

## التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الجودة في الجامعات

أ/عراوة عبد العزيز

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة الجلفة

### مقدمة

تؤدي الجامعات اليوم دورا هاما في بناء المجتمعات والمساهمة في رقيها وازدهارها، وهذا يرتبط أساسا بنوعية مخرجاتها ومدى جودتها، ومما يؤثر على جودة هاته المخرجات طرق التسيير المعتمدة ونوعية القرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية، والتي تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي، وأداؤها ينعكس على مردودية هذه المؤسسات وعلى المجتمع بصفة عامة، فالتعليم العالي في العصر الحالي ليس مجرد خدمات فقط، بل أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقية، وهذا ما يزيد من عبء المسؤولية الملقاة على متخذي القرار لتحسين وتطوير هذا الأداء.

إن جودة أداء منتسبي الجامعات ليست مرتبطة فقط بتخطيط واختيار وقبول وتوظيف الموارد البشرية، وتوفير الوسائل المادية والمالية، بل تتعداها إلى تقييم وتقويم هذا الأداء من أجل وضع البرامج التكوينية والتحفيزية الفعالة لإعادة تأهيل العمالة، فمخرجات الجامعة ليست سلعا وخدمات، بل أفكار ومواهب وعقول في شتى الحقول، مما يستوجب صقلها وتهيتها للعطاء والإبداع، وهذا ما يزيد من ثقل الأمانة التي تتحملها جامعات اليوم، مما يتطلب من متخذي القرار إيلاء العناية الفائقة للتغذية الراجعة التي تبنى عليها عمليات التقييم والتقويم والتحفيز.

### أولاً: إشكالية الدراسة:

إلا أن الإشكالية التي تواجهنا هي: إلى أي مدى يمكن إيجاد نظام تقييم أداء فعال يعتمد على الموضوعية ومجرد من الذاتية داخل الجامعة الجزائرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل يجب طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأهمية التي تكتسيها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعة؟

2- هل تمتلك الجامعة الجزائرية نظام تقييم أداء عادل يساعد على تقييم الأداء؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

1- لا يولي متخذو القرار في الجامعة الأهمية اللازمة لتقييم أداء مواردها البشرية.

2- تعتقد الجامعة الجزائرية إلى نظام تقييم أداء فعال يساعد على تقييم الأداء.

ثالثا: منهج الدراسة:

إن طبيعة البحث تتطلب منا إجراء دراسة واقعية عن تقييم الأداء وتحفيز الموارد البشرية في الجامعات من خلال وصف الجانب الإجرائي لهاته العمليات، وهذا ما يجعلنا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يتناول الظواهر كما هي في أرض الواقع.

كما سنستعمل المنهج الاستدلالي لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وهذا لتوضيح أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في تقييم الأداء وتحفيز القوى البشرية على المتغيرات التابعة والمتمثلة في جودة الجامعات.

رابعا: أهداف الدراسة: نهدف من وراء هذا البحث إلى:

1- تحديد وتشخيص بعض العراقيل والمعوقات التي تحول دون تحقيق تقييم فعال للموارد البشرية في الجامعات.

2- إبراز الطاقات الكامنة والمعطلة لدى الموارد البشرية على مستوى الجامعات، ودور تقييم الأداء في تفجير هذه الطاقات.

3- إبراز العلاقة التكاملية بين تقييم الموارد البشرية وجودة الجامعات.

خامسا: محتوى الدراسة: من خلال هاته المقالة سنتطرق إلى المحاور التالية:

1- ماهية تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعات.

2- مفهوم الجودة في الجامعات.

3- تقييم الأداء كمدخل لتحقيق الجودة في الجامعات.

## 1. ماهية وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعات.

### أولاً- تقييم أداء الموارد البشرية.

**1- التطور التاريخي لتقييم الأداء:** "إن عملية تقييم وتقويم أداء الموارد البشرية ممارسة قديمة قدم الحضارات، وقد تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس الناجمة عن تطور الفكر الإداري بشكل عام، فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل و يزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة.<sup>1</sup>" وهكذا عرفت عملية تقييم الأداء منذ القدم، وتداولها الناس في حياتهم اليومية، فمثلاً داخل الأسرة الواحدة قد يحكم الولي على أحد أبنائه أنه أذكى من الآخر، أو أنه اجتماعي، وقد يطلق على الآخر أنه متخلف أو انطوائي وغيرها من الأحكام، ونفس الأحكام يطلقها مثلاً صاحب المزرعة عند الحكم على عماله، فيحكم على أحدهم أنه نشيط ومتقن لعمله ومنضبط، وعلى آخر أنه كسول ولا يجيد عمله وغير منضبط، والأساس الذي تعتمد عليه هذه العملية هو المقارنة، فمن خلال حكم صاحب المزرعة على عامل أنه منضبط فقد ميزه عن غيره من عمال المزرعة.

وبمرور الزمن تطورت عملية تقييم الأداء حتى تبلورت وأصبحت في المؤسسات عبارة عن وظيفة قائمة بذاتها تعتمد على منهج علمي يقوم بها أفراد ذوو كفاءات بالاعتماد على معايير موضوعية مسبقاً.

**2- مفهوم أداء الموارد البشرية:** الأداء هو حاصل ذلك الجهد العضلي أو الفكري الذي يبذله الفرد داخل المؤسسة، ويعبر عنه بنتائج كمية وكيفية خلال مدة زمنية معينة، ويجب أن نفرق بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فمرتبط بالنتائج التي يحققها الفرد، فقد يبذل الطالب جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ويحصل على درجات منخفضة، فيكون هنا الجهد أكبر من الأداء.

كما أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه."<sup>2</sup>

ومفهوم الأداء مرتبط بعدة مفاهيم أخرى ويشير إليها بالضرورة، ومن أهمها: الفعالية، الكفاءة، الملاءمة، الإنتاجية، المردودية، القدرة التنافسية، المهارة،.... الخ.

3- تقييم أداء الموارد البشرية: بتطور أهداف وواجبات المؤسسات، أصبحت وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية أكثر تعقيدا لأنها تتأثر باستمرار بمؤثرات كثيرة لتعاملها باستمرار مع نوعيات مختلفة من الأفراد على اختلاف مستوياتهم الفكرية والعلمية والعملية، وتنوع مزاجهم وتغيره باستمرار وخضوع هذا المزاج إلى مؤثرات خارجية تؤثر بطريقة أو بأخرى على عملية تقييم الأداء، مما جعل "معظم المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحديد نوعية وكمية أداء العاملين، وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجه للتطوير".<sup>3</sup>

### 3-1: الفرق بين قياس الأداء وتقييمه وتقويمه:

- قياس الأداء الفعلي مقارنة بمعايير موضوعية، ويطلق على هذه العملية بالقياس.
- تحديد مستوى الأداء الفعلي (أداء جيد أو ضعيف)، وهنا تعطى للأداء قيمة تسمى (التقييم أو التقدير).
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

و عليه فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه، كما أطلق البعض على عملية تقييم الأداء مصطلح تقييم الموظف، وسمت بقياس الكفاءة، تقييم الكفاية، كما عرفت بتقييم الأداء.

### الجدول (01): مقارنة بين قياس الأداء وتقييمه.

التقييم	القياس
1	لا يتضمن إصدار حكم أو قرار.
يتضمن إصدار حكم أو قرار على قيمة الشيء أو الشخص أو الموضوع.	
2	لا يتضمن معنى التطوير والتعديل
يتضمن معنى التطوير والتعديل	
3	حكم تحليلي جزئي
حكم كلي على الظاهرة	
4	أكثر خصوصية
أكثر عمومية وشمولا	
5	ضرورة استخدام أدوات القياس
يمكن استخدام أدوات القياس أو عدم استخدامها	
6	تقدير كمي
تقدير كمي كيفي	

المصدر: عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، ص. 417

### 3-2: مفهوم تقييم الأداء: اختلفت تعريفات تقييم الأداء من باحث إلى آخر، ومن أهم

التعريفات:

- "عملية تقييم الأداء تعرف بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة،

وهي العملية

التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق

الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة.<sup>4</sup>

- "تقييم الأداء هو قياس أداء الموظف على أساس أعباء والتزامات محددة لوظيفته.<sup>5</sup>

- كما أنها: "الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال، وعلى سلوكهم

وتصرفاتهم أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وعلى معاملة زملائهم

ومرؤوسهم.<sup>6</sup>

- "يقصد بالتقييم إصدار حكم على شخص أو مجموعة من الأشخاص مثل: ناجح، راسب،

متفوق، متوسط،...، دون التعرض للأسباب التي أدت إلى النجاح للاستفادة منها، والعوامل التي

أدت إلى الرسوب لتحاشيها في المستقبل.<sup>7</sup>

- "تقييم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقويم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان

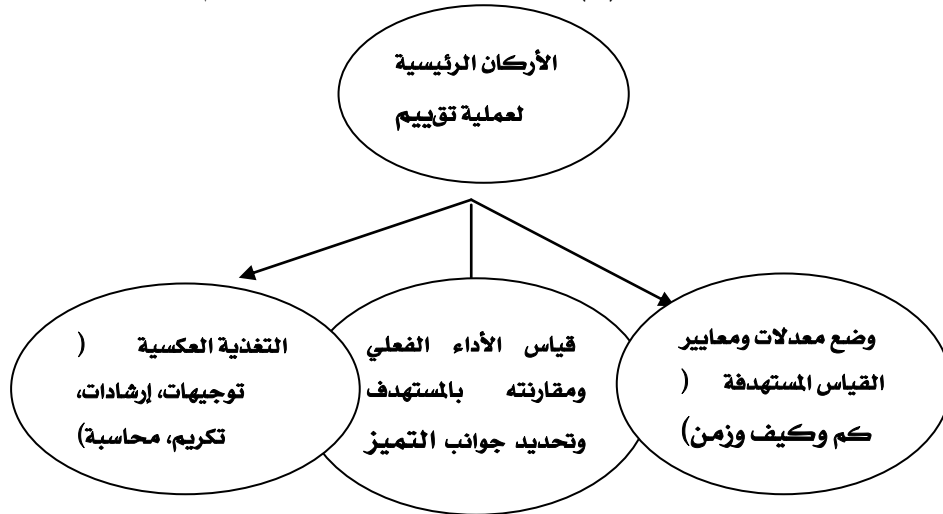
العمل.<sup>8</sup>

- "عملية تقييم الأداء تعني الوقوف الدقيق على مستوى الأداء، وتحديد جوانب الضعف والتميز

من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.<sup>9</sup>

ويتطلب تحقيق ذلك ثلاثة أركان رئيسية وفق الشكل التالي:

الشكل (1): الأركان الرئيسية لعملية تقييم الأداء.



- **قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف:** إن عملية تقييم الأداء هي عملية قياس مدى كفاءة وفعالية الأداء الفعلي للعامل خلال فترة زمنية محددة وقصيرة حتى يتمكن المسؤولون من تقييم ومعالجة هذا الأداء بأقصى سرعة ممكنة، بعد مقارنته بالأداء المستهدف وتحديد جوانب التقصير وجوانب التميز.

- **الاستفادة من التغذية العكسية:** عملية تقييم الأداء تساعد على توفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية، وتتيح للمسؤولين فرصة التعرف على مدى أداء عمالهم بالمقارنة مع المهارات التي يمتلكونها والإمكانات الموضوعة تحت تصرفهم، وتمكن التغذية العكسية المرتدة عن أداء العاملين مراجعة الخطط والأهداف والمعايير الموضوعية والمتعلقة بعمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نضع هذا التعريف الشامل لعملية تقييم الأداء فنقول أنها:

شكل من أشكال الرقابة على العاملين لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائهم في فترة محددة، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم، وقياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما هو مخطط، وكذلك مقارنة خصائص ومميزات وطريقة أداء موظف يشغل وظيفة معينة بخصائص ومميزات وطريقة أداء موظف آخر يشغل نفس الوظيفة، للوقوف على جوانب القوة لتدعيمها، و تحديد نقاط الضعف لتجنبها، كما أن تقييم الأداء يرتكز أساساً على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة مدى الجهود المبذولة ودرجة استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، مما يساعد على ترشيد تسيير الموارد البشرية من خلال مراجعة الخطط الحالية وإعداد الخطط المستقبلية.

**3-3: معايير تقييم الأداء:** عملية تقييم الأداء تتطلب "ضرورة وجود معايير أداء موضوعية

ودقيقة موضوعة سلفاً لمقارنة الأداء الفعلي بها".10

ونظراً لأهمية قياس فاعلية الأداء لما يترتب عليها من سياسات وقرارات مصيرية مرتبطة بالقوى العاملة، فيستلزم أن يتم تقييم الأداء وفق معايير مؤثرة في فاعلية هذا الأداء، وبما أنه لا يمكن حصر هذه المعايير لتعدد وتشعب الوظائف، فقد تم التركيز على متطلبات وخصائص هذه المعايير التي يتوقف عليها دقة المعلومات الناتجة عن مقاييس التقييم المستخدمة، ومن أهم خصائص هذه المعايير نجد:

أ- الخصائص الموضوعية لأداة القياس: إن جودة مقاييس الأداء مرتبطة بمدى توفر الخصائص التالية:

- 1- الصدق: صدق المقياس يتطلب في الجوانب أو العوامل التي يحتويها أن تكون:
  - مؤثرة بدرجة كبيرة على فاعلية وكفاءة الأداء، - معبرة بصدق عن متطلبات أداء العمل.
  - وعدم صدق مقياس الأداء يجعل من المعايير قليلة التأثير في فاعلية الأداء، ويعزى هذا إلى:
  - تلوث المعيار: "يتحقق بفعل احتواء المقياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل".<sup>11</sup> ، فتوفر أجهزة ووسائل الأعمال التطبيقية في مخبر العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مع عدم توفرها في مخبر كلية أخرى، مما يجعل من معيار نتائج الطلبة معياراً ملوثاً، وهذا لا يعبر عن سلوك أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية الثانية، فالأمر خارج عن سيطرتهم.
  - قصور المعيار: عدم احتواء المقياس على بعض الجوانب الهامة التي تؤثر في كفاءة وفاعلية الأداء.

مثلاً: عدم احتواء معيار الانضباط في مواعيد المحاضرات والأعمال الموجهة على مقياس التأخرات يعتبر قصوراً في المعيار، مما يتسبب في عدم فاعلية أداء الأستاذ لإخلاله بالوقت المتطلب للأداء.

- 2- التمييز: في حالة تقارب أداء بعض الطلبة أو الأساتذة بسبب تقارب قدراتهم مع وجود فروق طفيفة بين أدائهم، تظهر أهمية تمييز المقياس والذي يعني "قدرته على تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد".<sup>12</sup>

أ- 3 الثبات: وتتعلق خاصية الثبات هنا بمدى ثبات المقياس في حد ذاته، وتعرف في الحالات التالية:

- عند قياس أداء موظف ما عدة مرات من طرف نفس المقيم، مع توفر نفس الظروف ونحصل في كل مرة على نفس النتائج، نقول أن درجة ثبات المقياس قوية.
- عند قياس أداء موظف مرة واحدة من طرف عدة مقيمين، مع توفر نفس الظروف ونحصل على نفس النتائج، نقول أن درجة ثبات المقياس قوية.

- عند قياس أداء موظف ما عدة مرات من طرف نفس المقيم، مع توفر نفس الظروف ونحصل في كل مرة على نتائج مغايرة بسبب تقلبات الأداء، فنقول أن درجة ثبات المقياس قوية لكن الأداء متغير.

- عند قياس أداء موظف مرة واحدة من طرف عدة مقيمين، مع توفر نفس الظروف ونحصل على نتائج مختلفة، نقول أن درجة ثبات المقياس ضعيفة.

**أ-4: سهولة الاستخدام:** عند تصميم مقاييس الأداء يجب مراعاة عوامل هامة يتطلبها المقياس الجيد

كوضوح المقياس وتعبيره عن فاعلية الأداء، سهولة تطبيقه، ملائمة الوقت والجهد لعملية القياس.

ملاحظة: عدم توفر هذه الشروط يجعل من إجراءات القياس صورية وغير معبرة عن حقيقة الأداء.

**ب- الخصائص السلوكية لأداة القياس:** معايير الأداء الجيدة تعبر عن فاعلية الأداء، وعن سلوك ونشاط الموظف وتصرفاته الميدانية أثناء العمل، وعليه فالمقاييس السلوكية تتميز بقدرتها على تحديد الأبعاد والجوانب التي يحتويها الأداء، كما تصف سلوكا محددا لا صفات شخصية أو نتائج تنظيمية.

"ورغم أن القياسات السلوكية يكتنف تصميمها الكثير من الجهد، ورغم تعرضها لبعض الأخطاء نتيجة لعنصر التقدير الشخصي للقائم بالقياس، إلا أنها في النهاية تعطي معلومات أكثر وفرة وغنى، ومؤشرات أكثر صدقا للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس".<sup>13</sup>

**ثانيا: تقييم الأداء في الجامعات:** إن تقييم الأداء في الجامعات يعنى بقياس أداء الموارد البشرية على تنوعها (الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، الطلبة)، والمحور الرئيسي للعملية التقييمية هو الطالب الجامعي، حيث يتم من خلاله الحكم ولو جزئيا على طبيعة أداء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية.

ويمكن أن نعبر عن عملية تقييم الأداء في الجامعات بصورة أدق كما يلي:



أ- **الأداء المخطط:** يوجد في أي جامعة مستوى أداء مخطط تسعى إدارة المؤسسة للوصول إليه من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية التي تمتلكها، فالهيئة التدريسية تقوم بعملية التدريس وفق برنامج سنوي يتوقع أن يتم تنفيذه 100% كما وكيفا، والهيئة الإدارية والإشرافية تقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليها مبدئياً حسب ما هو مبرمج في توصيف الوظائف.

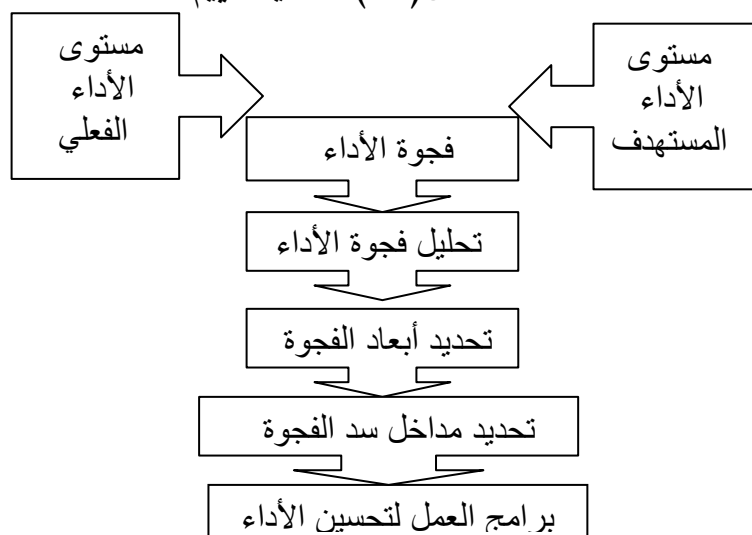
ب- **الأداء الفعلي:** يقوم منتسبوا الجامعات بنشاطات يومية تنفيذا لمهامهم الموكلة إليهم، فالأستاذ يقوم بعملية التدريس وفق برنامج سنوي يتم تنفيذه كما وكيفا حسب درجة أداء كل أستاذ، والموظفون الإداريون يؤدون وظائفهم بنسب متفاوتة وفقاً لبرنامج عمل يومية قد تكون روتينية أو استعجالية، والهيئة الإشرافية تقوم بأعمال إشرافية وإدارية تنفذ بدرجات مختلفة، كل هذه الأعمال المنجزة فعلياً تسمى بالأداء الفعلي.

ج- **فجوة الأداء:** إن وجود اختلافاً بين المستويين المخطط والفعلي يعني أن هناك قصوراً في الأداء يمكن أن نطلق عليه فجوة الأداء ويمثل الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط.

د- يجب دراسة وتحليل فجوة الأداء لمعرفة أسبابها، ثم يجب اقتراح الوصفة المناسبة لمعالجتها.

هـ- يجب متابعة التقييم للتأكد من مدى التحسن الذي طرأ على أداء الموارد البشرية في الجامعات، والشكل التالي يعبر عن عملية تقييم الأداء.

الشكل (02): عملية تقييم الأداء.



المصدر: نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، رسالة ماجستير

منشورة، جامعة تشرين، سوريا، كلية الاقتصاد، 2004/2005، ص62، بتصرف.

**1- تقييم أداء الطالب الجامعي:**

يعتبر الطالب الجامعي أحد المدخلات الهامة في النظام الجامعي والمحور الرئيسي الذي تبنى عليه العملية التربوية والعلمية برمتها، وعليه فإن قياس وتقييم أدائه يعتبر المرآة العاكسة والتغذية الراجعة التي يتم من خلالها الحكم على نوعية مدخلات الجامعة في جانبها البشري، والحكم على العمليات التي تتم من خلال تفاعل الهيئة التدريسية والطلاب والهيئة الإدارية والمناهج وسياق التعلم، والتي تتولد عنها مخرجات جودتها من جودة هاته العمليات.

**1-1: أهمية تقييم أداء الطالب الجامعي:** وقد تكون إيجابية تمثل فرصا يجب إغتنامها

وتتميتها، وتكمن أهمية تقييم أداء الطالب الجامعي فيما يلي:

أ- معرفة المستوى الحقيقي للطالب.

ب- تشخيص مكامن الخلل والعمل على تقويمها.

ت- تشخيص مواطن القوة والعمل على ترقيتها.

ث- الحكم على نظام القبول والتوجيه الذي تنتهجه الجامعة والمتعلق بالطلبة.

ج- الحكم على العمليات القبلية لتوظيف الموارد البشرية والمتمثلة في:

(تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف ومدى مطابقة الوظائف لشاغليها (مدى مطابقة

المقاييس لمدرسيها، درجة مطابقة المناصب الإدارية والقيادية في الجامعة والكليات لشاغليها،

...الخ)، إختيار الموارد البشرية البشرية واستقطابها، تقييم الوظائف من خلال معرفة مدى مطابقة

الأجر لمؤهلات شاغل الوظيفة....).

ح- الحكم على العمليات البعدية لتوظيف الموارد البشري في الجامعات والمتمثلة في:

- تقييم أداء الموارد البشرية ومدى عدالته.

- البرامج التكوينية للموارد البشرية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة.

- نظام التحفيز في الجامعات ومدى فاعليته.

**1-2: المعوقات التي تعترض الأداء الجيد للطالب الجامعي:** يتأثر الطالب الجامعي بمؤثرات

سلبية كثيرة تمثل تهديدات تحول دون تحقيق التحصيل العلمي المنشود يجب تجنبها وتصحيحها،

ومن أهمها:

أ- المكتسبات القبلية للطالب الجامعي: كثيرا ما تصطدم الهيئة التدريسية في الجامعة بالمستوى المتردي للكثير من الطلبة الوافدين من التعليم الثانوي، وهذا لا يتحملة الطالب لوحده بل المسؤولية تتحملها عدة أطراف:

- الطرق الملتوية التي تحصل بها بعض الطلبة على شهادة البكالوريا.
- نظام القبول والتوجيه المعتمد في الجامعات: حيث نجد كثيرا من الطلبة المقبولين في السنة أولى جامعي جذع مشترك يجدون أنفسهم خارج التخصص الذي لهم إستعدادات قبلية للدراسة فيه.
- ب- قلة إستيعاب الطلبة للمادة العلمية: رغم ما يبذله بعض الطلبة من جهد من خلال البحث لتوسيع المعارف في المقاييس المختلفة، إلا أن البعض الآخر لا يبذلون أدنى جهد لزيادة التحصيل فيكتفون فقط بما يتلقونه من الهيئة التدريسية، وهذا يؤثر كثيرا على أداء الطالب بسبب:
  - التغيير المستمر في عملية إسناد المقاييس للهيئة التدريسية: وهذا ما يرهق الأستاذ الجامعي، فبدلا أن يكتسب الخبرة الكافية في مقياس أو مقياسين يضطر إلى إعادة التكيف مع مقياس جديد كل موسم جامعي، وهذا ما يعود بالسلب على أداء الطالب الجامعي.
  - عدم حضور أغلب الطلبة للمحاضرات والإكتفاء بطبع الدروس أثناء فترة الإمتحانات.
  - الحضور الجسدي لأغلبية الطلبة في حصص الأعمال الموجهة والتطبيقية لتسجيل الحضور فقط.

ت- تأثير التنظيمات الطلابية: حيث يفترض أن دور هذه التنظيمات الطلابية يكمن في العمل على توفير الجو الملائم للتحصيل العلمي للطلبة من خلال المطالب المشروعة (مثلا: المطالب البيداغوجية، المطالب المادية المساعدة على رفع أداء الطالب،...الخ.)، فتحول دورها إلى وسيلة ضغط ومساومات من أجل مثلا: (قبول الطلبة في الماستر بنسب كبيرة بصرف النظر عن المستوى العلمي، رفع اليد عن بعض الطلبة المحالين على المجالس التأديبية، منح علامات كبيرة للطلبة،...الخ.)، فلا يعقل أن طالب في السنة أولى جذع مشترك يرفع لافتة يطالب من خلالها في حقه في الماستر!.

ث- إبتعاد الأحياء الجامعية عن دورها الاجتماعي: تعتبر الأحياء الجامعية مدينة علمية وثقافية واجتماعية تنصهر فيها العادات والتقاليد والمثل والقيم النبيلة كالتسامح والتعاون والتكافل

والتضامن وبث روح الانتماء للوطن، وتندثر منها القيم الذميمة كالتعصب والعنف ونبد الآخر، بحكم المزيج الطلابي المتواجد بها، والذي يشكل فسيفساء من القيم والتقاليد والعادات من شتى مشارب المجتمع، إلا أن واقع الحال يعكس حالة الخمول التي تعيشها الأحياء الجامعية، إذ تتعذر النشاطات العلمية والثقافية والترفيهية، ويقل التواصل الإيجابي إلى درجة كبيرة، مع انتشار بعض المظاهر السلبية داخل هاته الأحياء مثل عدم توفر الظروف المساعدة على المطالعة لعدة عوامل منها: الفوضى والضجيج، كثرة الطلبة داخل الحجرة الواحدة،... الخ.

**ج- الإختلاط داخل الجامعات:** وهذا عامل سلبي لا ينكره إلا جاحد يؤثر بدرجة كبيرة جدا على التحصيل العلمي للطلّاب، فكثيرا ما تشوب علاقات مشتركة ما بين الجنسين تتحول إلى جلسات يومية داخل الجامعات مما تفقد الطالب الجامعي التركيز على الجانب العلمي، ولنا في قصة الإمام الشافعي مع شيخه وكيع ما يبرر هذا:

شكوت إلى وكيع سوء حفظي... فأرشدني إلى ترك المعاصي

وقال لذي إن العلم نور... ونور الله لا يهدى لعاص

**2- تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية :** بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تترتب عن تقييم أداء الهيئة التدريسية، إلا أن الحكم على أداء هاته الهيئة وقياسه ليس بالعملية السهلة، بل هو عملية معقدة ومركبة تحكمها ضوابط ومحددات كثيرة، فقد لا ينعكس الأداء الجيد للأستاذ الجامعي على أداء الطالب، وقد لا نستطيع الحكم على هذا الأداء من خلال معيار نتائج الطالب الجامعي لأسباب كثيرة، إلا أننا سنحاول تحديد بعض مؤشرات الأداء الجيد.

**أ- أهمية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية:**

- **استحضار المسؤولية من طرف الهيئة التدريسية:** التقييم المستمر لأداء الأستاذ الجامعي، وسياسة التحفيز المترتبة عن عملية التقييم يجعلان منه يشعر بالمسؤولية تجاه وظيفته في كل لحظة، وأن هذا العمل المكلف به لن يؤديه غيره، مما يجعله يبذل مجهودات أكبر للحصول على المزيد من المزايا التي تضمنها عدالة التقييم.

- **إعطاء شحنة معنوية للأستاذ:** لاشك أنه بوجود تقييم عادل وسليم للأداء هدفه معالجة وتحسين نقاط الضعف التي تكتنف هذا الأداء يشعر المقيم أن جهده لن يذهب سدى، وأنه محل تقدير

وسيكافأ على قدر عمله وحسب كفاءته، وسيحصل على حقوقه، مما يتولد لديه شحنة معنوية إضافية، ترفع من روحه المعنوية، وتعمل على تقجير الطاقة الكامنة بداخله، وتزيد من ثقته بمسؤوليه، مما ينتج علاقات أخوية وتفاهم بين الهيئة التدريسية والمشرفين.

- **نتائج تقييم الأداء تعتبر تغذية عكسية بالنسبة للأستاذ:** "توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء العمالة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه، وبمعرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه،... الخ." 14

- **تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية:** يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الغايات التي يسعى الأستاذ إلى بلوغها كونها مؤشر على مدى إحساسه بانتمائه للمؤسسة كنتيجة لما جناه من جراء عدالة تقييم الأداء، وما قدمت له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم مع الجهد الذي يبذله.

- **اختبار الموظف أثناء فترة التجربة:** تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع الموظف الجديد إلى فترة تجربة، تسمى فترة تربص يقيم فيها أدائه للحكم على مدى إستعداداته لشغل الوظيفة حتى تتجنب المؤسسة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم، ويعرف التربص أنه: "المدة التجريبية التي تلي التكوين الأولي في بعض الرتب تنتهي مدتها بقرار الترسيم (التثبيت) في الوظيفة بعد قرار التعيين في بداية الممارسة." 15

- **تطوير أداء الموظف:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور ونقاط الضعف لدى الموظف للعمل على علاجها، و يعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير الأداء وهذا من خلال:

✓ تحسين العمل وتبسيط إجراءاته إذا تبين أن خصائص العمال تتلاءم مع متطلبات الوظيفة إلا أن مستوى الكفاءة لا يرقى إلى الحد المطلوب.

✓ تنمية كفاءة الموظفين وتطويرها إذا تبين أن ظروف العمل متوفرة لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، حيث تسطر وزارة التعليم العالي برامج تكوينية كل سنة خاصة بالأساتذة للإستفادة من الخبرات الموجودة في الجامعات الأجنبية.

**ب- بعض المؤشرات الدالة على الأداء الجيد لأعضاء الهيئة التدريسية:**

توجد مؤشرات كثيرة يمكن وضعها كمعايير أداء تحدد أداء الهيئة التدريسية، ومن أهمها:

- النتائج النهائية للطلبة: إذ تعتبر نتائج نهاية الموسم الجامعي بمثابة مقياس هام إذا ما إستبعدنا بعض المؤثرات الأخرى التي تخرج عن نطاق الأستاذ، مع إفتراض تمتع المقيم بالمعايير الأخلاقية.

- مدى قدرة أعضاء هيئة التدريس على التطوير الذاتي بمراعاة: (عدد البحوث ونوعيتها، قدرة الأستاذ على توصيل المادة واستيعابها، ترقيته العلمية، المؤتمرات والندوات العلمية، مدى تفاعله مع الكلية ونشاطاتها، الالتزام بالتعليمات والضوابط الجامعية، مساهمته في الإرشاد التربوي، الدقة في وضع الأسئلة، التزامه بتوقيعات المحاضرة المعتمدة داخل الجامعة...الخ).

ج- أهمية المعايير الأخلاقية في التدريس الجامعي: إن المعايير الأخلاقية هي بمثابة صمام أمان بالنسبة للأستاذ الجامعي، حيث نجد في قمة المعايير الأخلاقية ضرورة الحرص على إكتساب المعارف الصحيحة والمعلومات المستجدة في مجال تخصصه، "إذ ليس من الأخلاق في شيء أن يتحمل ... مسؤولية تعليم أجيال متعاقبة دون أن يكون معداً إعداداً معرفياً لائقاً، كما أن عملية صنع القرار دون الاستناد إلى معيار مبرر أخلاقي قد تقود إلى شيء من التضليل والظلم، عدا ذلك فإن التأمل يعد ممارسة أخلاقية في أصله لأنه يعني إعادة النظر في ممارسات وقناعات معينة من أجل الوصول إلى بدائل أفضل، ثم أن المعلم الأخلاقي يرفض التبعية، بل يتسلح على الدوام بروح المبادأة لأنه يعي أن كل ما يقوم به مستند إلى أطر أخلاقية واضحة".<sup>16</sup>

ومن أبرز المعايير الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها أعضاء الهيئة التدريسية نجد:

- التوجيه العلمي: تتمثل مهمة الأستاذ الجامعي في صنع باحثين علميين، ولا ينبغي أن تقتصر على تكرار ما هو وارد في الكتب والمجلات المتخصصة، فالأستاذ الجامعي ليس مجرد قارئ ماهر.<sup>17</sup>

- الدقة والأمانة: وتتمظهر دقة الأستاذ الجامعي وأمانته بإيصاله المعلومات الدقيقة، وأدائه الواجبات على نحو يقبله ضميره المهني، ويكون أميناً مع ذاته ومع الآخرين من زملاء وطلاب.<sup>18</sup>

- "الحاجز المعتدل: يدرك المعلم الأخلاقي أنه مهما اقترب من طلابه، فإن عليه ألا يقترب كثيراً، فعليه المحافظة على مسافة معقولة كحاجز بين الطرفين يجعل للمعلم احترامه وهيبته دون استعلاء أو قطيعة أو تجاف".<sup>19</sup>

- **العدالة العلمية:** تعتبر من أهم المعايير الأخلاقية التي تحكم عمل الأستاذ الجامعي وتضبط علاقته مع الطلبة، فعليه أن يحرص كل الحرص على أن تصل المعلومة للجميع دون تمييز أو تحيز لطرف على حساب الآخر.

- **التنزه عن السلوكات المشينة:** أي تحلي الأستاذ بالأخلاق والقيم التي تزيده سمواً، وتحقيق له مكانة اجتماعية مرموقة، وتحافظ على سمعته وشرفه، وهذا بابتعاده عن كل المغريات المادية والحسية.

- **"الحفاظ على أسرار الطالب:** في أحيان كثيرة، يلجأ الطالب إلى معلمه عندما يواجه مشكلات اجتماعية أو أسرية أو صحية، وقد يفضي إلى معلمة بأسرار تتعلق بصحته أو بأسرته أو بوضعه المالي والدراسي، هنا يعي المعلم الأخلاقي ضرورة المحافظة على سرية ما يقوله الطالب، فالمعلم هنا حاله حال الطبيب أو المحامي الذي تلزمه مهنته بحفظ أسرار عملائه.<sup>20</sup>

**3- مبررات تقييم الأداء في الجامعات:** إن تقييم الأداء ليس هدفاً بحد ذاته، بل يرجى من ورائه إجراء العمليات التصحيحية للانحرافات الموجودة بعد إكتشافها، ومن أهم هذه الإجراءات التصحيحية:

أ- **بالنسبة للإدارة الجامعية:** "وظيفة مقاييس فاعلية الأداء توفر معلومات عن الأداء للإدارة بما يتيح لها صنع قرارات الترقية والنقل والحوافز والتدريب...الخ على أسس سليمة.<sup>21</sup> وعلى هذا الأساس تتخذ قرارات إدارية هامة منها ما هو في إيجابي كالترقية، التأهيل، أو الحوافز المادية والمعنوية...الخ، ومنها ما سلبي كالتحويل الإجباري و"الحوافز السلبية (العقاب أو التهديد به) كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال هي: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل.<sup>22</sup>

ب- **بالنسبة للموظف:** مقاييس فاعلية الأداء توفر معلومات مرتدة عن أداء كل موظف، مما يتيح له معرفة نقاط الضعف التي تكتنف أدائه وممارساته وسلوكه اليومي الذي يمارسه في العمل فيعمل على تصحيحها، ومعرفة نقاط القوة فيعمل على تدعيمها وتعزيزها.

إن مقاييس فاعلية الأداء تعتبر معايير يزن على أساسها الموظف أعماله، مما يتطلب توافر المعلومات المرتدة عن الأداء بصفة مستمرة حتى يتم معالجة ما يمكن معالجته في حينه، فتأجيل إمداد الموظف بهذه المعلومات ينعكس سلباً على المؤسسة، فتقصير الأستاذ في أدائه يعني حرمان الطلبة من حقوقهم التي لا تتطلب التأجيل.

ومن أهم مبررات تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً التطوير الذاتي لأدائها، حيث بناءاً على نتائج تقييم أداء يتم إخطار الأساتذة بالجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم وهو ما يعرف بالتغذية العكسية، وبالتالي تنشأ دافعية لتنمية وتطوير جوانب الأداء من خلال البحث والتعمق في المراجع العلمية المتعلقة بمادة التدريس بالنسبة للأساتذة، ومن خلال اكتساب المهارات الذاتية حول طرق التسيير الحديثة المعتمدة في المؤسسات الحديثة والتي تركز على البرمجيات والمعلومة الإلكترونية بالنسبة للهيئة الإدارية، كما يتولد لدى الموظفين نوع من التنافس الشريف فيلجئون إلى مضاعفة جهدهم أثناء تأديتهم لمهامهم.

**ج- بالنسبة للطالب الجامعي:** يستفيد الطالب أيما استفادة إذا ما تم تقييم الأداء بصورة دقيقة وعادلة ومستمرة، فهو الأول الذي يجني ثمار انضباط الموظفين واستحضار المسؤولية من طرفهم وارتفاع الروح المعنوية لديهم، حيث ينعكس هذا إيجاباً على نتائج الطالب الجامعي.

## II. الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.

### أولاً: جودة التعليم الجامعي.

**1- مفهوم الجودة:** "عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها درجة الامتياز، أما الموسوعة السوفيتية فقد عرفت الجودة بأنها مجموعة خواص المنتج، تقرر قابليته على الإيفاء بالحاجات"23. أما المنظمة الأوروبية للسيطرة على النوعية European Organization For Quality Control (EOQC) فتعرف الجودة على أنها "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم"24 وعليه ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن الجودة تتوافق وتحقيق رغبات المستفيد ومتطلباته، فكلما تم إشباع حاجات المستهلك نقول أن هذا المنتج ذا جودة عالية، والعكس صحيح.

### 2- مفهوم جودة التعليم الجامعي:



"هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلبة الحاليين بالجامعة والمرتبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته، ورجوعاً إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ لتحقيق الأهداف".<sup>25</sup>

"يعرف الباحثون جودة الخدمة التعليمية للجامعة بأنها مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة الجامعية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشغلين وأهداف المجتمع التنموية".<sup>26</sup>

كما يمكننا القول أن جودة التعليم العالي هي نظام متكامل يعنى بجودة المدخلات والعمليات كحتمية لجودة المخرجات التي تعني الوصول إلى منتج تعليمي ذو مميزات عالية يحقق رضا المستفيدين، وعليه فإن جودة التعليم العالي ترتبط بعملية تحسين مكونات نظام الجودة والتي تتمثل في:

أ- وضع تحسينات على مدخلات النظام التعليمي على مستوى مؤسسات التعليم العالي وهذا درعا للمخاطر الناجمة عن رداءة هذه المدخلات، ومن ضمن الأساليب المتبعة في هذا الشأن: الإجراءات الوقائية الإستباقية من أجل أن يولد هذا الوافد الجديد لمؤسسات التعليم العالي سليماً، سواء كان مورداً بشرياً أو مادياً، وهذا من خلال التنسيق الخلفي مع مصادر هذه المدخلات. الإجراءات العلاجية التصحيحية وهذا من خلال عمليات إجرائية مرتبطة بطبيعة المدخلات (موارد بشرية كانت أم موارد مادية).

ب- التحسين المستمر للعمليات التي تتم كنتيجة لتفاعل الموارد البشرية فيما بينها من جهة، وتفاعل الموارد البشرية كمدخلات فكرية مع الموارد المادية كمدخلات وسيطية من جهة ثانية.

ج- وكشرط لازم فإن جودة المدخلات والعمليات ينتج عنها جودة المخرجات، والتي تعني تحقيق رضا المستفيدين.

ومؤسسات التعليم العالي باعتبارها نظام يجب أن يكون لديها ارتباط متواصل مع المستفيدين المباشرين من منتجاتها وهذا طبعا للإستفادة من التغذية الراجعة (العكسية) والتي تعتبر وسيلة هامة يرجع إليها أثناء عملية تقييم الأداء الجامعي من أجل تقويم الخلل وتصحيح الانحرافات الموجودة.

### III. تقييم الأداء الفعال كمدخل لتحقيق الجودة في الجامعات.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعات كأحد المعايير الضمنية التي تتطلبها بقية معايير جودة التعليم في الجامعات:

**أولاً: معيار الإدارة الجامعية:** من خلال التغذية العكسية المتولدة عن عملية تقييم الأداء يمكن للإدارة العليا:

- وضع إستراتيجية القبول والتوجيه بالنسبة للطلاب الجامعي، وتحديد سياسة التوظيف والتكوين بالنسبة للهيئتين التدريسية والإدارية.

- تفعيل عملية المتابعة والمراقبة لتحقيق التفاعل مابين مدخلات النظام الجامعي.

- التقييم: حيث تعمل القيادة الجامعية على التصحيح الدوري للانحرافات بعد عملية كل تقييم.

**ثانياً: معيار الطالب الجامعي:** تستفيد الإدارة الجامعية من التغذية العكسية الناجمة عن تقييم أداء الطالب الجامعي فتعمل على: - وضع إستراتيجية القبول والتوجيه.

- القيام بمتابعة ومراقبة مستمرة للطلاب بغرض تحقيق التفاعل والانضباط،... - التقييم.

**ثالثاً: معيار الهيئة التدريسية:** حيث من خلال عملية تقييم الأداء، وبناء على التغذية الراجعة المتولدة يمكن إعادة صياغة:

- إستراتيجية التوظيف: تغطية كل التخصصات، نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس...

- إستراتيجية التكوين: مدى الاستفادة من البرامج التكوينية الخارجية والداخلية.

- إستراتيجية التقييم: الانضباط، طرق التدريس، احترام الطلبة، الإنتاج العلمي، المشاركة في المجالس واللجان العلمية...

### الخاتمة

إن تقييم الأداء في الجامعات هو أداة يهدف من ورائها متخذو القرار إلى:

أ- التأكد من مدى تحقيق البرامج المسطرة في مجال تنفيذ المناهج.

ب- تشخيص المشكلات والصعوبات التي قد تواجه الهيئة التدريسية والإدارية والتي إذا لم تتم المعالجة الفورية لها فإنها تنعكس سلباً على الطالب الجامعي والجامعة ككل.

ج- بعد تشخيص المشكلات يبقى الهدف الأساسي هو تقديم المقترحات والحلول الناجعة لمعالجة الصعوبات وتحسين مستوى الأداء.

د- بعد تقديم المقترحات لابد من متابعة الحلول المقترحة للتأكد من مدى التحسن الذي طرأ على مستوى أداء الهيئتين التدريسية والإدارية بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة للجامعة والتي محورها الرئيس هو رفع وتيرة التحصيل العلمي لدى الطلبة الجامعيين.

وللتحقق من نجاح أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في أدائهم لمهامهم، ومعرفة مستوى هذا الأداء لابد من إجراء التقييم بصفة مستمرة لتصحيح المسار وضمان سلامة الأداء للتقليل من الانحراف الموجود بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.

#### قائمة المراجع

1. عراوة عبد العزيز، عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وانعكاساتها على مردودية المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013، ص76
2. عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص3
3. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص225
4. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص509
5. عطر الغلا، ملخص عروض ريم مشاط في إدارة الموارد البشرية، 1430هـ، ص16
- 6- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، صه
- 7- محمد أرزقي بركان، "دور التقويم في تحسين الأداء التربوي"، مقال بالمجلة الجزائرية للتربية، الجزائر، العدد5، جانفي 1996، ص. 55

- 8- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2005، ص.19
- 9- إبراهيم رمضان الديب، مرجع سبق ذكره، ص.169
- 10- باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2006، ص.69
- 11- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص.359
- 12- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص.360
- 13- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص.361
- 14- عمر وصفي عقيلي، إدارة الوارد البشرية المعاصرة، (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص.374
- 15- سعد لعمش، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى، عين مليلة، ج1، 2011، ص.132
- 16- نازك قطيشات، أخلاقيات المهنة: إلتفاتة إلى القطاع التربوي، ورقة عمل معدة إلى المؤتمر الدولي السنوي السادس بعنوان: أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، الفترة من: 17-19 أفريل 2006، ص.18
- 17- عدنان الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص.9
- 18- عدنان الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص.9
- 19- نازك قطيشات، مرجع سبق ذكره، ص.19
- 20- نفس المرجع، ص.19
- 21- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص.363
- 22- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص.381
- 23- بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص.103

## 24- نفس المرجع، ص 104

- 25- فريد كورتل، ركيمة محمود، مبررات أساسيات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات اليوم الدولي الأول لمخبر الإقتصاد وإدارة الأعمال حول التعليم العالي في الجزائر، فندق سيرتا، 2003، ص. 44.
- 26- يوسف أحمد أبو فارة، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة لملتقى اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005

1. عراوة عبد العزيز، عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وانعكاساتها على مردودية المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمار تليجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 76
2. عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص 3
3. يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 225
4. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 509
5. عطر الغلا، ملخص عروض ريم مشاط في إدارة الموارد البشرية، 1430 هـ، ص 16
6. مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 86
7. محمد أرزقي بركان، "دور التقييم في تحسين الأداء التربوي"، مقال بالمجلة الجزائرية للتربية، الجزائر، العدد 5، جانفي 1996، ص. 55
8. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2005، ص 19.
9. إبراهيم رمضان الديب، مرجع سبق ذكره، ص 169
10. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 2006، ص 69.
11. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 359.
12. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 360.
13. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 361.
14. عمر وصفي عقيلي، إدارة الوارد البشرية المعاصرة، (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 374.
15. سعد لعشم، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى، عين مليلة، ج 1، 2011، ص 132.
16. نازك قطيشات، أخلاقيات المهنة: التفاتة إلى القطاع التربوي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي السادس بعنوان: أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، الفترة من: 17-19 أبريل 2006، ص 18.
17. عدنان الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص 9
18. عدنان الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص 9.
19. نازك قطيشات، مرجع سبق ذكره، ص 19.
20. نفس المرجع، ص 19.
21. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 363.
22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 381.
23. بسمان فيصل محبوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 103
24. نفس المرجع، ص 104
25. فريد كورتل، ركيمة محمود، مبررات أساسيات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات اليوم الدولي الأول لمخبر الإقتصاد وإدارة الأعمال حول التعليم العالي في الجزائر، فندق سيرتا، 2003، ص 44.
26. يوسف أحمد أبو فارة، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة لملتقى اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن،