين في جامعتين حكوميتين في إستونيا) (كليتا الاقتصاد). تم جمع البيانات باستخدام استبيان تقييم الأداء (PA Survey) واستبيان قدرات القيادة التنظيمية (OL Capability Questionnaire) وتحليل الوثائق التنظيمية. وأظهرت النتائج أن التصميم الجيد لنظام التقييم الوظيفي يؤثر إيجابياً على إدراك العدالة التوزيعية بين الموظفين الأكاديميين. كذلك عدم تأثير تصميم نظام التقييم الوظيفي على إدراك العدالة الإجرائية. وإنه يرتبط بتصميم نظام التقييم الوظيفي بالفعالية التنظيمية الخارجية من حيث القيادة التنظيمية. وأخيراً لا يوجد تأثير لتصميم نظام التقييم الوظيفي على الفعالية التنظيمية الداخلية من حيث القيادة التنظيمية.

كما وهدفت دراسة أمولوس وعباشة (Amlus&Abashah, 2018) إلى الكشف عن دور الثقة كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا عن تقييم الأداء. تم توزيع استبيان على 340 موظفاً من مختلف المدارس في إحدى المؤسسات التعليمية العامة في ماليزيا. وأظهرت النتائج تأثيراً كبيراً للعدالة التنظيمية على الرضا عن تقييم الأداء مع وجود الثقة كوسيط. وخلصت الدراسة إلى ان العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في بناء وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. وإن الثقة تعمل كوسيط بين العدالة التنظيمية والرضا عن تقييم الأداء، مما يعزز تأثير العدالة التنظيمية على الرضا. ولزيادة الرضا عن تقييم الأداء، يجب على المؤسسات العمل على تعزيز العدالة التنظيمية وزيادة الثقة بين الموظفين.

بالإضافة إلى دراسة خان (khan,2018) التي هدفت إلى التحقق في تأثير تقييم الأداء على رضا الموظفين في جامعة بيشاور. هذه الدراسة مهمة لصانعي السياسات والأكاديميين، حيث تسلط الضوء على أهمية نظام تقييم الأداء العادل والدقيق في تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي. استندت الدراسة إلى نظرية التوقع ل فرووم التي تشير إلى أن الموظفين إذا اعتبروا نظام التقييم عادلاً ودقيقاً وهادفاً، فإنهم سيكونون أكثر تحفيزاً ورضاً مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وأداء

المنظمة ككل. تم توزيع 100 استبيان واسترجاع 60 منها، مما يشير إلى معدل استجابة بنسبة 60%، واطهرت النتائج أن تقييم الأداء يؤثر بشكل كبير وإيجابي على رضا الموظفين، وأن التقييم العادل والدقيق يزيد من رضا الموظفين ويؤثر بشكل إيجابي على كفاءة وفعالية الموظفين والمنظمة.

بينما هدفت دراسة أوجوكوكو (Ojokuku, 2013) إلى تحليل تأثير نظام تقييم الأداء على الدافع والأداء بين الأكاديميين في الجامعات الحكومية النيجيرية. وركزت الدراسة على تحديد مدى دقة وعدالة نظام تقييم الأداء وكيف يؤثر على تحفيز الأكاديميين وأدائهم العام. استخدمت الدراسة استبيانا لجمع البيانات من أربعة جامعات حكومية في جنوب غرب نيجيريا. تم تحليل البيانات باستخدام النسبة المئوية وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن الأكاديميين يعتبرون أن نظام تقييم الأداء الحالي غير دقيق وغير عادل؛ لأنه لا يشمل مكونات العمل التي ينجزونها جميعا خلال فترة التقييم. وجد أن نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على تحفيز الأكاديميين وأدائهم العام. تعتبر نتيجة التقييم مؤثرة بشكل مباشر على فرص الترقية والمكافآت المالية، مما يبرز أهمية تحسين النظام ليكون أكثر شمولية وعدالة. وخلصت الدراسة انه ينبغي على إدارة الجامعات استكشاف كيفية استجابة الأكاديميين للتحفيز من خلال الاستخدام الفعال لأدوات الموارد البشرية، بما في ذلك نظام تقييم الأداء كأداة رئيسة لتحسين الأداء والتحفيز، وخلصت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء في الجامعات الحكومية النيجيرية يحتاج إلى تحسين شامل ليشمل جوانب الأداء الأكاديمي جميعها، ويكافئها بشكل عادل. تحسين هذا النظام يمكن أن يزيد من تحفيز الأكاديميين وأدائهم، مما يسهم في تطوير التعليم العالي.

قدمت الدراسات تحليلا متنوعا لتأثير نظم تقييم الأداء على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي، مما يعزز الفهم الشامل للموضوع ويقدم توصيات مهمة لتحسين هذه النظم. وأشارت جميعها إلى أن نظم تقييم الأداء العادلة والكفوة والفاعلة تعد عنصرا حيويا؛ لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية. وان تطوير نظم تقييم عادلة، شاملة، وشفافة ونزيهة يمكن أن يعزز التحفيز، الرضا الوظيفي، والأداء الأكاديمي بشكل عام.

فقد سلطت دراسة (Ojokuku, 2013) الضوء على أهمية العدالة والدقة في نظم تقييم الاداء، مشيرة إلى أن النظم الحالية تفتقر إلى العدالة والشمولية، مما أدى إلى تأثير سلبي على تحفيز الأكاديميين وضعف الاداء. وأكدت الدراسة على ضرورة تطوير نظم تقييم أكثر شمولية وعدالة لتحسين الأداء الأكاديمي. كما وركزت دراسة (Amlus&Abashah, 2018) على دور العدالة التنظيمية والثقة في تحسين الرضا عن تقييم الأداء. واطهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما أدى إلى زيادة الرضا عن نظم التقييم. وتبرز هذه النتيجة أهمية بناء نظم تقييم عادلة وشفافة لتعزيز الثقة والأداء الأكاديمي. أيضا بحثت دراسة Khan تأثير نظم

تقييم الأداء العادلة والدقيقة على رضا الموظفين في جامعة بيشاور، وأكدت على أهمية التقييم العادل في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. وأظهرت النتائج إلى أن فاعلية نظام التقييم يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي. وأوضحت دراسة (Dasanayaka, et al, 2021) أن نظم تقييم الأداء الحالية في بعض الجامعات البريطانية تركز بشكل كبير على البحث بدلا من التدريس، مما يؤدي إلى عدم رضا الأكاديميين. بينما أظهرت دراسة (Al-Jedaia, & Mehrez, 2020) أن التقييم الوظيفي يمكن أن يكون أداة مشجعة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم في القطاع الحكومي القطري، خاصة عند التركيز على التحفيز كوسيط. في المقابل بحثت دراسة (Kivipõld, et al, 2020) تأثير تصميم نظم تقييم الأداء على إدراك الأكاديميين للعدالة والفاعلية التنظيمية. وبينت النتائج أن التصميم الجيد لنظم التقييم يعزز العدالة التنظيمية، مما يعزز بيئة العمل الأكاديمية. وأشارت دراسة (Bojang, 2023) إلى أن عدم مشاركة الموظفين الصغار في نظم تقييم الأداء يمكن أن يؤدي إلى نقص في التحفيز والرضا الوظيفي. وبينت دراسة العبيدي وجود فجوة بين الأداء الأكاديمي الفعلي والمطلوب في الجامعات اليمنية، مما يستدعي تحسين نظم التقييم لتشمل أبعاد الأداء الأكاديمي جميعها ، وتحقق نتائج أفضل.

الطريقة والإجراءات

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة في تقويم نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي؛ فإن الباحثين اتبعوا المنهج الوصفي التحليلي وفق الأسلوب النوعي، بهدف وصف وتحليل نظم وأدوات تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

نظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية:

أصدر ديوان الموظفين العام من خلال الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والذي يستهدف ثلاث فئات: عضو هيئة التدريس المكلف بمهام تدريسية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية؛ وأن إجراءات تقييم الأداء السنوي يمر في ست مراحل وفق تسلسل زمني محدد:

1. **مرحلة التقييم:** تبدأ هذه المرحلة خلال شهري يناير وفبراير من كل سنة (1/1 - 2/28)، ويقوم المدير المباشر بتقييم أداء عضو هيئة التدريس بأمانة وموضوعية ودقة مرة واحدة عن السنة الميلادية الماضية ، التي تبدأ في يناير وتنتهي في ديسمبر.
2. **مرحلة التدقيق:** تبدأ هذه المرحلة في شهر مارس (3/1 - 3/31): يشكل رئيس المؤسسة التعليمية لجاناً لتدقيق التقارير السنوية، التي أعدها الرئيس المباشر، لوضع التقرير العام لتقييم أداء عضو هيئة التدريس، واعتماده منه خلال هذا الشهر.

3. **مرحلة الإعلام:** تبدأ هذه المرحلة في شهر أبريل ولمدة أسبوع (4/1 - 4/7)، تقوم دائرة الموارد البشرية في المؤسسة بإعلام عضو هيئة التدريس بنتيجة تقييم أدائه، خلال أسبوع من تاريخ اعتماده من رئيس المؤسسة التعليمية.
4. **مرحلة التنظيم:** تبدأ هذه المرحلة في شهر أبريل ولمدة (20) يوماً (4/8 - 4/28) حيث يحق لعضو هيئة التدريس أن يتظلم لرئيس المؤسسة التعليمية عن التقرير الصادر بحقه خلال المدة المحددة، وفي حال انقضت هذه المدة ولم يتظلم، تعتبر نتيجة تقييم الأداء نهائية، ويجب إرساله إلى الديوان.
5. **مرحلة مراجعة التنظيمات:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ (4/29 - 6/27)، يتم فيها تشكيل لجنة تظلمات من قبل رئيس المؤسسة التعليمية مكونة من ثلاثة موظفين ذات خبرة لم يشتركوا في وضع التقرير للبت في تظلمات الموظفين، ويكون قرار اللجنة نهائياً.
6. **مرحلة المخاطبة والمراسلات:** تبدأ هذه المرحلة في شهر يونيو بعد انقضاء مدة التظلمات ومراجعتها، بحيث يتم تزويد الديوان بنماذج التقييم لأعضاء الهيئة التدريسية، ولا يتم تنفيذ الترقيات دونها.

محتويات نماذج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس المعتمدة في ديوان الموظفين العام:

تحتوي نماذج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس المعتمدة في ديوان الموظفين العام بفئاتها الثلاثة إلى خمسة أقسام، وتعتمد سلالمة التقدير الكمي لتحديد مقدار امتلاك الكفايات الوظيفية.

القسم الأول: يتعلق ببيانات عضو هيئة التدريس: (الاسم الرباعي، الرقم الوظيفي، تاريخ التعيين في قطاع التعليم العالي، الخبرة في المجال الأكاديمي، الدرجة العلمية، تاريخ الحصول عليها، المسمى الوظيفي/الإشرافي، الرتبة الأكاديمية، التخصص الدقيق، كلية التخصص، القسم، الرئيس المباشر).

القسم الثاني: الكفايات الوظيفية: تقسم إلى قسمين كفايات رئيسية وكفايات فرعية والتي تكون منبثقة من الكفايات الرئيسية، بما ينسجم مع المهام المنوطة بعضو هيئة التدريس استناداً لبطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة، ويكون لكل كفاية فرعية مقدار محدد كمي بناءً على أهميتها، والجدول أدناه يوضح عدد ووزن الكفايات لكل فئة مستهدفة.

جدول (1): توزيع الكفايات الرئيسية والفرعية وأوزانها لكل فئة مستهدفة

نموذج تقييم أداء عضو هيئة التقريب المكلف بمهام إضافية دون مهام تدرسية		نموذج تقييم أداء عضو هيئة التقريب المكلف بمهام إضافية وتدرسية		نموذج تقييم أداء عضو هيئة التقريب		
عدد الكفايات الفرعية	مجموع أوزان التقييمات	عدد الكفايات الفرعية	مجموع أوزان التقييمات	عدد الكفايات الفرعية	مجموع أوزان التقييمات	الكفايات الرئيسية
10	50	12	50	12	50	العمل والإنتاجية
8	35	8	35	7	30	السلوك الشخصي والصفات اللائقية
3	15	5	15	6	20	المواظبة
21	100	25	100	25	100	لمجموع

القسم الثالث: التوصيات والتدخلات: يتضمن هذا القسم تحديد نقاط القوة، والتوصيات المترتبة لتعزيزها، إضافة لتحديد نقاط الضعف، والتوصيات المترتبة لتحسينها.

القسم الرابع: التسبب: ويتوجب على الرئيس المباشر في هذا القسم توضيح أسباب منح عضو هيئة التدريس درجة تقييم ضمن مرتبتي الممتاز أو الضعيف، وفقاً لقانون الخدمة المدنية.

القسم الخامس: الاعتماد والتوقعات: ويتضمن هذا القسم اعتماد كل من الرئيس المباشر ورئيس المؤسسة، وعضو هيئة التدريس، وتوقعاتهم، وتاريخ الاعتماد.

القسم السادس: التقييم الذاتي: يقوم عضو هيئة التدريس بتدوين أبرز الإنجازات التي حققها خلال عام التقييم على المستوى: الوظيفي، والجامعي، والمجتمعي.

وقد تم اعتماد مراتب تقييم الأداء الوظيفي بخمس مراتب حسب التالي:

- ممتاز 100 - 85% . - جيد جداً 84 - 75% . - جيد 74 - 65% .
- متوسط 64 - 50% . - ضعيف 50 - أقل من ذلك.

نتائج الدراسة

تعد الجامعات أحد الركائز الأساسية في تطوير القدرات الادارية والأكاديمية. ولتحقيق أهدافها، تعتمد المؤسسات على نظام تقييم الأداء لضمان جودة التعليم وتحفيز أعضاء هيئة التدريس. حيث يعد تقييم الأداء أداة استراتيجية لقياس كفاءة وفاعلية الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد نقاط القوة والضعف لتحسين الأداء بشكل عام. وتعتمد الجامعات الحكومية على دليل ونماذج لتقييم الأداء صممت من قبل ديوان الموظفين العام.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثان بتحليل نماذج التقييم الثلاثة وفق لبطاقة الوصف الوظيفي المسندة لأداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، والتي تستند إلى أربعة محاور (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع)، وتحليل الدليل الاجرائي لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

نتائج تحليل نماذج التقييم:

قام الباحثان بتحليل نماذج التقييم الثلاثة وفقا لبطاقة الوصف الوظيفي المسندة لأداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، والتي تستند إلى أربعة محاور (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع)، والجدول رقم (2) يوضح نتائج تحليل النماذج وفق المهام الوظيفية، وعدد الكفايات المتوفرة لكل محور، والنسبة المئوية لمجموع أوزان التقييم.

جدول (2): نتائج تحليل النماذج وفق المهام الوظيفية

نموذج تقييم أداء عضو هيئة التويو المكلف بمهام إضافية دون مهام قريسية			نموذج تقييم أداء عضو هيئة التويو المكلف بمهام إضافية وقريسية			نموذج تقييم أداء عضو هيئة التويو			المهام الوظيفية
النسبة المئوية من مجموع أوزان التقييمات	النسبة المئوية للكفايات الممثلة	عدد الكفايات المتوفرة	النسبة المئوية من مجموع أوزان التقييمات	النسبة المئوية للكفايات الممثلة	عدد الكفايات المتوفرة	النسبة المئوية من مجموع أوزان التقييمات	النسبة المئوية للكفايات	عدد الكفايات المتوفرة	
0%	0%	0	15%	16%	4	47%	48%	12	الأداء التريسي
4%	5%	1	9%	8%	2	9%	8%	2	الأداء البحثي
86%	86%	18	66%	68%	17	35%	36%	9	خدمة المؤسسة
10%	10%	2	10%	8%	2	9%	8%	2	خدمة المجتمع
100%	100%	21	100%	100%	25	100%	100%	25	لمجموع

تظهر النتائج الواردة في جدول رقم (2) أن أكثر المحاور تمثيلا في نموذج تقييم عضو هيئة التدريس هو الأداء التدريسي (12) كفاية بنسبة 48% ويوازيها 47% من درجات التقييم، يليها خدمة المؤسسة (9) كفاية بنسبة 36% ويوازيها 35% من درجات التقييم، يليها كل من الأداء

البحثي وخدمة المجتمع كفايتين لكل منهما، بنسبة 8% لكل منهما، وبيوازيهما 9% لكل منهما من درجات التقييم.

بينما كانت أكثر المحاور تمثيلاً في نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية هو خدمة المؤسسة (17) كفاية بنسبة 68% وبيوازيها 66% من درجات التقييم، يليها الأداء التدريسي (4) كفاية بنسبة 16% وبيوازيها 15% من درجات التقييم، يليها خدمة المجتمع كفايتين، بنسبة 8%، وبيوازيها 10% من درجات التقييم، يليها الأداء البحثي كفايتين، بنسبة 8%، وبيوازيها 9% من درجات التقييم.

بينما كانت أكثر المحاور تمثيلاً في نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية دون مهام تدريسية هو خدمة المؤسسة (18) كفاية بنسبة 86% وبيوازيها 86% من درجات التقييم، يليها خدمة المجتمع كفايتين، بنسبة 10%، وبيوازيها 10% من درجات التقييم، يليها الأداء البحثي كفاية واحدة، بنسبة 5%، وبيوازيها 4% من درجات التقييم، بينما لم يتم تمثيل الأداء التدريسي بأية كفاية.

كما قام الباحثان بتحليل نماذج التقييم المعتمدة في ديوان الموظفين العام للجامعات الحكومية وفق أسلوب تحليل الفجوة (Gap Analysis) أو كما يطلق عليها أيضاً (Needs Assessment) أو (Needs Analysis)، أو (Needs Gap Analysis) التي يتم وفق هذا الأسلوب مقارنة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف، ومن ثم تحديد نقاط الضعف وفرص التحسين.

أولاً: نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية:

مكونات النموذج: يحتوي النموذج على ثلاثة محاور رئيسية لتقييم عضو هيئة التدريس، وهي:

- العمل والإنتاجية (50 علامة): وتشمل التمكن من المادة العلمية، والإسهام في الإنتاج العلمي، التخطيط للعملية التعليمية، تحفيز الطلبة، الإشراف على بحوث الطلبة، مراعاة الفروق الفردية، والمشاركة في اللجان وغيرها.
- المواظبة (20 علامة): وتشمل الالتزام بمواعيد المحاضرات، الساعات المكتتبية، الالتزام بالأنظمة والتعليمات، وخطط المساق وغيرها.
- السلوك الشخصي والصفات الذاتية (30 علامة): وتشمل مهارات الاتصال، الأخلاقيات، اتخاذ القرارات، العمل بروح الفريق، وتحمل ضغط العمل وغيرها.

نقاط الضعف في النموذج الحالي والفجوات:

- توزيع الكفايات الفرعية على المحاور الرئيسية الثلاثة أدى لتشتت قياس الأداء الفعلي لعضو الهيئة التدريسية (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع).
- عدم وضوح آلية توزيع وزن العناصر المختلفة، فعلى الرغم من تحديد وزن معين لكل كفاية، إلا أن آلية تحديد وتفسيره قد تكون غير واضحة بشكل كافٍ.

- لا يوجد توازن في عدد الكفايات الفرعية لقياس الأداء الفعلي لعضو الهيئة التدريسية (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع)، فعلى سبيل المثال الأداء البحثي وخدمة المجتمع كفايتين لكل منهما، بنسبة 8% لكل منهما من الكفايات الكلية، ويوازيهما 9% لكل منهما من درجات التقييم، بينما الأداء التدريسي (12) كفاية بنسبة 48% ويوازيها 47% من درجات التقييم.
 - إغفال الجوانب الإبداعية أو المبادرات النوعية التي يمكن أن يقوم بها المدرس.
 - لم يتم تقديم مساحة كافية لتعليقات نوعية ومفصلة من الرئيس المباشر حول الأداء الإيجابي أو السلبي للعضو، مما يمكن أن يحد من فاعلية التقييم.
 - لم يقدم النموذج مساحة كافية لتعليقات نوعية ومفصلة من الرئيس المباشر حول الأداء الإيجابي أو السلبي لعضو هيئة التدريس، مما يمكن أن يحد من فاعلية التقييم وتوفير التغذية الراجعة.
 - لم يوفر النموذج للرئيس المباشر أو لرئيس المؤسسة مساحة محددة لمعرفة نتائج التقييم في السنوات الماضية، لمعرفة جوانب التقدم أو التراجع في الأداء.
 - يركز على مجموعة عامة من الكفايات مثل الالتزام بالأنظمة والمواظبة لا يحتوي النموذج على معايير دقيقة تتعلق بمجالات التخصص العلمي لكل عضو هيئة تدريس، وإنما اكتفى بكفايات عامة مثل الالتزام بالأنظمة والتعليمات.
 - لا يأخذ النموذج بعين الاعتبار اختلاف متطلبات وخصائص التخصصات المختلفة في الجامعات.
 - لا يشجع التقييم الذاتي المدرس على تقديم معلومات دقيقة أو مفصلة حول أدائه وإنجازاته.
- نقاط التحسين:** لتحسين نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس ومعالجة نقاط الضعف، يمكن اقتراح النقاط الآتية:

- أن تكون الكفايات الرئيسية موزعة على أربعة محاور رئيسية (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع) ويندرج من كل محور كفايات فرعية تغطيه بشكل موسع وشامل.
- توضيح نظم التقييم وآلية توزيع العلامات بحث تقدم شرحاً أكثر وضوحاً حول كيفية حساب العلامات وتفسير النتائج، بحيث يكون لكل عنصر وزن واضح وتفسير لمستوى الأداء الذي يعكسه التقييم الكلي.
- تحسين التوازن بين تقييم العمل الإنتاجي والجوانب الإبداعية لعضو الهيئة التدريسية، بحيث يمكن إضافة معايير لتقييم الابتكار في أساليب التدريس، والمبادرات البحثية الجديدة، والمساهمات المجتمعية.
- تخصيص مساحة أكبر لتعليقات الرئيس المباشر مع تشجيعه على تقديم ملاحظات نوعية

- ومحددة حول الأداء، بما يتضمن نقاط القوة والضعف، وأمثلة ملموسة على النجاح أو الحاجة للتحسين.
- إضافة معايير تقييم تتعلق بالتخصص العلمي لكل عضو هيئة تدريس، بحيث يتم تقييم الأداء بناءً على معايير خاصة بكل مجال علمي، مثل التقدم البحثي، جودة المحتوى الأكاديمي، وأثر الأبحاث.
 - يجب أن يتم تقديم خطة واضحة لتطوير الأداء بناءً على النتائج، بما يشمل التدريبات المطلوبة أو الخطوات التي يجب اتخاذها لتحسين الأداء.
 - استخدام التكنولوجيا لتسهيل العملية: تطبيق نظام إلكتروني يسهل عملية التقييم والمتابعة، ويوفر إحصائيات وتحليلات فورية تساهم في تحسين جودة التقييم وضمان الشفافية.
 - إعادة تصميم النموذج ليكون أكثر مرونة بحيث يتناسب مع خصائص الأقسام والتخصصات المختلفة. يمكن أن يتم ذلك من خلال إنشاء نماذج مخصصة أو إضافة أسئلة نوعية تتعلق بكل قسم.
 - توفير مساحة أكبر وموجهة للتقييم الذاتي بحيث يشمل أسئلة موجهة حول الإنجازات العلمية، التدريسية، والإسهامات المجتمعية لعضو هيئة التدريس.
- ثانياً: نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافيه دون مهام تدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية:**

مكونات النموذج: يحتوي النموذج على ثلاث محاور رئيسية لتقييم عضو هيئة التدريس، وهي:

- العمل والإنتاجية (50 علامة): وتشمل الإسهام في رسم السياسات، المهارة بالتخطيط، القدرة على التطوير، المهارة في التوجيه والمتابعة، القدرة على حل المشاكل، المهارة في التنسيق وتوزيع العمل، المهارة في اتخاذ القرارات، متابعة تقييم أداء موظفيه وتقديم التغذية الراجعة وغيرها.
- المواظبة (15 علامة): وتشمل التزامه بأوقات الدوام الرسمي، التزامه بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة، التزامه بحضور الاجتماعات.
- السلوك الشخصي والصفات الذاتية (35 علامة): وتشمل مهارات الاتصال، الأخلاقيات، الحفاظ على الأموال العامة، تنمية المهارات التفكير والقيم الإنسانية، اتخاذه القرارات الرشيدة، العمل بروح الفريق وغيرها.

نقاط الضعف في النموذج الحالي والفجوات:

- **نقص الشفافية في التقييم:** النموذج يتضمن معايير تقييم عامة غير واضحة بما فيه الكفاية، مما قد يؤدي إلى تفاوتات في فهم وتطبيق المعايير بين المقيمين.
- **قابلية التحيز:** تؤدي النماذج الحالية إلى التحيز الشخصي من قبل المقيمين بسبب عدم

- وجود اليات محددة لتقليل التأثيرات الشخصية في عملية التقييم.
- غياب التغذية الراجعة التفصيلية: لا يوفر النموذج آلية واضحة ومفصلة لتقديم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس بشكل يمكنهم من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم والعمل على تحسينها.
 - التقييم الكمي على حساب النوعي: التركيز الكبير على التقييم الكمي (العلامات) دون النظر بعمق إلى الجوانب النوعية للأداء، مما قد يؤدي إلى تقييم غير دقيق لبعض جوانب الأداء الأكاديمي. بحيث يكون التقييم مستندا إلى بيانات كمية ونوعية، أن هذا النهج المتكامل يوفر رؤية أعمق وأكثر شمولية لأداء أعضاء هيئة التدريس. البيانات الكمية قد تشمل مؤشرات مثل عدد الأبحاث المنشورة، وعدد الدورات التي تم انجازها، ونسب نجاح الطلبة. بينما تتضمن البيانات النوعية آراء الطلاب والزملاء حول جودة التدريس والبحث.
 - الشمولية: لا يشمل النموذج الجوانب المهمة جميعها ؛ لأداء عضو هيئة التدريس مثل الابتكار في التعليم، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية والبحثية، مما يحد من القدرة على تقييم الأداء بشكل شامل.
- نقاط التحسين:** لتحسين نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافيه في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ومعالجة نقاط الضعف، يمكن اقتراح النقاط الآتية:
- إعادة توزيع الأوزان على الكفايات الفرعية: زيادة التركيز على الكفايات المهمة مثل «حل المشاكل» و«التطوير في مجال العمل»، بحيث تكون لها أوزان أكبر تعكس أهميتها في تقييم الأداء.
 - توسيع تقييم السلوك الشخصي: إضافة بنود لتقييم السلوك الشخصي بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل التركيز على الابتكار أو الالتزام بأهداف التنمية المستدامة.
 - تدريب المدراء المباشرين على مهارات التقييم: من المهم توفير دورات تدريبية للمدراء المباشرين لزيادة كفاءتهم في إجراء التقييم بطريقة موضوعية وشاملة، وضمان تجنب التحيز الشخصي.
 - مراجعة نقاط الضعف وتحديد توصيات واضحة: يجب أن تتضمن التوصيات بناء على نقاط الضعف آليات تطوير محددة وجدول زمنية للتنفيذ، مما يسهم في تحسين أداء عضو هيئة التدريس وزيادة الشفافية في عملية التقييم.
 - إدخال تقييم ذاتي أكثر شمولاً: يمكن إضافة قسم مخصص لتقييم عضو هيئة التدريس لنفسه، يشمل الإنجازات والتحديات التي واجهها، ليكون جزءاً من التقييم الشامل.

ثالثاً: نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية

مكونات النموذج: يحتوي النموذج على ثلاث محاور رئيسية لتقييم عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية، وهي:

- العمل والإنتاجية (50 نقطة): مثل التمكن من المادة العلمية، الإسهامات في الإنتاج العلمي، المهارات في التخطيط والتطوير، اتخاذ القرارات، إلخ.
- المواظبة (15 نقطة): تشمل الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين، حضور الاجتماعات، إلخ.
- السلوك الشخصي والصفات الذاتية (35 نقطة): مثل مهارات الاتصال، الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، العمل بروح الفريق، تحمل ضغط العمل، إلخ.

نقاط الضعف في النموذج الحالي والفجوات:

- التركيز الكبير على التقييم الكمي، حيث يعتمد النموذج على النقاط (الأرقام) لكل عنصر من عناصر التقييم، مما يجعل التقييم إلى حد كبير «كمًا». وهذا التقييم غير شامل للتفاصيل النوعية الدقيقة التي تتطلب تحليلاً أعمق للأداء.
- على الرغم من وجود مساحة للتقييم الذاتي والملاحظات، إلا أن توجيه الرئيس المباشر لتقديم ملاحظات تفصيلية يبدو محدوداً في النموذج. وبالتالي لا بد من تشجيع الرؤساء المباشرين على تقديم ملاحظات نوعية مفصلة لكل عنصر من عناصر التقييم، لتكون أداة توجيه فعالة للتحسين.
- النموذج يعتمد بشكل كامل على تقييم الرئيس المباشر. ولكن من المفيد والضروري إشراك آراء الزملاء أو آراء الطلبة، خاصة فيما يتعلق بتقييم مهارات التدريس والتفاعل.
- النموذج لم يسلط الضوء بشكل كافٍ على مشاركة عضو هيئة التدريس في التطوير المهني المستمر مثل الورش أو الدورات التدريبية.
- النموذج لا يشير بشكل محدد إلى استخدام التكنولوجيا أو الابتكار في العملية التعليمية، وهو أمر أصبح ضرورياً في التعليم الحديث. وكان من الضرورة تضمين عناصر تقييم تتعلق بكفاءة استخدام التقنيات الرقمية وأساليب التعليم المبتكرة.
- التركيز العام على المهارات الجماعية محدوداً مقارنة بالمهارات الفردية. ولا بد من تعزيز التقييم لعناصر تتعلق بالمشاركة الفعالة في الفرق والمشاريع الجماعية.

نقاط التحسين:

- إدخال عناصر أو محاور تقييم كيفية (نوعية) من خلال إضافة قسم لتقديم ملاحظات كيفية من قبل المسؤول المباشر حول أداء عضو هيئة التدريس، مع التركيز على نقاط القوة والضعف والتوصيات للتحسين.

- تشجيع المدراء على تقديم أمثلة فعلية تعكس أداء عضو هيئة التدريس في جوانب مثل مساهماته في تطوير المناهج أو الإشراف على الأنشطة الطلابية.
 - إضافة تقييم من الزملاء لتوفير وجهة نظر أكثر شمولاً حول أداء عضو هيئة التدريس في جوانب التعاون والبحث العلمي. وأيضاً إضافة تقييم للمهارات التدريسية من قبل الطلبة بحيث يساعد في تحسين الأساليب التعليمية وتلبية احتياجات المتعلمين بشكل أفضل.
 - إضافة محاور أو مجالات تقييم مشاركة عضو هيئة التدريس في ورش العمل والدورات التدريبية المتعلقة بتطوير مهاراتهم التدريسية والبحثية. إضافة إلى استخدام التكنولوجيا والابتكارات التعليمية مثل أدوات التعلم الإلكتروني أو الأساليب الحديثة في التدريس وتطوير المناهج وأساليب التدريس باستخدام الابتكار.
 - إضافة كفايات لتقييم أداء عضو هيئة التدريس في إطار المشاريع الجماعية أو العمل بروح الفريق.
 - تقييم الأنشطة المجتمعية والمهنية التي يشارك فيها عضو هيئة التدريس خارج نطاق عمله اليومي، مثل الندوات والمؤتمرات والورش المجتمعية.
 - تحديد معايير واضحة لكل عنصر من عناصر التقييم لتسهيل عملية منح الدرجات وضمان الشفافية. على سبيل المثال، يمكن توفير دليل يشرح ما تعنيه كل درجة في كل كفاية.
 - توفير تدريب للرؤساء والمدراء المباشرين حول كيفية استخدام النموذج بفاعلية، بما يضمن تقييم عادل وموضوعي.
 - إعداد خطة تطوير فردية تتضمن أهدافاً محددة لتطوير الأداء في المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مع متابعة دورية لتنفيذ هذه الأهداف. بالإضافة إلى تقديم جلسات توجيه للموظفين ذوي الأداء المنخفض لتحسين مهاراتهم ومعالجة مواطن الضعف.
 - التحديث المنتظم للنماذج وذلك بإجراء مراجعات دورية لنموذج التقييم لضمان ملاءمته مع التغيرات في متطلبات التعليم العالي والأهداف المؤسسية. وإشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تحديث النموذج لضمان مراعاة احتياجاتهم وتحدياتهم.
 - تشجيع عضو هيئة التدريس على تقديم تقييم ذاتي مفصل يشمل التحديات التي يواجهها والإنجازات التي يشعر بالفخر بها، بالإضافة إلى خطته لتحسين أدائه وذلك من خلال إضافة قسم أو مجال للتقييم الذاتي.
- وفي ضوء هذه التحسينات، يرى الباحثان أنه يمكن للنموذج أن يكون أداة تقييم أكثر شمولاً وفعالية، مما يعزز من تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس ويدعم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- رابعاً: تقييم الدليل الإجرائي لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية:**

يعد الدليل الإجرائي لتقييم أعضاء الهيئة التدريسية بمثابة وثيقة تهدف إلى توجيه عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بطريقة منهجية ومنظمة. بالإضافة إلى

أنه أداة أساسية ؛ لضمان تقييم عادل وموضوعي يسهم في تحسين جودة التعليم العالي من خلال تحديد مستويات الأداء وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. ومن المفترض أن يتضمن الدليل معايير وكفايات متعددة لتقييم الجوانب الأكاديمية والإدارية، بما يضمن تحقيق التميز في العملية التعليمية ويدعم التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة الضرورية لتطوير الأداء وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

نقاط الضعف في الدليل والفجوات:

- محددات الصدق والثبات: لا يتضح في الدليل مدى ارتباط نتائج التقييم بالأداء الفعلي لعضو هيئة التدريس من حيث تحسين مهاراته أو نتائج الطلبة وعدم توفير إرشادات واضحة حول كيفية منح الدرجات قد يؤدي إلى تباين في التقييم بين الرؤساء المختلفين. وهذا التباين يؤثر على ثبات الأداة، حيث يمكن أن يؤدي إلى نتائج متناقضة لأداء عضو هيئة التدريس الواحد بناء على من يقوم بالتقييم. بالإضافة إلى كثرة الخطوات وتعقيد الإجراءات قد تؤدي إلى أخطاء بشرية تؤثر على الثبات. وهنا يمكن استخدام نموذج إلكتروني شامل قد يقلل من التباين الناتج عن أخطاء إدخال البيانات أو التفسيرات المختلفة. أيضا إشكالية التحيز وذلك من خلال الاعتماد الكامل على الرئيس المباشر للتقييم ، قد يعرض العملية للتحيزات الشخصية، مما يؤثر على ثبات التقييم وبالتالي إدخال تقييم من الزملاء والطلبة يمكن أن يقلل من هذا التأثير. بالإضافة إلى انه لا يوجد في الدليل ما يشير إلى تكرار التقييم خلال العام للتحقق من ثبات الأداء. وهنا لا بد من استخدام التقييم الدوري (مثلاً كل فصل دراسي) لضمان ثبات النتائج عبر الوقت. أيضا الاعتماد على الأرقام والنقاط بشكل كبير يجعل التقييم عرضة للتغيرات الطفيفة في الأداء اليومي، مما يقلل من الثبات.
- إجراءات التنظيم تبدو معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً، مما قد يكون عائقاً أمام الأعضاء الذين يشعرون بأن تقييمهم غير عادل ويرغبون في تقديم تظلم.
- يعتمد الدليل بشكل كبير على التقييم الكمي بدون وجود قسم لتقديم ملاحظات نوعية أو تفصيلية حول أداء عضو هيئة التدريس، مما يجعل التقييم أحادي البعد ولا يعكس التفاصيل الدقيقة للأداء.
- الأوزان: الأوزان المخصصة لكل مقياس غير متوازنة بما يكفي لتعكس الأهمية النسبية لكل جانب من جوانب الأداء، مما يؤدي إلى تقييمات غير متكافئة.
- شمولية التقييم: لا يشمل الدليل الجوانب الهامة للأداء الأكاديمي والإداري جميعها ، مما يؤدي إلى تقييم غير شامل ولا يعكس الأداء الحقيقي.
- تقديم التغذية الراجعة: هناك نقص في تقديم التغذية الراجعة البناءة والمستدامة لأعضاء هيئة التدريس، مما يحد من فرص تحسين الأداء بناء على التقييمات.
- نقص في التدريب: لا يتضمن الدليل برنامجاً شاملاً لتدريب الأطراف ذات العلاقة جميعها

على كيفية انجاز التقييمات بالشكل الصحيح، وهذا يؤدي إلى تفاوت في مستوى التقييمات.
- عدم المتابعة والتنفيذ: إن عدم المتابعة بعد عملية التقييم لتنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييمات يحد من تأثيرها على تحسين الأداء الفعلي.

توصيات للتحسين:

- توفير إرشادات واضحة ومحددة حول كيفية منح الدرجات لكل كفاية، لتعزيز الصدق وتقليل التباين في التقييمات.
- إدخال تقييم متعدد الأطراف يشمل الزملاء والطلبة لتعزيز التوازن والحد من التحيز.
- تطبيق نظام إلكتروني للتقييم للحد من الأخطاء البشرية وزيادة الكفاءة والثبات.
- تكرار التقييم بشكل دوري لضمان ثبات الأداء على مدى الزمن والتحقق من استمرارية التحسين.
- تبسيط إجراءات التظلم لجعلها أكثر فاعلية وسهولة للأعضاء.
- تقديم تغذية راجعة نوعية ومفصلة لأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من تحسين أدائهم بفعالية.
- إعادة توزيع الأوزان لتكون أكثر توازناً وعدالة وتعكس الأهمية النسبية لكل جانب من جوانب الأداء.
- تنفيذ برامج تدريبية شاملة للأطراف جميعها ذات العلاقة لضمان جودة وموثوقية التقييمات.
- وضع آلية للمتابعة والتقييم اللاحق للتأكد من تنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييم وتحقيق التحسين الفعلي للأداء.

يرى الباحثان أن التحسينات والتعديلات على نظم التقييم هي خطوة مهمة نحو تحسين عملية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، بما يحقق مستوى أعلى من الشفافية، العدالة، والفعالية في تحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي. وإن ضرورة تطوير الدليل وجعله أكثر فاعلية من خلال تحسين ووضوح الأدوار والمسؤوليات وتبسيط الإجراءات لتقليل البيروقراطية، وتوفير تدريب شامل للأطراف المعنية جميعها، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عملية التقييم، ضمان الصدق والثبات في أدوات التقييم، مراجعة الأوزان المخصصة لكل كفاية لتحقيق توازن أفضل، تقديم تغذية راجعة مستمرة وبناءة.

وأخيراً، فإن عدم المتابعة الجيدة لتنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييمات يضعف من تأثير هذه التقييمات في تحسين الأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية. ومن الضروري وضع آلية لمتابعة التنفيذ لضمان ترجمة التوصيات إلى مخرجات حقيقية على أرض الواقع.

الخاتمة

يرى الباحثان أن عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية تحتاج إلى تحسينات شاملة لضمان تحقيق أهداف التقييم بكفاءة وفاعلية. بحيث يتعين توزيع الكفايات الرئيسية على محاور محددة وبوضوح، وتحقيق التوازن بين التقييم الكمي والنوعي لتوفير صورة أكثر شمولية ودقة عن أداء أعضاء هيئة التدريس. إضافة إلى ذلك ضرورة تعزيز الشفافية من خلال توضيح آليات التقييم وتوزيع الأوزان، وتوفير مساحة لتعليقات وملاحظات نوعية من الرؤساء والمدراء المباشرين.

كما يتطلب الأمر إدخال آراء متعددة الأطراف من المدرسين (الزملاء) والطلبة، وتوسيع نطاق التقييم؛ ليشمل الابتكار والتكنولوجيا والتطوير المهني، مما يعزز من شمولية وموضوعية التقييم. وأيضاً ضرورة وضع آلية لمتابعة تنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييم وتقديم تغذية راجعة مستمرة لأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على التطور المهني وتحسين أدائهم.

ومن خلال هذه التحسينات، يمكن لنماذج التقييم أن تصبح أدوات فاعلة لتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو استدامة التحسين والتطوير لأدائهم الأكاديمي والإداري، مما يساهم في تعزيز جودة التعليم العالي وتحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ضرورة إشراك أصحاب المصالح مثل وزارة التعليم العالي والهيئة العامة للاعتماد والجودة والنوعية والجامعات الحكومية في تصميم وبناء نماذج التقييم والدليل.

التوصيات:

- إعادة هيكلة النموذج لتغطية جوانب الأداء جميعها، بحيث يتم تقسيم التقييم إلى أربعة محاور رئيسية (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع) لضمان شمولية التقييم.
- إدخال عناصر تقييم خاصة بكل تخصص أكاديمي لزيادة دقة وشفافية التقييم.
- تحسين الشفافية والوضوح في توزيع الأوزان وذلك من خلال توضيح نظام توزيع الأوزان على الكفايات المختلفة مع تقديم إرشادات واضحة حول كيفية منح الدرجات لكل عنصر من عناصر التقييم.
- زيادة الاهتمام بالتقييم النوعي والتغذية الراجعة من خلال تخصيص مساحة أكبر للتعليقات النوعية والملاحظات التفصيلية من الرئيس المباشر، مع إضافة أمثلة محددة لنقاط القوة والضعف.
- إدخال مراجعة من الزملاء أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة لتوفير رؤية أكثر شمولية عن أداء عضو هيئة التدريس.

- تعزيز التقييم المهني المستمر والتكنولوجيا وذلك بإضافة تقييم للتطوير المهني المستمر والمشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية. وإضافة معايير تتعلق باستخدام التكنولوجيا والابتكار في التعليم.
- تبسيط إجراءات التظلم لضمان فعاليتها وإتاحة الفرصة للأعضاء للتظلم بشكل يسير.
- وضع آلية للمتابعة الدورية لتنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييم وضمان تحويلها إلى تحسينات فعلية.
- إعادة توزيع الأوزان بين الكفايات المختلفة لتكون أكثر توازناً ، وتعكس الأهمية النسبية لكل جانب من جوانب الأداء.
- مراجعة وتطوير الدليل الإجرائي ليكون أداة أكثر كفاءة وفاعلية في ضمان الصدق والثبات، مع وضع خطط تدريبية لتأهيل الرؤساء والمدراء المباشرين وأعضاء هيئة التدريس على استخدام النموذج بشكل صحيح.
- إعداد خطة تطوير بناء على نتائج التقييم ، تتضمن أهدافاً محددة لتحسين الأداء في المجالات الضعيفة، مع تقديم التوجيهات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- تبوك، محمد (2016). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 38 (1): 197- 228.
- ديوان الموظفين العام (2019). الدليل الإجرائي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، رام الله، فلسطين.
- سعادة، جودت، والعميري، فهد (2019). تقييم المناهج بين الاستراتيجيات والنماذج. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العبيدي، صفاء ناصر (2023). تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة جامعة البيضاء، 5(3)، <https://doi.org/10.56807/buj.v5i3.385>
- ملحم، سامي (2017). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، (ط 8)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- General Personnel Council (2019). Procedural guide for evaluating the performance of faculty members in government higher education institutions, General Administration of Civil Service Personnel Affairs, Ramallah, Palestine.
- Malham, S. (2017). Measurement and evaluation in education and psychology, (8th edition), Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Saada, J.& Al-Amiri, F. (2019). Curriculum evaluation between strategies and models, Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Tabuk, M. (2016). Effectiveness of institutional performance in government organizations, Journal of Business Research, Zagazig University, 38 (1): 197- 228.
- Al-Ubaidi, S. N. (2023). Evaluating the quality of academic performance in Yemeni public universities in light of the balanced scorecard, Al-Bayda University Journal, 5(3), <https://doi.org/10.56807/buj.v5i3.385>.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Amlus, M. H., & Abashah, A. N. (2018). Relationships between trust, organizational justice and performance appraisal satisfaction: Evidence from public higher educational institution in Malaysia, *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.29): 602-606.
- Bojang, S. (2023). The Implementation of SMART plan Performance management system to improve human resource performance: obstacles and challenges (A case study of InSIST Global) (Bachelor's thesis, FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UIN JAKARTA).
- Dasanayaka, C. H., Abeykoon, C., Ranaweera, R. A. A. S., & Koswatte, I. (2021). The impact of the performance appraisal process on job satisfaction of the academic staff in higher educational institutions. *Education Sciences*, 11(10): 623.
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management science letters*, 10(9): 2077-2088.
- Khan, M. A. (2020). Effect of Performance Appraisal on Employees' Satisfaction: A Case Study of University of Peshawar, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, *Review of Applied Management and Social Sciences*, 131-140.
- Kivipõld, K., Türk, K., & Kivipõld, L. (2020). Performance appraisal, justice and organizational effectiveness: a comparison between two universities, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(1): 87-108.
- Mazhar, S. (2015). Efficacy of faculty performance appraisal system in higher educational organization, *International Journal in Management & Social Science*, 3(1): 36-45.
- Ojokuku, R. M. (2013). Effect of performance appraisal system on motivation and performance of academics in Nigerian public universities, *Australian journal of business and management research*, 3(3): 20.
- Rahmati, A., & Noorbehbahani, F. (2017). A new hybrid method based on fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS for employee performance evaluation. 2017 IEEE 4th International Conference on Knowledge-Based Engineering and Innovation (KBEI).
doi:10.1109/kbei.2017.8324965
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of Education and Practice*, 8 (7): 60- 66, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1137549.pdf>
- Youssef, K. (2022). Evaluating the Institutional Performance, *Contemporary Directions*. Springer Nature Switzerland AG, DOI:10.1007/978-3-319-31816-5_4299-1.