

تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء

سمير ربيع السيد أبو حجازي
هاني رزق عبدالجواد الألفي
أحمد عيسى محمود
عبدالعزیز بن عبدالحمید المطيري
جامعة حائل || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة تكونت من (300) من الإداريين، وبالمعالجة الإحصائية للنتائج ببرنامج ((SPSS، أظهرت النتائج حصول عموم الأداة على (3.56) بتقدير (كبير)، فيما حصل المحور الأول الأمان النفسي للموظفين: على متوسط 3.49 بتقدير (كبير)، وحصل المحور الثاني مقياس محددات الأداء الوظيفي على متوسط (4.31) بتقدير (كبير جداً)، وحصل المحور الثالث: مقياس بيئة العمل الداخلية على متوسط 2.88 بتقدير (متوسط). كما توصلت إلى تصور مقترح في صورة مجموعة من الإجراءات التي يتعين تنفيذها على أرض الواقع، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع برامج للتطوير المستمر لأداء الإداريين.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح - أداء - الجهاز الإداري - جامعة حائل - إدارة الأداء.

المقدمة:

تكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة للمؤسسات الجامعية. فالأداء سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة هو السبيل إلى تحديد مستوى الجودة والتميز على أي من هذه المستويات. وفي عالم سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية عديدة ومتنوعة، يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه وكيفية إدارته وسيلة لبلوغ التميز وتعزيز القدرات التنافسية للجامعات. فضلاً عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية بدأت تواجه الجامعات بشكل متزايد ومتسارع.

ومما يجدر التأكيد عليه: أن الجامعات تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورة، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، التي يتمثل أهمها في: تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع من الجامعة وتنوعها، وانخفاض مستوى الأداء الإداري لكوادرها. (محمد، 2006)

ويمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء ومجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وأهداف محددة التي يعبر عنها بالمنتجات، وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمنتجات جميعاً فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة. ومن ثم يتكون نظام إدارة الأداء من العناصر الرئيسية الثلاث المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، والمنتجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستهلاك الموارد. (الأشهب، 2010).

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن العنصر البشري يُعد العامل والمحرك الرئيس للنشاط الإداري في الجامعة، إذ به تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم العمل وضمان حسن سيره بانتظام، ومن أجل هذا تبحث الجامعات عن الأساليب والمداخل الحديثة التي يمكن استخدامها في تطوير أداء عنصرها البشري، ومن أبرزها مدخل إدارة الأداء.

مشكلة الدراسة

قام الفريق البحثي بعمل دراسة استطلاعية طبقت على عينة مكونة من (40) فرداً من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة حائل للتعرف على بعض المشكلات الإدارية التي تواجههم بالعمل، وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية معاناة العينة من العديد من المشكلات التي تؤثر بالسلب على أدائها ومن ثم تقلل من إنتاجيتها ومن أبرز تلك المشكلات:

1. عدم احترام قيمة الوقت.
2. الانخفاض الحاد في إنتاجية العمل.
3. الافتقار إلى مؤشرات واضحة للأداء.
4. العلاقات السلبية بين العاملين وبعضهم البعض.
5. الزيادة الملحوظة في الأنشطة الثانوية.
6. المركزية المغالي فيها في بعض الإجراءات.
7. محدودية المشاركة في اتخاذ القرار.

كما أوضحت عملية التقييم الذاتي المؤسسي الذي أجرته الجامعة في عام 1434 عدم رضا الإداريين بالجامعة عن الخدمات التي تقدم إليهم إضافة إلى عدم رضاهم عن المستوى الإداري الذين وصلوا إليه (عمادة الجودة والتطوير، 1434: 23)، كما أوضحت دراسات (النايف، 2013)، و(المطلق، 2010)، و(راضي، 2014) أهمية تطوير الأداء لمنسوبي جامعة حائل وذلك لتحسين الإنتاجية؛ وكان ذلك نتيجة للانخفاض الملحوظ في أداء بعض منسوبي الجامعة.

وبناء على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

أسئلة الدراسة:

كيف يمكن تطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء؟
يتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالأداء؟ وما أبرز أنواعه والعوامل المؤثرة فيه؟
2. ما المقصود بإدارة الأداء؟ وما أبرز عناصرها وأهدافها وعناصرها وأساليبها ومقومات نجاحها؟
3. ما أبرز خبرات جامعات الدول المتقدمة في استخدام مدخل إدارة الأداء لتطوير أداء جهازها الإداري؟
4. ما واقع الأداء الإداري للجهاز الإداري بجامعة حائل؟
5. ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء؟.

أهداف الدراسة:

1. توضيح المقصود بالأداء وإبراز أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.
2. توضيح المقصود بإدارة الأداء والانتاجية وإبراز ركائزها وخصائصها ومتطلبات تطبيقها.
3. توضيح خبرات جامعات الدول المتقدمة في استخدام مدخل إدارة الأداء والإنتاجية لتطوير أداء جهازها الإداري.
4. تحليل واقع الأداء الإداري للجهاز الإداري بجامعة حائل.
5. كيف السبيل نحو تطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء.

أهمية الدراسة:

1. تأتي الدراسة متزامنة مع محاولات وجهود الجامعة في تطوير أداء جهازها الإداري حيث عبر مدير الجامعة عن رغبة الجامعة في تطبيق الاتجاهات الحديثة في تنمية كوادرها البشرية لتطوير وتحسين أدائها بشكل مستمر.
2. تبرز الدراسة أهمية تطوير أداء الإداريين باعتبارهم أحد العناصر الرئيسية في تميز أداء المؤسسة الجامعية.
3. تأتي الدراسة استجابة لنتائج العديد من الدراسات والبحوث التي دعت إلى الاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الأداء في تطوير أداء منسوبي الجامعات.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية (البعد الموضوعي):

تقتصر الدراسة على التركيز على احد الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية ألا وهو مدخل إدارة الأداء من خلال عرض مفهوم الأداء وأبرز عناصره وأسس.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من الإداريين بجامعة حائل تكونت من (300) إدارياً

الحدود المكانية (البعد المكاني): وتمثل في تطبيق الدراسة بجامعة حائل .

الحدود الزمانية (البعد الزمني): تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1437/1436 .

مصطلحات الدراسة

- أَدَاءٌ: لغة: اسم (مصدر أَدَى) قَامَ بِأَدَاءِ وَاجِبِهِ : بِإِنجَازِهِ ، بِإِكْمَالِهِ
- اصطلاحاً : تعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية .
- التعريف الإجرائي: تنفيذ الجهاز الإداري بجامعة حائل لمهامه وواجباته ومسؤولياته بكل تميز .
- إدارة الأداء: اصطلاحاً الجهود الهادفة من قبل الإدارات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير واعتبارات ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها والوصول إليها .
- التعريف الاجرائي : ضبط أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل من خلال تحليل أسباب الضعف ، ونقاط القوة ووضع إجراءات للتحسين والتطوير المستمر .
- الجهاز الإداري بجامعة حائل: الإداريين بجامعة حائل الذين يعملون في وحداتها الأكاديمية والإدارية وعماداتها المساندة .
- جامعة حائل : إحدى الجامعات السعودية "الناشئة" العامة والتي تقع بمدينة حائل شمال المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

يتناول هذا المحور عدداً من الدراسات السابقة التي تدور حول موضوع الدراسة؛ والتي من أبرزها:

• العتيبي (2017)

هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في ضوء الإدارة الإستراتيجية ، من خلال رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت الباحثة من اجل تحقيق هدف الدراسة أداة "استبانة" وجهت إلى المجتمع الكلي

بكليات فرع البنات والذي يتكون من وكليات الكليات ومشرفات الأقسام ومشرفات الوحدات ، وعددهم (50) ، واتضح من النتائج أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل على مسيرة الاتجاهات الإدارية الحديثة ، ولا يتم اختيارها وفقا لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة ، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الوظيفة الإدارية- المرتبة العلمية- سنوات الخبرة) كما تم التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات الإجرائية من أهمها تطوير مهارات القيادات الإدارية فيما يتعلق بمهارات التفكير بعامة والتفكير الاستراتيجي بخاصة.

• دراسة قرني (2011)

يعتبر مدخل الأداء المتوازن Balanced Score card من المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تساعد الجامعات في تصميم وتنفيذ استراتيجيتها، وترجمة رؤيتها الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية، باستخدام الأدوات والمؤشرات التي تساعد علي تحقيق مستوي متميزا من النجاح المستقبلي، وبالتالي يمكن الجامعات من التعامل مع التحديات التي تهدد جودة مخرجاتها، ويساعدها في تحقيق التميز والتحسين المستمر، بالاعتماد علي إستراتيجية واضحة، ووعي الأفراد بالمهام المطلوبة منهم وتنفيذها، والتقييم المستمر لمدي التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوضع تصور مقترح لتطبيق المدخل بالجامعات المصرية من خلال رصد الأسس النظرية للمدخل، ومراحل تطور استخدامه (أجياله)، ومراحل تطبيقه بالجامعات، وعرض بعض النماذج التطبيقية بالجامعات المختلفة، ومبررات تطبيقه بالجامعات المصرية، ومراحل دمج هذا المدخل في إدارة الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلي تصور مقترح لتطبيق المدخل بالجامعات المصرية تضمن الأسس التي تم بناء التصور وفقا لها، وأبعاد (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والمستفيدين، والبعد المالي)، ومراحل التصور التي تضمنت (تشكيل فريق عمل لقيادة التطبيق، وضع رؤية ورسالة الجامعة، تصميم استراتيجيات الجامعة، تحديد وتطوير خطة التطبيق، إعداد التقرير الأولي لبطاقة قياس الأداء المتوازن، المتابعة والتقييم)، وأخيرا عرض لمعوقات تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها.

• عاطف عوض " 2013"

هدف هذا البحث التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة القلمون الخاصة - سوريا حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وهدف البحث إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث.

• دراسة Cheng, 2011

هدفت الدراسة إلى بحث استخدام مدخل إدارة الأداء لزيادة الكفاءة في إدارة الجامعات الصينية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها إدارة الأداء للتعليم العالي الصيني لا تمتلك إطار علمي متكامل للتنفيذ الفعال، تتطلب إدارة الأداء في التعليم العالي الصيني نظام مؤشرات لتقييم الأداء، إن نظام إدارة الأداء الحالي في مؤسسات التعليم العالي الصيني لا تأخذ في الاعتبار بشكل كامل مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين. وهذا يؤدي إلى عدم كفاية الدوافع لتنفيذ إدارة الأداء، وتعزيز التنمية الذاتية وتحسين الذات.

• دراسة ناهده إسماعيل (2010)

تناولت الدراسة مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين بجامعة الموصل بالعراق ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي بلغت (61) من رؤساء الأقسام العلمية في المنظمات المبحوثة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن قيم علاقات الأثر بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة علاقات إيجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية جميعها وعند مستوى دلالة (0.05)

• دراسة Li, Yong Xia (2010)

هدفت الدراسة إلى تطبيق مدخل إدارة الأداء لتطوير أداء المعلمين ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، على عينة مكونه من (345) معلماً في دولة الصين الشعبية ، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها : أن إدارة الأداء ما تزال في مرحلة البداية وتحتاج إلى مزيد من التطوير . وقد اقترحت الدراسة تصميم نظام لإدارة الأداء والتي قد تثير حماسه المعلمين وتحسن أدائهم . من العرض السابق يتضح تعدد الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية مدخل إدارة الأداء في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على تطوير أداء الإداريين بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: في الوقوف على أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة ومن ثم البدء من حيث ما انتهت إليه تلك الدراسات، إضافة إلى بلورة مشكلة الدراسة، وإثراء الخلفية النظرية، واختيار المنهج الملائم، وتوجيه الدراسة إلى كثير من المراجع العربية والأجنبية والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

الإطار النظري للدراسة:

يُعتبر مدخل إدارة الأداء بالمؤسسات الجامعية من الحلول الحديثة التي سعت كثيرٌ من الجامعات بالعالم إلى تبنيها وتطبيقها بغية تحقيق أداء متميز وكُفء يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، وأليه رقابية في تناول القيادات الجامعية لضمان تحقيق رؤيتها ورسالتها.

و إدارة الأداء هي عملية شاملة، تتكون من عدة عناصر. لتطوير ممارسات متميزة لإدارة الكوادر البشرية، بحيث تحتوي تحديداً على عمليتي التحسين والتطوير المستمر.

للإجابة عن السؤال الأول والمتعلق بما المقصود بالأداء؟ وما أبرز أنواعه والعوامل المؤثرة فيه؟

أولاً ماهية الأداء

مفهوم الأداء

الأداء هو تعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، ويمكن تصنيف الاداء - كسلوك - إلى أداء فني يتمثل في القدرة على الانجاز الفني السليم للمهمة أو المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة للجودة والوقت والتكلفة. والأداء الاجتماعي ممثلاً في القدرة على التفاعل المنسجم مع الآخرين كأعضاء في فريق العمل أو في بيئة العمل عموماً.(عبدالرحمن، 2012)

الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن مدى انجاز المهام. فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام، فإنه يكاد يقتصر على المورد البشري دون غيره من الموارد؛ حيث يرى البعض أنه يعبر عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله في حين يرى آخرون أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية: (مزهودة، 2001) وصفوة القول أن الأداء يعني مدى بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للإمكانات والموارد، وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، فإنه يتطلب اتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة، والجودة، والوقت.

أنواع الأداء

يرتبط الأداء من حيث المفهوم إلى حد بعيد بالأهداف، وبناء على ذلك فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى: (مزهودة، 2001)

1. الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن اقتصار ذلك الانجاز على عنصر دون آخر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح.... الخ.

2. الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق.

العوامل المؤثرة في الأداء

اعتمد الكثير الباحثين على معيار مصدر العوامل فقسّموا تلك العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، ثم قسموا العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية وسياسية وثقافية... أما العوامل الداخلية فقسّموها إلى عوامل بشرية، وتقنية، وتنظيمية.

1- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة (العوامل الخارجية)

هذا النوع من العوامل يشمل " مجموعة التغيرات، والقيود، والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده.

2- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة (العوامل الداخلية)

على خلاف العوامل السابقة التي لها تأثيرها الخارجي على المؤسسة، هناك عوامل داخلية تلعب دورا كبيرا على أداء المؤسسة والفرق بين كلا العاملين أن العوامل الخارجية قد لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها والتحكم في آثارها، أما العوامل الداخلية فعلى العكس والخلاف تستطيع المؤسسة السيطرة عليها والتحكم في نتائجها. للإجابة عن السؤال الثاني والمتعلق بما المقصود بإدارة الأداء؟ وما أبرز أهدافها وعناصرها وأساليبها ومقومات نجاحها؟

ثانياً ماهية إدارة الأداء

مفهوم إدارة الأداء:

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثين في مجال الإدارة - عامة - والإدارة التربوية بشكل خاص لمفهوم إدارة الأداء، والتي من أبرزها:

- عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع. (الحبيشي، 2008)
 - الأسلوب الذي يقوم على فهم واضح للمهام والمسئوليات والتوقعات من قبل الإدارة والعاملين والمتفق عليها، والذي يتبعه تواصل مستمر يتم من خلاله تخطيط أداء العاملين وتنظيمه وتوجيهه ومتابعته وتقييمه وتحسينه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف الشخصية وأهداف العمل، وتطويره لإحداث التغييرات التي من شأنها تحقيق درجة أعلى من الإنجاز والفاعلية والكفاءة. (الداوي، 2009)
 - تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد من خلاله الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ، مع توفير: مستلزماته المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم، وتوفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج، متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات، رصد نتائج التنفيذ، وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم. (state of Oklahoma, 2017)
- وترى الدراسة الحالية أن التعريف الأخير يعد من أشمل وأدق التعريفات إذ ركز على جميع عناصر إدارة الأداء من حيث: تخطيط الأداء، وتوجيهه، وتشخيصه، وتحسينه، وتطويره بشكل مستمر.

أهداف إدارة الأداء:

تتعدد أهداف إدارة الأداء، على النحو التالي: (غضبان، 2011)

- 1- وضع نظام معلومات عن أداء العاملين وما يطرأ عليها من تغيرات.
- 2- توفير معلومات حول الاتجاهات الحديثة في تطوير وتحسين أداء العاملين.
- 3- إعطاء الفرصة لتبادل الرأي والمعلومات والخبرات بين العاملين وقياداتهم.
- 4- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد العاملين.
- 5- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى سلوك دائم للعاملين.
- 6- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء للثواب والعقاب فقط.
- 7- تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين العاملين وقياداتهم في تحديد أهداف ومعايير الأداء.
- 8- توفير المناخ المناسب لحل المشكلات.
- 9- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.
- 10- اطلاع العاملين على المجالات التي يتميزون فيها والمجالات التي يجب أن يتحسنوا فيها.
- 11- مساعدة العاملين على تحسين أداءهم، وزيادة إنتاجيتهم، وشعورهم بالرضا.
- 12- العمل الجماعي من خلال فرق العمل والبعد عن العمل الفردي.

مما سبق يتضح أن إدارة الأداء تهدف إلى التحسين المستمر لأداء العاملين على ضوء معايير محددة من خلال تحسين مناخ العمل واتباع أساليب فرق العمل والعمل التعاوني والبعد عن العمل الفردي الانعزالي؛ مما يقلل من المشكلات الإدارية والفنية بل والإنسانية أيضاً، ويجعل الإداريون يتجهون صوب تحقيق أهداف محددة تتلاحم فيها أهدافهم الخاصة مع أهداف المؤسسة الجامعية.

مقومات نجاح نظام إدارة الأداء

يعتمد نظام إدارة الأداء في تطبيقه على مدى التزام المؤسسة بالتواصل بشكل مفتوح وبأمانه مع العاملين بشأن توقعات المديرين من حيث مستوى الأداء إضافة إلى مشاركتهم في تحقيق الأهداف. ويقدم النظام الجديد وسيلة جيدة للمديرين لتحديد أهداف للأداء الفردي ومتابعة مدى تحقيق هذه الأهداف. وفي ضوء ما يوفره النظام للمديرين من فرصة لتقديم ملاحظاتهم وتعليقاتهم بشكل منتظم ومتواصل، يساعد ذلك على مكافأة الموظفين ومنحهم التقدير اللازم نظير أدائهم المتميز وتوجيههم نحو حل ما قد يقع من مشكلات في الأداء.

وتشمل مقومات نجاح نظام إدارة الأداء النقاط التالية: (جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2009)

- 1- أخذ ملاحظات العاملين وآراءهم عند تعريف مستوى الأداء المتوقع.
- 2- نشر مستوى الأداء المتوقع بين العاملين قبل بدء مرحلة مراجعة الأداء في منتصف العام.
- 3- يتم التواصل من خلال الملاحظات والتعليقات بشكل منتظم إضافة للتواصل حول مدى التقدم في تحقيق الأهداف المرجوة خلال مرحلة مراجعة الأداء
- 4- اعطاء الملاحظات والتعليقات حول سبل تحسين الأداء بشكل أفضل في المستقبل.
- 5- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير قياس.

أساليب إدارة الأداء:

أشارت (Pulakos,2004) أن مداخل وأساليب إدارة الأداة ضرورية للمؤسسات الساعية إلى تحقيق الجودة في ما تقدمه من خدمات - خاصة - وأن تلك الأساليب متنوعة وتعبّر عن أفكار تتسم بالابتكار والإبداع وتعمل على حل المشكلات التي تواجه انخفاض انتاجية العاملين.

ومن أبرز تلك الأساليب: تمكين العاملين Empowerment الهندسة القيمة Engineering Value، إعادة الهندسة Reengineering، القياس المقارن Benchmarking، إدارة الجودة الشاملة TQM، إدارة التميز excellence management، أسلوب سيجم six sigma.

وتلعب تلك الأساليب دوراً هاماً في تطوير الأداء وزيادة الانتاجية حيث أكد (Aguinis, 2005) أن أساليب إدارة الأداء إذا ما طبقت بشكل صحيح وموضوعي فإنها يمكن أن تحقق الفوائد التالية:

- 1- تطبيق مفهوم العمل الجماعي التعاوني والبعد عن العمل الفردي الانتهازي.
- 2- تحديد واضح وفهم شامل لمسئوليات العاملين بالمؤسسة.
- 3- تطوير العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 4- زيادة انتاجية العاملين.

عناصر إدارة الأداء

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطلق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية: (كردي، 2017)

- 1- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- 2- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- 3- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- 4- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- 5- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة.
- 6- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

وبناء على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة أو بمعنى آخر عناصر تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة الجامعية من خلال عناصر تخطيط الأداء، وتوجيه الأداء ومتابعته، تشخيص الأداء وتقييمه، التحسين المستمر للأداء.

المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

هناك مجموعة من المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء؛ وهي كالتالي: (شيبان، شكري، 2017)

- 1- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- 2- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- 3- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- 4- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- 5- وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- 6- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفير نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- 7- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- 8- إدارة فعالة للموارد البشرية الاستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

يحقق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين

وتتبلور أهم تلك المزايا فيما يلي (معلا، 2014)

1. مزايا نظام إدارة الأداء للمنظمة
2. تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح
3. آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته
4. آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوب الأداء
5. أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
6. توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت

مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين

1. توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء
2. إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير
3. تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة
4. توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.
5. العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.

مما سبق يتضح أن إدارة الأداء تتميز بأنها عملية تقوم بالتطوير والتحسين والتقييم بشكل مستمر، كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم؛ بل وتحول الأداء من القيام بالأدوار التقليدية الروتينية إلى انجاز أهداف محددة تقوم بتوضيحها للعاملين ومشاركتهم في اختيار أفضل الأساليب والوسائل لتحقيقها.

- للإجابة عن السؤال الثالث ما أبرز خبرات جامعات الدول المتقدمة في استخدام مدخل إدارة الأداء لتطوير أداء جهازها الإداري؟

ثالثاً: بعض نماذج جامعات الدول المتقدمة في مجال تطبيق ادارة الأداء

تؤكد العديد من التوجهات العالمية المعاصرة المهتمة بتطوير الأداء، على أن الإداريين بمؤسسات التعليم العالي، يقومون بالعديد من الأدوار التي لا يمكن أن تكون ثابتة، وإنما تتغير بتغير حاجات المستفيدين والموقف الوظيفي، ومجاراة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، وخصوصاً في عصر التحولات السريعة. ولذلك فإنه يتطلب من مؤسسات التعليم العالي الاعتناء بالإداريين. بدءاً من دقة اختيارهم ثم إعدادهم والاهتمام المستمر بتمكينهم من تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.

جامعة james cook

وهي إحدى الجامعات الأسترالية العامة، تأسست عام 1961. تقع في مدينة تاونسفيل. تقدم الجامعة أكثر من 100 كورس للمرحلة الجامعية و 140 للدراسات العليا عبر مجموعة متنوعة من التخصصات. وقد تم اعتماد العديد من البرامج الدراسية من قبل الصناعة والجمعيات المهنية. وتتيح معظم البرامج فرصة التدريب العملي والخبرات العملية في صورة تدريب مهني ورحلات ميدانية وورش عمل. (james cook,2017)

وكانت لتلك الجامعة تجربة فريدة في تطبيق مشروع إدارة الاداء لكوادرها البشرية وقد هدفت من هذا المشروع إلى تحقيق ما يلي: (james cook,2017)

1. مساعدة الموظفين على تحسين الأداء من خلال:
2. مسؤوليات ومهام واضحة لا تداخل فيها.
3. وضع آلية للتحفيز.
4. التدريب المستمر لتنمية قدرات الموظفين.
5. توفير اطار لإجراء مناقشات منتظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وقد تضمن التطبيق مجموعة من القيم الرئيسة منها:

1. الاتصالات الواضحة والمفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين.
2. النزاهة والشفافية.
3. تقديم تغذية مرتدة للموظفين عند الحاجة.

وقد مر التطبيق بعدد من المراحل، من أبرزها:

1. نشر ثقافة إدارة الأداء على العاملين بالجامعة، من خلال البرامج التدريبية وورش العمل.
2. التدريب على تطبيق فنيات إدارة الأداء.
3. التطبيق الفعلي لتلك الفنيات من خلال تطبيق مفهوم العمل الجماعي.
4. تقييم إجراءات التطبيق لتحديد أبرز النقاط الإيجابية والسلبية.
5. وضع إجراءات التحسين بناء على التقييم السابق.

جامعة Ohio state university

جامعة ولاية أوهايو، هي جامعة دولية عامة تقع في ولاية أوهايو، تأسست في عام 1870 كجامعة منح الأراضي، كانت تعرف أصلاً باسم كلية أوهايو الزراعية والميكانيكية (Ohio Agricultural and Mechanical College)، وفي عام 1878 أصدرت الجمعية العامة في أوهايو قانون لتغيير اسمها إلى "جامعة ولاية أوهايو". ومنذ ذلك الحين نمت لتصبح ثالث أكبر حرم جامعي في الولايات المتحدة. (Wikipedia,2017)

وللجامعة خبرة متميزة في تطبيق مدخل إدارة الأداء والتي حققت بواسطته نتائج متميزة تتعلق بتطوير كوادرها البشرية. (Ohio state university,2017)، حيث قامت تلك الجامعة بالإجراءات التالية: Ohio state (university,2017)

- 1- التخطيط لنشر ثقافة إدارة الاداء؛ وقد ركزت الجامعة على البرامج التدريبية المكثفة من خلال الباحثين المتخصصين في المجال.
- 2- التزام القيادة الجامعية بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الأداء؛ حيث عبرت القيادة الجامعية رسمياً عن قناعتها بتطوير أداء العاملين بتطبيق مدخل إدارة الأداء.
- 3- وضع سياسة لإدارة الاداء بالجامعة ؛ يشارك فيها جميع كوادر الجامعة.
- 4- تدريب الكوادر البشرية على كيفية تطبيق إدارة الإداء؛ من خلال مواقف مصطنعة للكشف عن مدى فهم ووعي العاملين لمنهجية إدارة الأداء وآليات تطبيقها في مجال العمل.
- 5- وضع دليل استرشادي لإدارة الاداء تستفيد منه كافة الكوادر البشرية بالجامعة؛ ويكون الدليل متواجد بكل قسم وإدارة، ومتواجد على الموقع الالكتروني للجامعة لكي يستفيد منه كافة الكوادر البشرية والمستفيدين الخارجيين.
- 6- تقييم عملية التطبيق من خلال الاعتماد على مؤشرات محددة تقيس مدى فاعلية التطبيق.
- 7- وضع إجراءات التحسين بناء على نتائج عملية التقييم.

جامعة Bradford university

جامعة تقع في مدينة برادفورد في مقاطعة يوركشير شمال إنجلترا بالمملكة المتحدة، وهي حديثة التأسيس حيث تأسست سنة 1966م تتخذ الجامعة شعارها جعل المعرفة تعمل (Making Knowledge work) وهي رائدة عالمياً في دراسات السلام الدولي والمفاوضات وإدارة الصراع. وتتمتع بسمعة محترمة في مجالات العلوم التطبيقية والتي من أبرزها الكمبيوتر والصيدلة والفيزياء. انطلقت هذه الجامعة في عام 1882 باسم كلية برادفورد للتقنية، وكانت برادفورد وقتها تعتبر عاصمة صناعة النسيج في العالم، ووصلت منتجاتها الشهيرة إلى مختلف أرجاء المعمورة . (Wikipedia,2017)

وهي إحدى الجامعات البريطانية التي تميزت بتقديم خدماتها للمستفيدين نتيجة لتطبيق مشروع إدارة الأداء الذي هدف إلى تحسين الخدمة المقدمة من الجامعة للوفاء بمتطلبات وتوقعات المستفيدين. (Bradford, 2017, university)

وكانت من أبرز النقاط التي ارتكز عليها المشروع: (Bradford university, 2017):

- 1- دعم الموظفين الذين لا يؤدون دورهم عن طريق تحليل أسباب قصور الأداء، وتوفير آليات الدعم المناسبة لتمكين وتشجيع الموظفين على معالجة الصعوبات التي تواجههم.
- 2- التركيز على تحسين الأداء من خلال وضع خطة تنفيذية تسلط الضوء على المهارات المراد تنميتها لدى الموظفين؛ بحيث تتضمن تلك الخطة:
- 3- الأهداف المراد تحقيقها.
- 4- الأنشطة التي يمكن تطبيقها لتحقيق الأهداف.
- 5- الفترات الزمنية لتطبيق الأنشطة.
- 6- آلية قياس الأداء.
- 7- درجة رضا المستفيدين.
- 8- التغذية المرتدة.

من العرض السابق يتضح اهتمام الجامعات بتطوير أداء الإداريين بها انطلاقاً من كونهم عنصراً فاعلاً في إحداث التطوير والتحسين المستمر للأداء الكلي للجامعات؛ وهي في ذلك تتخذ أكثر من أسلوب ما بين مشاريع تطويرية وآليات تحفيزية لحث الإداريين على السرعة والدقة في العمل؛ ومن ثم زيادة الانتاجية.

منهجية وإجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لملائمته لطبيعتها، كما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من أفراد العينة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين بجامعة حائل والبالغ عددهم (1113). (جامعة حائل، 1438، ص 2)

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة (الإداريين بجامعة حائل)، حيث بلغ حجمها (400) إداري من مختلف، وزعت عليهم الاستبانات من قبل الباحثين أعيد منها ما مجموعه (325) استبانة، وقد وجد أن (300) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم تصميم استبانة اعتماداً على الأدبيات ذات العلاقة والدراسات السابقة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت من جزأين: الأول يشتمل على معلومات عامة عن عينة الدراسة، والثاني تكون من (34) فقرة تقيس واقع الأداء الإداري للجهاز الإداري بجامعة حائل. وقد تم الاعتماد على مقياس خماسي لتحديد أوزان الإجابات على النحو الآتي: متوفر بدرجة كبيرة-متوفر-متردد- غير متوفر-

غير متوفر بدرجة كبيرة؛ واستناداً إلى ذلك سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم الترتيب حسب الأهمية التي وصلت إليها الدراسة.

صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (13) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، للتأكد من مدى ملائمة الفقرات لقياس أبعاد الدراسة، وكذلك بهدف التحقق من الصياغة العلمية واللغوية، وقد تم التقيد بملاحظات المحكمين من حيث الحذف والإضافة والتعديل مما أظهر الاستبانة بصورتها الحالية لخدمة أهداف الدراسة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وقد تم حساب قيم معامل الثبات لأبعاد الدراسة. وكانت القيم مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين مضامين فقرات الأداة وأنها تصلح لما صممت من أجله، والجدول التالي يبين قيم معاملات الاتساق الداخلي:

جدول رقم (1): قيم معاملات الثبات (الاتساق الداخلي) لأبعاد الدراسة

قيمة معامل الثبات	البعد
0.830	مقياس الأمان النفسي للموظف
0.788	مقياس محددات الأداء الوظيفي
0.829	مقياس بيئة العمل الداخلية
0.822	الأداة ككل

درجة القطع: يعتبر تحديد درجة القطع من الجوانب الرئيسة في بناء مقاييس التربوية، وقد تم تحديد تلك الدرجة بناء على الدراسات السابقة في هذا المجال لتكون على النحو التالي:

التقدير للتعليق	المتوسط
كبيرة جدا	4.2 - 5
كبيرة	3.4 - 4.19
متوسطة	2.6 - 3.39
منخفضة	1.8 - 2.59
منخفضة جدا	1.79 - 1

المعالجة الإحصائية:

من أجل استخراج النتائج، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية التالية: مقاييس الإحصاء الوصفي؛ وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على التكرارات، ومقاييس الإحصاء التحليلي والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، على النحو التالي:

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الرابع "ما واقع الأداء الإداري للجهاز الإداري بجامعة حائل؟

أولاً مقياس الأمان النفسي للموظف

جدول رقم (2): استجابة أفراد العينة على مقياس الأمان النفسي للموظف

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً المتوسط	الانحراف الترتيب	التقدير
1	أشعر بالاطمئنان لقدرتي على حل المشكلات التي تواجهني.	46 15.3%	80 26.7%	100 33.3%	20 6.7%	54 18%	0.99	متوسطة
2	أتفاعل مع زملائي في فريق العمل عند أداء المهام	122 40.66%	108 36%	22 7.33%	20 6.7%	28 9.3%	1.41	كبيرة
3	أشعر بالأمان الوظيفي في عملي	45 15%	49 16.33%	101 33.7%	55 18.3%	50 16.7%	0.87	متوسطة
4	أشعر بأن لي قيمة وفائدة كبيرة في عملي	22 7.33%	23 7.7%	331 44.3%	60 20%	62 20.7%	0.88	منخفضة
5	أتعامل مع زملائي بكل ود ومحبة	154 51.33%	111 37%	9 3%	13 4.3%	13 4.3%	1.67	كبيرة جداً
6	أثق في نفسي وقدرتي عند أداء المهام التي تطلب مني.	80 26.7%	98 32.7%	56 18.7%	31 10.3%	53 11.6%	1.12	كبيرة
7	التمسك بالعقيدة الاسلامية والقيم الدينية يشعرني بالأمن والاطمئنان	300 100%	0	0	0	0	2.58	كبيرة جداً
8	أشعر بالخوف (أو القلق) من وقت لآخر	95 31.7%	94 31.3%	61 20.33%	25 8.3%	25 8.3%	1.22	كبيرة
9	الغضب سبب في معظم مشاكلي وشعوري بنقص الأمان	38 12.7%	51 17%	33 11%	68 22.6%	110 36.7%	0.76	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام						1.27	كبيرة

يتضح من النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاجابات المستفيدين عن مقياس الأمان النفسي للموظف بلغ (3.49) بانحراف معياري بلغ (1.27)، ويمثل درجة تقدير كبيرة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة " عبارة أتعامل مع زملائي بكل ود ومحبة " بمتوسط حسابي(5)، وانحراف معياري(1.12) وهو ما يشير إلى أهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل ودورها في تحسين المناخ ومن ثم التقليل من

حجم المشكلات. أما أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة فكانت " الغضب سبب في معظم مشاكل وشعوري بنقص الأمان" بمتوسط حسابي(2.46)، وانحراف معياري(0.76)، وهو ما يشير إلى أن الغضب ليس سبباً في مشاكل العاملين ولا يرتبط بصورة مباشرة بشعورهم بالأمان الوظيفي. وهي نتيجة تشير إلى أن العوامل النفسية لها دور كبير وإيجابي على مستوى أداء الإداريين من حيث التعامل مع الإداريين كبشر لهم حقوق وعلمهم واجبات في ظل مناخ من العمل يشعرونهم بالأمان الوظيفي والاطمئنان. وهو ما يؤكد أن إنتاجية الإداريين سوف تزداد بازدياد شعورهم بالأمان والراحة النفسية وهو ما يتفق مع دراسة (الدوسري، 2010) ودراسة (الشمري، 2009) أن الرضا الوظيفي لدى العاملين وشعورهم بالأمان الوظيفي قد أثر إيجابياً على إنتاجيتهم.

ثانياً: مقياس محددات الأداء الوظيفي

جدول رقم (3): استجابة أفراد العينة على مقياس محددات الأداء الوظيفي

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
1	أحرص على تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها ضمن واجباتي الوظيفية	210 70%	83 27.7%	7 1.3%	0	4.67	0.91	5	كبيرة جداً
2	أخطط لأداء المهام قبل الشروع في تنفيذها.	227 75.7%	56 18.7%	9 3%	6 2%	4.66	0.96	7	كبيرة جداً
3	أسعى إلى استيفاء جميع متطلبات الترقية لأحصل عليها في وقتها المحدد	257 85.7%	43 14.3%	0	0	4.73	1.12	3	كبير جداً
4	تتوفر آليات للرقابة على أدائي لواجباتي الوظيفية.	211 70.3%	23 7.7%	22 7.33%	20 6.7%	4.26	1.83	10	كبير جداً
5	اهتم بالتنسيق مع زملائي عند أداء واجباتي الوظيفية	241 80.4%	46 15.3%	13 4.3%	0	4.76	1.03	2	كبيرة جداً
6	أنجز جميع ما يتعلق بمهام عملي في الوقت المطلوب.	180 60%	92 30.7%	8 2.7%	12 4%	4.41	1.80	9	كبير جداً
7	أصحح الأخطاء التي قد أقع فيها كي لا تتكرر	254 84.6%	23 7.7%	0	15 5%	4.67	2.21	6	كبيره جداً
8	ألتزم بأنظمة ولوائح العمل	256 85.3%	23 7.7%	0	12 4%	4.68	2.22	4	كبيرة جداً
9	علاقاتي الانسانية	295	5	0	0	4.98	2.55	1	كبيره

م	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
	القوية مع زملائي في العمل تسهل علي اداء واجباتي	98.3%	1.7%							جداً
10	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي	52 17.3%	41 13.7%	87 29%	72 24%	48 16%	2.90	0.84	11	متوسطة
11	أدرك ضرورة الاتصال مع الرؤساء والزملاء لتنفيذ واجبات العمل	217 72.4%	34 11.3%	49 16.3%	0	0	4.46	1.97	8	كبيرة جداً
12	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار	25 8.3%	74 24.7%	101 33.7%	100 33.3%	52	2.55	0.86	12	منخفضه
	المتوسط الحسابي العام						4.31	1.52		كبيرة جداً

يتضح من النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات للمستفيدين عن مقياس محددات الأداء الوظيفي (4.31) بانحراف معياري (1.52)، ويمثل درجة تقدير كبيرة جداً من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة "عبارة علاقاتي الانسانية القوية مع زملائي في العمل تسهل علي اداء واجباتي" بمتوسط حسابي (4.98)، وانحراف معياري (2.55) وهو ما يشير إلى أهمية العلاقات الإنسانية ودورها الايجابي في أداء الواجبات الوظيفية. أما أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة فكانت "أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار" بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.86) وهو ما يشير إلى عدم اهتمام أفراد العينة بتطوير قدراتهم؛ وهو ما يؤكد على ضرورة اهتمام الجامعة بنشر ثقافة التميز الوظيفي، والتأكيد على أهمية تنمية مهارات منسوبي الجامعة، بل والعمل على وضع آليات لتحفيزهم على الانخراط في البرامج التدريبية التي تنفذها الجامعة.

وهي نتيجة تشير إلى أن هناك محددات واضحة للأداء الوظيفي للإدارية تعتبر كعوامل مؤثرة بل وحاسمة في أداء الإداريين، يمكن النظر إليها باعتبارها التزامات أخلاقية يتعين على الإداريين العمل بها والالتزام على تنفيذها وهو ما يتفق مع دراسة (القحمان، 2015) من أن محددات الأداء الوظيفي بيئة العمل له دخل كبير في تحقيق الأمن النفسي للموظفين؛ ومن ثم زيادة الإنتاجية وجودتها.

ثالثاً: مقياس بيئة العمل الداخلية

جدول رقم (4): استجابة أفراد العينة على مقياس بيئة العمل الداخلية

م	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
1	تلتزم الجامعة باستخدام الهيكل التنظيمي الرسمي	281	15	4	0	0	4.92	2.44	1	كبيرة جداً
2	تتضح خطوط السلطة والمسئولية في الجامعة	54	47	170	87	42	3.95	1.33	4	كبيرة
3	يتوافق الهيكل التنظيمي للإدارة التي أعمل بها مع الأهداف العامة للجامعة	234 78%	49 16.3%	16 5.3%	1 0.3%	0	4.72	2.12	2	كبيرة جداً
4	أراجع الرؤساء في إدارتي عن القرارات التي لا تحقق أهدافها.	168 5.4%	81 27%	22 7.33%	17 5.7%	12 4%	4.25	1.66	3	كبيرة جداً
5	تلتزم الجامعة بتدريب الموظفين لتنمية مهاراتهم	31 10.3%	25 8.3%	101 33.7%	60 20%	73 24.3%	2.5	0.78	6	منخفضه
6	يشجع رؤسائي في العمل المناقشات الجماعية عند التخطيط أو تنفيذ المهام	30 10%	20 6.7%	18 6%	92 30.7%	140 46.7%	2.03	0.91	11	منخفضه
7	يشجع رؤسائي في العمل المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة	39 13%	17 5.7%	4 1.3%	120 40%	120 40%	2.12	0.95	10	منخفضه جداً
8	أشاور رؤسائي في العمل العاملين قبل اتخاذ القرار	23 7.7%	37 12.3%	71 23.7%	78 26%	91 30.3%	2.41	0.72	7	منخفضه
9	يبادر الرؤساء في العمل بتفويض بعض صلاحياتهم إلى المرؤوسين	33 11%	36 12%	39 13%	87 29%	105 35%	2.35	0.74	8	منخفضه

م	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
10	الراتب الذي أتقاضاه كاف لأعيش في المستوى المعيشي الذي أرغبه.	19 6.3%	25 8.3%	28 9.3%	97 32.3%	131 43.7%	2.01	0.86	12	منخفضه
11	يجتمع الرؤساء بانتظام مع الموظفين ليناقشوا أهداف الأعمال المطلوبة.	48 16%	62 20.7%	110 36.7%	67 22.3%	13 4.3%	3.22	1.04	5	متوسطة
12	يتم التركيز على مبدأ الجدارة والكفاءة فقط في الترقيات .	3 1%	67 22.3%	29 9.7%	93 31%	108 36%	2.21	0.82	9	منخفضه
	المتوسط الحسابي العام						2.88	1.19		متوسطة

يتضح من النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات للمستفيدين عن مقياس محددات الأداء الوظيفي (2.88) بانحراف معياري يتراوح بين (1.19)، ويمثل درجة تقدير متوسطة من قبل المستجيبين على فقرات المحور.

وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة "عبارة تلتزم الجامعة باستخدام الهيكل التنظيمي الرسمي" بمتوسط حسابي (4.92)، وانحراف معياري (2.44) وهو ما يشير إلى أهمية الهيكل التنظيمي في تسيير أمور الجامعة، وعدم التعارض في مجال الواجبات والاختصاصات فكل مسئول له دور هام ومحدد.. أما أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة فكانت "الراتب الذي أتقاضاه كاف لأعيش في المستوى المعيشي الذي أرغبه" بمتوسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (0.86) وهو ما يشير عدم رضا أفراد العينة عن الرواتب التي يتقاضونها؛ باعتبارها وسيلة رئيسة لتصريف شؤونهم الحياتية.

وهي نتيجة تشير إلى أن بيئة العمل تلعب دوراً هاماً وحاسماً في تطوير أداء الفرد وزيادة رضاهم عما يقومون به من أعمال بل وزيادة التزامهم بأصول العمل وأخلاقياته وهو ما يتفق مع دراسة (الشمري، 2013) من أن لبيئة العمل الداخلية دوراً ملموساً في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

خلاصة النتائج

جدول يوضح المتوسط العام للمحاور

المحور	المتوسط	التقدير
الأول الأمان النفسي للموظفين	3.49	كبير
الثاني مقياس محددات الأداء الوظيفي	4.31	كبير جداً
الثالث: مقياس بيئة العمل الداخلية	2.88	متوسط
المتوسط العام	3.56	كبير

من الجدول السابق يتضح حصول عموم الأداة على متوسط (3.56) بتقدير (كبير)، فيما حصل المحور الأول الأمان النفسي للموظفين : على متوسط (3.49) بتقدير (كبير) ، وحصل المحور الثاني مقياس محددات الأداء الوظيفي على متوسط (4.31) بتقدير (كبير جداً) ، وحصل المحور الثالث: مقياس بيئة العمل الداخلية على متوسط (2,88) بتقدير (متوسط) .

الإجراءات المقترحة لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء

1. في ضوء الاطر النظرية للدراسة، وما أسفر عنه الإطار الميداني؛ تقترح الدراسة الإجراءات التالية:
2. من أجل تفعيل أداء الجهاز الإداري يجب الاهتمام بمقترحاتهم بعين الاعتبار والعمل وضع آليات لتنفيذها.
3. عقد اللقاءات المستمرة بين إدارة الجامعة والجهاز الإداري للاطلاع على المشكلات التي تواجههم ومن ثم العمل على حلها بل ومنع وقوعها في المستقبل.
4. وضع إجراءات تيسر من مشاركة أعضاء الجهاز الإداري في اتخاذ القرارات.
5. منح أعضاء الجهاز الإداري الحرية في اتخاذ الأساليب المختلفة لتنفيذ المهام والمسؤوليات.
6. توفير المصادر العلمية الحديثة في مجال التطوير الإداري والتنمية الإدارية لزيادة خبرات العاملين فيه وإطلاعهم على النظريات الحديثة وتجارب الدول المتقدمة في مجال التطوير الإداري، وإشراكهم بدورات متخصصة داخل وخارج الجامعة لزيادة خبراتهم.
7. وضع آلية لتحفيز أعضاء الجهاز الإداري وتشجيعهم على التطوير المهني الوظيفي.
8. حث أعضاء الجهاز الإداري على التعاون والتنسيق مع زملائهم في القسم الواحد وبينهم وبين زملائهم في الأقسام الأخرى من أجل تبادل المعلومات والخبرات، والسرعة في انجاز المهام.
9. الابتعاد عن العمل الفردي، و تفعيل العمل التعاوني من خلال تنفيذ فرق العمل.
10. التركيز على مبدأ الجدارة والكفاءة والإنجاز والانتاجية في الترقيات والبعث تماماً عن أية عوامل ذاتية.
11. تفعيل العمل بمبدأ تفويض السلطة، وتدريب الإداريين المستمر عليه.
12. وضع آليات لتحفيز الإداريين على: المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة، وزيادة الانتاجية، في صورة مادية وغير مادية.
13. التدريب المستمر بهدف تطوير أداء الإداريين وزيادة انتاجيتهم.
14. الاستفادة من الخبرات العالمية التي تؤكد على تنوع البرامج والأنشطة التي تقدم للإداريين، وفقاً لتعدد الأدوار التي يقومون بها في الجامعات.
15. الأخذ في الاعتبار عند الانطلاق في جهود وبرامج التطوير للإداريين، تلك التحولات المطلوبة في كل وظيفة من الوظائف ومسئولياتها المتعددة.
16. إعطاء الإداريين المكانة التي يستحقونها، واعتبارهم من الأدوات الرئيسة لتقدم الجامعات، وهذا يتطلب تطوير إعداد الإداريين، وإيجاد البرامج التي تدعم تميزهم وتقديمهم.

الدراسات المستقبلية

1. دراسة تحليلية نقدية لمعوقات الأداء الإداري بجامعة حائل.
2. إدارة الأداء بالمؤسسات الجامعية دراسة مقارنة على ضوء خبرة بعض الدول المتقدمة.
3. إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات الجامعية.
4. الحوكمة المؤسسية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بالجامعات.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إسماعيل ، ناهده (2010) "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام " العلمية في جامعة الموصل" مجلة تنمية الرفادين -العراق ، مج 32، ع 98
- 2- الأشهب، حمد محمد (2010) " دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 3- جامعة حائل، إدارة شؤون الأساتذة والموظفي(1438) ، بيان بعدد الإداريين.
- 4- بوقطف، محمود(2013) "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضره، الجزائر.
- 5- الحبيشي، سمير عبدالله (2008) "الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم" بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- 6- الداوي، الشيخ (2009) " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " مجلة الباحث، عدد7.
- 7- الدوسري، مبارك بن فالح (2010) "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين "، رسالة ماجستير - غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية .
- 8- راضي، بهجت عطية(2014) " دور جامعة حائل التنموي من وجهة نظر كل من أولياء الأمور ومنسوبي الجامعة " مجلة المعرفة التربوية، مصر، مج2، ع4.
- 9- الشمري، سالم عواد (2009) الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على: (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة)، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز،
- 10- الشمري، عايد رحيل (2013) " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير - غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية .
- 11- شيبان، محمد، علاء شكري (2017) إدارة الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية Retrieved October 11, 2017, faculty.ksu.edu.sa/87521/DocLib8 docx.إدارة%20الأداء.
- 12- عبدالرحمن، سلوى (2013) "الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة " مجلة النهضة، مج14، العدد3.
- 13- عبدالرحمن، هياج (2012) " أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 14- عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد (2006) "لماذا قياس الأداء " مجلة دراسات أمنية، المجلد 21 - العدد 41.
- 15- . العتيبي، عالية محمد (2017) "تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية " ، مجلة العلوم التربوية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ع11.
- 16- عسيري، شامي جابر (2014): تطوير الأداء التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة "، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، س15، ع87.
- 17- عشاوي، محمد عبدالفتاح(2008) " إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعي المدخل لدعم القضايا المجتمعية"، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي -مصر.

- 18- عوض ، عاطف " 2013 " تحسين "المناخ التنظيمي" في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين" ، مجلة الجنان، لبنان، ع4.
- 19- الغامدي، عائض بن سعيد (2009)، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- 20- غضيان، عبدالله (2011) " إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة: واقع وتصور مقترح " ، مجلة رسالة الخليج العربية، عدد 119.
- 21- القحمانى، مها حسن(2015) الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 22- قرني، أسامة محمود(2016) "إدارة الأقطاب كمدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية" المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية - مصر.
- 23- قرني ،أسامة محمود (2011) "تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية " مجلة التربية ، مصر ، مج14، ع32.
- 24- كردي، أحمد سيد (2017) المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء ، كنانة أون لاين ، . Retrieved October 22, 2017, <http://kenanaonline.com/posts/158051>
- 25- مزهودة، عبدالمليك (2001) " الأداء بين الكفاءة والفعالية " مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد الأول .
- 26- المطلق، تركي بن علي (2010) "مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة حائل " ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، ع144، ج6.
- 27- معلا، سلمان عبدالله (2014) التمويل و المؤسسات التمويلية: مفهوم و أهداف و سياسات، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 28- النايف، سعود بن عيسى(2013)" دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية في جامعة حائل " ، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، مصر، ع79.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Cheng, Zhuo Lei Author , Study of performance management system of Chinese universities, . Central South University (People's Republic of China), ProQuest Dissertations Publishing, 2011.
- 2- Herman Aguinis (2005) "performance management "Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
- 3- Li, Yong Xia (2010) , Study on teacher performance management of dr college, . Southwest Jiaotong University (People's Republic of China), ProQuest Dissertations Publishing .
- 4- James Cook University(2017), Retrieved October 3, 2017,from,<https://www.jcu.edu.au/>
- 5- Ohio state university(2017), Retrieved October 7, 2017,from, <https://www.osu.edu/>
- 6- Bradford University(2017) , Retrieved October 12, 2017, www.bradford.ac.uk/
- 7- state of Oklahoma,(2017), PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS It is not merely evaluation, Retrieved October 23, 2017, <https://www.ok.gov/opm/documents/PMPHandbook.pdf>.
- 8- Wikipedia , Retrieved October 22, 2017, <https://www.wikipedia.org/>

ABSTRACT: The study aimed to develop a proposed for the development of the performance of the administrative staff at Hail University by using the performance management approach. it used the descriptive approach to suit the nature of the study. It found high estimates by the respondents on the three axes of the questionnaire , Psychological safety of staff, administrative performance determinants, and internal work environment, it reached a proposed vision in the form of a set of measures to be implemented at the university, and recommended the need to develop programs for the continuous development of the performance of staff

Keywords: a proposal -performance - staff -Hail University -Performance Management
