

تقييم معايير الأداء الأكاديمي باستخدام أسلوب التحليل الهرمي

"دراسة حالة- جامعة إدلب"

* د. مهدي الكل، باحث رئيس، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة إدلب

* د.أحمد اليوسف، باحث مشارك، كلية الاقتصاد والإدارة-جامعة إدلب

الملخص:

هدف هذا البحث إلى دراسة تقييم معايير الأداء الأكاديمي للمدرسين في كليات جامعة إدلب، إذ بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية والفنية فيها 292 مدرساً، بغية تحديد معايير الأداء الأكاديمي التي تحظى باهتمام أكبر لدى أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة، وكذلك تحديد النسبة المئوية التي يتمتع بها كل معيار من المعايير المدروسة (جودة التدريس- الأداء والنشاط البحثي- الإشراف الأكاديمي-الخدمة المجتمعية- الكفاية والتطوير المهني)، بواسطة أسلوب التحليل الهرمي، إذ جمعت البيانات الازمة للدراسة من خلال استبيان صمم لهذا الغرض ووزع على أفراد العينة المدروسة. استعمل البحث المنهج الوصفي لرصد ومتابعة الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التعليمية في جامعة إدلب، والوصول إلى نتائج وتع咪يات تساعد في فهم واقع الأداء والأكاديمي وسبل تطويره، إذ يجمع هذا المنهج البيانات ويحلل ويفسر ويقرر الوضع الراهن لموضوع مؤشرات الأداء الأكاديمي في كليات جامعة إدلب المدروسة. توصل البحث إلى أن استعمال أسلوب التحليل الهرمي (AHP) يسهم في قياس كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، إذ تبين أن أعلى أهمية نسبية كانت لمعيار جودة التدريس، وكانت معايير كل من الإشراف الأكاديمي والنشاط البحثي تتمتع بأهمية متوسطة، بالنسبة للمعايير (التطوير المهني-خدمة المجتمع-المهام الإدارية) فقد كانت أهميتها ضعيفة.

الكلمات المفتاحية:

الأداء الأكاديمي- التحليل الهرمي- جودة التدريس- التطوير المهني- خدمة المجتمع- النشاط البحثي - الإشراف الأكاديمي.

Academic Performance Standards Evaluation by Using the Hierarchical analysis Process(AHP) "A case study - Idlib University"

* **Dr. Mahdi Al-Kol** , Principal researcher, Faculty of Economics and Administration, Idlib university, Syria.

** **Dr. Ahmad Alyousef** , Associate researcher, Faculty of Economics and Administration, Idlib university, Syria.

Abstract:

This research aimed to study the evaluation of academic performance standards for teachers in the faculties of Idlib University, where the number of teaching and technical staff members reached 292 teachers. The aim was to identify the academic performance standards that are of greatest interest to the university's faculty members, as well as to determine the percentage of each of the studied standards (quality of teaching, performance and research activity, academic supervision, community service, competence and professional development). This was carried out by the hierarchical analysis method. The necessary data for the study were collected through a questionnaire designed for this purpose and was distributed the members of the studied sample. This research used the descriptive approach to monitor and follow up the academic performance of faculty members at Idlib University, and to obtain results and generalizations that help in understanding the reality of academic performance and ways to develop it. This approach collects, analyzes, interprets data, and reports the current status of academic performance indicators in the faculties of Idlib University studied. The research concluded that the use of the analytical hierarchy method measuring the efficiency of academic performance of faculty members. It was found that the highest relative importance was for the standard of teaching quality, and the standards of both academic supervision and research activity had medium importance. As for the standards (professional development - community service - administrative tasks), was low.

key words:

Academic performance- Hierarchical analysis- Quality of teaching- Professional development- Community service - Research activity- Academic supervision.

مقدمة:

يكتسب التعليم العالي ومؤسساته المختلفة أهمية كبيرة في المجتمع، نظراً لأثره في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ يؤهل الموارد البشرية بالخبرات والمعرفة التي يحتاجها سوق العمل، ويعد الأكاديميون حجر الزاوية في تأهيل هذه الموارد، لذلك فإن تقييم أدائهم يمثل الركائز الأساسية لضمان جودة التعليم العالي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات والمعاهد الأكademية، ويسمهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية. بما أن أعضاء هيئة التدريس يمثلون حجر الأساس في العملية التعليمية، فإن كفاءة أعضاء هيئة التدريس تعد من العناصر الأساسية في ضمان جودة التعليم العالي، ومع تنوّع أدوارهم بين التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ظهرت الحاجة إلى أسلوب موضوعي لقياس أدائهم، فالباحث في الأداء الأكاديمي وقياسه في قطاع الجامعات والتعليم العالي من شأنه أن يزيد من تنافسية الجامعات نحو التميز والريادة، ويزيد من وثيره الاهتمام بتطوير نظم التعليم وتحسين مخرجاته، وهذا ما يستلزم استعمالاً لأدوات وأساليب علمية دقيقة لقياس الأداء وتحليل مؤشراته، بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية.

تعد جامعة إدلب أحد الجامعات الناشئة التي تتخذ من مدينة إدلب السورية مركزاً لها، وقد خطت عدة خطوات في مجالات التعليم والتطوير منذ اطلاقها في العام 2015م، إذ بدأت بعدة كليات ومعاهد، ثم توسيع فيما بعد في الأعوام اللاحقة ليصبح العدد الحالي 18 كلية و 6 معاهد، وبلغ عدد طلابها في العام الحالي ما يقارب 25 ألف طالب، وقد سعت إدارة الجامعة إلى التميز في التعليم من خلال تقديم برامج أكاديمية مختلفة بما يلبي احتياجات المجتمع وتوقعات سوق العمل، والاهتمام بالبحث العلمي (<https://idlib.university>).

يعمل هذا البحث على تقييم مؤشرات ومعايير الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التعليمية -في جامعة إدلب كأحد المؤسسات التعليمية في شمال غرب سوريا- من خلال استعمال أسلوب التحليل الهرمي (AHP) الذي يعد أداة علمية هامة لاتخاذ القرار متعدد المعايير، إذ يحدد الأوزان النسبية لهذه المعايير وتقديم تقييم متوازن لها، ما يسهم في تقديم رؤية واضحة تساعد صناع القرار في تطوير سياسات تعليمية أكثر فاعلية.

الدراسة المرجعية والأبحاث السابقة:

1- دراسة(عبابنة، 2011) بعنوان: **تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ جامعة مصراتة-ليبيا.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة أداء كلية الآداب/مصراتة بعد مرور سنتين من بدء تطبيق ضبط الجودة والاعتماد فيها، وتحديد درجة ممارسة العاملين لمؤشرات جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب/مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وفيما إذا كان مستوى الأداء وجودته يختلف تبعاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس- مؤهله-جنسيته-عدد سنوات عمله في الكلية).

توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر مؤشرات جودة الأداء الجامعي في كلية الآداب/ مصراتة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والممؤهل والجنسية، وكانت الفروق دالة إحصائياً لمتغير عدد سنوات العمل لصالح ذوي الخبرة القصيرة(1-3) سنوات.

2- دراسة(طاهر، محمد، 2017) بعنوان: **تقدير الأهميات النسبية لمعايير تقييم الأداء الجامعي باستخدام عمليات التحليل الهرمي التقليدي (AHP) والمضبي(F-AHP) :**
دراسة حالة في كليات جامعة البصرة.

هدفت هذه الدراسة إلى استعمال أحد الأساليب العلمية المهمة في تقدير متجه الأهميات النسبية، وتحديد الأولويات والأوزان النسبية لمعايير تقييم الأداء للكليات جامعة البصرة، إذ اعتمدت الدراسة أسلوب عملية التحليل الهرمي المتسلسل بنوعيه التقليدي(AHP) والضبابي(F-AHP) والمقارنة فيما بينهما، وذلك لتقديم نموذج أكثر دقة في تقييم الأداء الأكاديمي.

توصلت الدراسة إلى أن منهجية التحليل الهرمي تعد منهجية قوية في معالجة مشكلات اتخاذ القرارات متعددة المعايير، وكذلك فإن اعتماد المنهج الضبابي يعالج مشكلة عدم الدقة، ويقلل الأخطاء في عملية اختيار التفضيلات بين معايير اتخاذ القرار وتقييم الأداء الجامعي.

3- دراسة (بن عمر، بحسن، ميكديش، 2021) بعنوان: تقييم أداء العمال باستخدام طريقة التحليل الهرمي المبهم والتقنية المبهمة لترتيب الأفضليات عن طريق التشابه مع الحل المثالي.

تناولت هذه الدراسة بعض التقنيات (التحليل الهرمي المبهم- تقنية ترتيب الأفضليات المبهمة) التي يمكن أن تتبناها المؤسسة لتقدير أداء عمالها بشكل يراعي مدى إسهامهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من جهة؛ يركز على الطابع المبهم للمعايير وأحكام المسيرين من جهة ثانية. وعلى وجه اقتصرت هذه الورقة البحثية نموذجاً هجينًا متعدد المعايير، من أجل الحصول على تقييم نهائي لأداء العمال، بشكل يراعي مدى إسهامهم في إنجاح إستراتيجية المؤسسة.

بينت الدراسة أن الطريقة المقترحة تؤدي إلى نتائج سليمة تقنياً ومقبولة من الناحية التنظيمية، فهي تجعل تقييم الأداء أكثر واقعية، وتساعد في ترتيب ومقارنة البديل المختلفة واختيار الأفضل وتحديد الفترات الفاصلة بين الاختيارات وتجميعها، كما أن القصد من المسافات المثالية الإيجابية والسلبية هو التتبُّؤ بالتحسينات المستقبلية لعمال المؤسسة، دون أن ننسى المساهمة والتأثير الكبير للمنطق المبهم في توفير المرونة في عملية التقييم.

4- دراسة (السواط، الحربي، 2022) بعنوان: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، أُختيرت عينة

عشوانية تقدر ب 599 عضواً، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد أثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، يوجد أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي لأداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد أثر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي.

– دراسة(5) Suprianta، Amarti، Carina (2017) بعنوان:

Academic performance ranking by the use of the analytic hierarchy process (AHP) and TOPSIS methods.

تصنيف الأداء الأكاديمي بواسطة عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) وطرق TOPSIS.

هدفت الدراسة إلى مناقشة تصنيف أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإندونيسية، يختار 10٪ من أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتب العالية ويقيّم أدائهم الأكاديمي للحصول على المرتبة من خلال طرق AHP وTOPSIS.

توصلت الدراسة إلى أن هناك 5 معايير من إجمالي 6 معايير لها أعلى القيم مقارنة بالبدائل الأخرى. كما أنها قوية بالنسبة لقيم العضوية المختارة المختلفة قليلاً.

– دراسة(6) Adeoye، Akpan (2018) بعنوان:

A Methodology for Implementing the Analytic Hierarchy Process to Students' Academic Performance.

منهجية تطبيق عملية التسلسل الهرمي التحليلي على الأداء الأكاديمي للطلبة.

هدفت الدراسة إلى تصميم وتنفيذ إطار عمل لاستعمال التحليل الهرمي التحليلي في تحديد الأداء الأكاديمي للطلاب، ونشر عملية التسلسل الهرمي التحليلي لتحديد العامل المهيمن المؤثر على الأداء الأكاديمي لهم.

توصلت الدراسة إلى أن تقييم العوامل التي تؤثر على الأداء الأكاديمي للطالب أمر مهم لأنه يساعد على تحسين الأداء الأكاديمي والنجاح العام للطالب، وقد نظر إلى طرق مختلفة مستعملة في تحليل العوامل التي تؤثر على الأداء الأكاديمي للطالب في سياق هذا العمل البحثي، ويستعمل هذا العمل نموذج عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) لاختيار العامل أو المعايير الأكثر ملاءمة التي تؤثر على الأداء الأكاديمي للطلاب.

مميزات البحث الحالي عن الأبحاث والدراسات السابقة:

يتميز البحث الحالي عن الأبحاث والدراسات السابقة في سعيه لتصنيف العوامل وتحليلها بشكل منهجي، وتقديم حلول عملية لتحسين جودة التعليم وتطوير البرامج الأكاديمية، وتحديد أوجه القصور في النظام التعليمي، ومن ثم توجيه الجهود نحو تحسين الجوانب الأكثر تأثيراً. وكذلك ما يميز البحث تناوله جامعة حديثة العهد مضى على عمرها ما يقارب 8 سنوات، ونشأت في بيئه غير مستقرة لتسهم في تطوير الطالب بالمعرفة الجامعية، ما يجعل من البحث أهمية كونه يتناول تجربة جامعة ناشئة من جهة وحاجة الجامعة نفسها من جهة أخرى للأبحاث والدراسات المتعلقة بتقييم معايير الأداء الأكاديمي في إطار سعيها لتحسين كفاءة أدائها، حتى تسير في ركب الجامعات المتقدمة، وتحقق ميزة تنافسية قوية بين الجامعات المحلية وفيما بعد الجامعات الإقليمية والدولية.

التعاريف المفاهيمية:

1- الأداء الأكاديمي (Academic Performance)

الوسيلة التي يتعين عن طريقها أسلوب ممارسة عضو لجنة التدريس واجباته بالجامعة بقصد نشر المعرفة عن طريق البحث، وتوزيعها عبر التدريس، ومن خلال خدمته وتميته لمجتمعه (ويلسون، 2001).

2- التحليل الهرمي (Analytical Hierarchy)

أحد أساليب التحليل الكمي الذي يقدم منهجاً متكاملاً لتمثيل عناصر المشكلات المعقدة بطريقة بسيطة، وأيضاً يتعامل معها بالتحليل على عدة مستويات متدرجة في شكل هرمي للوصول إلى مقياس عام لاتخاذ القرار. (تهامي، 2006)

3- جودة التدريس (Teaching Quality)

هي القيمة النسبية لدرجة مطابقة الموصفات والممارسات والوظائف التدريسية والإدارية والنتائج الناجمة عنها مع المعايير المتعارف عليها عالمياً (كوجك، 1997).

4- الأداء والنشاط البحثي (Research performance&activity)

هو مجموعة الأنشطة التي يمارسها عضو الهيئة التدريسية بهدف اكتشاف معارف ومهارات جديدة ومفيدة وتوزيعها وتخزينها، تسهم في حل مشكلات المجتمع (Zaher ، 1995).

5- الإشراف الأكاديمي (Academic Supervision)

عملية مخططة، منظمة وتفاعلية تتم بين فرد وآخر (الطالب والمشرف في الجامعات)، أو بين فرد ومجموعة أفراد، هدفها إعداد الأفراد بشكل أمثل، وتحسين مستوى الأداء لديهم، ومساعدتهم على امتلاك مهارات البحث العلمي (الشيخي، 2019).

6- الخدمة المجتمعية (Society Services) :

تشمل على جميع المجهودات التي يقدمها عضو هيئة التدريس في مجتمعه لمنظمات الأعمال الخيرية، نصائح، استشارات وخبرات للجهات الرسمية. (السواط، الحربي، 2022)

7- الكفاية والمهام الإدارية (Competence&administrative tasks) :

الاتصالات الجيدة، المرونة في العمل، القيادة التنظيمية الجيدة، التعامل مع التكنولوجيا (السواط، الحربي، 2022).

الإطار المنهجي للبحث:

مشكلة البحث:

تفقر العديد من الجامعات إلى نظام تقييم دقيق ومتكملاً لأداء أعضاء هيئة التدريس، ما يؤثر على العدالة في الترقية والتطوير الأكاديمي، ومع تعقد المعايير الأكاديمية، أصبح من الضروري استعمال منهجيات تحليلية لتقييم الأداء الأكاديمي بشكل دقيق، وبحكم خبرة الباحثين أثناء عملهما في إدارة الجامعة والكلية، إذ لوحظ عدم وجود تقييم لمستوى الأداء الأكاديمي فيها منذ تأسيسها عام 2015، لإنجاز الأهداف المطلوبة، وهذا ما يتطلب الوقوف على واقع الأداء الأكاديمي في الجامعة، وتحديد أوجه الضعف والقصور فيها والسعى لمعالجتها.

يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1- ما هي المعايير الأكثر أهمية من معايير الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التعليمية في جامعة إدلب؟.

2- ما هو الوزن النسبي لكل معيار من معايير الأداء الأكاديمي وفق منهجية التحليل الهرمي.

أهمية البحث:

تبعد أهمية البحث من خلال عدة نقاط أهمها:

- 1- يوفر إطاراً موضوعياً لتقدير أداء أعضاء هيئة التدريس، مما يساعد الإدارة في جامعة إدلب في اتخاذ قرارات إستراتيجية مدققة.
- 2- يمكن أن يساعد في تحديد الجوانب الأكademية التي تحتاج إلى تطوير لتعزيز مستوى التدريس والتعلم.
- 3- اهتمامه بموضوع تقييم معايير الأداء الأكاديمي، لما له من انعكاس على تحسين العملية التعليمية والبحثية فيها.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق ما يأتي:

- 1- تحديد المعايير الرئيسية لتقدير الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التعليمية في جامعة إدلب.
- 2- استعمال أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لتحديد الأوزان والأهمية النسبية لمعايير الأداء الأكاديمي المختلفة.
- 3- اقتراح منهجيات لتحسين جودة التعليم والتقييم الأكاديمي، مما يعزز الحصول على الفرص الوظيفية، وضمان تحقيق أعلى معايير الجودة.

متغيرات البحث:

تناول البحث معايير الأداء الأكاديمي، إذ اعتمدت معايير أساسية يقاس من خلالها الأداء الأكاديمي الجامعي، وهي:

- 1- **جودة التدريس** (إعداد وتقديم المحاضرات- تطوير المناهج الدراسية- استعمال أساليب تدريسية متنوعة وفعالة). (جودة، 2014).
- 2- **النشاط البحثي العلمي** (إجراء الدراسات والأبحاث في مجال التخصص- نشر النتائج في مجلات علمية محكمة- المشاركة في المؤتمرات العلمية). (يوسف، 2018).
- 3- **الإشراف الأكاديمي** (توجيه وإرشاد الطلاب في مشاريعهم البحثية ورسائلهم العلمية، سواء في مرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا). (طه، 2021).
- 4- **التطوير المهني** (المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل- الاطلاع على المستجدات في مجال التخصص). (علي، 2020).
- 5- **خدمة وتنمية المجتمع** (تقديم الاستشارات- المشاركة في الندوات وورش العمل- المساهمة في حل المشكلات المجتمعية). (الرفاعي، 2017).
- 6- **المهام الإدارية** (رئاسة الأقسام أو اللجان الأكاديمية- المشاركة في تطوير السياسات الأكاديمية- ضمان جودة البرامج التعليمية).

فرضيات البحث:

يسعى البحث إلى التحقق من صحة الفرضية الآتية:

يمتاز معيار جودة التدريس بأعلى وزن نسبي من بين المعايير المستعملة في تقييم الأداء الأكاديمي في جامعة إدلب.

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة، والذين يبلغ عددهم وفق إحصائية العام الدراسي 2024-2025 حوالي (292) مدرساً (أعضاء هيئة تدريسية

وفنية)، إذ بلغ عدد كليات جامعة إدلب 18 كلية و 6 معاهد، منها كليات هندسية وطبية وتطبيقية ونظرية، وسحب عينة البحث بطريقة غير عشوائية (العينة الميسرة) التي تجاوب أفرادها مع الباحث، وبلغ حجم العينة المسحوبة (169) فرداً، وذلك وفق جدول تحديد حجم العينة لـ كريجسي ومورغان.

منهج البحث وأدلة الدراسة:

استعمل البحث المنهج الوصفي الذي يهدف لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة يده المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، وتصوير النتائج التي يتوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. إذ وصفت معايير الأداء الأكاديمي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والمعايير المعتمدة في المؤسسات الأكاديمية، وحُللت المعايير الأكاديمية وصنفت بناءً على أهميتها وتأثيرها على الأداء الأكاديمي. استعملت الطريقة الكمية في التحليل والمعروفة باسم التحليل الهرمي(AHP) باستخدام البرامج مثل Excel وغيرها.

جمعت البيانات اللازمة للدراسة من مصادرها الثانوية والمتمثلة بالسجلات والكتب والأبحاث والدوريات، وبالنسبة للبيانات الأولية ستُجمع من خلال تصميم استبيان يشمل عدة محاور كالتالي: جودة التدريس- النشاط البحثي العلمي - الإشراف الأكاديمي- التطوير المهني - المهام الإدارية - خدمة وتنمية المجتمع.

وبعدها أُجري تحليل البيانات بواسطة أسلوب التحليل الهرمي، لتحديد المعايير المعتمدة في تقييم الأداء الأكاديمي والأوزان النسبية لها، من خلال استعمال برنامج الإكسل وكذلك باستعمال AHP Online System - AHP-OS في الموقع الإلكتروني

<https://bpmsg.com/ahp>

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تقييم معايير الأداء الأكاديمي - أسلوب التحليل الهرمي.
- الحدود المكانية: كليات جامعة إدلب.
- الحدود الزمنية: العام الدراسي 2024-2025.

أسلوب التحليل الهرمي:

تُعد العملية الهرمية من أكثر العمليات شمولاً المصممة لاتخاذ القرارات متعددة المعايير، إذ تتيح دراسة معايير كمية ونوعية مختلفة في المسألة المعنية. في هذه العملية، تستوعب خيارات متنوعة في عملية اتخاذ القرار، مع إمكانية إجراء تحليل حساسية للمعايير والمعايير الفرعية. ومن مزايا هذه الطريقة تحديد درجة توافق القرار وعدم توافقه. (Kazakidis, 2004)، و تستند هذه الطريقة إلى أساس نظرية متينة، و تستند إلى مبادئ بدائية. تحول عملية تحليل التوافق الهرمي المشكلات المعقدة والصعبة إلى شكل مبسط، وتقدم حلولاً لها. (Amanathan, 2001)، ويشير أخيراً إلى وجود العديد من التطبيقات لأسلوب التحليل العاملية، إذ يمكن تطبيقه في العديد من الحالات، منها: (حسن، النجار، 2012)

- مرحلتي التقييم والاختيار: إذ تتجلى مساهمة هذا الأسلوب في حل المشكلات واتخاذ القرارات، من خلال القدرة على القياس والتقييم خاصة عند وجود عدة معايير لتقييم البدائل.
- التنبؤ: يستعمل هذا الأسلوب لقياس العوامل المؤثرة في النتائج المحتملة والتنبؤ بالخرجات، واستعمال هذه التنبؤات في تقييم البدائل.
- الترتيب: وضع مجموعة من البدائل وترتيبها من الأكثر إلى الأقل أهمية.
- تحديد الأولويات: تحديد الجدارة النسبية لمجموعة من البدائل بدلاً من اختيار بديل واحد.
- تخصيص الموارد: لغرض تحقيق الهدف الاقتصادي المتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد لابد من توزيعها بشكل صحيح.

- تحديد الأسبقية: وذلك بترتيب البدائل وتحديد أي من البدائل يجب توجيه الجهود نحوه.

استخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP) في قياس كفاءة الأداء الأكاديمي

يعدّ أسلوب التحليل الهرمي (Analytic Hierarchy Process - AHP) أداة فعالة لاتخاذ القرارات متعددة المعايير، ويُستعمل لتقدير كفاءة الأداء الأكاديمي من خلال تحويل معايير الأداء إلى أوزان نسبية تُستعمل لتقدير أعضاء هيئة التدريس، بناءً على مجموعة من المعايير المحددة. نستعرض فيما يلي خطوات قياس كفاءة الأداء الأكاديمي:

1- تحديد المعايير الأساسية المستخدمة:

يعرف الأداء الأكاديمي بأنه نشاط تقوم به الجامعة لتحديد احتياجات المجتمع وتصميم الأنشطة والبرامج التي يلبي هذه الاحتياجات بغية إحداث تغييرات تنموية وسلوكية مستهدفة (الشريف، 2018). حيث يتبيّن من التعريف أن أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة يتبوأ أهمية خاصة في لأنّه ينعكس مباشرةً على أداء الجامعة وعلى سمعتها المحلية والعالمية لا سيما تصنيفها على مستوى العالم، وبهدف تحسين أدائها تستخدم الجامعات معايير تقويم لذلك تحرص الجامعات على تحسين جودة أدائها وضمان المستوى المرغوب من الجودة باستخدام معايير تقويم مختلفة أهمها:

أ- جودة التدريس:

يقصد بجودة التدريس القدرة على إيصال المحتوى المعرفي والمهارات الأساسية للمتعلم بطريقة فعالة ومحفزة، بحيث يتفاعل الطالب مع المدرس ويتابعوا معه العملية التعليمية ذهنياً وعاطفياً، مما يفضي إلى نتائج تعليمية ملموسة. تعدّ عملية التدريس نشاطاً يتعلق ببيئة الشخص التي تفسح أمامه المجال ليتعلم ممارسة الأعمال أو الاشتراك في سلوك محدد، ضمن شروط محددة أو استجابة لظروف معينة (السواط و الحربي، 2022). يمكن تقييم جودة مؤسسة التعليم العالي إما من خلال النظر إلى جودة التدريس ذاته، أو من خلال تقييم نتائج الطلاب ومعارفهم (Fajčíková، 2019). تتأثر جودة التدريس بعوامل عامل تتعلق بالالتزام المحاضر (المدرس) بوقت المحاضرة، وقيامه بتشجيع الطلاب وتحفيزهم للمشاركة في الأنشطة التي تقام داخل القاعة الدراسية، كذلك قيام المحاضر بشرح

مادته العلمية بطريقة مبسطة ويسهل فهمها من قبل الطلاب، بما ينعكس على استيعابهم للمقرر، وتقديمهم أنشطة مميزة تتعلق بالمعلومات التي تلقوها، إضافة إلى التركيز على استخدام أساليب متنوعة في التدريس ودمج التكنولوجيا بالتعليم، فضلاً عن ربط محتوى المحاضرات بحالات عملية وتطبيقات واقعية، ليسهل فهم المقرر ويصبح أكثر فائدة ويلتمس الطلاب أهميته وضرورته في الحياة العملية.

ب- النشاط البحثي:

يعرف النشاط البحثي بأنه مجموعة من الممارسات البحثية العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثون بمؤسسات التعليم الجامعي بهدف التوصل إلى المعارف المتطرورة وبناء النظريات والتوصل إلى نتائج تطبيقية تسهم في تعميم المجتمعات وتقيد في حل مشاكلها التنموية المختلفة (زكي و محمود، 2017، صفحة 340). تنوع مؤشرات قياس النشاط البحثي لعضو هيئة التدريس من خلالها، منها المنشورات العلمية كماً وكيفاً، التقدير والاعتراف العلمي من طرف مؤسسته، الاختزاعات والعضوية في الجمعيات المهنية، المشاركة في المؤتمرات العلمية، والإشراف على دوريات علمية (السواط و الحربي، 2022). باختصار تتضمن الأنشطة البحثية عوامل متعددة تقيس مدى قيام المدرس بنشر الأبحاث في مجلات علمية محكمة، ومشاركة في المؤتمرات العلمية، وخاصة أن رسالة وأهداف الجامعات تتمثل بالدرجة الأولى بالارتقاء بمستوى البحث العلمي فيها، وكذلك نشر الأبحاث عبر فريق من المختصين بما يعود بالفائدة عليهم وعلى المجتمع.

ت- الإشراف والإرشاد الأكاديمي:

يمثل الإشراف الأكاديمي عملية مخططة، منظمة وتفاعلية تتم بين فرد وآخر (الطالب والمشرف في الجامعات)، أو بين فرد وجموعة أفراد، هدفها إعداد الأفراد بشكل أمثل، وتحسين مستوى الأداء لديهم، ومساعدتهم على امتلاك مهارات البحث العلمي(الشيفي، 2019).

يتمثل هذا المعيار بتقديم الدعم لطلاب الدراسات العليا وطلاب المرحلة الجامعية الأولى في اختيار مواضيع بحثية ومساعدتهم في صياغة المشاكل البحثية، وكذلك توفير المصادر

والأدوات التي يحتاجها الطالب الباحث في إكمال بحثه ومشروعه، إضافة إلى تقديم المشرف الأكاديمي توجيهات واضحة لطلابه، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية والبحثية في الجامعة، ويسمم في زيادة خبرة وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية والعلمية في الجامعة.

ث- خدمة وتنمية المجتمع:

تشمل على جميع مجهودات عضو هيئة التدريس في مجتمعه وما يقدمه من أنشطة سواء في منظمات الأعمال الخيرية، نصائح استشارات وخبرات للجهات الرسمية (السواط و العربي، 2022)، وفي هذا الإطار نشير إلى المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق الجامعة أو عضو الهيئة التدريسية؛ إذ تتحدد بقدرتها على امتلاك مسؤولية تجاه نفسه ومحطيه، أو مسؤولية داخل المؤسسة الجامعية أو المجتمع؛ ما يوجه آثارها الإيجابية، عبر الاهتمام بالانتماء للمؤسسة والمجتمع، وتقديم مبادرات لفهم الأبعاد الاجتماعية لأنشطته والمشاركة الفاعلة فيها (Bouanani، 2018). باختصار، تتمثل خدمة المجتمع وتنميته في سعي الأفراد أعضاء الهيئة التدريسية لخدمة وتنمية المجتمع، وامتلاكهم للمعلومات والخبرة الكافية للمشاركة في خدمة المجتمع، وكذلك تقديم الجهات المعنية الدعم الكافي لمبادرات خدمة المجتمع.

ج- التطوير المهني:

تتمثل بجانبين الأول يتعلق بالقيام بمتطلبات وظيفته وقدرته على التخطيط والتحليل والإعداد الجيد للدرس، إثارة الطلاب، توليد الاتجاهات الإيجابية لدى إدارة الحوار والنقاش، والثاني يرتبط بالجانب الشخصي من حيث اهتمامه بالظاهر الخارجي، الاتزان النفسي، تقبل الأفكار، القدرة الحسنة (السواط و العربي، 2022). ويبرز هذا المعيار في قيام عضو هيئة التدريس بتطوير مهاراته الشخصية والمهنية، من خلال تلقي التدريبات الالزمة في مجال التخصص، إضافة إلى تقديم الاستشارات في مجال التخصص، والمشاركة في الندوات وورش العمل، بما يسمم في زيادة خبراته ومهاراته وبالتالي ينعكس على أدائه.

ح- المهام الإدارية:

تتمثل بالاتصالات الجيدة، المرونة في العمل، القيادة التنظيمية الجيدة، والتعامل مع التكنولوجيا (السواط و الحربي، 2022)، باختصار يتجلّى هذا المعيار باستلام عضو هيئة التدريس لمهام إدارية في الجامعة، كرئاسة القسم أو عمادة الكلية أو إدارة الجامعة، ومدى القيام باتخاذ قرارات حاسمة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى المشاركة في مراجعة وتحديث السياسات الأكademية للجامعة، وتقديم الآراء والمقترنات في صياغة السياسات الأكademية الجديدة، وهذا من شأنه أن يسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية والعلمية.

2- إنشاء مصفوفة المقارنة الزوجية

تعد مصفوفة المقارنة الزوجية أداة أساسية في عملية التحليل الهرمي (AHP) لتقدير المعايير والبدائل من خلال مقارنتها مع بعضها البعض، وستعمل هذه المصفوفة لترتيب الأولويات وتحديد الأهمية النسبية للعناصر المختلفة في عملية اتخاذ القرار.(سلمان، عبدالرحمن، 2021). تسهم مصفوفة المقارنة الزوجية في تسهيل عملية اتخاذ القرار وتحديد الأولويات، وتوضيح توضيح التفضيلات بين البدائل، إذ يجري مقارنة كل معيار مع المعايير الأخرى بناءً على أهميته النسبية لتحقيق الهدف. ويستخدم مقياس Saaty (من 1 إلى 9) لتحديد الأهمية: (Saaty,2005)

الجدول رقم(1) : مقياس الأهمية

الأهمية	متقارنة	أهمية طفيفة	أهمية قوية جداً	أهمية قوية	7	9	الدرجة
	متساوية	أهمية مطلقة					

وينطبق هذا المقياس على كل عامل من العوامل المتعلقة بكفاءة الأداء الأكاديمي لتحديد أهميتها وفق مقياس الأهمية.

صُمم استبيان لقياس معايير الأداء الأكاديمي يتضمن أسئلة حول المعايير الستة(جودة التدريس- النشاط البحثي- الإشراف الأكاديمي- التطوير المهني-المهام الإدارية-خدمة

المجتمع)، وزّعت الاستبانة على أفراد العينة المدروسة، وبعد القيام بجمع البيانات، فُرغت هذه البيانات وفق برامج حاسوبية مثل برنامج Excel وبرنامج SPSS، وكانت النتائج كالتالي:

أ- تفريغ الاستبانة

يتضمن الجدول الآتي تكرارات إجابات أسئلة الاستبانة التي حصل عليها:

الجدول رقم(2): تفريغ تكرارات الاستبانة

عدد الاستجابات										
خدمة المجتمع	المهام الإدارية	التطوير المهني	الإشراف الأكاديمي	النشاط البحثي	جودة التدريس	قيمة AHP	مقياس الأهمية			
6	6	0	0	12	0	1	متساوية			
6	42	30	12	48	0	3	أهمية طفيفة			
66	54	60	54	72	12	5	أهمية قوية			
72	60	72	78	36	126	7	أهمية قوية جداً			
18	6	6	24	0	30	9	أهمية مطلقة			
168	168	168	168	168	168	المجموع (حجم العينة)				
1020	876	948	1068	768	1212	مجموع (عدد الاستجابات لكل بديل x قيمة البديل)				
6.07	5.21	5.64	6.36	4.57	7.21	المتوسط الموزون لاستجابات العينة على قيمة الأهمية				

إذ إن المتوسط الموزون لاستجابات العينة للمعيار الواحد = مجموع(عدد الاستجابات لكل بديل x قيمة البديل) / حجم العينة.

ب- **تعديل المتوسط الموزون لاستجابات العينة بدلالة قيمة الأهمية النسبية لكل معيار**
 حُولت قيم المتوسط الموزون لاستجابات العينة التي حُصل عليها في الجدول السابق إلى
 قيم عدديّة صحيحة حتى تُصحّح إلى مقياس AHP، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم(3): تعديل المتوسط الموزون لاستجابات

التصحيح إلى مقياس AHP	المتوسط الموزون لاستجابات العينة على قيمة الأهمية	المعيار	تسلسل
7	7.21	جودة التدريس	1
5	4.57	النشاط البحثي	2
7	6.36	الإشراف الأكاديمي	3
5	5.64	التطوير المهني	4
5	5.21	المهام الإدارية	5
7	6.07	خدمة المجتمع	6

ج- مصفوفة المقارنة الزوجية (مصفوفة القرار)

بعد تصحيح المتوسط الموزون وفق مقياس AHP، وُضعت مصفوفة المقارنات الزوجية، وهي عبارة عن مصفوفة لمقارنة كل زوجين من المعايير بدلالة مقياس الأهمية، تستعمل لاستقراء الأوزان وحساب درجة ثبات الأحكام (مستوى منطقية الأوزان)، تعتمد الأوزان الناتجة على المتوجه الذاتي الرئيسي لمصفوفة القرار، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم(4) : مصفوفة المقارنات الزوجية

خدمة المجتمع	المهام الإدارية	التطوير المهني	الإشراف الأكاديمي	النشاط البحثي	جودة التدريس		
1	2	2	1	2	1	جودة التدريس	7
2	1	1	2	1	$\frac{1}{2}$	النشاط البحثي	5
1	2	2	1	$\frac{1}{2}$	1	الإشراف الأكاديمي	7
2	1	1	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{2}$	التطوير المهني	5
2	1	1	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{2}$	المهام الإدارية	5
1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{2}$	1	خدمة المجتمع	7
0.12	0.14	0.14	0.18	0.18	0.23	الأفضلية	

تساعد النتائج التي تم حُصل عليها في الجدول السابق في ترتيب البدائل وتحليل الأولويات والأفضلية للمعايير المستعملة بناءً على معايير متعددة، إذ كانت الأفضلية الكبرى لمعايير جودة التدريس.

د-حساب مستوى ثبات الأحكام:

وضع Saaty نسبة تتناسب قيمتها 0.1، كمحك للحكم على مستوى ثبات الأحكام في المصفوفة، فكلما كانت قيمة التتناسب أقل من 0.1، دل ذلك على اقتراب الأحكام في المصفوفة من الثبات وعدم التناقض، أما عند عبور نسبة التتناسب 0.1 فسوف ترفض الأحكام وتعاد مرة ثانية عند مرحلة الاستبانة، وتحسب نسبة تتناسب الأحكام على النحو الآتي (Saaty,2005):

نسبة التناسق هي النسبة الناتجة عن قسمة مؤشر التناسق على مؤشر العشوائية وفقاً للمعادلة الآتية:

$$CR = \frac{CI}{RI} = 0.07$$

حيث:

نسبة التناسق ، CI مؤشر التناسق الذي يحسب بدوره طبقاً للمعادلة التالية:

$$CI = \frac{\max - n}{n - 1}$$

إذ إن:

مؤشر التناسق، max هي الجذر الكامن لمصفوفة المقارنات الشائعة، n عدد المعايير محل المقارنة.

أما مؤشر العشوائية فيمكن استخراجه من المعادلة الآتية:

$$RI = \frac{1.98(m - 2)}{m}$$

إذ إن: CI مؤشر العشوائية، m هي حجم المصفوفة.

يوضح الجدول الآتي النتائج التي وصل إليها فيما يتعلق بمستوى ثبات الإحكام:

الجدول رقم(5): مستوى ثبات الإحكام

(-)	(+)	المرتبة	الأفضلية	المعيار	
8.1%	8.1%	1	22.8%	جودة التدريس	1
7.6%	7.6%	2	18.6%	الإشراف الأكاديمي	2
8.8%	8.8%	3	18.5%	النشاط البحثي	3
4.9%	4.9%	4	14.2%	التطوير المهني	4
4.9%	4.9%	4	14.2%	المهام الإدارية	5
6.1%	6.1%	6	11.7%	خدمة المجتمع	6
7.0%			نسبة التناقض		

بما أن قيمة $CR = 0.07$ وهي أقل من 0.10 فإنه يتم قبول الأحكام.

بلغت أعلى أهمية نسبية لمعايير جودة التدريس، وبعدها جاء الإشراف الأكاديمي في المرتبة الثانية، وكذلك النشاط البحثي في المرتبة الثالثة، ما يعكس الأهمية الكبرى للمعايير الثلاثة (جودة التدريس - الإشراف الأكاديمي - والنشاط البحثي) في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي للمدرسين في جامعة إدلب موضع الدراسة، وهنا يمكن القول بأن هذه المعايير هي أهم ما يعزز العملية التعليمية في الجامعة، ويسهم في رفع تصنيفها وينيرز الدور المحوري الذي تقوم به الجامعات عادة في مجال التدريس والبحث العلمي.

النتائج:

ساعد تحليل الاستبانة وفق أسلوب التحليل الهرمي على التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- إمكانية استعمال أسلوب التحليل الهرمي (AHP) بشكل فعال لقياس كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، إذ يوفر نهجاً منهجياً يوازن بين معايير مختلفة ويتاح اتخاذ قرارات موضوعية.
- 2- تركيز أفراد العينة المدروسة على معيار جودة التدريس الذي حاز على أعلى أهمية نسبية وفق نتائج تحليل الاستبانة، ويعزى ذلك إلى أن الدور الرئيسي المناط ببعضو الهيئة التعليمية بالدرجة الأولى هو القيام بالتدريس وإعطاء المحاضرات، وتخصيص نصاب تدريسي أسبوعي للكوادر التعليمية في الجامعة لدى تعاقده مع الجامعة أو تعينه فيها.
- 3- تبين من نتائج التحليل أيضاً إعطاء أفراد العينة أهمية متوسطة لكل من الإشراف الأكاديمي والنشاط البحثي، وهذا يعكس اهتمام الكادر التعليمي في الجامعة نوعاً ما بهذين المعيارين، وإدراكهما لأهميتهما، وذلك بدرجة أقل من الاهتمام بالأداء التدريسي وجودة التدريس، ويعزى ذلك إلى أن نسبة قليلة من الكوادر التعليمية في الجامعة هي من تقوم بالبحث العلمي ونشر الأوراق البحثية، وتولي مهمة الإشراف على طلاب الدراسيات العليا، إذ إن غالبية أعضاء الهيئة الفنية لاينشرون أوراق بحثية إلا تلك التي تكون من متطلبات الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه، كما أن هناك جزءاً من أعضاء الهيئة التعليمية لا يقومون بالنشر البحثي بشكل دائم ومتكرر.
- 4- بينت النتائج أيضاً ضعف أهمية المعايير (التطوير المهني - خدمة المجتمع) لدى أفراد العينة المدروسة، نظراً لانصراف الكادر التعليمي في الجامعة إلى التركيز بالدرجة الأولى على العملية التعليمية والبحثية، ويعزى عدم الاهتمام بجانب التطوير المهني وخدمة المجتمع إلى عدم ربط الجامعة بالمجتمع، وعدم لجوء المجتمع إلى المؤسسات الجامعية للبحث عن حلول للمشاكل التي يعاني منها،

وهذا ماخليق فجوة مابين الواقع الأكاديمي الموجود في الجامعة والحياة العملية في المجتمع، الأمر الذي يبقى أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة بعيدين عن قضايا المجتمع، ومن ثم ضعف مساهمتهم في خدمة وتنمية المجتمع.

5- بينت النتائج كذلك عدم إعطاء الكادر التعليمي أهمية كافية للمهام الإدارية، وعدم المساهمة بشكل كافي في صياغة السياسات الأكاديمية وتحديثها، وهذا يعزى إلى العب الكبير الذي يتحمله عضو الهيئة التعليمية لدى توليه منصباً ومهمة علمية إدارية، بالإضافة إلى عدم مرؤونه بعض القوانين المتتبعة والمعمول بها، والتي تحكم عمل أصحاب المناصب العلمية الإدارية في الجامعة.

6- وجود ضعف واضح في استعمال أساليب التدريس الحديثة والتفاعلية والمنصات التعليمية، ويعزى ذلك إلى حداثة عهد الجامعة وضعف إمكانياتها المالية، وعدم وجود بنية تحتية مهيئة لوضع التجهيزات فيها، كون أغلب مباني الجامعة هي مباني مدرسية، بالإضافة لضعف خبرة بعض الكوادر في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

المقترحات والتوصيات:

بناء على النتائج السابقة، يقترح البحث التوصيات الآتية:

1- العمل على استعمال أساليب اتخاذ القرارات، ولاسيما التحليل الهرمي في تحليل وقياس المعايير المتعلقة بكفاءة الأداء الأكاديمي، ما يساعد في اتخاذ القرار في ظل تعدد الظروف وتشعبها، وكذلك في ظل وجود العديد من العوامل التي قد يكون لها تأثير على اتخاذ القرار.

2- استعمال تقنيات تحليل البيانات لتحسين دقة التقييمات واتخاذ القرارات.

3- تعزيز مقياس جودة التدريس، والاهتمام بتنوع أساليب التدريس، واستعمال الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة في عملية التدريس وإلقاء المحاضرات، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في الأساليب التعليمية المستخدمة، ومن خلال توفير منصات تعليمية إلكترونية لدعم العملية التعليمية.

- 4- قياس مدى فعالية استخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة في تحسين التعلم من خلال إجراء اختبارات قبلية وبعدية للطلاب ومستواهم الدراسي.
- 5- دعوة الكادر الجامعي لتقدير المزيد من الأبحاث الأكاديمية في مجالات تخصصهم، وتقدير المزيد من الوقت للمشاركات والمساهمات العلمية في المؤتمرات والفعاليات العلمية المختلفة.
- 6- إعطاء الطلاب الباحثين ولاسيما طلاب الدراسات العليا، الاهتمام والوقت الكافي من قبل المشرفين العلميين، وتقديم المزيد من الدعم والنصائح والمشورة لهم، وعقد لقاءات دورية معهم، بما يسهم في زيادة خبرتهم في مجال منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات، ويساعدهم في إنجاز أبحاثهم، وذلك من خلال جدولة اللقاءات ووضع برنامج عمل لها، ويطلب المشرف من الطالب إجراء عرض تقديمي لإبراز ما أنجزه خلال الفترة السابقة.
- 7- تقديم ندوات ومحاضرات من شأنها تعريف الكادر الجامعي بكيفية تقديم الاستشارات، والمساهمة في خدمة وتنمية المجتمع وأهمية ذلك، بالإضافة إلى التطوير المهني وتطوير المهارات والخبرات، ومواكبة ما هو جيد في المجالات العلمية والإدارية، والتأكد على أهمية توجه المجتمع نحو الجامعات لحل المشاكل والقضايا التي تواجهه بشكل متكرر.
- 8- تفعيل مساهمة الكادر الجامعي ومشاركته في مراجعة وتحديث السياسات الأكاديمية، وصياغة السياسات الأكاديمية الجديدة، من خلال إشراك الكوادر الجامعية في اللجان التخطيطية ولجان صياغة القوانين وغيرها.
- 9- تشجيع المدرسين على استعمال الوسائط المتعددة (فيديو، صور، رسوم بيانية)، من خلال إقامة ندوات توعوية تظهر أهمية ذلك، إضافة إلى تعليم المدرسين كيفية استعمال هذه الأساليب الحديثة، وتقديم المساعدة لهم في ذلك.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية:

1. بن عمر، فاطمة الزهراء، بحسن، محمد، ميكيديش، محمد، (2021)، **تقييم أداء العمال باستخدام طريقة التحليل الهرمي المبهم والتقنية المبهمة لترتيب الأفضليات عن طريق التشابه مع الحل المثالي**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 2.
2. تهامي، عزالدين فكري، (2006)، **استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1.
3. جودة، عبد الكريم. (2014) ، **أداء عضو هيئة التدريس الجامعي في ضوء مدخل الجودة الشاملة**، المجلة التربوية، جامعة عين شمس.
4. الرفاعي، محمد. (2017) ، **خدمة المجتمع كأحد أدوار عضو هيئة التدريس الجامعي**، مجلة الجامعة العربية المفتوحة.
5. زاهر، ضياء الدين ، (1999) ، **تقدير أداء الأستاذ الجامعي (الأداء البحثي كنموذج)**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 1 ، العدد 3، جامعة حلوان ، مصر ، ISSN: 1687-3572 .
6. زكي، فاطمة أحمد ، محمود، وفاء عبدالفتاح. (2017). **تطوير الأداء البحثي بالجامعات المصرية في ضوء قياس كفاءته النسبية**. مجلة دراسات في التعليم الجامعي(العدد السابع والثلاثون مكرر 2017).
7. سلمان، جميلة محمد، عبدالرحمن، عباس، (2021)، **تحديد الاستراتيجية الأفضل لتخفييف الفوائد في شبكة مياه مدينة بانياس بالاعتماد على طريقة التحليل الهرمي (AHP (Process Hierarchy Analytical وتقنيات المعلومات**، المجلد 5 ، العدد 5 ، ISSN: 2522- 3321 .
8. السواط، طارق عوض الله، الحربي، ياسر ساير، (2022)، **أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي**، (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة المك

عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، ISSN: 2663-5798،
 .www.ajsp.net

9. الشريف، طلال عبدالله، (2018)، برنامج تدريبي مقترن لتطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس غير التربويين في جامعة شقراء. مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر، المجلد 18 العدد (1).
10. الشيخي، بسمة صالح، (2019)، الإشراف الأكاديمي- مداخل نظرية وأبعاد تطبيقية، كلية الآداب-جامعة سرت، مجلة أبحاث، العدد 14، ISSN:25185985.
11. طاهر، أحمد هشام محمد، عبود، طاهر محمد، (2017)، تقييم الأهميات النسبية لمعايير تقييم الأداء الجامعي باستخدام عمليات التحليل الهرمي التقليدي (AHP) والمضباب(F-AHP) : دراسة حالة في كليات جامعة البصرة، جامعة البصرة-كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات إدارية، المجلد 9، العدد 18.
12. طه، منى. (2021)، دور عضو هيئة التدريس في تحسين جودة مخرجات البحث العلمي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة دمشق.
13. عبابة، أسماء، أمين، صالح أحمد ، (2011)، تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراتة-ليبيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مجلد 4، العدد 8.
14. علي، سمير. (2020)، التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس وأثره على تحسين الأداء الأكاديمي، مجلة التطوير الأكاديمي، جامعة الملك سعود.
15. كوجك، كوثر، (1997)، اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس(التطبيقات في مجال التربية الأسرية)، عالم الكتب، الطبعة الثانية، القاهرة.
16. ويلسون، جلين ، (2001) ، سيكولوجية فنون الأداء، ترجمة شاكر عبد الحميد، مراجعة محمد عناني، عالم المعرفة، العدد 258 / الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
17. يوسف، سلوى. (2018)، معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Amanathan R. **A note on the use of the analytic hierarchy process for environmental impact assessment.** Journal of Environmental Management. 2001;63(1).
- 2- Bouanani ,Mostafa , (2018), **Academic Performance and Universal Design for Learning (UDL): From Training and Supervision Responsibilities to Establishing Social Responsibility,** LANGUAGE ART, Vol3, Issue(4). DOI: <https://doi.org/10.22046/LA.2018.19>.
- 3- Carina , Ema, Amarti , Zeina, Suprianta, Asep K. (2017) , **Academic performance ranking by the use of the analytic hierarchy process (AHP) and TOPSIS methods,** AIP Conference Proceedings 2043(1):020005, DOI:[10.1063/1.5080024](https://doi.org/10.1063/1.5080024).
- 4- Fejfarová .A, Fajčíková .M .(2019). **Evaluation of the Quality of Teaching from the Perspective of University Students .**ERIES Journal 40-34 `(2)12 ، <https://doi.org/https://doi.org/10.7160/ERIESJ.2019.120201>.
- 5- Kazakidis V, Mayer Z, Scoble M. **Decision making using the analytic hierarchy process in mining engineering.** Mining Technology. 2004;113(1).
- 6- Robinson , Samuel Akpan 'Adeoye, Sunday Olufemi, (2018) ,**A Methodology for Implementing the Analytic Hierarchy Process to Students' Academic Performance,** International Journal of Applied Information Systems (IJAIS) – ISSN : 2249-0868, Volume 12 – No. 11, March 2018 – www.ijais.org, Foundation of Computer Science FCS, New York, USA.
- 7- Saaty, T.L. (2005). **The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes for the Measurement of Intangible Criteria and for Decision-Making.** In: **Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys.** International Series in Operations Research & Management Science, vol 78. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/0-387-23081-5_9.