

**تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في
الجامعات السعودية في ضوء نموذج AMO**

د. الأدهم بن خليفة اللويش
قسم التربية- كلية التربية
جامعة حائل





تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج AMO

د. الأدهم بن خليفة اللويش
قسم التربية – كلية التربية
جامعة حائل

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٢ / ٣ / ٤ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٢ / ٦ / ٢٥ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد نموذج AMO، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، معتمدة على الاستبانة، وتكون أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، والبالغ عددهم (٤٠٦) فرداً؛ وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي (٤,٠٠). كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات لالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل تُعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). ثم قدمت الدراسة بعد ذلك تصوراً مقترحاً لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج AMO.

الكلمات المفتاحية: تطوير، تقييم، أعضاء هيئة التدريس، نموذج AMO.

A proposed vision for developing the evaluation of the performance of faculty members at Saudi universities in light of the AMO model

Dr. Aladham Khalifa Daham Allwaish

Department of Education - College of Education
University of Hail

Abstract:

The study aimed to identify the application possibility of the dimensions' evaluation of the faculty member's performance at Saudi universities. The study used the descriptive method, based on the questionnaire as a tool for collecting information. The study reached the following results: The study individuals agreed with a high degree on the dimensions of evaluating the performance of faculty members at Hail University in light of the AMO model, with an average (4.00). There are no statistically significant differences between the responses of the study individuals about the degree of application of those dimensions due to a variable (gender, job title, number of years of service). The study presented a proposed vision for developing the evaluation of the performance of faculty members in Saudi universities in light of the AMO model.

key words: Development, Performance, Faculty Members, AMO Model.

المقدمة:

تواجه العديد من المنظمات الكثير من التحديات التي فرضتها طبيعة المرحلة من تغيرات متسارعة وقفزة نوعية في شتى المجالات، والجامعات تأتي ضمن المنظمات التي واجهت جملة من التحديات؛ وهذا يحتاج إلى أن الجامعات السعودية تُحدث تغييراً في ممارساتها؛ لاسيما أداء عضو هيئة التدريس.

ويعتمد المقياس الحقيقي لنجاح الجامعات وريادتها في استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين؛ فهم العنصر البشري الأساسي في العملية الأكاديمية، ويقودون التطور ويواكبون المستجدات العلمية كل في حقل تخصصه (الحويطي، 2010م، 176).

وأصبحت الدول تركز على مدى كفاءة التعليم الجامعي؛ والذي يعتمد بدوره على كفاءة عضو هيئة التدريس (Benisimon & Sanders, 2000, p7). ويؤكد سلطان (2009م، 4) أن عضو هيئة التدريس يُعد أهم محور في العملية التعليمية، وضرورة رفع كفاءته، وتجويد أدائه التدريسي والبحثي والمجتمعي. وأشار أبو دولة وصالحية (2005م، 86) إلى أن الجامعات عليها مسؤوليه تجاه تحقيق التكامل بين أهداف أعضاء هيئة التدريس وما بين الأهداف الرئيسية للجامعة.

وبعد عضو هيئة التدريس من أهم جوانب المنظومة الجامعية باعتباره العنصر الفعال في العملية التعليمية والقادر على إحداث التكامل بين الإمكانيات المتاحة والمناهج المطورة والأدوات المختلفة لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة (علي، 2004م، 4).

ويؤكد عبد الله (2011م، 325) أن عضو هيئة التدريس هو أهم محور في التعليم الجامعي أستاذاً وباحثاً جامعياً ومؤثر في التغير المجتمعي، كما أن تميز الجامعات وريادتها تتوقف على كفاءة عضو هيئة التدريس، وأن معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي يعتمد على أداء أعضاء هيئة التدريس فهم أهم مدخل في العملية الأكاديمية.

ولا يتم تطوير أداء عضو هيئة التدريس تطويراً موضوعياً؛ ما لم يتم تصحيح الأخطاء؛ وتحسين القصور في الأداء، ودعم الأداء الجيد، وعضو هيئة التدريس مُطالب بأن يعمل على تطوير أدائه؛ ومن هذا المنطلق أصبح تقييم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ضرورة ملحة، وذلك فق معايير محددة تلي الاحتياجات (الحري، 2008م، 212).

وأوصت العديد من الدراسات بضرورة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، بهدف تحسين العملية الأكاديمية، ومواكبة المستجدات العالمية، ومعرفة الأستاذ الجامعي لأدواره، مثل دراسة السبيعي (2010م) التي أوصت بضرورة نشر ثقافة الجودة بين عضوات هيئة التدريس، وتوعيتهن بأهمية الدورات التدريبية لصقل مهارتهن التدريسية، ودراسة ابن قرين (2016م) التي أوصت في الأخذ بعين الاعتبار المقترحات التطويرية لتطوير الأداء التدريسي البنائي لأعضاء هيئة التدريس، وهذا ما أكدته دراسة أبوسنية وسليم والكرامة (2020م) التي أوصت بعقد ورش متعددة لأعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير الأداء، وأوصت دراسة محمد (2013م) بأن هنالك إجماع في العديد من الدراسات السابقة بأهمية نموذج AMO وأن ممارسات الإدارة لها تأثير على قدرات العاملين

وتحفيزهم وتوفير فرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات بخلق ردود فعل إيجابية ينتج عنه التزام تنظيمي ورضا وظيفي.

وتوجد العديد من النماذج التي أسهمت بشكل كبير في أداء المؤسسات وأثرها على أداء العاملين، ويأتي في مقدمة هذه النماذج نموذج (AMO)، والذي يعني بثلاثة أبعاد: القدرات، والتحفيز، وفرص المشاركة (2013, p. 10, Hutchinson).

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في التعرف على تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء النماذج الحديثة، وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن رفع كفاءة العملية التعليمية وزيادة فاعليتها يتطلب تطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس فهو جزء لا يتجزأ من تطوير المنظومة الجامعية، ومن هنا فإن هذه الدراسة تسعى إلى وضع تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج AMO.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تأكيد العديد من الدراسات والأبحاث على أهمية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس؛ وعلى الرغم من أن الجامعات السعودية اتجهت في الآونة الأخيرة إلى تطوير الأداء لعضو هيئة التدريس، وجعله هدفاً حقيقياً، وأهتمت كذلك بجوانب تقييم الأداء الأكاديمي له، حيث إن كفاءة عضو هيئة التدريس تُعد من أهم متطلبات الاعتماد المؤسسي، ومن أهم مقومات فعالية الأداء، فهو أحد العناصر الرئيسية في تطوير مستوى المجتمع الجامعي؛ لذلك لا بد أن تتوفر في معايير التقييم المهارات اللازمة لرفع كفاءة الأداء؛ ومع هذا التأكيد والاتجاه والاهتمام إلا أنها لم تتناول التقييم بشكل مباشر وفق نموذج AMO (القدرات، التحفيز، الفرص)، وغالبية الأساليب المعتمدة في التقييم لا تلي المطلوب، ولا تعالج مشكلة التطوير الذي يهدف إليه، فمسألة التقييم مسألة هامة ينبغي عليها تغذية راجعة يعقبها تقويم وإصلاح اعوجاج وتعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات.

ويُعد عضو هيئة التدريس أهم محور في العملية الأكاديمية في تحقيق أهداف التعليم الجامعي، وأهم مفتاح للنجاح في الجامعات ومن خلاله تتحقق أهداف الجامعة من تدريس، وببحث علمي وخدمة للمجتمع؛ لذا يلزم تقييمه حسب معايير حديثة تواكب المستجدات، والعمل على تطويره، وهذا ما يقود إلى ضرورة أن تعمل الجامعات على توفير بيئة جاذبة؛ يتحقق فيها رضا أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين (طه والقراي، 2018م، 151).

كما أن تحقيق التنافسية يتم من خلال عضو هيئة التدريس، وينبغي عليه تغيير كامل للطريقة التي تفكر بها حول العاملين وعلاقات العمل (Pfeffer, 1994, p9-28)، وهذا ما أكدت عليه دراسة فيرميرين (Vermeeren, 2015) في أن تطبيق نموذج (AMO) يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات في الممارسات المعززة للقدرة؛ وهذا يعتمد على تحسين أداء أعضاء هيئتها التدريسية وتطويرها، وتحقيق الأبعاد الثلاثة للنموذج (AMO) عن طريق التأكيد على القدرة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال وضع سياسات انتقائية لتعيينهم، والتدريب المكثف، كما يمكن تحقيق البعد الخاص بالتحفيز من خلال وضع نظم لمكافأة الأداء، وأخيراً فإنه يمكن إتاحة الفرصة على المساهمة في البيئة التنظيمية من خلال استخدام فرق العمل، ووضع نظم للنظر في الاقتراحات المقدمة من العاملين (Luna & Camps, 2008, p. 27). وأكدت دراسة محمد (2013م) إلى أهمية نموذج (AMO)، وأن التزام الموظف في بقائه في المنظمة والرغبة في بذل جهد أكبر له أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة والميزة التنافسية لها. وكذلك أكدت دراسة نيجكامب (Nijkamp, 2014)، إلى أن القدرة، والتحفيز، والفرص مجتمعة أساسية في تشكيل مشاركة تنفيذية فعالة، وتوصلت دراسة نيليز وآخرون (Nehleset al, 2013) إلى أن القدرة تُعد من أفضل مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين.

وفي ضوء ما سبق تتضح مشكلة الدراسة، وتبرز أهمية وجود حاجة ماسة لدراسة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتطويره؛ وهذا ما تسعى إليه الدراسة

الحالية عبر تساؤلها الرئيس: كيف يمكن تطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج AMO (القدرات، التحفيز، الفرص)؟
أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

٣- ما التصور المقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء نموذج (AMO)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

١- التعرف على درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٢- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة، تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

٣- تقديم تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء نموذج (AMO).

أهمية الدراسة:

١- تنبع أهمية الدراسة من حيث تناولها لأحد أهم محور من محاور العملية التعليمية وهو عضو هيئة التدريس؛ وذلك لتحسين أدائه باستخدام أحد النماذج الحديثة في إدارة الموارد البشرية نموذج AMO.

٢- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة الباحثين ومتخذي القرار في هيئة التقويم والاعتماد المؤسسي، حول أهم متطلبات تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس.

٣- قد تسهم الدراسة في تحسين أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام النماذج الحديثة؛ مما يؤدي إلى تطوير أساليب التقييم وتحسينها، بما يحقق أهداف العملية التعليمية.

٤- قد تفيد أعضاء هيئة التدريس في كيفية تحسين الأداء التدريسي والبحثي والمجتمعي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في وضع تصور مقترح لتطوير أبعاد تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد نموذج AMO (القدرات، والتحفيز، وفرص المشاركة) متضمناً إمكانية تطبيق أبعاد الدراسة، والكشف عن الفروق.

الحدود المكانية: جامعة حائل في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي 1442هـ.
الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية وأعضاء
هيئة التدريس في جامعة حائل.

مصطلحات الدراسة:

تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس:

يُعرف اصطلاحاً بأنه: "هو مجموعة الأنشطة والعمليات التدريسية التي يؤديها الأستاذ الجامعي؛ بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم بما ينمي قدرات المتعلمين واتجاهاتهم وميولهم وزيادة معارفهم بما يحقق أفضل مخرجات تعليمية ممكنة وفق ما هو متوفر ومتاح من إمكانيات" (الحيلة، 2002م، 185).

ويعرف إجرائياً بأنه: تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجوانب التدريسية والبحثية والمجتمعية بهدف التحسين والتطوير، وذلك بعد الجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس الجامعي في مختلف العمليات التي يقوم بها من أداء تدريسي، وبحثي، ومجتمعي، وما يقوم به من أنشطة الجودة والتطوير، وما يتمتع به من سمات شخصية.

نموذج (القدرات، والتحفيز، وفرص المشاركة) (AMO):

يُعرف اصطلاحاً على أنه: "نموذج يعمل على تحقيق المكونات الثلاث من خلال تقييم أعضاء هيئة التدريس وضمان امتلاكهم للقدرات، أي العمل على مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم التي تؤهلهم للقيام بالعمل (A)، وضمان توافر التشجيع والتحفيز على العمل (M)، وكذلك توفير الفرصة على المشاركة في عملية صنع القرارات (O)" (Khodabakhshi & Abbasi, 2015, p. 55).

ويعرف إجرائياً بأنه: "نموذج يستخدم لتقييم أداء عضو هيئة التدريس في جامعة حائل، ويمثل هذا النموذج دور الوسيط من خلال الممارسات المحددة في النموذج بأبعاده الثلاثة، وهي: (A) Ability (القدرات)، (M) Motivation (التحفيز)، (O) Opportunity (فرص المشاركة). ويقاس بالدرجة

الكلية التي حصل عليها المستجيبون من خلال فقرات الاستبانة لقياس تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس".

الإطار النظري: تم تناول الإطار النظري من خلال جزأين رئيسين، تناول الجزء الأول تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، بينما تناول الجزء الثاني: نموذج AMO (القدرات، التحفيز، الفرص)

الجزء الأول: تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس

تواجه الجامعات العديد من التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية؛ وهذا يتطلب أن تؤدي دورها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، ورفع كفاءتها (Chan et al, 2004). وأشار خليل (2015م، 113-114) إلى أنه يجب أن تتحقق في الجامعة مجموعة من الأهداف منها: 1- تنمية العنصر البشري. 2- الإنتاجية. 3- الكفاءة والولاء والانتماء.

ويرى ميلر (Miller, ١٩٨٠) أن التطوير المهني باستمرار لعضو هيئة التدريس هو جهد يقع على عاتق الجامعة لمسئوبها؛ من أجل زيادة الكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي، وأن وظيفة التدريس لا تزال من أكثر وظائف عضو هيئة التدريس إثارة للجدل، خاصة إذا تعلق الأمر بمسألة تقويمه.

ويرى (علي وتوفيق، 2011م) أن ذلك يرجع إلى عدة عوامل من أهمها: - إن ما يبذله عضو هيئة التدريس في البحث، وكذلك أنشطته في خدمة المجتمع كلها جهود واضحة، وتعطي نتائج ملموسة ويمكن قياسها، بخلاف عملية التدريس التي من الصعوبة بمكان الرضا عليها من قبل الطلبة أو المجتمع.

- التغيرات في أدوار عضو هيئة التدريس، ويأتي في مقدمتها أدواره التدريسية، وتختلف تلك التغيرات باختلاف المجتمعات والثقافات.

- أن الأداء التدريسي المتوقع من عضو هيئة التدريس يختلف باختلاف رؤى كل من أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، وطلابهم، وزملائهم، ورؤسائهم وغيرهم ممن لهم صلة بالتعليم الجامعي.

ويُعد الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ضرورة ملحة من أجل تجويد أداء منسوبي الجامعة، وتحقيق رسالة الجامعة على أكمل وجه، وذلك عن طريق تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لممارستهم المهنية (David, 2000, p10).

وأشار الربيعي (2007م) إلى أن الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وتفرغهم للعمل الجامعي، والتنمية المهنية، والكفاية التدريسية لهم، تأتي ضمن المعايير الضرورية لقياس ضمان جودة الأداء في الجامعات. وأصبح من الواضح أن الدول المتطورة والمجتمعات المتقدمة تركز على مدى كفاءة التعليم الجامعي لديها والذي بدوره يعتمد أساساً على كفاءة عضو هيئة التدريس (Sanders, 2000, p7).

ولتقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس أهمية بالغة كما ذكرتها الربيع (2018م، 295):

- يساعد التقويم على تحقيق أهدافها المرسومة.
- يعطي متخذي القرارات الإدارية تصور كامل عن سير العمل والانحرافات.
- تقويم الأداء يفيد بالتغذية الراجعة لجميع منسوبي الجامعة بما فيها القيادات الأكاديمية.

أهداف تقييم عضو هيئة التدريس:

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء عضو هيئة التدريس دقة المعلومات عن أداء وسلوك العاملين وصدقها، وبالتالي تهدف عملية تقويم عضو هيئة التدريس إلى عدة أهداف منها ما أشار لها (عياصرة، 2017م، 417) في النقاط التالية:

- الوقوف على نقاط القوة، والضعف في أداء عضو هيئة التدريس؛ وذلك من أجل العمل على استمرار نقاط القوة، وزيادتها، ومعالجة أوجه القصور؛ مما يحقق تطوير الأداء التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع.
- التركيز على جودة العمل الوظيفي والأكاديمي بما يتضمنه من مهارات التفكير، والابداع والتعزيز والفرص والمشاركة في الأنشطة.
- تطوير تقييم الأداء وزيادة الفاعلية، ورفع الكفاءة، والاستفادة من التغذية الراجعة.
- مواكبة المستجدات، وخلق بيئة جاذبة.
- إصدار قرارات حيادية فيما يتعلق بالوضع الوظيفي لعضو هيئة التدريس بما يتناسب مع نتائج التقييم، ورفع القدرات والتحفيز والفرص تأتي حسب الإنتاجية.

ولقد بين (موسى، 2004م، 4): أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى:

- معرفة مستوى الأداء العام لمنسوبي الجامعة.
- يتم الوقوف على جوانب الضعف؛ ومعالجته.
- زيادة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استفادة أعضاء هيئة التدريس من التغذية الراجعة لتطوير الأداء.

بينما أشار جونز (Johnson, 1989) إلى أنه يمكن تحديد أهداف التقييم في الآتي:

- الحرص على تقديم أداء مميز.
- معرفة جوانب نقاط القوة والضعف عند عضو هيئة التدريس، والعمل على تنميته مهنيًا.
- تعديل معايير التقويم لتتلاءم مع معطيات العصر؛ وأن تؤدي تلك المعايير في زيادة الإنتاجية.
- أهم الممارسات التي تستخدمها الجامعات في زيادة دافعية أعضاء هيئة التدريس:

تعددت الوسائل التي تعمل من أجلها الجامعة في رفع الدافعية؛ ويمكن توضيح هذه الوسائل كما يلي:

- ممارسة التوظيف: تعد ممارسة التوظيف من أهم الممارسات في الجامعة والتي تتكون من عمليات الاستقطاب في البحث عن الكفاءات، والاختيار والتعيين وفق إجراءات واضحة وشفافة (العيلة، 2008م، 13).
- التدريب والتطوير الوظيفي: تدريب أعضاء هيئة التدريس باستمرار وتطويرهم؛ لتزويدهم بمهارات نوعية، وقدرات تتناسب مع احتياجاتهم، وتتواءم مع المستجدات (Mejia & Cardy, 2012).
- تقييم الأداء: هي أداة من أدوات الرقابة في تطبيق معايير محددة لإنجاز ما يجب إنجازه وفق أهداف محددة، ومتابعة الانحراف (السلمي، 2007م، 56).

- المكافآت والتعويضات "الأجور والحوافز": تُعد من أهم الوسائل التي تستخدمها الجامعات في زيادة دافعية منسوبيها؛ مما يحقق زيادة في الإنتاجية (الطراونة، 2012م، 134).

الجزء الثاني: نموذج AMO: ظهر نموذج AMO في المملكة المتحدة؛ وسبب اختيار الباحث لهذا النموذج دون غيره من النماذج لأنه من أكثر النماذج استخداماً في تفسير أداء العاملين وتقييم الممارسات في التقييم، حيث يُعنى هذا النموذج بثلاثة مكونات أساسية لنظام إدارة الموارد البشرية، وهي القدرة (Ability)، والتحفيز (Motivation)، والفرصة (Opportunity)، وفيما يلي توضيح المكونات الثلاثة بشيء من التفصيل (Vermeeren, 2015, p1-21):

- القدرة: قدرة الجامعة على العمل في رفع القدرات، وتطوير مهارات منسوبيها مهما اختلف مساهمهم الوظيفي، ورتبتهم الأكاديمية.

- التحفيز: تحفيز الجامعة لمنسوبيها، وتوليد الدافعية والثواب لديهم؛ من أجل المزيد من العمل والإنتاجية، وتحقيق أهداف الجامعة.

- الفرص: تحسين الممارسات، التي تمنح منسوبيها الاستفادة من مهاراتهم بشكل أفضل.

واختار الباحث هذا النموذج؛ لأنه يُعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً في تفسير أداء العاملين وتقييم مدى ممارسات الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، التي اهتمت في تطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج AMO (القدرات، التحفيز، الفرص)؛ مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

الدراسات العربية:

دراسة أبوسنية وآخرون (2020م):

وهدف إلى تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة استبانة، وتكونت الأفراد من (400) طالب وطالبة، خلصت الدراسة إلى التقدير التقويمي العام للأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة على المقياس الكلي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولتنوع الكلية والمستوى الدراسي.

دراسة ابن قرين (2016م):

وهدف إلى التعرف على واقع الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير التدريس البنائي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة استبانة، وتكونت الأفراد من (220) عضو هيئة تدريس بالبرامج التحضيرية، خلصت الدراسة أن مدى توافر معايير التدريس البنائي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

بشكل عام جاء ضمن مدى التوافر الكبير، ولا يوجد اختلاف في مدى توافر معايير التدريس البنائي يعزى لاختلاف متغير التخصص.

دراسة محمد (2013م):

هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها العاملين في المنظمة (القدرة، التميز، فرص المشاركة)، باستخدام نموذج (AMO)، بدولة الامارات، واتبع في الدراسة منهج تحليل المضمون لأكثر من (١٥) دراسة في الدوريات المتخصصة بإدارة الموارد البشرية، تعالج علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة، مع التركيز على نموذج (AMO) في أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم مهارات العاملين وتحفيزهم وتمكينهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أهمية نموذج (AMO)، وأن التزام الموظف في بقاءه في المنظمة والرغبة في بذل جهد أكبر له أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة والميزة التنافسية لها، ولا تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية مباشرة لأداء المنظمة، وإنما يمثل إطار (AMO) الوسيط من خلال الممارسات المحددة في الإطار بحيث تتحول إلى أداء عالي، ورضا، والتزام تنظيمي.

دراسة بو بشيت (2012م):

هدفت إلى التعرف على ممارسات تطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة استبانة، وتكونت أفراد الدراسة من (١٠٨). وقد أظهرت النتائج أن هناك اتفاقا عاما بين أفراد الدراسة على أن هناك ما نسبته (55%) من الممارسات التطويرية التي تقوم بها جامعة الملك

فيصّل لتطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس كما بينت الدراسة وجود أثر دال إحصائياً تبعاً لمتغير الكلية في محور فرص التطوير لصالح كلية. كما بينت الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً تبعاً لمتغير المرتبة العلمية حول ممارسات تطوير الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس.

دراسة السبيعي (2010م):

فقد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة عضوات هيئة التدريس المهارات تدريس العلوم في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الطالبات بجامعة أم القرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة اشتملت على أربعة محاور، وقد بلغت أفراد الدراسة (189) طالبة، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة عضوات هيئة التدريس مهارات التدريس ضعيفة في ضوء معايير الجودة الشاملة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة فيرميرين (Vermeeren, 2015): هدفت إلى تعرف تأثير الممارسات التي تسهم في تطوير القدرة، والتحفيز، والفرص لدى الموظفين على أداء المؤسسة ومعدلات الرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الاستبانة كأداة، وبلغت أفراد الدراسة (1005) موظفين في القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نموذج (AMO) يسهم بشكل كبير في تحسين أداء منظمات القطاع العام وخاصة في الممارسات المعززة للقدرة.

دراسة نيجكامب (Nijkamp, 2014):

هدفت إلى بحث المشاركة التنفيذية للموظفين كهدف رئيس، وقدرتها على تقليل الفجوة بين ممارسات الموارد البشرية الفعلية والمتوقعة، ومن ثم دور توفر القدرة، والتحفيز، والفرص للموظف لتفعيل المشاركة التنفيذية وفقاً لنموذج (AMO). حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع (20) موظفاً، و(8) مدراء بأسلوب البحث النوعي، وخلصت الدراسة إلى أن المشاركة التنفيذية للموظف تقلص فعلاً من الفجوة بين الممارسة الفعلية للموارد البشرية، والمتوقعة، وأن القدرة، والتحفيز، والفرص مجتمعة أساسية في تشكيل مشاركة تنفيذية فعالة

دراسة نيليز وآخرون (Nehleset al, 2013):

هدفت التعرف على تصورات الموظفين عن أداء الإدارة المباشرة باستخدام نظرية (AMO). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، حيث بلغت أفراد الدراسة (174) من المديرين المباشرين، و(1065) من التابعين، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة تُعد من أفضل مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين. وأن الدوافع لا تسهم في تعديل تأثير القدرة على الأداء كما هو متوقع، وأن تحقق الفرصة لا يسهم في زيادة تأثير القدرة على فعالية إدارة الموارد البشرية.

دراسة لينك وناسرديان (Ling & Nasurdin, 2010):

هدفت الدراسة الى فحص العلاقة التي تربط بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في: (الاستقطاب، والمكافأة والتعويض، وتقييم الأداء، والتدريب، وإدارة المسار الوظيفي)، والإبداع التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على العاملين في (674) شركة صناعية تعمل في ماليزيا، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة إيجابية بين كل من ممارستي التدريب وتقييم الأداء، والابداع التنظيمي، في حين لم يكن هناك علاقة بين كل من ممارستي الاستقطاب، ونظام المكافأة والتعويض، والإبداع التنظيمي في الشركات قيد الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أ- أوجه الاتفاق: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث اختيار المنهج الوصفي المسحي، وأداة الدراسة الاستبانة، مثل دراسة أبوسنية وآخرون (٢٠٢٠م)، ودراسة ابن قرين (٢٠١٦م)، دراسة فيرميرين (Vermeeren, ٢٠١٥)، دراسة نيليز وآخرون (Nehleset al, 2013). بينما اختلفت من حيث المنهج مع دراسة محمد (٢٠١٣م) حيث المنهج الذي استخدمته هذه الدراسة هو تحليل المضمون، ودراسة نيجكامب (Nijkamp, 2014) التي استخدمت البحث النوعي.

ب- أوجه الاختلاف: ليس هناك دراسة مشابهة للدراسة الحالية - في حدود علم الباحث - فالدراسة الحالية تناولت موضوع تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج AMO (القدرات، التحفيز، الفرص)، وبالتالي اختلفت الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة - خاصة الدراسات العربية - في استخدامها لنموذج AMO. بينما الدراسات السابقة تناولت التقييم من زوايا أخرى. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية، حيث طبقت هذه الدراسة على جامعة حائل، بينما طبقت غالبية الدراسات السابقة على بيئات أخرى من جامعات وقطاع عام وشركات، مثل دراسة السبيعي (2010م) التي طبقت على طالبات بالجامعة، بينما دراسة فيرميرين (2015) (Vermeeren)، التي طبقت على موظفين في القطاع العام، أما دراسة

لينك وناسرديان (Ling & Nasurdin, 2010) طبقت في شركة صناعية
تعمل في ماليزيا.

ت- أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في فهم
أبعاد مشكلة الدراسة، وصياغتها وتحديد أهميتها وأهدافها، وبناء التصور
المقترح.

ث- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تميزت هذه الدراسة عن
الدراسات السابقة في قلة الدراسات التي تناولت نموذج AMO.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي "وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً" (عبيدات وعدس وعبدالحق، ٢٠٠٥م، ١١٧). وتم اختيار هذا المنهج لمناسبته لموضوع الدراسة، ولما يتميز بطريقته الواقعية في التعامل مع المشكلة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل والبالغ عددهم (2482) فرداً (إحصائيات إدارة الموارد البشرية في جامعة حائل، 1442هـ)، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام جدول كريس ومورقان لتحديد أفراد الدراسة ليصبح مجموع أفراد عينة الدراسة (530) فرداً، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) توزيع مجتمع وأفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل

المسمى الوظيفي	المجتمع الأصلي	أفراد عينة الدراسة	عدد الاستجابات
عميد (كلية أو عمادة مساندة)	25	24	22
وكيل / وكيلة (كلية أو عمادة مساندة)	81	66	52
رئيس قسم / مشرفة قسم	159	113	92
عضو / هيئة تدريس	2217	327	240
المجموع	2482	530	406

يتضح من الجدول رقم (1) أن مجتمع الدراسة يتألف من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة حائل وعددهم (265)، وجميع أعضاء هيئة التدريس في

جامعة حائل وعددهم (2217)، بينما بلغ أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية (203)، وأفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (327).

وفي ضوء البيانات السابقة أرسلت أداة الدراسة "الاستبانة" لجميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (530) وكان العائد الإجمالي (406) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 76.60%، يمثلون بذلك أفراد الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة بعدد من الخصائص وفق بياناتهم الأساسية:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي،

عدد سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية) ن = 406

المتغيرات	التصنيف	العدد	%
النوع	- ذكر	219	53.9
	- أنثى	187	46.1
المسمى الوظيفي	- عميد (كلية أو عمادة مساندة)	22	5.4
	وكيل/وكيلة (كلية أو عمادة مساندة)	52	12.8
	رئيس قسم/ مشرفة قسم	92	22.7
	عضو هيئة تدريس	240	59.1
عدد سنوات الخدمة	- أقل من 5 سنوات.	120	29.6
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات.	118	29.1
	10 سنوات فأكثر.	168	41.4

يظهر الجدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصهم، ويتبين أن نسبة الذكور بالأفراد قد بلغت (53.9%)، في حين بلغت نسبة الإناث (46.1%)، وأن وظيفة عضو هيئة تدريس جاءت بنسبة (59.1%) بينما وظيفة رئيس قسم/ مشرفة قسم بنسبة (22.7%)، وجاءت وظيفة وكيل/وكيلة (كلية أو عمادة مساندة)؛ بنسبة (12.8%)، وأخيراً جاءت وظيفة عميد

(كلية او عمادة مساندة) بنسبة (5.4%). واتضح أن النسبة العظمى لتوزيع أفراد الدراسة طبقاً للسنة تقع في فئة " ١٠ سنوات فأكثر"، بنسبة (41.4%) ثم فئة "أقل من ٥ سنوات"، بنسبة (29.6%)، وأخيراً فئة "من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات" بنسبة (29.1%).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة بصفتها أداة لجمع المعلومات، والتي تم بناؤها بعد الرجوع إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، موزعة على النحو الآتي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الأساسية وهي (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يشمل محور الدراسة الذي تضمن أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة، والأبعاد هي (القدرات، التحفيز، الفرص للمشاركة) ويحتوي على (١٨) معياراً. وحيث تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم استخدام طريقة صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبانة، حيث تم عرضها على أفراد من أعضاء هيئة التدريس للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه، وتم اخذ الملاحظات والتعديل عليها بناء على مقترحات المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين العبارة والبعد التي تنتمي إليه، وكذلك حساب درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور.

جدول (٣) يوضح معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبارة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبارة	قيمة ارتباط بيرسون
أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية					
البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
1	.978**	1	.940**	1	.954**
2	.978**	2	.973**	2	.941**
3	.989**	3	.981**	3	.945**
4	.976**	4	.959**	4	.959**
5	.978**	5	.973**	5	.949**
6	.970**	6	.960**	6	.903**
* عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ** عند مستوى معنوية ٠,٠١					

جدول (٤) يوضح معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية

الأبعاد	قيمة الارتباط
أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية	
استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس	.883**
تحفيز أعضاء هيئة التدريس	.948**
الفرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس	.901**
* عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ** عند مستوى معنوية ٠,٠١	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الأداة تتسم بمستوى صدق جيد، أي أنها قادرة على قياس ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الاستبانة، تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لأبعاد ومحاور الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٥) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة ومحاورها:

الأبعاد	ألفا كرونباخ
أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل	
استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس	0.990
تحفيز أعضاء هيئة التدريس	0.968
الفرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس	0.968

يتبين من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، هي قيم مرتفعة؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات، وهي مناسبة لأغراض البحث العلمي.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها حسب تسلسل أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول:

"ما درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ للتعرف على درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل (مرتبة تنازلياً)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢	تحفيز أعضاء هيئة التدريس	4.07	1.06	الأول	عالية
٣	الفرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس	4.00	0.94	الثاني	عالية
١	استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس	3.94	1.12	الثالث	عالية
الإجمالي		12.01	3.12	درجة الموافقة	
المتوسط		4.00	1.04	عالية	

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل بلغ (4.00)، بانحراف معياري (1.04)، وبدرجة موافقة "عالية". حيث جاء بعد "تحفيز أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)،

وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة موافقة عالية، في حين جاء بعد "الفرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس" في "المرتبة الثانية" بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة موافقة عالية، كما جاء بعد "استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس" في "المرتبة الثالثة" بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة موافقة عالية. ويمكن عزو ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية التحفيز، ويؤمنون بإيمان عميق بدور التحفيز في رفع كفاءة الأستاذ الجامعي، ويوافقون على هذه الأبعاد، وإعطاء فرص ذات أولوية من خلال استقطاب أعضاء أكفاء، تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وتنمية قدراتهم؛ وذلك عن طريق المعايير الموضوعية بنموذج AMO. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد (2013) في أهمية نموذج AMO وأن التزام الموظف في بقاءه في المنظمة والرغبة في بذل جهد أكبر له أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة والميزة التنافسية لها، ويمثل نموذج AMO دور الوسيط من خلال الممارسات المحددة في الإطار بحيث تتحول إلى أداء عالي، ورضا، والتزام تنظيمي. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة ابن قرين (2016م) حيث خلصت الدراسة إلى أن مدى توافر معايير التدريس البنائي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشكل عام جاء ضمن مدى التوافر الكبير، وتتفق أيضاً مع دراسة نيجكامب (Nijkamp, 2014) في أن القدرة والتحفيز والفرص مجتمعة أساسية في تشكيل مشاركة تنفيذية فعالة، وتختلف مع دراسة السبيعي (2010م) إلى أن درجة ممارسة

عضوات هيئة التدريس لمهارات التدريس ضعيف في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وفيما يلي تفصيلاً لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل:

- البعد الأول: استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس

جدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل فيما يخص بُعد البعد الأول: استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس في رفع معدل أداء الجامعة ن =

406

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	توفير التدريب اللازم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.	3.96	1.24	عالية	1
١	استثمار مهاراتهم في عملية صنع القرارات.	3.96	1.19	عالية	2
٤	استثمار قدراتهم لتنفيذ الأعمال بكفاءة.	3.96	1.09	عالية	3
٥	استثمار قدراتهم بطريقة إبداعية ومبتكرة لتطوير أعمالهم.	3.95	1.18	عالية	4
٢	استثمار معارفهم في عملية صنع القرارات.	3.92	1.17	عالية	5
٣	استثمار خبراتهم في عملية صنع القرارات.	3.91	1.21	عالية	6
المجموع		23.65	6.73	درجة الموافقة	
المتوسط		3.94	1.12	عالية	

يوضح الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل فيما يخص بُعد استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس، قد بلغ (3.94)، بانحراف معياري

(1.12)، وجاء استجاباتهم بشكل بدرجة موافقة "عالية"؛ ويمكن عزو ذلك إلى أن أفراد الدراسة يتفوقون على أهمية معايير التقييم وفق هذا البُعد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبوسنية وآخرون (2020م) في أن التقدير التقويمي العام للأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس حاء بدرجة مرتفعة. وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع دراسة نيلز وآخرون (Nehleset al, 2013) في أن القدرة تُعد من أفضل مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة فيرمين (Vermeeren, 2015) التي توصلت إلى أن تطبيق نموذج AMO يسهم بشكل كبير في تحسين أداء منظمات القطاع العام وخاصة في الممارسات المعززة للقدرات.

والنقاط التالية تناقش بنوع من التفصيل درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية فيما يخص بُعد استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم (6) وهي: "توفير التدريب اللازم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.96)، وبدرجة موافقة عالية، ويعزى ذلك إلى قيمة التدريب، وأهميته، وضرورة التنمية المهنية، واقتناع أفراد الدراسة بذلك، ولما للتدريب من نتائج إيجابية تعمل على تطوير الأداء، في حين جاءت العبارة رقم (1) وهي: "استثمار مهاراتهم في عملية صنع القرارات" في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.96)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في أهمية تحقيق الأهداف بصنع القرارات، وإدراك أفراد الدراسة بأن جوهر العملية الأكاديمية هو استثمار مهاراتهم في عملية صنع القرارات، ومعالجة المشكلات.

في حين جاءت العبارة رقم (2) وهي: "استثمار معارفهم في عملية صنع القرارات"، بالمرتبة ما قبل الأخيرة بوسط حسابي (3.92)، ويمكن عزو ذلك إلى أن استثمار المعرفة في عملية صنع القرار لا تقل أهمية عن استثمار المهارة في عملية صنع القرارات، إلا أن المهارة تزيد في الأهمية عن المعرفة، وقد اتفقت وجاءت العبارة رقم (3) "استثمار خبراتهم في عملية صنع القرارات" في المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (3.91). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الخبرة تؤدي دوراً كبيراً في عملية صنع القرارات، لكن لا تقل أهمية باقي العبارات الأخرى.

- البعد الثاني: تحفيز أعضاء هيئة التدريس

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد

الثاني: تحفيز أعضاء هيئة التدريس لرفع معدل أداء الجامعة $N = 406$

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢	الاعتراف بمساهماتهم في تحقيق الأهداف لزيادة قدرات التحفيز.	4.11	1.03	عالية	1
٤	الرغبة والحماس لإنجاز العمل عند تحفيزهم.	4.09	1.10	عالية	2
٥	مراعاة رغبتهم لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لإنجاز الأعمال.	4.07	1.11	عالية	3
١	تحفيزهم بطرق مناسبة لضمان الاستفادة من قدراتهم.	4.06	1.20	عالية	4
٦	التحفيز على طرح الأفكار والآراء لزيادة معدل الأداء.	4.06	1.13	عالية	5
٣	تدعيم تحفيزهم بوضع أنظمة حوافز تلبي احتياجاتهم.	4.05	1.16	عالية	6
المجموع		24.44	6.33	درجة الموافقة	
المتوسط		4.07	1.06	عالية	

يوضح الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل فيما يخص بُعد تحفيز أعضاء هيئة التدريس، قد بلغ (4.07)، بانحراف معياري (1.06)، وجاء استجاباتهم بشكل بدرجة موافقة "عالية"؛ ويمكن عزو ذلك إلى أن التحفيز يولد الدافعية عند أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الأهداف، وزيادة روح المعنوية لديهم، ويرفع من الولاء والانتماء للجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوبشيت (٢٠١٢م) التي أظهرت أن هناك اتفاقاً بين أفراد الدراسة على أن هناك ما نسبته (55%) من الممارسات التطويرية تقوم بها جامعة الملك فيصل لتطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، وهذا التطوير مما يحفز أعضاء هيئة التدريس. وتتفق مع دراسة نيجكامب (Nijkamp, 2014) في أن القدرة والتحفيز والفرص مجتمعة أساسية في تشكيل مشاركة تنفيذية فعّالة.

والنقاط التالية تناقش بنوع من التفصيل درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية فيما يخص بُعد تحفيز أعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم (2) وهي: "الاعتراف بمساهماتهم في تحقيق الأهداف لزيادة قدرات التحفيز"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.11)، وبدرجة موافقة عالية، ويعزى ذلك ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قناعة أفراد الدراسة بالعمل بروح الفريق الواحد، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الأهداف يزيد من قدرات التحفيز، ولدى عضو هيئة التدريس مساهمات كثيرة، ودور فاعل، في حين جاءت العبارة رقم (4) وهي: "الرغبة والحماس

لإنجاز العمل عند تحفيزهم" في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.09)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم الدافعية في إنجاز الأعمال متى ما توافر التحفيز، وأن التحفيز له دور سحري في توليد الدافعية؛ لاسيما أن الرغبة متواجدة عند أعضاء هيئة التدريس؛ لما يملكون من خبرات واسعة تؤهلهم للقيام بدورهم كما ينبغي.

وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم (6) وهي: "التحفيز على طرح الأفكار والآراء لزيادة معدل الأداء"، بوسط حسابي (4.06)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة لديهم مبادرات في توليد أفكار جديدة ترفع من معدل الأداء، وأن التحفيز يزيد من المبادرات.

في حين جاءت العبارة رقم (3) "تدعيم تحفيزهم بوضع أنظمة حوافز تلي احتياجاتهم" في المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (4.05) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إيمان أفراد الدراسة بأهمية الأنظمة التي تساعد على تلبية الاحتياجات، وأن تلبية احتياجات عضو هيئة التدريس تزيد من إنتاجيته.

- البعد الثالث: فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد

الثالث: فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس في رفع معدل أداء الجامعة $N = 406$

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	الثقة المتبادلة للمشاركة في الأداء المتميز.	4.07	0.99	عالية	1
٤	الاستثمار الأمثل حسب قدراتهم للمشاركة الفعالة.	4.04	0.98	عالية	2
٥	الكفاءة الإنتاجية للمشاركة من خلال العمل الجماعي	4.02	0.98	عالية	3
٣	التنسيق والتعاون والمشاركة لأداء العمل.	3.98	1.01	عالية	4
١	فرص المشاركة في عملية اتخاذ وصنع القرارات.	3.97	1.03	عالية	5
٢	الاستعانة بمشاركتهم ببرامج التنمية والتطوير.	3.94	0.99	عالية	6
المجموع		24.02	5.63	درجة الموافقة	
المتوسط		4.00	0.94	عالية	

يوضح الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل فيما يخص بُعد فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس، قد بلغ (4.00)، بانحراف معياري (0.94)، وجاء استجاباتهم بشكل بدرجة موافقة "عالية"؛ ويمكن عزو ذلك إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس للعمل بروح الفريق الواحد، وفرص المشاركة تؤدي لزيادة الثقة المتبادلة، واستثمار قدراتهم استثماراً أمثل، وأن العمل الجماعي يزيد من الكفاءة الإنتاجية، ومن الضرورة التنسيق والتعاون والمشاركة لأداء العمل، والاستعانة بمشاركتهم ببرامج التنمية والتطوير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لينك وناسرديان (Ling & Nasurdin, 2010) في أن هنالك علاقة إيجابية بين

كل من ممارستي التدريب وتقييم الأداء، والابداع التنظيمي، وهذا يعني أن هنالك فرص مشاركة في التدريب وتقييم الأداء والابداع التنظيمي وتتفق أيضاً مع دراسة نيجكامب (Nijkamp, 2014) في أن القدرة والتحفيز والفرص مجتمعة أساسية في تشكيل مشاركة تنفيذية فعّالة.

والنقاط التالية تناقش بنوع من التفصيل درجة إمكانية تطبيق أبعاد تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء نموذج AMO فيما يخص بُعد فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم (6) وهي: "الثقة المتبادلة للمشاركة في الأداء المتميز"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.07)، وبدرجة موافقة عالية، يمكن تفسيره بأهمية الثقة لدى أفراد الدراسة، تمنحهم هذه الثقة، التي ربما تزيد من إنتاجية العضو، في حين جاءت العبارة رقم (4) وهي: "الاستثمار الأمثل حسب قدراتهم للمشاركة الفعالة" في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.04)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن عضو هيئة التدريس يتم استثمار خبرته ويعطي ما لديه حسب القدرة، في حين جاءت العبارة رقم (1) وهي: "فرص المشاركة في عملية اتخاذ وصنع القرارات"، بالمرتبة ما قبل الأخيرة بوسط حسابي (3.97)، ويمكن عزو ذلك إلى أن أهمية القرار، إلا أن هنالك معايير ذات أولوية قبل هذه العبارة، وجاءت العبارة رقم (2) "الاستعانة بمشاركتهم ببرامج التنمية والتطوير" في المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (3.94)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يدركون أن التنمية المهنية أمر طبيعي، ولا تتوقف البرامج التطويرية.

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين تقدير متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟" قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية الاستدلالية، كما مبين بالجدول الآتي:

جدول (10) يوضح دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل طبقاً للجنس (ذكر، أنثى)

النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة
ذكر	219	72.57	16.85	404	.592	.554 غير دال
أنثى	187	71.56	17.24			

تظهر بيانات الجدول (10) دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات (الذكور، الإناث) حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل طبقاً للجنس (ذكر، أنثى) وتلاحظ من نتائج الجدول؛ أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (.592) وهي قيمة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (404) ومستوى دلالة (0.05) فأقل، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تُعزى للجنس (ذكر، أنثى)؛ ويمكن عزو ذلك إلى أن أفراد الدراسة ذكراً وأنثى يمتلكون نفس المعرفة حول تقييم الأداء الوظيفي، ويتعرضون لنفس الظروف

الأكاديمية، ويقعون تحت نفس التأثير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبوسنية وآخرون (2020م) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

جدول (11) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين استجابات أفراد

الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس

بجامعة حائل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	1433.675	3	477.892	1.112	.344
داخل المجموعات	172837.133	402	429.943		
الإجمالي	174270.808	405			

أظهرت بيانات الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف (1.112) وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ ويمكن تفسير ذلك في أن أفراد الدراسة متوافقة، ولا يوجد بينهم فروق مهما كان مسماهم الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بو بشيت (٢٠١٢م) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً.

جدول (12) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين استجابات أفراد

الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس

بجامعة حائل AMO تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	739.998	2	369.999	.859	.424
داخل المجموعات	173530.810	403	430.598		
الإجمالي	174270.808	405			

أظهرت بيانات الجدول رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أبعاد نموذج AMO في تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف (859). وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ ويمكن عزو ذلك بأن أفراد الدراسة يملكون الخبرة منذ سنواتهم الأولى لأبعاد تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، علاوة على اهتمام الجامعة بأداء أعضاء هيئة التدريس. ويتم استثمار قدراتهم وتحفيزهم لتوليد الدافعية، وإتاحة الفرص للمشاركة بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ابن قرين (٢٠١٦م) في عدم وجود فروق.

النتائج الخاصة بالإجابة على السؤال الثالث:

"ما التصور المقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء نموذج (AMO)؟"

التصور المقترح: تطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء نموذج (AMO): تقدم الدراسة تصوراً مقترحاً في ضوء نتائج الدراسات السابقة، والأدب النظري، ونتائج الدراسة الميدانية، تم بناء التصور المقترح، وعرضه على عددٍ من الاساتذة لتحكيمه، والذي اشتمل على المحاور الآتية:

المحور الأول: الهدف العام : تتمثل أهداف التصور المقترح في تحقيق هدف رئيس هو:

- الوصول إلى تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء نموذج (AMO)، ويتفرع منها الأهداف التالية:
- الكشف عن أهمية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- تطوير أبعاد التقييم لأداء أعضاء هيئة التدريس.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التنمية المهنية، ومواكبة المستجدات.
- تسليط الضوء على إطار النماذج الحديثة في التقييم؛ وذلك لمواكبة المستجدات المتسارعة.
- إيجاد خطوط عرضية للتصور حول نموذج AMO يمكن أن تكون منطلقاً للباحثين.
- الاستفادة العملية من تحديد متطلبات تطبيق تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق النماذج الحديثة.
- تزويد صانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية عن التصور المقترح؛ الذي من شأنه المساهمة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

المحور الثاني: المنطلقات: ينطلق هذا التصور من خلال المنطلقات الآتية:

- خطة التنمية العاشرة (1441 - 1436/2015-2020): حيث حددت الخطة ثنائي أولويات وطنية تتطلب التركيز عليها للتعامل مع القضايا والتحديات التي تواجهها المملكة في الوقت الراهن، ومن تلك الأولويات التركيز على الموارد البشرية والرؤية المستقبلية فيها هو تحقيق بيئة أكاديمية قادرة على تحقيق متطلبات سوق العمل بمخرجات متمكنة من المعارف والمهارات، معززة بالتدريب والخبرة وذات كفاءة عالية في تعزيز كفاءة التعليم العالي والتوسع في التقويم والاعتماد الأكاديمي؛ وإعطاء الجامعات الحكومية الاستقلالية الإدارية والمالية المنضبطة، والعمل على إقرار نظام الجامعات الجديد.

- رؤية المملكة ٢٠٣٠: تركز على ثلاثة محاور هي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وتُعنى الرؤية بتطبيق مبادئ الكفاءة في إدارة وتشغيل الجامعات، وتسعى رؤية المملكة العربية السعودية إلى أن تكون (٥) جامعات من ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية، كما تسعى الرؤية إلى تطوير المجتمع والجامعات جزء من هذا المجتمع، والتي تهدف مجملها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والأكاديمية والإدارية فيها. والرفع من مستوى الكوادر البشرية، وتهدف الرؤية أيضاً الوصول من المركز ٨٠ إلى المركز ٢٠ في مؤشر فاعلية الحكومة.

- لائحة النظام الجديد للجامعات: يركز نظام الجامعات الجديد إلى تطوير الرأس البشري، ورفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية؛ ويسهم نظام الجامعات

الجديد في الاستجابة لمرتكزات رؤية المملكة العربية ٢٠٣٠ التي تُعنى بتطبيق مبادئ الكفاءة في إدارة وتشغيل الجامعات؛ كما سيحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والأكاديمية والإدارية فيها.

- خط أفاق للتعليم العالي: أكدت خطة آفاق على معالجة قضايا هيئة التدريس والموظفين والطلبة؛ وبناءً على تخطيط السيناريوهات تم وضع أهداف استراتيجية منها تطوير مهارة أعضاء هيئة التدريس، تجويد الأداء الأكاديمي، وتحفيزهم، واستبقاؤهم، والتوصل للبرامج التنفيذية في تنمية الإبداع والتميز لدى أعضاء هيئة التدريس، ودعم الابتكار.

- النموذج الحديث AMO: ظهر نموذج AMO في المملكة المتحدة، ويشير الحرف A إلى القدرات Ability، والحرف M يشير إلى التحفيز Motivation، بينما الحرف O يشير إلى فرص المشاركة Opportunity participa، ويتمثل في الأبعاد الآتية:

- استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس.
 - تحفيز أعضاء هيئة التدريس.
 - الفرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس.
- أهمية النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس: أن التنمية المهنية المستدامة من أولويات التطوير، وتتسم التنمية المهنية بالاستمرارية، والاستفادة من خبرات عضو هيئة التدريس، وتعمل على أن ينمي عضو هيئة التدريس ذاته، حيث لديه مسؤولية شخصية فردية.

المحور الثالث: مبررات التصور:

يقوم التصور على العديد من المبررات، منها:

- الحاجة الماسة لتطوير التعليم الجامعي.
- المنافسة للوصول إلى العالمية.
- الحاجة الماسة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس؛ لمواكبة المستجدات العصرية.
- بعض التوصيات لبعض الدراسات التي أوصت ببناء تصور مقترح لتطوير.

المحور الرابع: الأسس التي تم الاعتماد عليها في بناء التصور المقترح:

١- الإطار النظري للبحث الحالي وما تضمنه من معارف ومفاهيم متعلقة بنموذج AMO.

٢- تحليل نتائج الدراسات السابقة التي استعان بها الباحث في البحث الحالي للتعرف درجة إمكانية تطبيق تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، مثل دراسة فيرمين (Vermeeren, 2015) في أن تطبيق نموذج AMO يسهم بشكل كبير في تحسين أداء منظمات القطاع العام وخاصة في الممارسات المعززة للقدرة، وكذلك ما أشارت إليه دراسة نيجكامب (Nijkamp, 2014) في أن المشاركة التنفيذية للموظف تقلص الفجوة بين الممارسة الفعلية والمتوقعة، وأن القدرة والتحفيز والفرص والمشاركة مجتمعة أساسية في تشكيل مشاركة تنفيذية فعالة.

٣- ما توصل إليه البحث الميداني الحالي من نتائج تم الاستناد إليها في بناء التصور، ومن هذه النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

للمتغيرات؛ وهذا يعني انهم مؤيدين التصور المقترح، وكذلك نتائج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس مرتبة حسب متوسطها حسابي لكل بُعد: بُعد القدرات: توفير التدريب اللازم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم. بُعد التحفيز: الاعتراف بمساهماتهم في تحقيق الأهداف لزيادة قدرات التحفيز.

بُعد فرص المشاركة: توفير الثقة المتبادلة للمشاركة في الأداء المتميز.

المحور الخامس: أبعاد التصور المقترح:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدم مجموعة من الأبعاد لتحقيق أهداف التصور المقترح وهي الأبعاد التي تستند على نموذج (AMO) كما يلي:

١. عملية استثمار قدراتهم: يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدم بُعد قدرات أعضاء هيئة التدريس بهدف مساعدتهم على استثمار ما لديهم من قدرات وتنميتها حتى يصبحوا أعضاء فاعلين في عملية صنع القرارات.
٢. عملية التحفيز: يستخدم هذا البعد من قبل إدارة الموارد البشرية بهدف الاعتراف بمساهماتهم في تحقيق الأهداف لزيادة قدرات التحفيز، والرغبة والحماس لإنجاز العمل عند تحفيزهم، ورفع الروح المعنوية لإنجاز الأعمال.
٣. عملية التعاون والمشاركة: يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدم هذا البعد بهدف التعاون مع أعضاء هيئة التدريس للتنسيق بين المؤسسات المختلفة في توفير الثقة المتبادلة للمشاركة في الأداء المتميز، والقيام بالتنسيق والتعاون والمشاركة لأداء العمل، بالإضافة الى الاستثمار الأمثل لقدراتهم للمشاركة الفعالة.

المحور السادس: متطلبات التصور المقترح:

يمكن نجاح التصور المقترح إذا تم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس التي تجعل ضمانات التطبيق ممكناً ومن تلك المتطلبات:

- وجود إرادة من الجهات العليا لتطوير التقييم بما يتناسب مع التطورات المتسارعة.

- دعم إدارات الموارد البشرية من قبل المسؤولين، وتشجيعهم وتحفيزهم؛ لتوليد الدافعية نحو تطبيق تقييم نوعي يتماشى مع التغيرات الجديدة.

- وجود بنية تحتية رقمية ذات فعالية.

- توفر كوادر بشرية مدربة على استخدام أبعاد التقييم الحديث، وإعداد دورات تدريبية كافية لإدارة الموارد البشرية في كيفية استخدام نموذج AMO وكيفية اكتشاف قدرات أعضاء هيئة التدريس والتعامل معها.

- نشر ثقافة التقييم بالنماذج الحديثة.

- الاستعانة بالخبرات البشرية في مجال تطبيق التقييم.

- وجود نظام موارد بشرية نوعي وفق نموذج AMO.

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب الصلاحية.

- توعية إدارة الموارد البشرية بأهمية دور أعضاء هيئة التدريس.

- أن تأخذ إدارة الموارد البشرية في اعتبارها كافة جوانب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بالقدرات والتعاون والمشاركة والتحفيز وعدم الاقتصار على

بعد الأداء التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع وأنشطة الجودة والتطوير والسمات الشخصية.

ويستخلص الباحث أهم جوانب التطوير في أبعاد ومعايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، حيث تتضح في إجراءات تطبيق التصور المقترح من خلال النموذج المقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء نموذج (AMO):

الإجراء الأول: فيما يخص بناء رؤية مقترحة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية باستخدام نموذج (AMO) وفقاً لاستثمار قدراتهم:

- ١- العمل على توفير التدريب اللازم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
 - ٢- العمل على استثمار مهاراتهم وقدراتهم في عملية صنع القرارات.
 - ٣- العمل على استثمار قدراتهم لتنفيذ الأعمال بكفاءة.
 - ٤- العمل على استثمار قدراتهم بطريقة إبداعية ومبتكرة لتطوير أعمالهم.
 - ٥- العمل على استثمار معارفهم، ومهاراتهم في عملية صنع القرارات.
- الإجراء الثاني: فيما يخص بناء رؤية مقترحة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية باستخدام نموذج (AMO) وفقاً لتحفيزهم:
- ١- أن يكون هنالك اعتراف مُعلن بمساهماتهم في تحقيق الأهداف لزيادة قدرات التحفيز.

- ٢- أن تكون هنالك رغبة وحماس ودافعية لإنجاز العمل عند تحفيزهم، ورفع الروح المعنوية لإنجاز الأعمال.

- ٣- أن يتم تحفيزهم بطرق مناسبة لضمان الاستفادة من قدراتهم.
- ٤- العمل على التحفيز لطرح الأفكار والآراء لزيادة معدل الأداء.
- ٥- تدعيم تحفيزهم بوضع أنظمة حوافز تلبي احتياجاتهم.
- الإجراء الثالث: فيما يخص بناء رؤية مقترحة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية باستخدام نموذج (AMO) وفقاً لفرص المشاركة المتاحة لهم:**

- ١- توفير الثقة المتبادلة للمشاركة في الأداء المتميز.
- ٢- العمل على الاستثمار الأمثل حسب قدراتهم للمشاركة الفعالة.
- ٣- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمشاركة من خلال العمل الجماعي.
- ٤- القيام بالتنسيق والتعاون والمشاركة لأداء العمل.
- ٥- فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والاستعانة بمشاركتهم ببرامج التنمية والتطوير.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

- ١- الاستفادة من التصور المقترح لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- ٢- التركيز على نموذج AMO، والاستفادة منه في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- تطوير آليات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وفقاً للمستجدات.
- ٤- الاستفادة من معايير الأداء لأعضاء هيئة التدريس المطبقة في الجامعات لرائدة بما يتناسب مع طبيعة بيئة الجامعات السعودية. وبالتالي وضع معايير دقيقة للتقييم.
- ٥- إنشاء إدارة خاصة بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس من حيث (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، الأداء المجتمعي، أنشطة الجودة والطور) في ضوء نموذج AMO.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو قرين، ريم بنت هيف (2016م). واقع الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية غي ضوء معايير التدريس البنائي. مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية. 17(111). 89-192.
- أبو دولة، جمال وصالحية، لؤي محمد. (2005م). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية - دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. المجلة العربية للإدارة. 25(1). 85-139.
- أبوسنية، عودة وسليم، شيرين والكرامنة محمد. (2020م). تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(2)، 198-2321.
- بو بشيت، الجوهرة إبراهيم. (2012م). ممارسات تطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل. مجلة جامعة الملك سعود. العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. 24(3)، 753-774.
- الحريري، رافدة. (2008م). التقويم التربوي، ط ١، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحويطي، عواد. (2010م). تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء الجودة الشاملة. مجلة القراءة والمعرفة، 45(106)، 158-199.
- الحيلة، محمد محمود. (2002م). مهارات التدريس الصفّي، ط ١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خليل، ثامر محمد. (2015م). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس، 6(1)، 107-131.

الربيع، حنان ونيس. (2018م). تقييم أداء عضو هيئة التدريس ودوره في تطوير أدائه التدريسي من وجهة نظر طالبات جامعة الجوف. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 72(4)، 287-307.

الربيعي، سعيد محمد. (2007م). التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات، والتحديات، وآفاق المستقبل. عمان: دار الشروق.

السبيعي، منى حميد. (2010م). واقع المهارات التدريسية لعضوات هيئة التدريس بكلية العلوم التطبيقية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طالبات جامعة أم القرى. ندوة التعليم العالي للفتاة. الأبعاد والتطلعات، المنعقدة في جامعة طيبة، ص 517-549.

سلطان، محمد. (2009م). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الثانية). الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.

السلمي، علي. (2007م). تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات. السيد، معين أمين. (2010م). إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية. عمان: دار اليازوري.

الطراونة، عمر. (2012م). الإدارة الاحترافية للموارد البشرية. عمان: دار البداية. طه، نھلاء والقراي، عامر. (2018م). دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة الشركة لسودانية للهاتف السيار. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ١٩ (٢)، ١٥٠-١٦٩.

عبدالله، زاهي نمر. (2011م). تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بالرس في ضوء مهارات الاتصال الفعال واتجاهاتهم نحوها. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٢(146)، 321-356.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد. (٢٠٠٥م). الدراسة العلمي ومفهومه وأدواته وأساليبه. (الطبعة التاسعة). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

علي، عبد المنعم وتوفيق، فاطمة عاشور. (2011م). تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية تيجي من وجهة نظر طلابها، المجلة التربوية، جامعة سوهاج-كلية التربية، (29)، ٣٩-٢٢

علي، فوزي عزت. (2004م). تعليمات برامج في تحسين أداء معلمي التعليم الأساسي، جمهورية مصر العربية، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي.

عياصرة، عطا منصور. (2017م). تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الجوف من وجهة نظر الطالبات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٣(2)، 413-429.

العيلة، معين شعبان. (2008م). واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.

محمد، مروي. (2013م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة (القدرة، التميز، فرص المشاركة) باستخدام نموذج (AMO). مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 21(2)، 75-78. الموسوي، سنان. (2006م). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

موسى، عبدالناصر. (2004م). تقييم أداة الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة، (6).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Benisimon,E., Ward. K & Sanders K.(2000). The department chairs role in developing new faculty in to teachers and scholars.USA:Jossey-Bass Company Inc.
- Chan, L.M.,Shaffer,M.A.,and Snape,E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. International Journal of Human Resource Management. 15 (1): p17-35.
- David.W.gravens. (2000). Strategic Management 'McGraw-Hill companies Inc . New York .U.S.A. 2000.p10
- Hutchinson, Sue. (2013). Performance Management (Theory and Practice). University of the West of Scotland. Published by the CIPD.
- Khodabakhshi, F. & Abbasi, B. (2015). The Relationship between HRM Practices and Social capital via the Moderating Role of Organizational Performance on Islamic Azad university of Gilanprovince, Iran, Research Journal of Recent Sciences, 4(3), 52-62.
- Ling,T., & Nasurdin, A. (2010). Human resource management practices organizational innovation: An empirical study in Malaysia, The Journal of Applied Business Research, 26 (4), P (105-116).
- Luna-Arocas,R & Camps,J.(2008).A model of high performance work practices and turnover intentions. Personnel Review, 37(1),25-46
- Mejia, Balkin & Cardy. (2012). managing human resources, 7 th ed, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p 259.
- Miller,R.I. (1980). The assessment of College Performance. San Francisco: Jossy-Bass.
- Nehles, Annac. BOS, Maartenj. VAN Riemsdijk, Jan Kees Looise, (2013). Employee perceptions of line Management Performance: Applying the AMO Theory to explain the effectiveness of line managers' HRM Implementation, Economical Paper, 861- 877.
- Nijkamp, Loes (2014). Relationship between co-implementation by employees and the gap between actual and perceived human practices: a study based on the AMO theory. 3rd IBA Bachelor Thesis Conference. July 3rd. 2014. Enschede. The Netherlands.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. California management review, 36 (2), 9-28

practices on various performance outcomes in the public sector, International Review of Administrative Sciences, Vol.0, No.0, pp. 1-21

Vermeeren, Brenda. (2015). Influencing public sector performance: studying the Wayne, M only Robett M. Noe. (٢٠٠٥). Haman Resource Management, Nitn Editon -Johnson, M., Faculty performance Evaluation, Dissertation Abstract, 57, (11), 1989, 3576, p. 17 .
