

إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك - دراسة ميدانية .

د. ضيف الله بن غضيان بن سليمان حمرون

(أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد)

المملكة العربية السعودية - جامعة تبوك

كلية التربية والآداب - قسم الإدارة والتخطيط التربوي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لأسلوب إدارة الأداء ، والتوصل إلى إعداد برنامج مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في مجال تطبيق إدارة الأداء.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقام بتصميم استبانة تقيس ممارسة القيادات الأكاديمية لأسلوب إدارة الأداء وتضمنت ستة محاور ، وقد تم تطبيق الاستبانة بعد التأكد من ثباتها وصدقها على ٧ كليات و٦ من العمادات والوحدات المساعدة بجامعة تبوك وشملت جميع أعضاء هيئة التدريس بها ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك أسلوب إدارة الأداء بدرجة متوسطة فيما يتعلق بأهداف إدارة الأداء ، تخطيط إدارة الأداء ، تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء ، تنفيذ الأداء ، تقييم الأداء ، تحسين وتطوير الأداء ، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين السعوديين وغير السعوديين من أفراد العينة حول الإجراءات المتعلقة بأهداف إدارة الأداء ، تخطيط إدارة الأداء ، تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء ، تنفيذ الأداء ، تحسين وتطوير الأداء ، والتي جاءت جميعها لصالح غير السعوديين حيث ينظرون إلى تحقق هذه الإجراءات بدرجة أعلى من السعوديين.

وخرجت الدراسة بإعداد برنامج مقترح بعنوان (إدارة الأداء كمدخل لتحسين أداء الجامعة) ويهدف إلى إكساب القيادات الأكاديمية بالجامعة مهارات إدارة الأداء وتطبيقها في ميدان العمل الأكاديمي ، وجاءت أبرز التوصيات كالتالي :

أن يكون برنامج إدارة الأداء كمدخل لتحسين أداء الجامعة برنامجا معتمدا بالجامعة يرشح له كل من يكلف بمنصب إداري.

أن تتبنى القيادة العليا بالجامعة أسلوب إدارة الأداء كأحد أهم الأساليب الإدارية لتطوير الجامعة ، وأن تدعم إكساب العاملين فيها من أكاديميين وموظفين مهارات هذا الأسلوب وتطبيقاته العملية.

أن تعد الجامعة بداية كل عام دراسي خطة سنوية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية مبنية على الاحتياجات الحقيقية لهم .

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

مع بداية القرن العشرين ظهر الاهتمام بالإدارة كعلم له أصوله ومبادئه ومفاهيمه ونظرياته باعتباره وسيلة أو أداة لتحقيق المنظمة لأهدافها بأعلى أداء وكفاءة ، وأن الاستثمار بتأهيل وإعداد القيادات لا يقل أهمية عن توفير الموارد المادية والمالية ، ومع ظهور هذا البعد الحيوي في نجاح المنظمة بدأ العلماء والمفكرون بسبر أغوار هذا العلم للوصول إلى أفضل نظرية أو أسلوب إداري تمارسه القيادات ويضيف ميزة تنافسية أو قيادة للمنظمة في مجال نشاطها .

وقام تطوير هذا العلم على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة ، غير أن الممارسات الإدارية قد أخفقت في التركيز على الأداء البشري ، وإعطائه الأهمية الكبرى في عملية التطوير مقارنة بتطوير الآلات والأساليب والنماذج الإدارية ، وفي هذا الإطار يؤكد هلال (١٩٩٦ م ، ص ١١) أن الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل تحقيق للاستثمارات البشرية والمادية قد أظهرت قصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة والمتنامية المطلوب تحقيقها ، وأن التركيز في وضع الأداء الإنساني كان على ميزان التقييم من أجل المحاسبة ، وتحديد فئات الحوافز المتاحة ، أو الترقية إلى الدرجات الأعلى في السلم الوظيفي ، وأن هذا التركيز الدائم من قبل الإدارة على عمليات التقييم دون وجود اتفاق مسبق بين الرؤساء والمرؤوسين قد أدى إلى اختلاف اللغة المستخدمة التي يمكن أن تكون بينهما قبل أن تتم عملية التقييم ، ونتيجة لاختلاف الثقافات والاتجاهات بينهم اختلفت توقعاتهم لمسئولياتهم وواجباتهم لأداء الأعمال المطلوبة ، وهذا ما أدى إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة لتحديد مفهوم الأداء المناسب وغير المناسب .

إن هذا الإدراك لأهمية تركيز الإدارة على تنمية الأداء البشري قد أسس لظهور مفهوم جديد تتجاوز فيه الممارسات الإدارية عمليات تقييم أداء العاملين

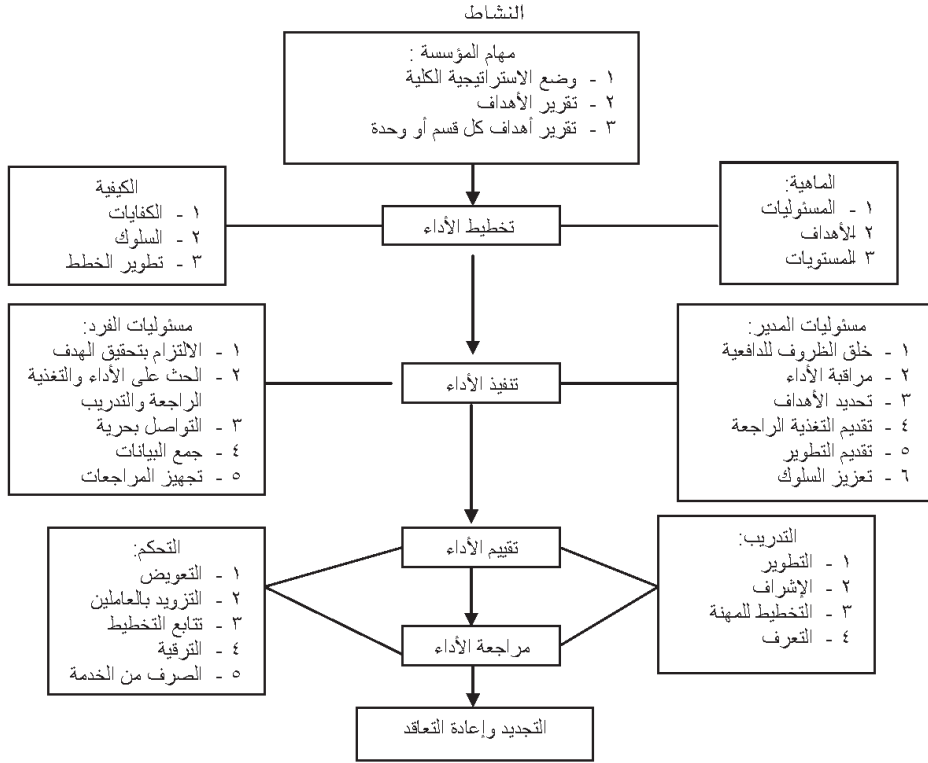
إلى التخطيط بالاشتراك مع العاملين لتطوير أدائهم وممارساتهم وإحداث التغييرات المرغوبة في الممارسات الفردية والجماعية والتي من شأنها تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

لقد ظهر مفهوم إدارة الأداء كما يشير (73-Thomas ، 998 ، P: 72) نتيجة أن معظم توجهات المؤسسات في الثمانينيات الميلادية كانت أدائية (تهتم بالأداء) ، فلقد ظهر التركيز الكبير على تحديد كل موقف من مهمة وقيم المؤسسة ، وذلك بربط أداء الموظف بأهداف المنظمة جميعها ، ومن هنا طرح هذا المفهوم للتطبيق ، ونال التخطيط لأداء العاملين أهمية أكثر ، وأن بداية صياغة هذا الاتجاه كان على يد Grote في عام ١٩٩٦م عندما عرض نموذجا لتخطيط إدارة الأداء والذي تسييره مهمة الإدارة ، والذي يتطلب وظيفتين هامتين هما :

١. ترسيخ أهداف يمكن قياسها ، وهي التي تحدد أداء الفرد والمؤسسة.
٢. تحليل الطريقة التي يتم إنجاز الأهداف بها.

فالتركيز على عملية تقييم الأداء وحده من أجل المحاسبة وتقديم الحوافز بهدف تطوير الأداء البشري لم يحقق للمنظمات المعاصرة توجيه وتنظيم طاقات الأفراد بشكل يتناسب مع أهدافها وتطلعات المستقبلية المراد الوصول إليها ، ومن هنا جاءت الأهمية لتجاوز هذا التركيز إلى عملية التخطيط لإدارة أداء العاملين بالاشتراك معهم بهدف ربط أداء الموظف بأهداف المنظمة جميعها ، وكان أول من صاغ هذا الاتجاه هو Grote من خلال نموده لتخطيط إدارة الأداء ، والذي مثله بالشكل التالي:

شكل رقم (١) : نموذج Grote لتخطيط إدارة الأداء



(Thomas ، 1998 ، P:75)

ويوضح هذا النموذج أن تطبيق إدارة الأداء يتطلب من المؤسسة أو المنظمة وضع الاستراتيجية الكلية لها والتي تعبر عن رؤيتها المستقبلية ، وأهدافها العليا التي تتطلع إليها ، ومن ثم تحديد هذه الأهداف بشكل يسهل تنفيذها ، ومن ثم تحديد الأهداف الأكثر تفصيلاً لكل قسم أو وحدة من وحدات الإدارة حتى يسهل تحقيقها ، وبعد ذلك تبدأ دورة إدارة الأداء ، ويتضح في هذا النموذج عناصر أو خطوات دورة الأداء والتي سيتم استعراضها لاحقاً .

ويعتقد باكال (٢٠٠٨ م ، ص ١) أن العديد من المديرين لا يفهمون إدارة الأداء ونتيجة لعدم الفهم هذا فإنهم يركزون على الأشياء الخطأ كتقييم الأداء وليس التخطيط ، والكلام في اتجاه واحد (من المدير إلى الموظف) وليس الحوار المتبادل ، والنماذج المطلوبة وليس التواصل ، وتوجيه اللوم وليس حل المشكلات ، وأخيرا يركزون على الماضي لاعلى الحاضر أو المستقبل .

إن الجامعات وهي تقود عملية التطوير والتغيير في المجتمعات بحاجة ماسة إلى تطوير قدرات أفرادها القيادية ليقوموا بدورهم في صناعة التغيير المستمر ، والاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة في تعزيز القدرة والمهارة القيادية لأعضائها ، وقد أشار آل زاهر (١٤٢٥ هـ ، ص ٢٥٦) في دراسته " أن الجامعات السعودية لم تساير التطورات العالمية في التخطيط والتنظيم الجدي لبرامج تركب مباشرة على تطوير عضوية التدريس ، واقتصر الدور على جهود جزئية أو التفكير في تنظيم برامج ولكن بدون جدية وتنفيذ " .

إن مثل هذا الواقع يفرض على جامعة تبوك طلب التغيير من خلال دراسة الأساليب الممارسة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة ، ومعرفة مدى امتلاك القيادات لمهارات وكفايات النظريات والأساليب الإدارية الحديثة من أجل تطوير قدراتهم وكفاياتهم باستمرار .

مشكلة الدراسة :

تعتبر جامعة تبوك من الجامعات الناشئة التي تتطلع إلى تحقيق أهدافها ومساهماتها في خدمة المجتمع بدرجة عالية من التميز ، وتسعى إلى بناء وتدريب الكوادر البشرية واستثمار الفرص التطويرية للوصول إلى التميز والريادة ، وهذا يتطلب من قياداتها الأكاديمية الحرص على استخدام أفضل الأساليب والطرق والوسائل الحديثة واستثمارها في الوصول إلى الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر مدة ممكنة ، مع العمل على تجاوز ذلك إلى إخراج أقصى ما لدى العاملين من أداء ممكن ، وجعلهم قادة للإبداع والابتكار والتجديد ، وبما

أن أسلوب إدارة الأداء من الأساليب الإدارية الحديثة التي لا غنى للقيادات عن استخدامها وتطبيقها في مجال عملهم القيادي ، ولما لها من فائدة عظيمة في تحقيق الأهداف وإخراج أقصى أداء ممكن لدى الأفراد ، والنهوض بالمنظمة إلى مواقع الريادة في مختلف المستويات على أسس من الممارسات الإدارية والقيادية الناجحة والمحفزة للعاملين في جو من الحرية المنظمة والديمقراطية والمناخ الوظيفي الصحي ، فقد جاءت هذه الدراسة التي تمثل سؤالها الرئيس في :

ما واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لأسلوب إدارة الأداء ؟
وما البرنامج المقترح لتطوير مهاراتهم في هذا المجال ؟

أسئلة الدراسة :

وقد تمثلت أسئلة الدراسة الفرعية المنبثقة من مشكلة الدراسة بالآتي :

« ما واقع تطبيق القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك لأسلوب إدارة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟

« هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات: الدرجة العلمية ، الخبرة في العمل الأكاديمي ، الجنسية ، المنصب الإداري المكلف به عضو هيئة التدريس ؟

« ما البرنامج المقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بالجامعة في مجال إدارة الأداء ؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من ضرورة إدراك الفرص التطويرية الجديدة التي تتطلبها المستجدات الحديثة والتغيرات المستقبلية التي تتطلب التركيز على تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك من خلال العناية بما يجب أن يعملها القادة في ميادين العمل ، و الاهتمام بالجوانب المعرفية والجوانب التطبيقية على

حد سواء من خلال التواصل المستمر مع العاملين أثناء عملهم ، والعمل على إخراج أقصى ما لديهم من قدرات ومهارات ، كما تتبع أهميتها من كونها تكشف (تشخص) واقع إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية باعتباره من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق أفضل أداء على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة ، مما يتيح عمل تصور لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بالجامعة يركز على تزويدهم بالمهارات المطلوبة لإتقان إدارة الأداء ، إضافة إلى أن هذا الدراسة من خلال تركيزها على تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة تتوافق مع عدد من الدراسات العالمية التي نادت بذلك كدراسة (Van Der Merwe.2001) (Azzaro.2005). (Justus.1999). (Thomas.1998). (السلمي، ٢٠٠٥م) وغيرها من الدراسات الحديثة.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

أولاً : معرفة واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لأسلوب إدارة الأداء من خلال التعرف على درجة تحقق أهداف إدارة الأداء ، والإجراءات المتعلقة بتخطيط إدارة الأداء ، وتهيئة الظروف لإمكانية الأداء ، وإجراءات تنفيذ الأداء ، وإجراءات تقييم الأداء ، وإجراءات تحسين وتطوير الأداء .

ثانياً : معرفة ما إذا كان لدى عينة الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم لمحاو و فقرات الدراسة تعزى إلى عدد من المتغيرات : الدرجة العلمية ، الخبرة في العمل الأكاديمي ، الجنسية ، المنصب الإداري المكلف به عضو هيئة التدريس .

ثالثاً : إعداد برنامج مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في مجال تطبيق إدارة الأداء ، يهدف إلى اكسابهم مهارات إدارة الأداء وتطبيقها في ميدان العمل الأكاديمي .

حدود الدراسة :

أولاً : الحدود الموضوعية: وتتمثل بدراسة الجوانب المتعلقة بواقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لأسلوب إدارة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وإعداد برنامج لتطوير مهاراتهم في مجال إدارة الأداء.

ثانياً : الحدود المكانية : وتمثلت بتطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكليات ووحدات جامعة تبوك بمدينة تبوك.

ثالثاً : الحدود الزمانية : طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٠هـ.

مصطلحات الدراسة :

إدارة الأداء : وهي الفكر والأسلوب 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. (تعريف إجرائي)

القيادات الأكاديمية : كل عضو هيئة تدريس مكلف بعمل قيادي بالجامعة ، ويشمل رؤساء الأقسام ، مشرفي الوحدات ، وكلاء الكليات ، عمداء الكليات والعمادات ، وكلاء الجامعة. (تعريف إجرائي)

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم إدارة الأداء :

إن إدراك مفهوم الأداء لا يتحقق إلا بفهم وإدراك واضح لمعنى الأداء بشكل عام (الفردي والجماعي والمنظمي) ، فالأداء يرتبط بالكفاءة والفعالية ، فالكفاءة كما يشير أحمد (١٩٩٦ م ، ص ٢٨-٢٩) هي استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة ، أي أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات ، فالقائد الكفء هو القادر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة في المنظمة .

أما الفعالية فيشير الملكاوي (٢٠٠٩ م ، ص ٢٨-٢٩) إلى أنها تتعلق بالأهداف المتحققة المحددة من قبل الفرد أو المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بها ، ويتفق مع المفهوم السابق للكفاءة ، ويعرف الأداء بأنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة والتي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين .

ويمكن أن نفهم الأداء على أنه الجهد الذي يبذله أو يقوم به الفرد أو المؤسسة لتحقيق أهداف معينة ، وأن الأداء الجيد هو الذي يحقق أفضل البدائل أو الخيارات (الفعالية) ويزيد من الإنتاجية بأقل التكاليف (الكفاءة) .

وأما إدارة الأداء فقد عرفت بأنها :

- عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر ، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها ، وهي عبارة عن نظام يتألف من عدة أجزاء يجب العناية بها جميعا إذا ما أريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المؤسسة ، والمدراء ، والموظفين . (باكال ، ١٩٩٩ م ، ص ٢٦)

- الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه . (هلال ، ١٩٩٦ م ، ص ١٣)

- تتم بفهم ووضع الأهداف والتوقعات ، والقيام بعملية مستمرة من التقييم ، وتقييم الأداء . (شوارتز ، ٢٠٠١ م ، ص٤)
 - أسلوب الحوار والاتصال الذي يتم من خلاله عرض الأهداف والتوقعات بلغة واضحة وذات معنى من منظور قائد المؤسسة وإلى أصغر موظف ، ومن أصغر موظف إلى أعلى القيادات ، ويتشارك كل من المدير والموظف في تحديد الأداء المطلوب ، ويلتزم الموظف أو العامل بذلك . (Thomas ، 1998 ، p73)
 - عملية تتكون من ستة عناصر هي ضمان وتحقيق الأهداف (Achievement of Objectives) ، تخطيط الأداء (الأنشطة) الموصلة إلى هذه الأهداف (Performance Planning) ، تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية ، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء (Performance Facilitation) ، متابعة ومراجعة الأداء وتبين احتمالات النجاح المستهدف (Performance Audit) ، التطور المستمر في الأداء وفقا لتطور الظروف والموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار (Performance Development) ، تحسين الأداء (Performance Improvement) . (السلمي ، ١٩٩٨ م ، ص٣٣-٣٥)
- ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم إدارة الأداء نستنتج أنها ركزت على ما يلي:
١. عناصر أساسية يتكون منها مفهوم إدارة الأداء تتمثل في: تخطيط الأداء ، تنظيم الأداء ، توجيه الأداء ، التحسين المستمر للأداء ، تقييم الأداء .
 ٢. الأداء الفردي والجماعي للعاملين دون الأداء الكلي للمنظمة .
 ٣. أن إدارة الأداء أسلوب حوار واتصال وتشارك بين المشرفين أو مطوري الأداء والعاملين بلغة واضحة .
 ٤. أن إدارة الأداء عملية تتكون من خطوات متتابعة ومتسلسلة للتواصل الدائم والمستمر والتشارك والتشاور .

٥. أن إدارة الأداء نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات تتمثل مدخلاته في الأفراد والأهداف الشخصية وأهداف المنظمة والمشرفين والمديرين ومطوري الأداء والمنظمة والإمكانات المادية المتوفرة ، وتتمثل عملياته في أسلوب التواصل بين العاملين والمشرفين أو مطوري الأداء لتخطيط الأداء وتوجيهه وتحسينه وتقييمه ، وتتمثل مخرجاته في تحقيق التغيرات الإيجابية في سلوكيات الأفراد العاملين والتي تعكس أداءهم بالصورة المتكاملة المطلوبة لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

وبناء على ذلك يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها فكر وأسلوب يقوم على فهم واضح للمهام والمسئوليات والتوقعات من قبل الإدارة والعاملين وامتفق عليه ، ويتبعه 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.

أهداف إدارة الأداء :

يشير هلال (١٩٩٦م ، ص٤٥-٥١) إلى جملة من أهداف إدارة الأداء والتي يمكن أن تشترك فيها معظم المنظمات والمتمثلة في :

١. وضع نظام معلومات عن أداء العاملين وما يطرأ عليه من تغيرات.
٢. إعطاء الفرصة لتبادل الرأي والمعلومات والخبرات بين العاملين وقيادتهم.
٣. تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد العاملين.
٤. التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للعاملين.
٥. التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء للثواب والعقاب فقط.
٦. تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين العاملين وقيادتهم في تحديد أهداف ومعايير الأداء.
٧. توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
٨. تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

ويضيف شوارتز (٢٠٠١م ، ص ٦) أن من أهدافها أن تطلع الإدارة العاملين فيها على المجالات التي يتميزون فيها ، والمجالات التي يمكن أن يتحسنوا فيها ، وأن تسعى إلى مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم ، وزيادة إنتاجيتهم ، وشعورهم بالرضاء ، وقتاعتهم الشخصية ، وتوفير معلومات وبيانات للمنظمة حول تخطيط الموارد البشرية.

وحدد ميدين وشافير (٢٠٠٥م ، ص ١٦٨) عند تصميم برنامج لإدارة الأداء شرطاً يوضح الهدف منها ، وهو أن لا يكون تصميمها على أساس أنها عملية تقييمية ، وعند ذلك فإنه يمكن لهذا الأسلوب أن يزيد من كفاءة الموظفين ، ومن فهمهم لطبيعة الوظيفة ، كما أنه يحفزهم ويزيد من طموحاتهم ، ويحقق الثقة المتبادلة بينهم وبين قيادتهم ، ويرفع من كفاءة عملية الاتصال وتبادل الآراء بين الإدارة والعاملين.

وفي ذلك إشارة إلى عدم النظر لأهداف إدارة الأداء بمنظور تقييم الأداء فقط ، أو ممارستها وتطبيقها وفقاً لأسلوب تقييم الأداء ، وذلك لأن مفهوم إدارة الأداء أوسع وأشمل من أن يقتصر في أسلوب لتقييم الأداء فقط.

وحدد بروكس (٢٠٠١م ، ص ١١٨-١١٩) ثلاث مكونات أساسية تحتويها أهداف الأداء يتمثل المكون الأول بعبارة توضح الأداء المطلوب من المتعلم أو الموظف ، والمكون الثاني يمثل عبارة توضح المدى من المعايير التي في ضوءها يجب أن يقدم المتعلم أو الموظف الأداء المطلوب ، والمكون الثالث يمثل توضيح الحد الأدنى من المعايير الواجب توفرها لدى المتعلم أو الموظف عند الأداء.

ويمكن أن نشق أهداف إدارة الأداء في المؤسسات التعليمية والتربوية في الأهداف التالية :

- ١ . إيجاد نظام معلومات دقيق حول أداء العاملين وقدراتهم واستعداداتهم في كل وحدة أو قسم أو إدارة من إدارات المؤسسة التعليمية.
- ٢ . إيجاد نظام معلومات وبيانات حول الأساليب الحديثة والوسائل التربوية المتطورة.
- ٣ . الاتصال المباشر والتواصل المستمر وتبادل الآراء والخبرات بين المشرفين وشاغلي الوظائف التعليمية.

٤. التخطيط المشترك بين المشرفين والعاملين للأداء المطلوب ، والاتفاق على الأهداف ومعايير الأداء.
٥. التوجيه الدائم والمستمر من قبل المشرفين .
٦. تقييم الأداء وتحسينه وتطويره بشكل متواصل من خلال التقييم المستمر للأداء.
٧. البعد عن مفهوم تقييم الأداء من أجل المحاسبة .
٨. تطوير قدرات العاملين المستمرة ليس للحاضر فقط ، وإنما للمستقبل وما يتطلبه من تغييرات.
٩. تهيئة الظروف البيئية والمناخ الوظيفي الجيد.
١٠. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
١١. تقديم كافة أساليب تطوير الأداء الفردي والجماعي من تدريب واستشارة وتطوير وتغيير.

عناصر إدارة الأداء :

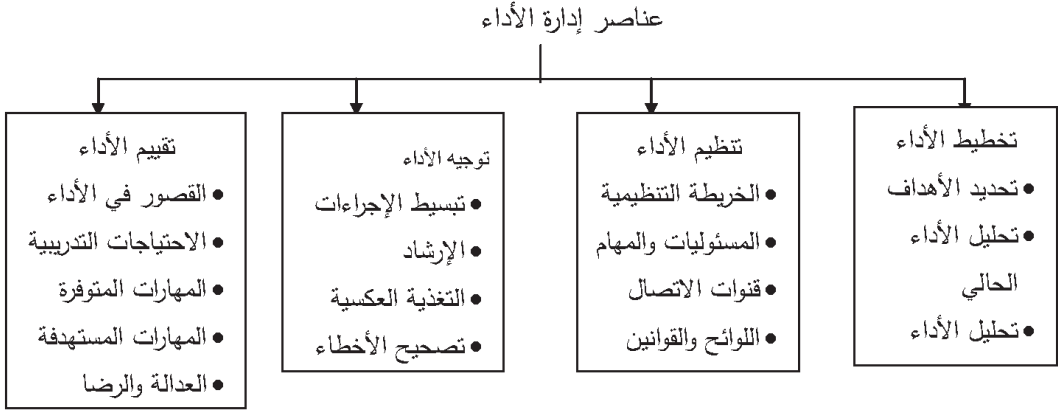
إدارة الأداء مثلها مثل أي عملية إدارية تتكون من عناصر أو أجزاء تكوّن في مجملها هذه العملية ، وهذه العناصر ترتبط مع بعضها بشكل ديناميكي يميزها عن غيرها من العمليات الإدارية ، فالتسلسل الخطي غير ملائم في هذه العملية ، حيث تركز على العلاقة بين عنصرين أو أكثر دونما عملية التقيد بالتسلسل الرأسي أو الأفقي ، وإنما يمكن العودة في أي مرحلة أو خطوة إلى أي خطوة في التسلسل ، وهذا ما يجعلها عملية ديناميكية وغير خطية.

وقد بين باكال (١٩٩٩ م ، ص ٥٩) ذلك عندما أوضح أن إدارة الأداء ليست عملية خطية تسير بنسق ثابت ، وأنها عملية ديناميكية بين شخصين تتغير من حين لآخر ، فمن الممكن البدء بالخطوة (أ) ، والانتقال للخطوة (ب) ، ثم العودة للخطوة (أ) مرة أخرى ، وقد تنفذ أحيانا الخطوتين معا.

وقد أظهرت العديد من النماذج التي تناولت عناصر إدارة الأداء توضيح هذه العناصر وكيفية الترابط والانتقال فيما بينها ، مع اختلاف يظهر أحيانا حول ديناميكية هذه العناصر وارتباط كل عنصر منها بالعنصر الآخر.

ففي الشكل أدناه يبين هلال (١٩٩٦م ، ص١٨) عناصر إدارة الأداء والمهام والمسئوليات التي تتعلق بكل عنصر منها كما يتضح :

شكل رقم (٢) : عناصر إدارة الأداء



ويُظهر الشكل السابق عناصر إدارة الأداء في أربعة عناصر هي : تخطيط الأداء ، وتنظيم الأداء ، توجيه الأداء ، وتقييم الأداء ، ويبين أهم وظائف كل عنصر منها دون توضيح للعلاقة ما بين هذه العناصر.

بينما أوضح (Grote (Thomas ، 1998 ، P:75 في نموذجة لدورة إدارة الأداء - والذي سبق عرضه- خمسة عناصر لإدارة الأداء تتمثل في تخطيط الأداء ، تنفيذ الأداء ، تقييم الأداء ، مراجعة الأداء ، والتجديد وإعادة التعاقد ، كما يوضح دورة إدارة الأداء والعلاقة بين عناصرها.

وفي هذا الصدد أشار (Thomas ، 1998 ، P:74) أن نموذج Grote يراعي أن عملية إدارة الأداء تبدأ بالتخطيط لأداء متعاون حيث يتفق المشرف مع الموظف للتخطيط للدورة القادمة مركزين على المسئوليات الرئيسية ، والأهداف، وعوامل الأداء التي تشير إلى كفاءات وسلوك الأداء الهامة لتحقيق النتائج ، والتطوير المهني المستمر للعاملين. ص٧٤

ويختصر العامري وعلي (٢٠٠٣م ، ص٣٤-٣٥) دورة إدارة الأداء في ثلاثة عناصر أساسية هي :

العنصر الأول : تخطيط الأداء Performance Planning : ويختص

بتحديد الأهداف بصورة مشتركة من قبل المشرفين والعاملين بحيث يتم تعريف مستوى الأداء المرغوب الوصول إليه ، ووضع خطط التطوير لتحقيق ذلك ، وبالتالي فإنه يركز على النتائج المتحققة من أجل تطوير الاستراتيجيات وتأمين الموارد المطلوبة.

العنصر الثاني : إدارة الأداء Performance Managing : وهي العملية

اليومية التي يتم من خلالها العمل نحو إنجاز توقعات الأداء في مرحلة التخطيط ، ويقوم من خلالها المشرفون والعاملون بمراجعة الأداء بشكل دوري للتأكد من السير الصحيح نحو تحقيق الأهداف ، ويتضمن استخدام المشرفين والمدبرين لأساليب التعزيز الإيجابية للحفاظ على مستويات أداء عالية ، وتوجيه العاملين للوسائل الكفيلة بتصحيح مواطن الخلل.

العنصر الثالث : تقييم الأداء Performance Appraising : ويعتبر

فرصة لمراجعة أداء السنة الماضية ، وهو لا يعتبر مهما إذا تم تطبيق العنصرين الأولين بشكل صحيح.

وأما باكال (١٩٩٩م ، ص٥٩-٧٣) فقد بين مكونات نظام إدارة الأداء في :

١. تخطيط الأداء.
٢. التواصل الدائم بشأن الأداء.
٣. جمع البيانات والملاحظة والتوثيق.
٤. اجتماعات تقدير الأداء.
٥. تشخيص الأداء والتدريب.
٦. العودة للخطوة الأولى - التخطيط مجدداً -.

و أن هذه العناصر تمارس بعملية ديناميكية بحيث يمكن الجمع بين عنصرين في وقت واحد ، وإمكانية العودة لعنصر سابق ثم استكمال باقي العناصر ، كما يركز التقسيم على العودة مجددا بعد العنصر الخامس ، والبدء في دورة جديدة لإدارة الأداء .

وما يميز تقسيم باكال Bacal عن تقسيم Grote هو أن Bacal ينظر إلى دورة إدارة الأداء بأنها عملية ديناميكية ، ولا تسير وفقا للعلاقة الخطية كما يتضح في نموذج Grote ، فالعودة ممكنة لأي عنصر سابق ومن ثم استكمال الدورة ، وكلا النموذجين متفق في العودة مجددا لدورة جديدة بعد انتهاء كل دورة .

ويرى السلمي (١٩٩٨ م ، ص٣٣-٣٥) أن إدارة الأداء تمارس من خلال خطوات متسلسلة ، وهذه الخطوات تعبر عن عناصر هذه العملية ، والتي تتمثل في الخطوات التالية:

١. تأكيد تحقيق الأهداف Achievement of Objectives : وهو الهدف الأساسي من وجود الإدارة أو العملية.
٢. تخطيط الأداء Performance Planning : وهو السبيل لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف.
٣. تهيئة وتوجيه الظروف لإمكان الأداء Performance Facilitation : ويتعلق بتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية ، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء .
٤. متابعة ومراجعة الأداء Performance Audit : ويتعلق بمتابعة ومراجعة الأداء وتبين احتمالات النجاح المستهدفة .
٥. التطوير المستمر في الأداء Performance Development : ويتعلق بالتطوير المستمر للأداء وفقا لتطور الظروف والموارد ، ووفقا للمعوقات المتغيرة باستمرار .
٦. تحسين الأداء Performance Improvement : ويتعلق هذا العنصر بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وتميز مخرجاتها ونتائجها ، وتحقيق رضا العملاء بشكل يفوق منافسيها .

ويلاحظ من خلال النماذج والتقسيمات السابقة لعناصر ومكونات إدارة الأداء أنها تشترك في أغلب العناصر ، ولا تختلف إلا بالتفصيلات الدقيقة ، فعنصر ما كتنفيذ الأداء مثلا في نموذج أو تقسيم ما قد يشتمل عناصر كالتوجيه والمتابعة والتنفيذ في تقسيم آخر ، وقد تختلف التقسيمات في النظرة إلى تنفيذ إدارة الأداء والتسلسل والديناميكية بين العناصر أثناء التنفيذ الفعلي ، والذي يظهر في بعض التقسيمات بعلاقة خطية وفي أخرى بعلاقة ديناميكية متصلة .

وفي إطار ما تم استعراضه من نماذج وتقسيمات لعناصر إدارة الأداء ، يمكننا بيان أبرز عناصر إدارة الأداء ومكوناتها ، والتي تتمثل في الآتي :

أولا : تخطيط الأداء :

وهو العنصر الأول الذي يتعلق بالاتفاق المشترك بين الرئيس والمروؤوس حول الأداء الذي ينبغي تحقيقه ، ومستوى الإنجاز المطلوب له ، والتخطيط المشترك للوصول إلى النتيجة المرصية للجميع .

وقد عرفه هلال (١٩٩٦م ، ص ١٤) بأنه " رسم صورة للأداء المستقبلي تحقق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة " .

و أوضحه باكال (١٩٩٩م ، ص ٦١) في " نقطة البداية لعملية إدارة الأداء ، فالمدير والموظف يعملان معا لتعيين ما سيقوم به الموظف ، وفهمه ، والاتفاق بشأنه ، وضمن أي مستوى من الإتقان ، ولماذا ، ومتى ، وما إلى ذلك " .

كما أكد (Thomas ، 1998 ، P:74) على أنه اتفاق مسبق وتعاون وتخطيط مشترك بين الرئيس والموظف حول المسئوليات الرئيسة التي ينبغي أن يقوم بها الموظف ، والأهداف التي يجب على الموظف تحقيقها ، وتحديد عوامل الأداء التي يجب أن يمتلكها الموظف لتحقيق النتائج ، وكيفية تطويرها لدى الموظف إذا لم تتوفر لديه ، وتشجيع نمو وتطور العاملين وتحسين مهارات القيادة عندهم وزيادة الكامن منها .

ونخلص إلى أن تخطيط الأداء يعبر عن رؤية مستقبلية للوصول للأهداف المطلوبة نابعة من اتفاق وتعاون وتخطيط مشترك بين الرئيس والعاملين حول المسئوليات والأهداف المطلوب تحقيقها ، والكفايات المطلوب توافرها لدى العاملين ، والمعايير والمستوى المحدد للإنجاز .

ثانيا : تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء :

ويتناول هذا العنصر - كما أشار السلمي (١٩٩٨م ، ص٣٣) - تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية ، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء .

كما أنه يتناول تنظيم الأداء ، والذي أشار إليه هلال (١٩٩٦م ، ص١٤-١٥) بأنه يهدف إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث يكون متكاملًا وليس معوقًا لحركة الآخرين ، وأنه يتطلب توافر كل من :

« الهيكل أو البنيان والعلاقات التنظيمية الواضحة .

« اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل .

« التحديد الواضح للمسئوليات والمهام من خلال الوصف الوظيفي .

« الاختيار السليم والمناسب للأفراد والوظائف التي يشغلونها .

« وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة .

وعموما فإن هذا العنصر يهتم بتهيئة كافة المتطلبات التي تم الاتفاق عليها أثناء التخطيط للأداء فيما يتعلق بتطوير الأنظمة والمسئوليات ، وفيما يتعلق بتطوير وتوافر الكفايات التي تمكن الأفراد من تأدية مهامهم بمستوى الإنجاز المطلوب من خلال التطوير والتدريب والاستشارة ، وتهيئة كافة الظروف البيئية (داخليا وخارجيا) لضمان سير الأداء وفقا للتخطيط المسبق .

ثالثا : تنفيذ الأداء :

ويعبر هذا العنصر عن البداية الفعلية و تنفيذ الأداء من قبل العاملين وبتابعة وإشراف الرؤساء بعد عملية التخطيط المشترك للأداء ، وعملية تهيئة الظروف التي تؤهلهم لتنفيذ الأداء وفقا للمعايير والمستويات المطلوبة ، ويشمل عملية التوجيه والتواصل المستمر بين الإدارة والعاملين وعملية المتابعة المستمرة.

وقد أوضح Grote في نموذجه أن هذا العنصر يشتمل على مسؤوليات للمدير ومسؤوليات للفرد ، فمسؤوليات المدير تتمثل في إيجاد الظروف المشجعة والدافعة ، ومراقبة ومتابعة الأداء ، وتحديث الأهداف باستمرار وفقا للمتغيرات ، وتقديم التغذية الراجعة من خلال التواصل المستمر ، وتشجيع وتعزيز السلوك الإيجابي لدى العاملين ، كما تتمثل مسؤوليات الفرد في الالتزام بتحقيق الهدف والعمل على ذلك ، والاستفادة من التغذية الراجعة والتدريب والتطوير ، والتواصل بحرية مع جميع منسوبي المؤسسة بما فيها الإدارة ، وجمع المعلومات حول الأداء وما يواجهه من مشكلات وما يحققه من إنجازات. (Thomas ، 1998 ، P.75)

وعبر هلال (١٩٩٦م ، ص١٦) عن هذا العنصر بعنصر التوجيه ، والذي أوضح أنه يهدف إلى متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية الراجعة عن طريق مناقشة الأداء الدوري معهم ، إضافة إلى أن هذه العملية تشمل تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات.

كما عبر باكال (١٩٩٩م ، ص٦٢-٦٣) عن هذا العنصر بعنصر التواصل الدائم بشأن الأداء ، وأشار أنه ببساطة عملية في اتجاهين لتعقب سير الأمور ، وتحديد معوقات الأداء ، وإعطاء كلا الطرفين المعلومات اللازمة للنجاح ، وأن هذه التواصل الدائم يتيح لكل من المدير والموظف العمل سويا لمنع حدوث المشكلات ، والتعامل مع أية مشكلات أو صعوبات قد تظهر ، وتعديل مسؤوليات العمل حسبما تقتضيه الضرورة في معظم مواقع العمل.

وعلى العموم فإن تنفيذ الأداء مكون يشمل عملية التنفيذ الفعلي للأداء من قبل العاملين ، والتوجيه والمتابعة من قبل المشرفين أو المديرين ، والتواصل المستمر فيما بين الطرفين ، وذلك لضمان سير الأداء بالشكل الصحيح ، والتحقق من السير نحو تحقيق الأهداف بشكل متواصل ، وإجراء التعديلات والتطويرات المستمرة أثناء الأداء بما تقتضيه الحاجة والظروف وبما يحقق النتيجة المرجوة.

رابعا : تقييم الأداء :

يعد تقييم الأداء عنصرا هاما من عناصر إدارة الأداء غير أنه لا يعتبر الهدف النهائي لهذه العملية ، وقد عرفه ماهر (٢٠٠٤م ، ص٢٨٤) بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " ، وأنه قد يطلق عليه مسميات أخرى مثل : نظام تقييم الكفاءة ، أو نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام تقييم العاملين.

وعرفه خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٨م ، ص٢) بأنه " قياس الأداء الوظيفي لفرد ما وحكم على قدرته واستعداده للتقدم " .

كما عرفه باكال (١٩٩٩م ، ص١٥٨) بأنه " الطريقة التي يجري من خلالها تقييم وتقدير أداء الفرد ، وهي تجيب على السؤال : إلى أي مدى أجاد الموظف تأدية عمله خلال الفترة موضوع التقييم؟ ، وتأتي كجزء من إدارة الأداء " .

وحدد نصر الله (٢٠٠١م ، ص١٦٩-١٧٠) المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء بالآتي:

« أنه عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أدائه ومسئوليته أو واجباته .

« أنه عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطوير أداء العامل وبالتالي أداء المنظمة .

« أنه عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأدلة وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل .

« أنه عملية من شأنها ترقية العامل ، وتحقيق المساواة .

ويلاحظ من المفاهيم السابقة تركيزها على أن تقييم الأداء موجه للتأكد من تحقيق الأهداف ، وتأدية العاملين لأعمالهم ومسئولياتهم بالشكل المطلوب ، وأنه يتطلب المعايير أو المقاييس التي تمكن الإدارة والعاملين من التأكد من عملية تحقيق الأهداف ، وأن هذه العملية يُحكم من خلالها على أداء العاملين ، ويتسع المفهوم الأخير إلى أن عملية التقييم لا تتوقف عند هذا الحد ، وإنما تتجاوزها إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين ، والعمل على تطوير أداء العاملين من أجل تطوير الأداء الكلي للمنظمة.

وحدد ضرار (١٤٢٤ هـ ، ص ٩٤-٩٥) فوائد هذا العنصر في الآتي :

« ضروري لإنجاح عملية تطوير المهارات والقدرات للعاملين في مختلف وظائفهم ومسئولياتهم.

« يوفر فرصة لمراجعة الأداء السابق.

« يمكن من تحديد أهداف أداء العاملين على المدى البعيد والاتفاق حولها.

« التعرف على الاحتياجات المادية والإدارية بما فيها التحفيز والتوجيه الوظيفي التي يحتاجها الموظف.

« يمكن من تعديل المسار الوظيفي إذا دعت الحاجة.

« تحديد احتياجات المرشحين لنوعية التطوير اللازمة لكل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي.

« مساعدة العاملين في تقييم الذات.

كما أورد بحري (٢٠٠٣ م ، ص ٢٥٢-٢٥٦) بعض أخطاء تقييم الأداء التي تكون سببا في انحرافه عن مساره الطبيعي ، والتي يمثلها بالآتي :

الخطأ الأول : التركيز على نماذج التقييم وتجاهل أو عدم فهم الغرض النهائي من عملية التقييم وهو السماح للعاملين والمديرين بالتحسن باستمرار ، وإزالة العوائق أمام نجاحهم الوظيفي.

الخطأ الثاني : عدم الاستعداد والتهيئة مقدماً لعملية التقييم مما يجعل الموظف غير مشارك أو عضواً سلبياً في عملية التقييم .

الخطأ الثالث : التوقع (التحجر والتصلب) : وذلك من قبل العاملين مما يفقد القدرة على تحسين الأداء ، وقد يكون نتيجة لفهمه الخاطئ عن مقاصد التقييم .

الخطأ الرابع : عدم الاتصال المستمر بالخاضعين للتقييم طوال السنة ، والاكتفاء بفترة التقييم آخر العام مما يفقد إمكانية حل المشكلات وتذليل الصعوبات أثناء العمل ، والتشجيع على التطور وتحسين الأداء .

الخطأ الخامس : عدم وضوح تعليمات ومقترحات المديرين أو المشرفين ، وعدم قدرتهم على توصيل المعلومة ، وعدم وضوح قنوات الاتصال بينهم وبين العاملين يؤدي إلى عدم قدرة العاملين على أداء المطلوب منهم لتحسين أدائهم في المستقبل .

الخطأ السادس : التقييم من جانب واحد وعدم مشاركة العاملين فيه ، وربطه بالحافز المادي .

وتبرز أهمية تقييم الأداء كما يشير سيزلاقي والاس (١٤١٢ هـ ، ص ٣٧٨-٣٧٩) في أنه :

- يمكن من ترجمة الأداء إلى مقاييس إنجاز جماعة العمل والمنظمة ، ونوعية العمل المنجز وكفاءة الأداء ، كما يمكن من ترجمته على مستوى الفرد في شكل تصرفات وأفعال وفق تقديرات المشرفين وزملاء العمل .
- يحقق الحصول على معلومات مرتدة تفيد في مراجعة وتقويم الأداء مما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنى التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية .

وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء كعنصر من عناصر إدارة الأداء يتعلق بتقييم أداء العاملين ومدى تأديتهم لأعمالهم ، ومستويات الإنجاز لديهم كما تم الاتفاق عليه مسبقا أثناء التخطيط للأداء ، ومن خلال التواصل الدائم والمستمر ما بين المشرفين والعاملين بالشكل الذي يحقق الاستفادة من نتائج التقييم ، والذي يمكن من العودة لأي عنصر من العناصر السابقة لإدارة الأداء ، أو الاستمرار لتحقيق التطور والتحسين المستمر للأداء الفردي والجماعي للعاملين ، وأداء المنظمة الكلية.

خامسا : تحسين الأداء :

يتعلق هذا العنصر بتحسين وتطوير الأداء ، ويعتمد على التقييم (العنصر السابق) لمعرفة اتجاه الأداء نحو تحقيق الأهداف ، وهو يشتمل على عملية تشخيص الأداء لمعرفة الأسباب في التقدم أو الإخفاق في الأداء ، كما أنه يشتمل على عملية الانضباط في معالجة المشكلات وأسبابها ، ثم عملية تطوير وتحسين الأداء الذي يجعل الأداء متميزا في تحقيق النتائج المطلوبة.

ويعرف باكال (١٩٩٩ م ، ص ٢٠٢) تشخيص الأداء بأنه " العملية التي نستخدمها مع الموظف لإمالة اللثام عن الأسباب الحقيقية لنجاحه ، أو الأسباب التي أدت لمواجهته بعض الصعاب ، وتهدف إلى التعرف على أسباب وجود المشكلات بحيث نتمكن من إزالتها أو التغلب عليها ، وهي تجري في أي وقت من السنة وبالمشاركة مع الموظف صاحب العلاقة " .

كما أشار فرنش وجونير (٢٠٠٠ م ، ص ١٧٦) على أن بكهارد قد أكد على أهمية أنشطة التشخيص في عملية التطوير بقوله : أن تطوير استراتيجية لتحسين منظمة ما يتطلب وبشكل منظم فحص الأمور الحالية .

وبالتالي فإن العملية أو الخطوة الأولى من عمليات التطوير والتحسين المستمر للأداء هي تشخيص الأداء بهدف معرفة أسباب النجاح وأسباب الفشل ، والتي بمعرفتها يمكن للمختصين بتطوير الأداء تحديد الطريقة والأسلوب للمعالجة والتطوير.

ثم تأتي العملية الثانية من عمليات تطوير الأداء وهي عملية الانضباط ، والتي يعرفها باكال (١٩٩٩ م ، ص٢١٩) بأنها " عملية مستخدمة لمعالجة مشكلات الأداء ، تنطوي على قيام المدير بالتعرف على تلك المشكلات ، والتواصل بشأنها مع موظفيه ، وتنطوي كذلك على تعرفه ، وتواصله ، وتطبيقه للعواقب المترتبة على عدم انتهائها " .

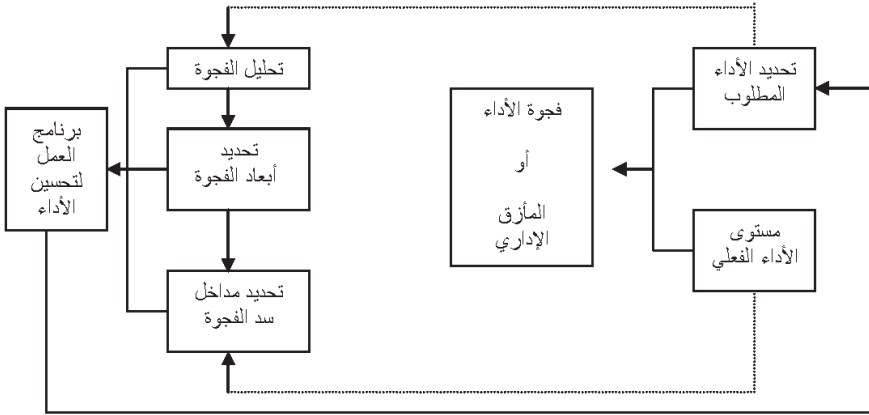
وهذه العملية يتم من خلالها بحث أسباب المشكلات مع العاملين والتواصل معهم بشأنها والعمل معا على معالجتها ، ومعرفة ما يترتب على بقائها من عواقب وسلبيات ، وهي مرحلة تسبق عملية صياغة البرامج والأساليب والخطط العلاجية والتطويرية ، وتتعلق بمعرفة طرق المعالجة وكيفية الظروف المحيطة ، وتحديد الوقت المناسب لمعالجتها .

ثم تأتي المرحلة أو الخطوة الثالثة من عمليات التحسين المستمر وهي التطوير ، والذي يعرفه اللوزي (٢٠٠٠ م ، ص٢٣٧) بأنه " جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين ، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم ، إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعملة ، والهيكل التنظيمية ، وذلك سعيا لتطوير الموارد البشرية أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية " .

وهذه المرحلة يتم فيها إجراء العمليات التطويرية المتعلقة بتحسين الأداء الفردي والجماعي ، والتي قد تتمثل في التدريب وتقديم الاستشارة ، وتطوير الكفايات والمهارات ، وأنماط السلوك .

وتحسين الأداء كعنصر من عناصر إدارة الأداء يشتمل بشكل عام على تحديد مستوى الأداء المطلوب ، وتحديد مستوى الأداء الفعلي ، ومن ثم تحديد فجوة الأداء ، ثم تحليلها وتحديد أبعادها ، وتحديد مداخل سد الفجوة ، وعمل برنامج العمل المستمر لتحسين الأداء ، وهذا ما يظهره نموذج السلمي (١٩٩٨ م ، ص٣٩) لنظام تحسين الأداء أدناه :

شكل رقم (٣) : نظام تحسين الأداء



شكل رقم (٢) : نظام تحسين الأداء

ويلاحظ أن عناصر إدارة الأداء والمتمثلة في الثلاثة الأولى منها تركز على التواصل الدائم والمستمر بين الرؤساء والعاملين ، وكذلك التقويم المستمر أثناء تأدية الأداء ، وهذا ما يتيح الفرصة لإجراء عمليات التحسين والتعديل المستمر للأداء للسير الصحيح نحو الأهداف المراد تحقيقها بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة ، وتعديل الأداء الخاطيء قبل أن يصبح جزءاً من السلوك ، بينما يتعلق العنصران الرابع والخامس من عناصر إدارة الأداء وهما تقييم الأداء ، والتحسين المستمر للأداء بتحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها بصورة نهائية ، والتي غالباً ما تكون مدتها فصلاً دراسياً أو عاماً دراسياً ، لتبدأ بعد ذلك دورة جديدة من إدارة الأداء يتم فيها الاتفاق من جديد على أهداف ينبغي القيام بتنفيذها وتحقيقها.

الدراسات السابقة :

معظم الدراسات والأبحاث التي تم حصرها حول موضوع الدراسة تناولت تأثير بعض العوامل والممارسات على أداء العاملين ، بالإضافة إلى تركيز عدد منها على أهمية الإدارات المعنية بتطوير أداء العاملين والأدوار المستقبلية المنتظرة منها ، ففي دراسة (Hutchison ، 1996) توصل إلى أن الأداء العالي في التعليم العالي يرتبط بالدعم العالي بين المشرف والمؤسسة والاحتفاء بالإنجازات الإدارية والتشجيع على تعلم مهارات جديدة ، وأن الدرجات العالية من الرضا ترجع إلى تواجد المشرفين ومدى تعاونهم والتزامهم بمناقشة التطوير والأداء ، وأنه على المستوى المؤسسي يرجع الرضا إلى التشجيع والدعم والتوقعات الواضحة للأداء والأجواء التي يمكن فيها تحمل الفشل العارض وتخصيص مستشارين للمديرين الجدد ، وأكد (Thomas ، 1998) على فكرة إدارة الأداء وتطبيقها من أجل تطوير تحسين أداء العاملين ، وأنها تحتضن العديد من الموضوعات التي يمكن أن تكون مصدرا لإعادة توجيه المنظمة ، وأن هذا النظام كان له أثر كامن على أداء كلية المجتمع جوهريا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإنه أسهم بطريقة كبيرة في إنجازات المؤسسة ، وأكد الباحث أنه عندما تكون الإدارة طريقة حياة المؤسسة فإن ذلك يحقق فاعلية المنظمة ، وبذلك يزدهر كل من الفرد وأداء المؤسسة وفعاليتها ، وبحث (Justus ، 1999) توقعات الدور والاحتمالات المؤكدة للاتجاهات فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والعامية في منطقة الأقاليم الجنوبية من الولايات المتحدة الأمريكية ، وهدف من دراسته إلى معرفة وجهة نظر وآراء المسؤولين عن تطوير الموارد البشرية في القطاع التعليمي حول توقعات الدور المطلوب في المستقبل ، والهيكل الهرمي للسلطة والاتجاهات فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية ، وقد توصل إلى أن المسؤولين عن الموارد البشرية يتوقعون زيادة مسؤوليات الموارد البشرية في المستقبل ، وزيادة برامج التدريب والتطوير لها ، وزيادة التغيير في العمل والتنظيم نتيجة للتقدم التكنولوجي ، إضافة إلى أن الجميع يتوقع تغيير وظائف إدارات تطوير الموارد البشرية ، وأكد (Anderson ، 2000) في دراسته أن أكثر الكفاءات

أو القدرات بقاء والمطلوب توافرها في الأفراد المسؤولين عن عملية تطوير الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات خلال خمس السنوات القادمة سواء كان المسئول شخصاً أو قسماً للتدريب هي ١٢ مهارة تتمثل في الذكاء السياسي ، التشخيص التنظيمي، الاتصال ، إدارة العلاقات ، التنظيم ، اكتساب المعرفة ، الربط التنظيمي ، المشورة الداخلية ، مهارات العرض والتقديم ، تقييم أداء الموظفين ، إدارة المشاريع ، والتدريب التخصصي (المتجدد) في الوظيفة .

ودرس (Van Der Merwe ، 2001) سبل تقصي تنمية الموارد البشرية كمهمة إدارية للفريق الإداري (بمستوياته العليا والمتوسطة) لكليات التربية في جنوب أفريقيا من خلال الدراسات الأدبية لإدارة الموارد البشرية وتطويرها ، ومن خلال الدراسات التحريبية ، وتوصل إلى أنه ينبغي أن يسبق تنمية الموارد البشرية تحديد وتحليل الاحتياجات كي يتم تحديد وتوجيه نطاق المشكلة ، إضافة إلى أن نتائج البحث التجريبي أكدت على أن التنمية المثلى للموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير وثيقة الصلة بكل من مجال تطوير أداء المهام ، تطوير المهنة ، التطوير المهني للعاملين ، التطوير الشخصي ، كما توصلت الدراسة إلى أن إمعان التفكير في اختيار التدريب الخاص والعام وتطوير الطرق والأساليب وتنفيذ ذلك على أساس مستمر يخدم كأدوات للتنفيذ الأمثل لتنمية الموارد البشرية ، وأكد (Ostmeyer ، 2003) على أهمية أسلوب القائد التربوي في تطوير الأداء ، وأظهرت دراسته أربع مميزات وكانت في أربع اتجاهات هي: المشاركة في اتخاذ القرار ، الرؤى لتحسين المدرسة ، مجمل معارف أعضاء هيئة التدريس وتطبيقاتها ، وحالة المدرسة ، بالإضافة إلى أثر أسلوبه وقيادته وخلفيته التربوية ، وتوصل السويلم (١٤٢٤هـ) إلى أن أهم الموقفات التي تحول دون استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية تتمثل في عدم موضوعية التقويم ، وسوء إدارة عملية التقويم ، وضعف التعليم والتدريب ، وأن من أبرز العوامل التي تساعد على زيادة فعاليته هي موضوعية وعلنيته وعدالته التقويم ، والإدارة الجيدة لعملية التقويم ، وركز (Azzaro ، 2005) على القيادة كبعد أساسي في تطوير الأداء ، وتوصل إلى أن أفضل الممارسات المؤثرة في قيادة نائب

رئيس التطوير بجامعة أوهايو الحكومية تتمثل في التفاني في الرعاية ، التأكيد على العمل الجماعي ، التعاون والالتزام بأهداف التطوير وألوية الجامعة الأكاديمية ، ودرس المربع (١٤٢٥هـ) التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء ، وأن من أبرز عناصر التطوير التنظيمي التي توضح علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين بالمديرية العامة للجوازات تمثلت في المساعدة على رفع قدرات ومهارات العاملين ، والدقة والسرعة في إنجاز الأعمال ، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه الرؤوسين بدقة ، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية ، والإسهام في تعميق مفهوم التخطيط للعمل لدى العاملين ، وإنجاز الأعمال بأقل تكلفة ، كما توصل إلى أن التطوير التنظيمي يساهم في مواجهة مشكلات العاملين ومساعدتهم على تجنب الوقوع في الأخطاء ، وسرعة اكتشافها ، ومواجهة مشكلة ضعف مستوى الأداء ، وتوصل السلمي (٢٠٠٥م) إلى أن من أبرز ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير في القرن الواحد والعشرين وفيما يتعلق بالمفاهيم العصرية للقيادة الإدارية ودورها في إدارة التغيير أن تكون المهمة الأساسية للقائد الجامعي هي تطبيق مفاهيم وأساليب " إدارة الأداء " ، وما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو جماعة العمل ، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج ، وأن على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء .

ويلاحظ أن من الدراسات السابقة ما أشارت إلى أسلوب إدارة الأداء كدراسة (Thomas ، 1998) التي أكدت على فكرته وأنه كان لها أثر جوهري في أداء كلية المجتمع وإنجازاتها ، ودراسة السلمي (٢٠٠٥م) التي أكدت على أهمية تطبيق القائد الجامعي لمفاهيم وأساليب إدارة الأداء ، وأما فيما يتعلق ببقية الدراسات فيلاحظ أنها قد تعددت في تناول بعض العوامل التي لها أثر في تطوير أداء العاملين كالرضا والتنمية المثلى للموارد البشرية وأهمية أسلوب القائد التربوي في تطوير الأداء والقيادة والتطوير التنظيمي وأكثر الكفاءات والقدرات بقاء وأهم معوقات استخدام تقويم الأداء الوظيفي ، والتي تعتبر عوامل مؤثرة في إدارة الأداء وتحقيق أهدافه ، وتوضح علاقة هذه الدراسات

بالدراسة الحالية في أن الدراستين الأوليين تطرقتا إلى أسلوب إدارة الأداء كنتيجة أو سبب للنجاح ولم تستهدفانه بالدراسة بعكس الدراسة الحالية التي استهدفت دراسة واقع تحقق أهداف أسلوب إدارة الأداء وتطبيقاته بجامعة تبوك مما يجعلها أكثر تركيزا وتحديدا وشمولا في دراسة هذا الأسلوب وتقييمه وبناء التصور المقترح كنتيجة لذلك ، وهذا أيضا ما يميزها عن بقية الدراسات التي تناولت بعض العوامل المؤثرة في إدارة الأداء ولم تدرسه كأسلوب إداري يمكن أن يمثل خيارا في تطوير قدرات القيادات في المؤسسات والمنظمات التي تناولتها بالدراسة.

تصميم البحث

أولا : منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يسعى إلى كشف واقع تحقيق قيادات جامعة تبوك الأكاديمية لأهداف إدارة الأداء ، ومدى ممارستهم لمهارات إدارة الأداء مع مرؤوسيههم ، وتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى بناء تصور مقترح مبني على هذا الواقع لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بالجامعة في مجال إدارة الأداء .

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة :

طبقت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في كل من كلية التربية والآداب ، كلية الطب ، كلية العلوم ، كلية العلوم التطبيقية ، كلية الهندسة ، كلية الحاسبات ، كلية المجتمع بمدينة تبوك ، عمادة المكتبات ، عمادة القبول والتسجيل ، عمادة شؤون الطلاب ، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ، ووحدة خدمة المجتمع والتعليم المستمر ، ووحدة الجودة بجامعة تبوك ، وجميع أقسام هذه الكليات والعمادات ، وشمل المكلفين بمناصب قيادية فيها ، وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها ١٨١ استبانة ، تم استعادة ٩١ استبانة ، واستبعاد ٤ استبانات لعدم اكتمال بياناتها الأساسية ، وبذلك بلغ عدد الاستبانات المعتمدة ٨٧ استبانة لعضو هيئة تدريس يمثلون ما نسبته ٤٨٪ من كامل مجتمع الدراسة.

ثالثا : أداة البحث :

تم بناء مقياس (استبانة) لتشخيص واقع إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة في صورته الأولية وتكون من ستة محاور و٧٨ فقرة ، وتم عرضه على مجموعة خبراء متخصصين في مجالات الإدارة والتطوير والبحث وتحكيمه من قبلهم ، والتأكد من الصدق الظاهري للمقياس بتعديله وفق آراء وتوصيات المحكمين ، ومن ثم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية.

رابعا : الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة :

بلغت نسبة ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرنباخ ٠,٩٩ ، وبمعامل التجزئة النصفية ٠,٩٥٤ ، وجاء الاتساق الداخلي لمحاور المقياس والمجموع الكلي لفقراته عند مستوى الدلالة ٠,٠١ بدرجة عالية في الاتجاه الإيجابي والذي يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (١) : درجة ثبات محاور الاستبانة

المحور	درجة الاتساق
أهداف إدارة الأداء	٠,٨٤٨
تخطيط إدارة الأداء	٠,٩١٧
تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء	٠,٨٩١
تنفيذ الأداء	٠,٩٦٢
تقييم الأداء	٠,٩٥٦
تحسين وتطوير الأداء	٠,٩٥٧

خامسا : وصف عينة الدراسة :

أولاً: الدرجة العلمية :

جدول رقم (٢) : توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

النسبة	العدد	المؤهل والدرجة العلمية	
٥٧,٥	٥٠	أستاذ مساعد	الدكتوراه
٨,٠	٧	أستاذ مشارك	
٩,٢	٨	أستاذ	
١٦,١	١٤	محاضر	ماجستير
٣,٤	٣	مدرس	بكالوريوس
٥,٧	٥	معيد	
١٠٠,٠	٨٧	المجموع	

ثانياً : سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي :

جدول رقم (٢) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي
٢٧,٦	٢٤	٥-١ سنوات
٢٢,٢	٢٨	٦-١٠ سنوات
٤٠,٢	٣٥	١١ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٨٧	المجموع

ثالثاً : الجنسية :

جدول رقم (٤) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنسية

النسبة	العدد	الجنسية
١٧,٢	١٥	سعودي
٨٢,٨	٧٢	غير سعودي
١٠٠,٠	٨٧	المجموع

رابعا : المكلفون بمناصب إدارية :

جدول رقم (٥) : توزيع عينة الدراسة حسب التكلفة الإداري

النسبة	العدد	نوع التكلفة
٧٢,٤	٦٣	غير المكلفين
٢,٣	٢	عميد
١,١	١	وكيل كلية
٣,٤	٢	مشرف وحدة تابعة لوكالة الجامعة
١٢,٦	١١	رئيس قسم
٥,٧	٥	مشرف وحدة تابعة لكلية
٢,٣	٢	أخرى
١٠٠,٠	٨٧	المجموع

عرض النتائج وتفسيرها :

جاء تفسير استجابات أفراد العينة وفقا للمتوسط الحسابي في ضوء التقديرات التي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٦) : مدى المتوسط الحسابي

مدى المتوسط	مستوى الاستجابة (الممارسة)
أقل من ١,٥	غير متحققة
من ١,٥ إلى أقل من ٢,٥	ضعيفة
من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٥	متوسطة
من ٣,٥ إلى ٤	عالية

وفيما يلي نورد عرضاً لنتائج الدراسة :

أولاً : واقع استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب إدارة الأداء :

درجة تحقق أهداف إدارة الأداء :

جدول رقم (٧) : تحقق أهداف إدارة الأداء

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	وجود رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين حول أهداف وغايات المؤسسة (القسم أو الكلية أو الجامعة) واستراتيجياتها والقيم التي تتمسك بها	٣,١١٦	٠,٨٠٣	٤
٢	الحرص على إخراج أقصى أداء ممكن لدى الأفراد	٣,٢٨٥	٠,٥٥٢	١
٣	وجود أطر واضحة تعمل على تطوير وتحسين قدرات العاملين من أجل المستقبل وما يتطلبه من تغييرات	٢,٨٤٨	٠,٧١١	٨
٤	تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	٢,٩١٧	٠,٧٨٩	٧
٥	التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للعاملين	٢,٩٥١	٠,٨٣٩	٦
٦	استمرارية الاتصال والتواصل بين الرئيس والعاملين بشكل إيجابي	٣,٣٧٦	٠,٧٠٦	٢
٧	مساعدة جميع العاملين على النجاح	٣,٢٨٠	٠,٧٢٤	٣
٨	ربط أداء العاملين بأهداف المؤسسة (الجامعة أو الكلية أو القسم) لتعريفهم بمدى تأثيرهم ودورهم في نجاحها	٣,٠٤٦	٠,٧٣٤	٥
	المتوسط العام	٣,١١٥		

يتضح من الجدول أعلاه وجود أهداف لإدارة الأداء بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وأن تحقق هذه الأهداف جاء بدرجة متوسطة تراوحت ما بين ٢,٨٤٨ و ٣,٢٨٥ ، وبمتوسط عام ٣,١١٥ ، وجاء تباين الاستجابات بدرجة منخفضة تراوح ما بين ٠,٥٥٢ و ٠,٨٣٩ مما يؤكد تقارب تقديراتهم ، غير أنه لم يحصل أي هدف منها على مستوى عالٍ من التحقق ، وقد يعود السبب في تحقيق هذه الدرجة المتوسطة إلى عدم اعتماد القيادات أسلوب إدارة الأداء كأسلوب للقيادة الأكاديمية وهذا يتفق مع ما أكد عليه (Thomas 1998) ، من أن اعتماد هذا الأسلوب كان له أثر جوهري على أداء كلية المجتمع وتحقيقها لإنجازات كبيرة.

الإجراءات المتعلقة بتخطيط إدارة الأداء :

جدول رقم (٨) : تخطيط إدارة الأداء

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التأكد من أن العاملين لديهم فهم واضح لوظيفتهم والأدوار المطلوبة منهم	٣,٣٧٦	٠,٨١٦	٢
٢	الاتفاق مع العاملين حول الأداء الذي ينبغي أن يحققه كل منهم	٣,٣٨٣	٠,٧٨٤	١
٣	الاتفاق مع العاملين حول معدلات الإنجاز المطلوبة من كل منهم	٣,٢٨٢	٠,٧٩٦	٣
٤	التخطيط المشترك مع العاملين - كل على حدة- للوصول إلى النتيجة أو الهدف المطلوب	٣,٢١٤	٠,٨٢٢	٤
٥	تحديد عوامل الأداء التي يجب أن يمتلكها العاملين - بالاتفاق مع كل منهم- لتحقيق النتائج المرجوة	٣,١٠٥	٠,٨٣١	٥
٦	الاتفاق مع العاملين على معايير تقييم أدائهم بكل وضوح	٣,٠٠٠	٠,٨٨١	٦
	المتوسط العام	٣,٢٢٦		

يشير الجدول إلى تحقق إجراءات تخطيط الأداء من قبل الرئيس المباشر لأعضاء هيئة التدريس بدرجة متقاربة تراوحت ما بين ٣,٠٠٠ و ٣,٣٨٣ ومستوى متوسط ، وتباين أيضا متقارب ومنخفض ، الواقع الذي يشير إلى انخفاض مهارات التخطيط لهذا الأسلوب من قبل القيادات الأكاديمية ، والذي قد يعود إلى عدم معرفتهم الدقيقة بإجراءات تخطيط إدارة الأداء وكيفية تحقيق أقصى ما لدى الأفراد من عطاء .

تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء :

جدول رقم (٩) : تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	وجود هيكل تنظيمي يوضح خطوط ومستويات السلطة والمسئولية	٣,١٧٤	٠,٨٨٣	١
٢	وجود لوائح وقوانين وقواعد واضحة ومقبولة لتنظيم العمل	٣,١٥١	٠,٨٠٤	٢

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٣	وجود توصيف وظيفي يحدد المسؤوليات والمهام للعاملين بوضوح تام	٢,٩٦٥	٠,٨٦٨	٦
٤	وجود نظام دقيق يوضح أداء العاملين وقدراتهم واستعداداتهم	٢,٩١٨	٠,٨٩٧	٧
٥	وجود قاعدة معلومات للأساليب الحديثة والوسائل المتطورة	٢,٤٣٣	٠,٨٨٦	١٠
٦	اختيار الأفراد المكلفين بالأعمال القيادية بموضوعية ووفقاً للكفاءة والقدرة	٣,٠١١	٠,٩٠٠	٥
٧	وجود نظام اتصال بين الرئيس والعاملين يسمح بتبادل المعلومات بدرجة عالية من الكفاءة والوضوح	٣,٠٣٤	٠,٩٢٨	٤
٨	تهيئة الظروف المكانية والبيئية المناسبة للعمل	٣,٠٤٦	٠,٧٩٥	٣
٩	تهيئة المناخ التنظيمي الصحي السليم	٢,٩١٧	٠,٨٣٣	٨
١٠	تعزيز الحرية والاستقلال بالرأي	٢,٨٩٢	٠,٩٤٤	٩
	المتوسط العام	٢,٩٥٤		

يشير الجدول أعلاه إلى أن تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعة وفقاً لرأي أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة ومتوسط عام ٢,٩٥٤، وتراوحت الاستجابات حول فقرات هذا المحور ما بين ضعيفة ومتوسطة، وجاء الضعف في وجود قاعدة معلومات للأساليب الحديثة والوسائل المتطورة، وجاءت درجة التباين للفقرات بشكل منخفض ومتقارب مما يعني تقارب وجهات نظر أفراد المجتمع، وربما يعود الضعف في هذا الجانب إلى ضعف معايير الكفاءة والفاعلية في اختيار القيادات والاعتماد على الرؤية الشخصية في الاختيار والتكليف أكثر منها على أسس علمية معيارية دقيقة مما يغفل كثيراً من الجوانب المهمة التي ينبغي أن يتمثل بها القائد خاصة فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي وبيئة العمل وأهميتها في رفع أداء العاملين، وتحقيق الشفافية والوضوح فيما يتعلق باللوائح والتنظيمات الإدارية والفنية.

إجراءات تنفيذ الأداء :

جدول رقم (١٠) : إجراءات تنفيذ الأداء

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التواصل مع العاملين أثناء العمل أولاً بأول لتزويدهم بالتغذية الراجعة	٣,٢٥٥	٠,٨٨٢	٧
٢	الحرص على معرفة ما يحققه العاملون من إنجازات أولاً بأول	٣,٣٢١	٠,٨٤٢	٢
٣	القيام بتبسيط الخطوات والإجراءات بعيداً عن التعقيد	٣,٢٩٠	٠,٨٧٩	٤
٤	تحديد معوقات أداء العاملين أولاً بأول	٣,١٤٩	٠,٧٨٥	١٠
٥	توقع المشكلات والإسهام في منع حدوثها	٣,٠٩٤	٠,٨٨١	١٢
٦	التعامل مع المشكلات والصعوبات التي تظهر أثناء العمل بحكمة وعقلانية	٣,٤١٣	٠,٧٤٠	١
٧	إجراء التعديلات والتطويرات المستمرة أثناء الأداء حسبما تقتضيه الظروف بشكل إيجابي	٣,٢٥٢	٠,٧٩٥	٨
٨	إشعار كل من يتحدث معه من العاملين بأهمية رسالته (أي رسالة المتحدث)	٣,٢٦٤	٠,٨٥٥	٦
٩	تجنب استخدام صيغة الأمر في تنفيذ ما يريده	٣,٣٢١	٠,٨٤٢	٣
١٠	التركيز على السلوكيات والنتائج المرتبطة بطبيعة العمل لا على الشخصيات أو المواقف	٣,٢٧٩	٠,٨٣٥	٥
١١	الإيمان باختلاف وجهات النظر وإدارة الصراع بشكل إيجابي	٣,١٤٩	٠,٩٣٤	١١
١٢	التقليل من اتخاذ القرارات أحادية الجانب	٣,٠٩٤	٠,٨٩٤	١٣
١٣	التركيز على عمل الأشياء الصحيحة وليس عمل الأشياء بطريقة صحيحة	٣,١٨٥	٠,٨٨٧	٩
	المتوسط العام	٣,١٥٨		

يشير الجدول أعلاه إلى أن الإجراءات التي تتبعها القيادات الأكاديمية بالجامعة والمتعلقة بتنفيذ الأداء تتم بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام ٣, ١٥٨ ، وجاءت متوسطات القيم متقاربة لجميع الفقرات وبتشتت منخفض ، وربما يعود تحقيق هذه الدرجة المتوسطة إلى الانشغال بالأعمال الإدارية أكثر من المهام الإشرافية وفقدان التوازن بين جانبي العمل الإداري والعمل الفني للقائد الأكاديمي ، وهو ما يعكس واقع دور القيادات الحالية في تركيزها على المهام الإدارية والمظهرية والإعلانية بشكل أكبر من جوهر الأداء المطلوب وهو ما يتعلق بتحقيق أهداف العمل الفنية بشكل متوازن والعمل الإداري.

إجراءات تقييم الأداء :

جدول رقم (١١) : إجراءات تقييم الأداء

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	توضيح مواطن الضعف و القصور لكل من العاملين على حدة بكل موضوعية	٣,٠٩٢	٠,٨٩٧	٩
٢	توضيح نقاط القوة والتميز لكل من العاملين بعيدا عن المبالغة	٣,١٤٩	٠,٨٨٢	٦
٣	استخدام نموذج تقييم الأداء الوظيفي كوسيلة لتشخيص الأداء وتحسينه	٣,١٠٣	١,٠٠٠	٨
٤	إتاحة فرصة مراجعة الأداء مع العاملين	٣,٠١١	١,٠٠٥	١٠
٥	تجنب التركيز على تصيد الأخطاء عند تقييم العاملين	٣,١٦٠	٠,٩٢٦	٥
٦	مسايرة التعليمات والقواعد التي يتمسك بها مع متطلبات العصر وتطورات المستقبل	٣,٣١٧	٠,٨٧٥	١
٧	الاعتماد على الملاحظة والتحليل المستمر لأداء العاملين قبل إصدار الأحكام والتقارير	٣,٢٢٠	٠,٨٤٥	٤
٨	إطلاع كل من العاملين على نتيجة تقييم أدائه	٢,٦٧٤	١,٠١١	١٢
٩	الحرص على مناقشة العاملين حول أدائهم الكلي وليس درجة أو نسبة الأداء	٢,٩٤١	١,٠١٥	١١
١٠	الخروج من مكتبه للبحث عن النجاحات لا المشكلات	٣,١٤١	٠,٩١٤	٧
١١	تجنب التخويف والتهديد كأسلوب لتحفيز العاملين على الأداء الجيد	٣,٢٧٣	٠,٨٦٩	٣
١٢	التركيز عند توثيق الأداء على الحقائق وليس العواطف أو الانفعالات أو المواقف ضد الأشخاص	٣,٢٩٠	٠,٨٧٩	٢
	المتوسط العام	٣,١١٤		

يلاحظ على استجابات أعضاء هيئة التدريس حول الإجراءات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية والمتعلقة بتقييم الأداء أنها كانت ذات تشتت (تباين) أكبر من غيرها من المحاور الأخرى مما يعني وجود فرق كبير بين تقديراتهم لعدد من هذه الإجراءات، فقد جاء الانحراف المعياري لأربع فقرات فوق الواحد الصحيح، وبشكل عام فإن درجة تحقق هذه الإجراءات جاءت بدرجة متوسطة بلغت ٣,١١٤، وحصلت الفقرتان المتعلقةتان بالإطلاع على نتيجة تقييم

الأداء ، ومناقشة العاملين حول الأداء الكلي على أقل متوسط وأكبر انحراف معياري ، وهذا قد يعكس صورة من مظاهر عدم الرضا والتي أشارت دراسة (Hutchison ، 1996) إلى أن الدرجات العالية منه ترجع إلى تواجد المشرفين ومدى تعاونهم والتزامهم بمناقشة التطوير والأداء ، كما تشير نتائج هذا المجال إلى ضعف في إدارة عملية التقويم والتي توصلت دراسة السويلم (١٤٢٤ هـ) على أنها أحد أهم المعوقات التي تحول دون استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

إجراءات تحسين وتطوير الأداء

جدول رقم (١٢) : إجراءات تحسين وتطوير الأداء

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحديد الأسباب الحقيقية لنجاح الأداء بشكل مستمر	٣,١٩٥	٠,٨٦٠	٢
٢	تحديد أسباب أخفاق العاملين في أدائهم باستمرار	٣,٠٦٩	٠,٨٤٦	٦
٣	معالجة مشكلات الأداء وأسبابها لدى العاملين وفق عملية منظمة ومستمرة	٣,٠٤٦	٠,٩٢٦	٨
٤	تحديد وسائل وطرق تطوير وتحسين أداء العاملين وفقاً لاحتياجاتهم الحقيقية	٣,٠٢٣	٠,٩٣٩	٩
٥	تقديم الاستشارة المفيدة للعاملين كل في مجال عمله باستمرار	٣,٢٢٩	٠,٨٧٢	١
٦	التأثير على اتجاهات وقتاعات وقيم الأفراد تجاه طرق الأداء الصحيح	٣,١٥٤	٠,٩٢٤	٣
٧	تحديد فجوة الأداء والتي تعبر عن الفرق بين المستوى المطلوب للأداء والمستوى الفعلي للأداء	٣,٠٤٧	٠,٨٢٩	٧
٨	القيام بتحليل وتحديد أبعاد فجوة الأداء ومدخل سدها	٣,٠١١	٠,٩٠٦	١٠
٩	إشراك العاملين في تقييم عمل الإدارة وطلب التغييرات التي تجعل أدائها أفضل	٢,٨٢٥	١,٠٣١	١٢
١٠	الحرص على تحسين العمل عن طريق الاستمرار بالتحسينات الصغيرة بشكل دائم وتراكمي	٣,١٥١	٠,٩٦٤	٤
١١	وجود خطة سنوية لتطوير العاملين	٢,٨٧٢	١,١١٤	١١
١٢	دعم الأفكار الجديدة والتفكير فيما وراء المباشر وعكس الشائع وغير المألوف	٣,٠٩٤	١,٠٠٧	٥
	المتوسط العام	٣,٠٥٩		

يشير الجدول أعلاه إلى أن القيادات الأكاديمية تساهم في تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة ٣,٠٥٩، وتعكس هذه النتيجة عدم الفعالية في تحقيق التميز والريادة لدى الكثير من العاملين رغم وجود الاستعدادات لديهم، والضعف في مخرجات الجامعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى تعامل كثير من القيادات في حل المشكلات مع أعراضها دون تحديد أسبابها الحقيقية، والاعتماد على تقديم النقد والتوبيخ دون الدخول في تحديد إجراءات وآليات لتطوير الأداء، والتركيز على التغيير في البيئات والموارد المادية دون الحرص على تغيير القنوات والاتجاهات والقيم لدى الأفراد، والذي يعد من العوامل الرئيسة في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي، ونقص العديد من الكفاءات والمهارات الأكثر بقاء والمطلوب توافرها في الأفراد المسؤولين عن تطوير الموارد البشرية والتي أشار إليها (Anderson, 2000) والتي منها الاتصال واكتساب المعرفة والمشورة الداخلية وتقييم أداء الموظفين والتدريب المتجدد في الوظيفة، كما أن القصور في تحديد وسائل وطرق تطوير وتحسين أداء العاملين وفقا لاحتياجاتهم الحقيقية وكونه أحد أسباب ضعف تحسين الأداء يتفق والنتيجة التي توصلت لها دراسة (Van Der Merwe, 2001) من أن تنمية الموارد البشرية ينبغي أن يسبقها تحديد وتحليل الاحتياجات.

ثانياً : الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة :

وقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق بين أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية، ووفقاً لسنوات الخبرة في العمل الأكاديمي، ووفقاً للمنصب الإداري المكلف به عضو هيئة التدريس، كما استخدم اختبار T-TEST لمعرفة الفروق بين أفراد العينة وفقاً للجنسية (سعودي، غير سعودي)، وجاءت النتائج على النحو التالي :

الفروق وفقا للدرجة العلمية :

جدول رقم (١٣) : الفروق وفقا للدرجة العلمية

مستوى الدلالة	Sig.	قيمة F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
غير دالة	٠,٢٩١	١,٢٦١	٢٩,٩٢٥	٥	١٤٩,٦٢٧	بين المجموعات	تحقيق أهداف إدارة الأداء
			٢٢,٧٣٢	٦٩	١٦٣٧,٥١٩	داخل المجموعات	
				٧٤	١٧٨٧,١٤٧	المجموع	
غير دالة	٠,١٥٥	١,٦٥٧	٢٨,٢٣٠	٥	١٤١,١٥٢	بين المجموعات	تخطيط إدارة الأداء
			١٧,٠٣٣	٧٧	١٣١١,٥٧٠	داخل المجموعات	
				٨٢	١٤٥٢,٧٢٣	المجموع	
غير دالة	٠,٧١٨	٠,٥٧٧	٢٨,١٧٨	٥	١٤٠,٨٩٢	بين المجموعات	تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء
			٤٨,٨٥٣	٧٤	٣٦١٥,٠٩٥	داخل المجموعات	
				٧٩	٣٧٥٥,٩٨٨	المجموع	
غير دالة	٠,٣٦٨	١,٠٩٩	٩٣,٨٦٣	٥	٤٦٩,٣١٤	بين المجموعات	إجراءات تنفيذ الأداء
			٨٥,٤١٩	٧٦	٦٤٩١,٨٠٧	داخل المجموعات	
				٨١	٦٩٦١,١٢٢	المجموع	
غير دالة	٠,٤٠٧	١,٠٢٩	٨٧,٠٤٠	٥	٤٣٥,٢٠٠	بين المجموعات	إجراءات تقييم الأداء
			٨٤,٥٤٨	٧١	٦٠٠٢,٩٣٠	داخل المجموعات	
				٧٦	٦٤٣٨,١٣٠	المجموع	
غير دالة	٠,٣٩٧	١,٠٤٦	٩٧,٧١١	٥	٤٨٨,٥٥٤	بين المجموعات	إجراءات تحسين وتطوير الأداء
			٩٣,٤٣٥	٧٤	٦٩١٤,١٩٦	داخل المجموعات	
				٧٩	٧٤٠٢,٧٥٠	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أفراد عينة الدراسة وفقا للدرجة العلمية لهم لجميع محاور الدراسة .

الفروق وفقا لسنوات الخبرة في العمل الأكاديمي :

جدول رقم (١٤) : الفروق وفقا لسنوات الخبرة في العمل الأكاديمي

مستوى الدلالة	Sig.	F قيمة	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
غير دالة	٠,٩١٢	٠,٠٩٣	٢,٢٩٤	٢	٤,٥٨٩	بين المجموعات	تحقيق أهداف إدارة الأداء
			٢٤,٧٥٨	٧٢	١٧٨٢,٥٥٨	داخل المجموعات	
				٧٤	١٧٨٧,١٤٧	المجموع	
غير دالة	٠,١٧٣	١,٧٩٣	٣١,١٦٨	٢	٦٢,٣٣٦	بين المجموعات	تخطيط إدارة الأداء
			١٧,٣٨٠	٨٠	١٣٩٠,٣٨٧	داخل المجموعات	
				٨٢	١٤٥٢,٧٢٣	المجموع	
غير دالة	٠,٢٩٦	١,٢٣٨	٥٨,٥٠٨	٢	١١٧,٠١٥	بين المجموعات	تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء
			٤٧,٢٥٩	٧٧	٣٦٣٨,٩٧٢	داخل المجموعات	
				٧٩	٣٧٥٥,٩٨٧	المجموع	
غير دالة	٠,٩٩٢	٠,٠٠٩	٠,٦٩٨	٢	١,٣٩٦	بين المجموعات	إجراءات تنفيذ الأداء
			٨٨,٠٩٨	٧٩	٦٩٥٩,٧٢٦	داخل المجموعات	
				٨١	٦٩٦١,١٢٢	المجموع	
غير دالة	٠,٧٩١	٠,٢٣٦	٢٠,٣٧٧	٢	٤٠,٧٥٤	بين المجموعات	إجراءات تقييم الأداء
			٨٦,٤٥١	٧٤	٦٣٩٧,٣٧٦	داخل المجموعات	
				٧٦	٦٤٣٨,١٣٠	المجموع	
غير دالة	٠,٥٢٧	٠,٦٤٥	٦١,٠٠٠	٢	١٢١,٩٩٩	بين المجموعات	إجراءات تحسين وتطوير الأداء
			٩٤,٥٥٥	٧٧	٧٢٨٠,٧٥١	داخل المجموعات	
				٧٩	٧٤٠٢,٧٥٠	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة في العمل الأكاديمي لجميع محاور الدراسة.

الفروق وفقا لجنسية المستجيب :

جدول رقم (١٥) : الفروق وفقا للجنسية

مستوى الدلالة	Sig.	قيمة ت	المتوسط الحسابي		محاور الدراسة
			غير سعوديين	سعوديين	
دالة	٠,٠٤٧	٢,٠٢٠ -	٣,١٦٣	٢,٨٠٣	تحقيق أهداف إدارة الأداء
دالة	٠,٠٠٠	٣,٧٢٧ -	٣,٣٦٧	٢,٦٥٤	تخطيط إدارة الأداء
دالة	٠,٠٠١	٣,٦١١ -	٣,٠٦٨	٢,٣٨٥	تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء
دالة	٠,٠٢٣	٢,٣١٦ -	٣,٣٢٦	٢,٨٤٠	إجراءات تنفيذ الأداء
غير دالة	٠,٠٧٤	١,٨١١ -	٣,٢٢٣	٢,٨٠٧	إجراءات تقييم الأداء
دالة	٠,٠١٦	٢,٤٥٨ -	٣,١٤٦	٢,٥٦٤	إجراءات تحسين وتطوير الأداء

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لمحور الدراسة الخامس (إجراءات تقييم الأداء) وفقا للسعوديين وغير السعوديين ، بينما توجد فروق دالة إحصائية لبقية محاور الدراسة لصالح غير السعوديين من العينة والذين يرون تحقق فقراتها وإجراءاتها بمتوسط أعلى من السعوديين ، وربما يعود ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس السعوديين قد يكونون أكثر جرأة في التعبير عن آرائهم حول رؤسائهم وأكثر أمنا وظيفيا من المتعاقدين الذين يرتبط تجديد عقودهم وإنهاءها برؤية رؤسائهم المباشرين .

الفروق وفقا للمناصب الإدارية المكلف بها أعضاء هيئة التدريس :

جدول رقم (١٦) : الفروق وفقا للمناصب الإدارية المكلف بها أعضاء هيئة التدريس

مستوى الدلالة	C	قيمة F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محااور الدراسة
غير دالة	٠,٧٤٤	٠,٥٨١	١٤,٥٢٤	١	٩٤,٦٣٦	بين المجموعات	تحقيق أهداف إدارة الأداء
			٢٥,٠٠٠	٧٣	١٦٩٢,٥١١	داخل المجموعات	
				٧٤	١٧٨٧,١٤٧	المجموع	
غير دالة	٠,٩٨٢	٠,١٨٠	٣,٢٨٨	١	٢١٢,٦٣٥	بين المجموعات	تخطيط إدارة الأداء
			١٨,٨٤٧	٨١	١٢٤٠,٠٨٨	داخل المجموعات	
				٨٢	١٤٥٢,٧٢٣	المجموع	
غير دالة	٠,٣٦٦	١,١٠٤	٥٢,١٢٨	١	٥٣٧,٩٥٥	بين المجموعات	تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء
			٤٧,٢٣٤	٧٨	٣٢١٨,٠٣٢	داخل المجموعات	
				٧٩	٣٧٥٥,٩٨٨	المجموع	
غير دالة	٠,٩١٢	٠,٣٤٢	٣٠,٩١٩	١	٤٣٧,٣٨٧	بين المجموعات	إجراءات تنفيذ الأداء
			٩٠,٣٤١	٨٠	٦٥٢٣,٧٣٥	داخل المجموعات	
				٨١	٦٩٦١,١٢٢	المجموع	
غير دالة	٠,٨٢٤	٠,٤٧٥	٤٢,٠٠٧	١	٢٦٩,٦١١	بين المجموعات	إجراءات تقييم الأداء
			٨٨,٣٧٣	٧٥	٦١٦٨,٥١٩	داخل المجموعات	
				٧٦	٦٤٣٨,١٣٠	المجموع	
غير دالة	٠,٨٦٥	٠,٤١٧	٤٠,٩١٣	١	٥٣٢,٢٦٣	بين المجموعات	إجراءات تحسين وتطوير الأداء
			٩٨,٠٤٥	٧٨	٦٨٧٠,٤٨٧	داخل المجموعات	
				٧٩	٧٤٠٢,٧٥٠	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أفراد عينة الدراسة وفقا للمناصب الإدارية التي يشغلها أعضاء هيئة التدريس لجميع محاور الدراسة.

ثالثاً : البرنامج المقترح :

تبين من نتائج الدراسة عدم تحقق أي من إجراءات إدارة الأداء بدرجة عالية ، إضافة إلى ميل عدد من الإجراءات إلى الضعف في الممارسة والتطبيق من قبل القيادات الأكاديمية كوجود أطر واضحة لتحسين قدرات العاملين ، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم ، والتقويم المستمر للأداء الخاطئ ، ووجود توصيف وظيفي يحدد مسؤوليات ومهام العاملين بوضوح تام ، ووجود نظام دقيق يوضح أداء العاملين وقدراتهم واستعداداتهم ، ووجود قاعدة معلومات للأساليب الحديثة والوسائل المتطورة ، وتهيئة المناخ التنظيمي الصحي السليم ، وتعزيز الحرية والاستقلال بالرأي ، وإطلاع كل من العاملين على نتيجة تقييم أدائه ، والحرص على مناقشة العاملين حول أدائهم الكلي وليس درجة أو نسبة الأداء ، وإشراك العاملين في تقييم عمل الإدارة وطلب التغييرات التي تجعل أداءها أفضل ، إضافة إلى وجود خطة سنوية لتطوير العاملين .

ولهذا فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة بحاجة إلى تدريب وتطوير في مجال إدارة الأداء حتى يتمكنوا من تعزيز ما لديهم من استعدادات ومهارات واكتساب الكفايات والمهارات التي تساعدهم على إدارة الأداء سواء الفردي أو الجماعي أو المؤسسي بمفهومه الحديث الذي يتجه إلى إخراج أقصى ما لدى الأفراد من إمكانيات ومساعدتهم على الإبداع والابتكار المتواصل ، وأن تمثل الوظيفة لهم تحدياً دائماً يسعون من خلاله لصناعة أفضل مستقبل في مجال عملهم .

والبرنامج المقترح الذي يقدمه الباحث بناء على تشخيص الواقع يتمثل في برنامج تدريبي يقدم لكافة القيادات الأكاديمية بالجامعة ، ويتمثل في :

أولاً : اسم البرنامج :

- إدارة الأداء كمدخل لتحسين أداء الجامعة.

ثانياً : الهدف العام للبرنامج :

- اكتساب مهارات إدارة الأداء وتطبيقها في ميدان العمل الأكاديمي.

ثالثا : الأهداف التفصيلية للبرنامج :

- تعميق الفهم الحقيقي لإدارة الأداء كمفهوم وممارسة.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بخبرات علمية نظرية وعملية عن إدارة الأداء ، وتجارب المنظمات الحديثة التي استخدمتها.
- إكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات الأساسية لإدارة الأداء وكيفية تطبيقها عمليا.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس لتوسيع مداركهم حول النماذج المتعددة التي يمكن استخدامها لتشخيص وتحسين وتطوير الأداء .

رابعا : محتويات البرنامج :

- ما ولماذا إدارة الأداء.
 - كيف يعد القادة الأكاديميين أنفسهم من أجل إدارة الأداء في جامعتهم.
 - المهارات اللازمة لإدارة الأداء.
 - التعامل مع الأداء السيء.
 - أسباب الفجوة في الأداء.
 - قواعد المعلومات وضرورتها لإدارة الأداء.
 - تطبيق إدارة الأداء عمليا.
- نماذج متعددة لتشخيص وتحسين وتطوير الأداء (اختبار المقدرة على القيادة، تحديد الأولويات، نموذج الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، تقييم أداء العاملين ، ...) .

خامسا : مدة البرنامج :

- ١٥ ساعة (خمسة أيام بواقع ثلاث ساعات يوميا)

سادسا : المستهدفون :

- القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس.

سابعاً : خطوات تنفيذ البرنامج :

- اختيار الجهة المسؤولة عن التدريب سواء كانت داخلية كقسم الإدارة والتخطيط التربوي بالجامعة أو بيت خبرة خارجي .
- أن تقوم الجهة المسؤولة عن البرنامج بإعداد المادة الخاصة بالتدريب وفق الأهداف والمحتوى والساعات التدريبية مراعية التطبيق العملي وذلك على شكل حقيبة تدريبية.
- أن يتم تحكيم هذه الحقيبة وفقاً لأهداف ومحتويات البرنامج والتي تعكس الاحتياج الحقيقي للقيادات الأكاديمية بالجامعة.
- أن يتم اعتماد هذا البرنامج من قبل الجهات المعنية بالجامعة وتنفيذه بشكل دوري.

ملخص النتائج والتصور المقترح والتوصيات:

تتلخص أهم النتائج بما يلي :

- تمارس القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك أسلوب إدارة الأداء بدرجة متوسطة فيما يتعلق بأهداف إدارة الأداء ، تخطيط إدارة الأداء ، تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء ، تنفيذ الأداء ، تقييم الأداء ، تحسين وتطوير الأداء تتحقق جميعها بدرجة متوسطة.
- حصول فقرة (وجود قاعدة معلومات للأساليب الحديثة والوسائل المتطورة) على درجة تحقق ضعيفة من بين جميع فقرات الاستبانة.
- لم تحصل أي فقرة من فقرات الاستبانة على درجة تحقق عال وتراوحت جميعها بين ضعيف ومتوسط .
- لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 ، بين استجابات العينة لجميع محاور الدراسة لمتغيرات : الدرجة العلمية ، سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي ، الجنسية ، المنصب الإداري المكلف به عضو هيئة التدريس.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين السعوديين وغير السعوديين من أفراد العينة حول محاور الدراسة : أهداف إدارة الأداء ، تخطيط إدارة الأداء ، تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء ، تنفيذ الأداء ، تحسين وتطوير الأداء ، وجاءت جميعها لصالح غير السعوديين حيث ينظرون إلى تحقق هذه الإجراءات بدرجة أعلى من السعوديين.

التوصيات :

- أن يكون برنامج إدارة الأداء كمدخل لتحسين أداء الجامعة برنامجا معتمدا بالجامعة يرشح له كل من يكلف بمنصب إداري .
- أن تتبنى القيادة العليا بالجامعة أسلوب إدارة الأداء كأحد أهم الأساليب الإدارية لتطوير الجامعة ، وأن تدعم إكساب العاملين فيها من أكاديميين وموظفين مهارات هذا الأسلوب وتطبيقاته العملية.
- أن تعد الجامعة بداية كل عام دراسي خطة سنوية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية مبنية على الاحتياجات الحقيقية لهم .
- أن يتم توفير قادة معلومات للأساليب الحديثة والمتطورة على مستوى الجامعة بشكل عام وعلى مستوى الكليات والأقسام بشكل خاص يمكن لعضو هيئة التدريس والطالب الاستفادة منها على حد سواء ، وأن توفر الإمكانات المادية والبشرية التي تضمن وجودها وفعاليتها واستمرارها .
- أن تسارع الجامعة بكافة فروعها وأقسامها إلى طباعة دليل يوضح فيه مهام ومسئوليات العاملين فيها وكذلك حقوقهم بما فيهم الطلاب ، وأن يكون ذلك في متناول الجميع.
- أن يتم تعزيز الحرية والاستقلال بالرأي في الوسط الجامعي من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس عند التخطيط والتطوير ، وعدم الضغط على الأعضاء لمصادرة آرائهم بأي وسيلة أو أسلوب كان .

المراجع

- أحمد ، شاكر محمد فتحي (١٩٩٦م) إدارة المنظمات التعليمية : رؤية معاصرة للأصول العامة ، دار المعارف ، القاهرة .
- باكال ، روبرت (٢٠٠٨م) كيف تدير الأداء ، الطبعة الأولى ، مكتبة جرير ، الرياض .
- باكال ، روبرت (١٩٩٩م) تقييم الأداء ، ترجمة : موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض .
- بحري ، سعد صادق (٢٠٠٣م) إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .
- بروكس ، جل (٢٠٠١م) قدرات التدريب والتطوير : دليل عملي ، ترجمة : عبد الإله إسماعيل كتبي ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٨م) نظم تقييم الأداء ، الطبعة السادسة ، إصدارات بميك ، مصر .
- السلمي ، علي (١٩٩٨م) تطوير أداء وتجديد المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، مدينة العاشر من رمضان ، مصر .
- السلمي ، علي (٢٠٠٥م) ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير ، الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة) ، جدة ١٨-١٩ صفر (٢٩-٣٠مارس) .
- السويلم ، سامي عبد الرحمن (١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م) مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، العلوم الإدارية ، الرياض .
- سيزلاقي ، أندرو دي ومارك جي والاس (١٤١٢هـ / ١٩٩١م) السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- شوارتز ، أندرو إي (٢٠٠١م) إدارة الأداء ، ترجمة : مكتبة جرير ، الطبعة الأولى ، مكتبة جرير ، الرياض .
- ضرار ، قاسم (١٤٢٤هـ) تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص ، مطابع سمحة ، الرياض .
- العامري ، رحيم كاظم وعلي عبد الكريم محمد علي (١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م) إدارة الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، دار حافظ ، جدة .
- اللوزي ، موسى (٢٠٠٠م) التنمية الإدارية : المفاهيم - الأسس - التطبيقات ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ماهر ، أحمد (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .
- المربع ، صالح سعد (١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م) التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العام للجوازات ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، العلوم الإدارية ، الرياض .

- الملكاوي ، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٩) إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر ، عمان ، الأردن.
- ميدين ، تيسفا وبيتر شافيز (٢٠٠٥ م) تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، ترجمة : سلامة عبد العظيم حسين ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان ، الأردن.
- نصر الله ، حنا (٢٠٠١ م) إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والطباعة ، عمان ، الأردن.
- هلال ، محمد عبد الغني (١٩٩٦ م) مهارات إدارة الأداء : معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، الطبعة الأولى ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة ، القاهرة.
- فرنش ، وندل و سيسل بيل جونير (١٤٢١هـ / ٢٠٠٠ م) تطوير المنظمات : تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ، ترجمة : وحيد أحمد الهندي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- آل زاهر ، علي بن ناصر (١٤٢٥ هـ) برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية ، الطبعة الأولى ، معهد البحوث العلمية ، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- Van Der Merwe. Carel Nicolaus. "Human resource development as a management task of the management team of colleges of education in the Republic of South Africa".2001.
- Thomas. Noreen Mae. "The New generation of leadership: Development leadership effectiveness through performance management". 1998.
- Justus. Drayton Ray. Jr. "Role expectations and predications of trends for human resource development at large public universities within the southern regional education board (SREB) area". 1999.
- Anderson. Lois dean wiley. "Survival competencies of human resource development generalists who are solo – performers in organization in the next five years: A modified – Delphi study". 2000.
- Azzaro. James Anthony. "Understanding a high-performance university development organization: Leadership and best practices". 2005.
- Hutchison. Kae R. "Management development in higher education: a study of the relationship of managerial skill development intentions. strategies. and institutional support to community college administrators' job performance and job satisfaction". (Ph.D). United States. California. The Fielding Institute; 1996.
- Ostmeyer. Catherine Jean. "Professional learning community characteristics: A study from a district perspective". (Ed.D). United States. Texas A&M University; 2003.