

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز:
دراسة ميدانية

إعداد

د/ نوره بنت حمد المشعل

أستاذ مساعد - قسم العلوم التربوية -

جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

المملكة العربية السعودية

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد الثاني والسبعون . أبريل ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في مجالات (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات)، وكذلك الوقوف على الفروق ذات الدلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة - إن وجدت - مستوى الأداء في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز تعزى لـ(الجنس، سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لها، وتم تطبيقها على عينة بلغت (140) من الإداريين العاملين في فروع جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز . ولقد أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط لدى الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تراوحت بين (3.60 - 4.04) وهي درجة مرتفعة من مستوى الأداء الإداري لمجالات الدراسة، وجاء في المرتبة الأول بين مجالات الدراسة مجال الرقابة، يليه مجال التوجيه، ثم التخطيط، ثم اتخاذ القرار، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال التنظيم. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في الأداء الإداري، وجاءت الفروق لصالح الذكور. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) تعزى لسنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

الكلمات المفتاحية:

تقييم، الأداء، الإداري، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

Evaluating the Performance of the Administrators at Prince Sattam bin Abdel Aziz University

A Field Study

Abstract

This study aimed at identifying the levels of functional administrative performance at Prince Sattam bin Abdel Aziz University in the areas of planning, guidance, organization, monitoring and decision making. It also aimed at identifying the statistical differences in the administrative performance of Prince Sattam bin Abdel Aziz University among the participants of the study, if any, attributed to gender and years of experience. To achieve the aims of the study, the analytic descriptive method was used. A questionnaire was prepared and administered to a sample of 140 administrator working at the branches of Prince Sattam bin Abdel Aziz University. The results of the study revealed that the average of the planning field among the administrators ranged from (3.60 – 4.04) which is a high score of the administration performance . Monitoring came in the first rank followed by guidance, planning then decision making. Organization came in the last rank. In addition, there were statistical significant differences at the 0.05 level for the gender variable in favor of the males. Furthermore, there were statistical significant differences at the 0.05 level for the years of experience variable in favor of the class under five years of experience. The study presented some recommendations in the light of the results.

Key words: Evaluation – performance – administrative - Prince Sattam bin Abdel Aziz University

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي مجموعة من التحديات -خاصة في ضوء التطور المتسارع والكم الهائل من المعلومات الذي يتجدد كل يوم، وما يحدثه من تغيرات شاملة ومؤثرة في جميع القطاعات يجعلها في حركة مستمرة نحو التطوير والتغيير- أهمها زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية والتطور التقني والتكنولوجي السريع في ظل ما يطلق عليه اليوم بالعولمة.

ويزداد كم التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية نظراً لكونها تمثل الواجهة الحضارية للمجتمع، وهي القائد الذي يوجه المجتمع والأفراد، في القرن الحادي والعشرين، المتميز بالنمو المتسارع والشامل والمعقد لمختلف مجالات الحياة، وهي البوتقة التي تنصهر فيها عقول وأفكار من ينتمي إليها لتحقيق أهدافها وتطلعات مجتمعها وطموحه، وتتوقف كفاءة وفعالية الجامعات في إنجاز وظائفها وتحقيق أهدافها والوصول بها إلى مستويات المنافسة المختلفة والتميز في مجالاتها المتعددة على عدد من المحددات، من أهمها كفاءة أداء أعضائها والعاملين بها، والذين ينظر إليهم على أنهم قلب منظومة التعليم الجامعي، وعليهم يتوقف نجاحها وفشلها (المهنا، ٢٠١٨).

وهذا يتطلب قيادات إدارية قادرة على مواجهة هذه التحديات، ولديها الكفاءة التي تؤهلها لقيادة عملية التغيير، فالقيادة من أهم المقومات التي يتحدد بتطورها وتقدمها أداء أية مؤسسة تعليمية وعلى امتلاكها أفضل الكفاءات والخبرات يتوقف نجاحها في عملها الإداري وقدرتها على تطويره، كما أن سلوك الإداري يعد ترجمة للصفات القيادية وقناعاته بالعمل الذي يقوم به وبالمفاهيم والنظريات القيادية الإدارية التي يتبناها في إدارة المؤسسة (عيسان، والزامل، ٢٠١١).

ويعتبر تقييم الأداء من الأمور المهمة في تحفيز العاملين والإداريين في المنظمة وتنميتهم (العزاوي، وجواد، ٢٠١٠). ويجب أن تكون عملية تقييم الأداء شاملة ومستمرة لتكشف عن مواطن القوة، فيتم تعزيزها، ومواطن الضعف، فيتم تقويمها. والتقييم ليس غاية بحد ذاته، إنما هو وسيلة لتحقيق حسن الأداء، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا خضع الأداء إلى عمليتي التقييم والتطوير المستمرتين، وعملية التقييم هي واحدة من أهم وظائف مديري الإدارات في الجامعات، وهي تحتل جزء من اهتمام القيادات التربوية ورسمي السياسات

وصانعي القرار، وهي أساس للقرارات التي تخذ بشأن تطوير أنظمة العمل في الجامعات(الصريرية، ٢٠١١).

لذا فعلمية تقييم الأداء تُعد مشكلة للإدارات العليا في الجامعات لما يترتب عليه من نتائج يمكن معها إعادة النظر في برامجها وسياساتها، وفي مدى صلاحية التنظيم الإداري للجامعة أو عدم صلاحيتها. كما يفيد في معرفة ما إذا كان الإداري قد تفوق على المستوى المحدد، أو أنه حقق هذا المستوى أو فشل في تحقيقه، وهي مفيدة في تسليط الضوء على إنجازاته، وتشجعه على تطوير كفاءته، وتعزيز أدائه في تسيير الأعمال وتنظيمها، وخدمة الجامعة والمجتمع.

وفي ضوء ما تقدم يسعى البحث لتقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز .

مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة نظراً لكونها الأساس لكثير من القرارات المتعلقة بالقوى البشرية في المؤسسات، إلا أنه رغم أهمية هذه العملية فإن الكثير من المؤسسات لا توليها الاهتمام الكافي، نتيجة لضعف إدراك متخذي القرارات لأهمية هذه العملية، وانعكاساتها على سلوكيات واتجاهات العاملين، والإدارات في الجامعات السعودية بحاجة ماسة مثل الإدارات في المؤسسات الأخرى إلى عملية تقييم أداء سليمة تستند إليها عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات المادية والمعنوية، كما وتعطي عملية تقييم الأداء معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية، ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى. ونظراً لكون جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز تُعد إحدى الجامعات السعودية الرسمية التي تشتمل على أكثر من عشرين كلية وعمادة ومركز مساند لخدمة الطلاب في المجتمع بمحافظة الخرج وخمس محافظات أخرى، والتي تضطلع بالعديد من الأدوار نها: إداد الكوادر المؤهلة في ضوء متطلبات التنمية الشاملة؛ لمواجهة التحديات المعاصرة، والوصول إلى الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق اهتمت الجامعة بأنظمتها، على اعتبار أن ذلك وسيلة لتقدمها ورفع مستويات أدائها، وتحسين نظم إدارتها، ومن ذلك حرص الجامعة على تقديم الخدمات الإلكترونية التي تسهل على الطالب وعضو هيئة التدريس التعاملات من خلال أكثر من عشرين نظام إلكتروني، كذلك إتباع الجامعة لأنظمة تقويم

الأداء المؤسسي بها، ومنه الأداء الإداري الذي يحتل فيه الموظفون الإداريون أهمية بالغة بغية التحقق من حسن أدائهم، بهدف تطوير الأداء الحالي والمستقبلي لهم وبشكل مستمر. لذلك فمن الأهمية بمكان اكتشاف مواطن القوة والضعف في أداء الموظفين الإداريين. ومعرفة مستوى أداء الموظفين الإداريين، وصولاً لبعض النتائج المحددة لطبيعة الأداء الوظيفي للإداريين بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وتقديم التوصيات المناسبة لها. ومن هنا فإن الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال التالي الذي يمثل مشكلة الدراسة "ما تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز؟".

أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في مجالات (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات)؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز تعزى لـ(الجنس، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

1. تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في مجالات (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات).
3. الفروق ذات الدلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة -إن وجدت- مستوى الأداء في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز تعزى لـ(الجنس، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة من نتائجها ووضع الخطط والسياسات التي تساعد في تطوير أداء الإداريين بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، والكشف عن نقاط القوة وتعزيزها والضعف والتغلب عليها.
2. تكسب أهمية الدراسة من خلال إعداد المسؤولين ببيانات وتوجيهات ومقترحات تساعد في زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء.
3. تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تهتم بعنصر الفرد داخل المنظمة، وكذلك الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات استناداً لمتطلبات الإدارة الحديثة.

٤ . هذه الدراسة ستثير انتباه المسؤولين وصناع القرار في المنظمات لأهمية انتهاج الأسلوب العلمي في تقييم أداء الإداريين، فينتج عن ذلك ارتقاء في مستوى أداء الاعمال داخل المنظمة، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على مستوى تحقيق أهدافها، ومن ثم رفع مستوى الوعي المجتمعي بأهمية مثل هذه الدراسات وأخذ مخرجاتها بعين الاعتبار عند التخطيط لأي نشاط.

حدود الدراسة :

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية : يتناول موضوع الدراسة تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز (دراسة ميدانية).

الحدود البشرية: سوف تجرى هذه الدراسة على الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وعددهم ٩٣٠ من الذكور، ٦٥٩ من الإناث.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في العام الجامعي ١٤٤٠هـ/٢٠١٩م.

مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها :

الأداء:

يعرف الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة(حمداً، ٢٠٠٨).

التعريف الإجرائي:

قيام الموظف الإداري في الجامعة بالواجبات الإدارية الموكلة إليه، بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية.

تقييم الأداء:

"نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة" (الاعرجي، ٢٠٠٣، ٦٦).

التعريف الإجرائي:

عملية يمكن من خلالها قياس أداء العاملين من خلال نظام معد خصيصاً لمتابعة أداء الإداريين.

الأدب النظري: الإطار النظري والدراسات السابقة

تناولت الدراسة محورين أساسيين، وهما: تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي. فالمحور الأول يتضمن: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وأهمية تقييم الأداء الوظيفي، وأهداف تقييم الأداء الوظيفي، وخطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي، وطرق تقييم الأداء الوظيفي، وفعالية تقييم الأداء الوظيفي. أما المحور الثاني فيتضمن: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وعناصر الأداء الوظيفي، والعلاقة بين مفهوم تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي.

المحور الأول: تقييم الأداء الوظيفي:

مفهوم تقييم الأداء:

يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء أكانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمتية، حيث تتوقف كفاءة المؤسسة وفعاليتها على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى، ولكي تتم الاستفادة من هذا المورد، استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها، وحتى تحقق عملية تقييم الأداء الوظيفي الأهداف المحددة لها، تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء. (درويش، ٢٠٠٠، ٥٧٥)

ويمكن تعريف مفهوم تقييم الأداء على النحو التالي:

- الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه. (زويلف ٢٠٠٣، ١٨٨)
- دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى. (صلاح، ٢٠٠٠، ٢٨٥).

أهمية تقييم الأداء:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي (الهيبي ٢٠٠٣، ٢١٠):

١. تحديد صلاحية الموظف الجديد.
٢. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.
٣. الاسترشاد بها عند النقل والترقية.
٤. تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية.
٥. الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.
٦. فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
٧. النهوض بمستوى أداء الوظيفة.
٨. تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

خطوات عملية تقييم الأداء

هناك عدة خطوات يراعي إتباعها عند القيام بعملية تقييم الأداء، ذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب ونظراً لأن عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها، وجب على القائمين على العملية أن يخططوا لها جيداً ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة والتي تبدأ بتحديد الغرض من تقييم الأداء وتنتهي بالتظلم وذلك على النحو التالي:

١. تحديد الغرض من عملية تقييم الأداء.
٢. تحديد معايير تقييم الأداء.
٣. اختيار طرق تقييم الأداء وأساليبه.
٤. تحديد مصادر جمع البيانات.
٥. مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري للموظف.

متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم الأداء:

لا توجد حلول جذرية للمشاكل وأسباب الفشل لعملية التقييم، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم، وذلك بالإضافة للبداهيات مثل المراجعة المستمرة والمتواصلة لنظام التقييم بهدف تطوير وتحديث إجراءات عملية

التقييم، والمعايير المستخدمة في التقييم، بالإضافة إلى النماذج المستخدمة ... الخ، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

١. تحفيز العاملين: تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاينة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف، حيث إن ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي سواء الجيدة أم السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم، وإغراء الآخرين للعمل بجد للوصول إلى هذه الحوافز، وفي المقابل فإنه لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاينتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ٣١٥).

٢. تدريب المقيمين: لا بد من التدريب المستمر للمقيمين على جميع الأمور المتعلقة بالتقييم، فالرئيس المباشر مطالب بالموضوعية والدقة والمهنية وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية، لذلك يعتبر التدريب المستمر مهماً للأشخاص القائمين بعملية التقييم وذلك لضمان وجود أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيداً عن الأخطاء الدارجة (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ٣١٥).

٣. التغذية الراجعة: تفضل بعض المؤسسات سرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك لأنه أكثر أمناً من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وفي علاقات الزملاء ببعضهم، وتميل بعض المؤسسات إلى أتباع هذا الأسلوب لما يوفره من تلك المزايا، إلا أن هناك مؤسسات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، وذلك لعدة أسباب أهمها أن المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه ويود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله، ويود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي، كما أن العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل (ماهر ١٩٩٩، ٣٠٦).

إن عملية التغذية الراجعة ليست بالعملية البسيطة، نظراً لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لا بد من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من آثارها السلبية وتحقيق الأهداف المتوخاة منها، وذلك من خلال مراعاة تمييز الأداء الفاعل إذ لا بد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز والضعيف، حيث إن تقييم الأداء الفاعل يوفر تعزيزاً إيجابياً للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الإيجابي من قبل العاملين، كذلك لا بد من التركيز على حل المشاكل لغرض تحسين الأداء، وكذلك تركيز التغذية الراجعة على السلوك والنتائج وليس الأفراد أو السمات وتقليل الانتقادات الشخصية، ولقد أصبح من الثابت علمياً، من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل

من سريتها، وتطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة المؤسسة (أي إدارة الموارد البشرية)، من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر، ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرووسيه (عباس، ٢٠٠٣، ١٥٦).

٤. مقابلات تقييم الأداء: يرى كثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي إعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمرووس، على شكل حوار صريح حول أداء المرووس لعمله، ومناقشة نتيجة تقديره، وهذه المقابلة ليست عملية سهلة وإنما تحتاج إلى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء، وفي الواقع العملي نجد أن كثيراً من الرؤساء يتهربون من إجراء مثل هذه المقابلات أو يؤدونها كيفما اتفق، وقد تكون المقابلة مجرد إخبار المرووس بنتائج التقييم أو إخباره بالنتائج والاستماع إليه، ولكن الأفضل أن تكون للتبليغ عن النتائج ولحل المشاكل وإشعار المرووس بأن الهدف هو تطوير أدائه (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ٣١٥).

وتمثل المقابلة أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس: (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ٢٧).

- أن يعرف أكثر عن ظروف الأداء وملابساته.
- أن يتفهم أكثر دوافع المرووسين وتطلعاتهم وحدود قدراتهم.
- أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرووس لتطوير الأداء وتنميته.

إن اشتراك الموظف في مناقشة تقييم الأداء على قدر كبير من الأهمية، إذ إنه يتصرف من خلال المناقشة على طريقة رؤية الرئيس لأدائه، كما أن هذه المناقشة تجعله يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل، على أن أهمية المناقشة لا تتوقف عند استفادة الموظف منها فحسب، بل إن الرئيس أيضاً يتعلم من المناقشة، وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسئوليات وظيفته وتقييمه لأدائه، وعندما يحدث توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المرووس لأداء واجبات وظيفته ومسئولياتها فإن الأخير غالباً ما يدرك ويفهم ما توقعه الرئيس منه. (أبو شيخة، ٢٠٠٠، ٢٤١).

٥. حق التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس علمي سليم من فتح باب التظلم أمام الموظفين من نتائج تقرير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في أنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم بالإضافة إلى أنه يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة قياس

الأداء، ولكن مما لا شك فيه أن إعطاء حق التظلم لجميع الموظفين عن نتائج تقدير كفاءتهم أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة وسيصبح هناك سوء استعمال لهذا الحق، وبالتالي سيؤثر على العلاقة بين الرؤساء ومروؤسيهم، بالإضافة إلى انشغال الإدارة في البت في قرارات الطعن المقدمة من قبلهم، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة (عقيلي، ٢٠٠٩، ٢١٥).

طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق عدة لتقييم الأداء الوظيفي يمكن تقسيمها إلى:

أ. الطرق التقليدية وتشمل:

١. طريقة التوزيع الإجباري: وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم على أساس فكرة التوزيع الطبيعي التي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة على تحديد مستويات معينة للأداء وتحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى (القحطاني، ٢٠٠٨).
٢. طريقة الترتيب البسيط: "ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق ترتيب المقيم أداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن للأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل وإما الأسوأ، وتكون المقارنة حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج)" (عقيلي، ٢٠٠٩، ٢١٧).
٣. طريقة المقارنة الثنائية: "تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين." (Dessler, 2013, 56)
٤. طريقة التدرج البياني: "تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه" (شأويش، ٢٠١١، ١١٤).
٥. طرق القوائم: "تقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين هما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الإجباري، وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو أدائه (شأويش، ٢٠١١، ٤٦).

ب. بعض الطرق الحديثة لقياس الأداء، ومن أهمها:

١. "طريقة التقدير الجماعي، تقوم بموجب هذه الطريقة لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، وأحد هؤلاء الأعضاء الرئيس المباشر للعامل، وعضو آخر ممثل عن إدارة الموارد

البشرية، وبإقي أعضاء اللجنة أشخاص يعرفون العامل ولهم علاقة بعمله. يتم اختيار أحد أفراد اللجنة ليعمل منسقاً لأعماله أو يقوم بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ويعد النتائج ويعمل على تحقيق الهدف التقييمي. يقوم الرئيس المباشر بوضع تقييم للعامل، ثم تقوم اللجنة بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة، ثم يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالعامل لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، والإنجاز الذي حققه وكذلك مناقشة الأعمال التي يمكن من خلالها تحسين أداء الفرد المستقبلي (النونو، ٢٠٠٤، ٧٧).

٢. استخدام الحاسبات الآلية في مجال تقييم الأداء الوظيفي (رشيد، ٢٠٠٥، ١٠٤).

٣. "اشتراك المستفيدين من الخدمة في تقويم أداء الموظف، لذلك ينادي العديد من خبراء الموارد البشرية بأنه في الأجهزة الحكومية أو الأهلية يجب أن يصبح المراجع أحد المصادر الرئيسية لتقويم أداء الموظف" (العبيبي، ٢٠١٠م، ٨٩).

٤. "التقييم على أساس النتائج، وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج. وكذلك هنالك طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى، وتمثل في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال مهمة قام بها خلال الفترة التي يقيم أدائه خلالها (شأويش، ٢٠١١، ٥٢).

فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي:

من المهم تحديد معنى الفعالية، وهي تعني في هذه الدراسة مدى القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة من إقامة نظام تقييم الأداء الوظيفي، إضافة إلى إنجاز تلك الأهداف على الوجه الأكمل. وللفعالية معايير لابد من توفرها في أي نظام تقييم أداء وهي معايير يحدد نطاقها كل من الخصائص الشخصية، والسلوك (الإيجابي)، وأخرى تتعلق بالنتائج.

ومن أهم العوامل المؤثرة في فعالية ونجاح معايير تقييم الأداء:

١. عوامل ذات علاقة بمعايير الصفات والسلوكيات، ويجب أن تتحلى بالعمومية وإمكانية ملاحظتها وتقييمها.

٢. عوامل ذات علاقة بمعايير النتائج: ويجب أن تكون دقيقة وواضحة ومرنة وتمثل الأداء العادي وأن تراعي الظروف التي لا يمكن للفرد العامل التحكم فيها وتؤثر على أدائه (عقيلي، ٢٠٠٩، ٢٢٣).

ولا يمكننا فصل المعايير الفعالة عن المقيمين، فيجب أن يتوفر في المقيمين القدرة والرغبة في تطبيق تلك المعايير الفعالة كما ينبغي، للحصول على نظام تقييم أداء فعال. ولكي يكون التقييم فعالاً فيجب أن يبنى على بعض هذه الأسس: "استخدام مفاهيم ومعايير

موضوعية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين في العمل الواحد، وتأصيل مفهوم التقويم بحيث لا يكون تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو لمعرفة نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف، وتوفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم ومعايير التقييم" (مصطفى، ١٩٩٦، ٣٣٧).

كما أن فعالية تقييم الأداء الوظيفي يقصد بها في هذه الدراسة مدى استناد نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في بيئة العمل إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة، وقادرة على قياس العمل المطلوب بكل دقة، ومدى قدرة المقيم على تقييم أداء مرؤوسيه بكل أمانة ونزاهة وبعيداً عن الانحياز.

وبشكل عام ليس من المنطق تقييم أداء الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه الوظيفي على أساسها. ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة إبلاغ العاملين بهذه المعايير كما يجب مراجعة المعايير باستمرار أو وفق ما تتطلبه الحاجة (جودة، ٢٠١٠، ٥٢).

هناك عدد من القواعد التي يجب على المقيم أن يراعيها ومنها: تأدية العمل بإتقان وأمانة واحترام للآخرين، الحرص على خصوصية الأفراد والمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بنموذج التقييم، والوعي التام بطبيعة عمله والآثار والنتائج المترتبة عليه.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي أهم أهداف الإدارة، فهو السبيل إلى نجاحها واستمراريتها، ويتوقف على نتائجه مصير المنظمة والعاملين بها بأكملهم، فبالتأكيد الأداء السيئ سيؤدي إلى تدهور أعمال المنظمة ثم اضمحلالها وزوالها، وهذا ينعكس أيضاً على المصير الوظيفي للعاملين بها.

لذا "يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود الإدارة، لأنه يشكل أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة" (عبد الرحمن، ٢٠١١). وعرفه (Robbins, et al., 2012) بأنه النتيجة النهائية لأي نشاط يزاوله الفرد أو المنظمة، في حين عرف (Tangen, 2005) الأداء بأنه مصطلح واسع يغطي جوانب اقتصادية وتشغيلية، ممثلاً في التميز الذي يطال جوانب التكلفة والمرونة والسرعة أو الجودة.

وكذلك عرفه (Aguinis, 2009) بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بمواصفات معينة، وبأقل تكلفة ممكنة.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما ذكرها (عبد بحر وأبو سويرح، ٢٠١٠، ١١٥٨):

١. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
٢. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
٣. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وكذلك "يعد الأداء قياساً للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟" (سلطان، ٢٠٠٣).

ويعرف الأداء الوظيفي أيضًا على أنه "تلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه" (عبد بحر وأبو سويرح، ٢٠١٠، ١١٥٩).

عناصر الأداء الوظيفي:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء التي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد. ويشير كردي بأن كثيرًا من الباحثين اتفقوا على أن من أهمها ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

العلاقة بين فعالية تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي:

لقد حظي الموضوعان: فعالية تقييم الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي باهتمام كثير من الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام بهذين المتغيرين إلى ما يتركبانه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظمتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب مهم تسعى إليه كل منظمة وذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على إيجاد معايير موضوعية

وعادلة لتقييم الأداء الوظيفي التي تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين الوظيفي ومن ثم تحقيق تحسن متواصل في الأداء يعتبر مسألة جوهرية بالنسبة لكل من المنظمة والموظف من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

وقد أوضحت بعض الدراسات (أبو حطب، ٢٠٠٩) (Ndirangu & Femi, 2013) (Nagari, 2014)، أن وجود نظام فاعل يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. فيمكن القول إن هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين. وأن عدم فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وعليه فإن الدراسة المتعمقة لهذا الموضوع لدى العاملين وتأثيرهما في المنظمات تتطلب الانتباه إلى أن كل شخص يستطيع أن يزيد إسهاماته إلى الحد الأقصى، ومن ثم فإن المنظمة تزيد من نجاحها إلى الحد الأعلى.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء الإداري بالجامعات ولكن من زوايا مختلفة، وإن كانت كلها تسعى بشكل رئيسي للوقوف على مستوى الأداء الحالي وسبل تحسينه وتطويره، ومن هذه الدراسات دراسة أبو حجازي وآخرون (٢٠١٨) والتي هدفت 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 (٣٠٠) من الإداريين، وبالمعالجة الإحصائية للناتج ببرنامج (SPSS)، أظهرت النتائج حصول عموم الأداة على (٣.٥٦) بتقدير (كبير)، فيما حصل المحور الأول الأمان النفسي للموظفين؛ على متوسط ٣.٤٩ بتقدير (كبير)، وحصل المحور الثاني مقياس محددات الأداء الوظيفي على متوسط (٤.٣١) بتقدير (كبير جداً)، وحصل المحور الثالث: مقياس بيئة العمل الداخلية على متوسط ٢.٨٨ 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.

أما دراسة الشخي (٢٠١٨) فقد هدفت إلى وضع تصور مقترح لدور إدارة المعرفة في رفع الأداء الإداري للإداريين الأكاديميين في جامعات منطقة المكرمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) إدارياً وإدارية من جامعات (أم القرى، الملك عبد العزيز، الطائف) للعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومصفوفة معاملات الارتباط والتحليل العاملي،

وأظهرت النتائج أن تقدير عينة الدراسة لمتطلبات إدارة المعرفة والأداء الإداري للإداريين الأكاديميين في جامعات منطقة مكة المكرمة جاء متوسطاً، وكشفت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$) ومعاملات ارتباط موجبه، وعلاقة طردية بين إدارة المعرفة والأداء الإداري، وانتهت الدراسة وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في رفع الأداء الإداري للإداريين الأكاديميين في جامعات منطقة مكة المكرمة، والتي أوصت بتطبيقه.

في حين سعت دراسة الزامل (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من، (٣١) فقرة على عينة الدراسة المكونة من عدد، (٧٤) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات السعودية (أم القوي، الملك عبد العزيز، والأميرة نورة بنت عبد الرحمن) بحيث تشمل أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكاديمية، والإداريين في الأقسام الإدارية. وقد كشفت النتائج أن موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية ككل بلغ (٣٠.٧٣)، بنسبة مئوية قدرها (% ٧٤.٧٢) بدرجة كبيرة، وجاء مجال المشاركة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، ونسبة مئوية قدرها (% ٨٥.٤) بدرجة كبيرة جداً، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الشفافية بمتوسط حسابي (% ٣٠.٩٢)، بنسبة مئوية قدرها (% ٧٨.٤) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الفعالية والكفاءة بمتوسط حسابي (٣.٧٦) بنسبة (% ٧٥.٢) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال رشادة صنع القرار بمتوسط حسابي (٣.٤١) ونسبة (% ٦٨.٢) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التنافسية بمتوسط (٣.٣٢) بنسبة مئوية (% ٦٦.٤) بدرجة متوسطة. وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجات واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية تعزى إلى متغير الكلية ومتغير القسم، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة ١١ سنة فأكثر.

دراسة الشريف (٢٠١٧) التي استهدفت الدراسة التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران، وقياس مدى تأثير أبعاده: (الإنجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١) مديرا من المجتمع الأصلي للدراسة، الذي بلغ (٤٢) مديرا. وكذلك (١٣٥) موظفا وموظفة من جامعة نجران من المجتمع الأصلي للدراسة التي بلغ (٥٧٥) موظفا وموظفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لها. وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم كان مرتفعا، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظر ما وراءهم كان مرتفعا كذلك. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، حيث جاءت الفروق لصالح الموظفين الإداريين في البعد الأول المتعلق بالإنجاز في العمل، والبعد الخامس المتعلق بالدور الوظيفي)، في حين جاءت الفروق لصالح المدراء في تقييمهم لموظفيهم، وذلك في البعد الثالث المتعلق بالقدرات في العمل والبعد الرابع المتعلق بتقييم الأداء في حين لم يتبين وجود فروق في الأبعاد الأخرى.

أما دراسة أبوسمرة (٢٠١٦) فقد هدفت للتعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعتين، والبالغ عددهم (٤٩٢) عضوا. في حين كانت عينة الدراسة عينة عشوائية (طبقية)، بلغ عدد أفرادها (١٣٢) فردا، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت من (٤٢) فقرة موزعة على مجالات الدراسة. وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم كما يراه أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية. وبمتوسط حسابي قدره (٣.٨٠). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة.

كذلك دراسة (Femi, 2013) التي هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين، وقد تبنت الدراسة الاستبانة أداة أساسية لجمع بيانات. وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (١٢٠) من العاملين في بنك "ويما" بنيجيريا اختيرت باستخدام العينة الطبقية وأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل من أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي وكل من العوامل (الأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي). وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها أن يتم تقييم الأداء الوظيفي بشكل مستمر، وليس فقط عندما يحين الوقت للترقية. كما توصي بأن توقعات الأداء والأداء الفعلي يجب أن تناقش بصورة منتظمة، والمقيمون يجب أن يكونوا مدربين تدريباً كافياً مع التقنيات الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي.

في حين سعت دراسة (Aslam, 2011) للكشف عن فجوات الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة في باكستان، ويوضح إجراءات واستراتيجيات تقييم الأداء الخاصة بهم ويكشف العوامل والتحديات المؤثرة التي تواجه هذه الجامعات فيما يتعلق بنظم تقييم الأداء. اعتمد الباحثون أسلوب دراسة الحالة، حيث تم استخدام إحدى جامعات باكستان العامة والخاصة لتحليل الحالة. وتم اعتماد مزيج من المنهج الكمي والنوعي لإجراء تحليل متعمق لقضايا تقييم الأداء في الجامعات، من خلال طرق المقابلات والاستبيانات، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وأظهرت الأبحاث أن عوامل مثل: انخفاض الدافع للتقييم، وضعف المشاركة في صنع القرار، وثقافة المنافسة التنظيمية، ومعايير نظام الفصل الدراسي، وطريقة تقييم الأداء المتقدمة، وعدم وجود تدريب لتقييم الأداء، تشكل عوائق محتملة لنظام تقييم الأداء الفعال في جامعات باكستان.

وتناولت دراسة مشابهة (٢٠١١) فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين من مديريين ومساعدين ورؤساء أقسام في الدوائر الإدارية في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (٤٠٢) قائداً إدارياً وبلغ حجم عينة الدراسة (٣٠٨) قائداً إدارياً. وقد قامت الباحثة باستخدام استبانتين الأول للكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مجالات (الاختيار والتعيين، والتدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات). أما الاستبانة الثانية تناولت مستويات الأداء الوظيفي في مجالات (التخطيط، التوجيه، اتخاذ

القرارات، التنظيم، الرقابة، الاتصال)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين كافة مجالات فاعلية إدارة الموارد البشرية، ومجالات درجة الأداء الوظيفي للقادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية. كما أن تقديرات أفراد العينة على مجالات الأداء الوظيفي للقادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة.

الإجراءات المنهجية للبحث:

منهج الدراسة:

في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة؛ ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، يتعدى ذلك إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق من أجل تطويرها وتحسينها. (عبيدات وآخرون ٢٠٠٥م، ص ٦٣) كما أنه المنهج الذي يناسب الدراسات الميدانية التي تقوم على استخدام جميع مفردات الظاهرة. (العساف، ١٤٣١هـ، ص ٢٠٨)

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في فروع جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز والبالغ عددهم (٩٣٠) إداري، و(٦٥٩) إدارية بإجمالي (١٥٨٩) إداري، وتم توزيع الاستبانة على كامل أفراد المجتمع، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) من الإداريين العاملين في فروع جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز .
أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة وتطويرها، وهي استبانة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظرهم وذلك اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أداء الإداريين في الجامعات كدراستي حويطي وحسان (٢٠١٦م)، ودراسة المقابلة وعواوده (٢٠١٤م) وتكونت الاستبانة من (٤١) فقرة تدرج تحت واحد رئيسي واحد وخمسة مجالات رئيسية وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وبلغ عددهم (٧) محكمين، وطلب من المحكمين إبداء آراءهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث: دقة فقرات الاستبانة، والصياغة اللغوية لفقراتها ووضوحها وعلى ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات، عدلت بعض الفقرات أو أعيد صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية ٥٤ فقرة.

وقد تم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو

التالي:

أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل "أوافق بشدة".

أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل "أوافق".

أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل "محايد".

أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل "غير موافق".

أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل "غير موافق بشدة".

وقد تم تقسيم درجة الموافقة على الأداء الإداري لدى الإداريين في جامعة الأمير سطاتم إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوسطات الإجابات وقد استخدمت الباحثة السلم التصنيفي من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)؛ بحيث أن جميع المتوسطات التي تقع ضمن المدى (١ - ٢.٤٩) تقع في مدى الدرجة المنخفضة (قليلة أو قليلة جدا) كما أن المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن المدى (٢.٥٠ - ٣.٤٩) تقع في مدى الدرجة المتوسطة، وأخيرا فإن المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن المدى (٣.٥٠ - ٥)، تقع في مدى الدرجة العالية (كبيرة أو كبيرة جدا).

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (cronbach Alpha) لجميع مجالات الدراسة والجدول الآتي يبين معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة التسع.

الجدول (١)

معاملات ثبات الاختبار باستخدام كرونباخ ألفا لمحاور ومجالات الأداة

معامل الثبات	المحور/المجال	الرقم
المحور مجالات تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سطاتم .		
٠.٧٥	المجال الأول: التخطيط	١
٠.٨٣	المجال الثاني: التنظيم	٢
٠.٧٧	المجال الثالث: التوجيه	٣
٠.٨٦	المجال الرابع: اتخاذ القرارات	٤
٠.٨٢	المجال الخامس: الرقابة	٥
٠.٨٠	معامل الثبات الكلي للمحور	

وقد بلغ معامل الثبات الكلي لمحور الأداة (٠.٨٠) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية:

بعد أن تم تجميع الاستبانات قامت الباحثة بتفريغها، وذلك بإعطاء الإجابة عن كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وتم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقراتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

وصف أفراد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١٠٤	٧٤.٣
	أنثى	٣٦	٢٥.٧
الخبرة	أقل من خمس سنوات	٥٢	٣٧.١
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	٦٤	٤٥.٧
	عشر سنوات فأكثر	٢٤	١٧.١
	المجموع	١٤٠	١٠٠.٠

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في مجالات (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات المحور، وتم تناول نتائج هذا السؤال كما أظهرته المعالجة الإحصائية على النحو التالي:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في مجالات (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات) مرتبة تنازلياً: حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٢	المجال الأول: التخطيط	٣.٨١	٠.٨٤٨	٣
٤	المجال الثاني: التنظيم	٣.٦٣	٠.٦٩٤	٥
٣	المجال الثالث: التوجيه	٣.٨٣	٠.٥١٧	٢
١	المجال الرابع: اتخاذ القرارات	٣.٧٩	٠.٦٢٥	٤
٥	المجال الخامس: الرقابة	٤.٠٩	٠.٨١٨	١
-	الأداء الوظيفي ككل	٣.٨٢	٠.٤٠٩	-

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٦٣-٣.٠٩٤) حيث جاء مجال الرقابة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٩)، بينما جاء مجال التنظيم في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣)، وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع الوظيفي ككل (٣.٨٢)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التخطيط:

(٤) جدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٣	١.٠٨٤	٣.٨٩	تحديد حاجة الجامعة من الموظفين ومؤهلاتهم العلمية المطلوبة.	١
١	١.٢٣٣	٤.٠٤	يمنح الموظف صلاحيات تحديد نوع المسؤوليات التي يمارسها في إطار الهيكل التنظيمي للكلية.	٢
٥	١.٢٢٧	٣.٨٧	يتم توزيع المسؤوليات على المواقع الوظيفية بوضوح.	٣
٢	١.١١٨	٣.٩٠	توفر خطط تنمية تساعد على تحسين أداء الموظفين.	٤
١٠	١.١٣٤	٣.٦٠	تجزئة الخطة الكلية (السنوية) إلى شهرية وأسبوعية ويومية قابلة للتنفيذ.	٥
٨	١.١١٨	٣.٧١	استخدام الأساليب المناسبة لتنفيذ الخطط ودراسة ظروف التنفيذ لها.	٦
٩	١.١٩٣	٣.٧١	استخدام استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة الظروف الطارئة.	٧
٤	١.١٤١	٣.٨٧	مراعاة قدرات الموظفين في أهداف الخطط.	٨
٦	١.٢٢٦	٣.٧٩	توفر خطط في تدريب الموظفين الجدد.	٩
٧	١.٢٧٣	٣.٧٣	اتسام الخطط بالوضوح والدقة وتحديد الأولويات.	١٠
-	١.٢٢٧	٣.٨٧	المجال الأول: التخطيط	

يتبين من الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التخطيط، حيث جاءت الفقرة (٢) والتي تشير إلى "يمنح الموظف صلاحيات تحديد نوع المسؤوليات التي يمارسها في إطار الهيكل التنظيمي للكلية." بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (٤) والتي تشير إلى أن "توفر خطط تنمية تساعد على تحسين أداء الموظفين"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) بينما جاءت الفقرة (٥) والتي تشير "تجزئة الخطة الكلية

(السنوية) إلى شهرية وأسبوعية ويومية قابلة للتنفيذ " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠).

المجال الثاني: التنظيم:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٣	١.٠٩٢	٣.٧٧	وضع معايير محددة لكل وظيفة مطروحة.	١
١	١.٢٤٣	٣.٨١	تحديد الإجراءات العملية المناسبة لتنفيذ مهمات العمل.	٢
٥	١.٤١٩	٣.٥٩	تطوير الإجراءات العملية للحد من بطء الإجراءات والروتين في تنفيذ العمل.	٣
٧	١.٥٧٦	٣.٤٧	وضع التعليمات والأسس للوظيفة لتنظيم سير العمل داخل القسم أو الدائرة.	٤
٤	١.٥٤٣	٣.٧١	تسهيل استخدام المرافق والأدوات والأجهزة اللازمة للعمل.	٥
٨	١.٢٥٣	٣.٣٧	توزيع العبء الوظيفي بشكل يحقق السرعة والسهولة في الأداء.	٦
٦	١.٣٤٩	٣.٥١	التركيز على الانسجام والتناسق في أداء الأعمال داخل الأقسام.	٧
٢	١.٣٧١	٣.٧٩	تحديث النماذج والسجلات التنظيمية اللازمة للعمل.	٨
-	٠.٦٩٤	٣.٦٣	المجال الثاني: التنظيم	

يتبين من الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التنظيم، حيث جاءت الفقرة (٢) والتي تشير إلى " تحديد الإجراءات العملية المناسبة لتنفيذ مهمات العمل" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (٨) والتي تشير إلى أن " تحديث النماذج والسجلات التنظيمية اللازمة للعمل"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩) بينما جاءت الفقرة (٦) والتي تشير " توزيع العبء الوظيفي بشكل يحقق السرعة والسهولة في الأداء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٧).

المجال الثالث: التوجيه:

(٦) جدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجيه مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٥	١.٢٥٤	٣.٨٦	يمنح الموظف صلاحيات تحديد ظروف أداء المسؤوليات بما يحقق سرعة الإنجاز.	١
١	١.٣١٣	٤.٠١	تقديم النصح والإرشاد للموظفين لأداء وظائفهم بشكل جيد.	٢
٣	١.٠٤٦	٣.٩١	إطلاع الموظفين على مستجدات العمل والأنظمة.	٣
٨	١.٤١٣	٣.٧٩	توفير نماذج إدارية للتطوير والإبداع.	٤
٩	١.٣١٦	٣.٥٠	تعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين.	٥
٤	٠.٩٧٧	٣.٨٧	عدالة نظام الحوافز للحصول على أداء أفضل.	٦
٢	١.١٣٣	٣.٩٣	توفير مناخ صحي للعمل ورفع الروح المعنوية للموظفين.	٧
٦	٠.٩٦٧	٣.٨١	الاهتمام بمطالب الحوار البناء مع الموظفين.	٨
٧	١.١٢٤	٣.٨٠	الاهتمام بإدارة الوقت وتقدير أهمية زمن تنفيذ الأعمال والمهام.	٩
-	٠.٥١٧	٣.٨٣	المجال الثالث: التوجيه	

يتبين من الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوجيه، حيث جاءت الفقرة (٢) والتي تشير إلى " تقديم النصح والإرشاد للموظفين لأداء وظائفهم بشكل جيد " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (٧) والتي تشير إلى أن " توفير مناخ صحي للعمل ورفع الروح المعنوية للموظفين"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣) بينما جاءت الفقرة (٥) والتي تشير " تعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠).

المجال الرابع: اتخاذ القرارات:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٦	١.١٨٨	٣.٤٧	تحديد البدائل الملائمة للموقف في عملية اتخاذ القرار.	١
٧	١.٢١٢	٣.٢٦	اتخاذ القرار ضمن إطار زمني محدد لتحقيق الهدف.	٢
٤	١.٤٧٩	٣.٧٦	اعتماد مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	٣
٥	١.٥٤١	٣.٦٦	مراعاة الإمكانيات المتاحة في عملية اتخاذ القرارات.	٤
٢	١.١٣٧	٤.١٦	التركيز على تمكين الموظفين عند اتخاذ القرارات.	٥
١	١.١٠٧	٤.١٩	الإفادة من نظم المعلومات في عملية صنع القرار.	٦
٣	١.٠٣٥	٤.٠٣	التنبؤ بالمستجدات القادمة ووضع خطط بديلة.	٧
-	٠.٦٢٥	٣.٧٩	المجال الرابع: اتخاذ القرارات	

يتبين من الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اتخاذ القرارات، حيث جاءت الفقرة (٦) والتي تشير إلى "الإفادة من نظم المعلومات في عملية صنع القرار" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (٥) والتي تشير إلى أن "التركيز على تمكين الموظفين عند اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٦) بينما جاءت الفقرة (٢) والتي تشير "اتخاذ القرار ضمن إطار زمني محدد لتحقيق الهدف" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٦).

المجال الخامس: الرقابة:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٦	١.٠٢٢	٣.٩٩	يوضح الإداريين أهداف العمل للموظفين وحدود كل وظيفة.	١
٤	٠.٩٦٩	٤.١٣	تسعى الجامعة إلى تطوير الوظيفة التي يزاولها الموظف وتوفير الظروف المناسبة لعمله.	٢
١	١.٠٠٢	٤.٢٣	تتم مراجعة الهيكل التنظيمي بين فترات محددة لتسهيل تنفيذ المهام.	٣
٣	٠.٩٩٩	٤.١٧	وضع معيار أداء لقياس أداء الموظفين في الإدارة أو القسم في ضوء الأهداف المحددة.	٤
٢	١.٠٨٨	٤.١٩	وضوح نظام المساءلة وعدالته وتحديده بشكل تفصيلي.	٥
٥	١.٠١٥	٤.٠٠	المتابعة المستمرة لأعمال الموظفين ومراجعتها من الناحية الفنية وتوجيههم نحو أداء أفضل.	٦
٧	١.١٢١	٣.٩١	متابعة مخرجات العمل من أجل التطوير والتحسين.	٧
-	٠.٨١٨	٤.٠٩	المجال الرابع: الرقابة	

يتبين من الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرقابة، حيث جاءت الفقرة (٣) والتي تشير إلى " تتم مراجعة الهيكل التنظيمي بين فترات محددة لتسهيل تنفيذ المهام" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (٥) والتي تشير إلى أن " وضوح نظام المساءلة وعدالته وتحديده بشكل تفصيلي"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩) بينما جاءت الفقرة (٧) والتي تشير " متابعة مخرجات العمل من أجل التطوير والتحسين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١).

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تعزى لـ(الجنس، سنوات الخبرة).

للإجابة عن السؤال الثاني فإن الجداول أدناه يوضح ذلك:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.٠٠٠	١٣٩	٣.٨٣٠	٠.٣٦٤٥٦	٣.٩٢٥٩	٥٢	ذكر	الأداء الإداري ككل
			٠.٣٩١٨٦	٣.٥٢٢٦	١٨	أنثى	

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس

في الأداء الإداري ككل وجاءت الفروق لصالح الذكور.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
٠.٣٨٢٧١	٣.٩٨٢٢	٥٢	أقل من خمس سنوات	الأداء الإداري ككل
٠.٣١٥١١	٣.٨٦٠٥	٦٤	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
٠.٣٩٢٣٧	٣.٣٧٣٤	٢٤	عشر سنوات فأكثر	
٠.٤٠٩٣٦	٣.٨٢٢٢	١٤٠	الإجمالي	

جدول (١١)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة في مجال الأداء الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.٠٠٠٠	١٢.٤٣٢	١.٥٦٥	٣	٣.١٣٠	بين المجموعات	الأداء الإداري ككل
			١٣٦	٨.٤٣٣	داخل المجموعات	
			١٣٩	١١.٥٦٣	الكلية	

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

=0.05 تعزى لسنوات الخبرة في الأداء الإداري ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين

المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١٦)

بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في الأداء الإداري ككل.

جدول (١٢)

المقارنات البعدية بطريقة شيفية لأثر سنوات الخبرة

عشر سنوات فأكثر	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة	
*			٣.٩٨٢٢	أقل من خمس سنوات	الأداء الإداري ككل
*		-	٣.٨٦٠٥	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
	*	*	٣.٣٧٣٤	عشر سنوات فأكثر	

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين فئتي الخبرة أقل من (٥) سنوات ومن (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات.

مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط لدى الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تراوحت بين (٣.٦٠ - ٤.٠٤) وهي درجة مرتفعة من مستوى الأداء الإداري لمجالات الدراسة، وحصل مجال الرقابة على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٩) وهذا يشير إلى أن الإداريين يوضحون أهداف العمل للموظفين وحدود كل وظيفة وكذلك يوجد معايير أداء لقياس أداء الموظفين في الإدارة أو القسم في ضوء الأهداف المحددة، كما أن هناك مستمرة لأعمال الموظفين ومراجعتها من الناحية الفنية وتوجيههم نحو أداء أفضل.

أما مجال التخطيط، فقد اشار بأن الفقرة رقم (٢)، حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٤)، والتي تشير إلى منح الموظف صلاحيات تحديد نوع المسؤوليات التي يمارسها في إطار الهيكل التنظيمي للكلية، وهذا يشير إلى أسلوب العلاقات القائم على حسن المعاملة، والتقدير للآخرين، وهذا يفسر أن الشخصية المبدعة تميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين، والانفتاح على الآراء الجديدة، والعلاقات الحسنة مع الآخرين، بينما حصلت الفقرة رقم (٥) على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٠) والذي يشير إلى تجزئة الخطة الكلية (السنوية) إلى شهرية وأسبوعية ويومية قابلة للتنفيذ.

أما مجال التنظيم، فقد اشار الجدول (٥) إلى أن الفقرة (٢) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (٣.٨١) والتي تشير إلى ضرورة تحديد الإجراءات العملية المناسبة لتنفيذ مهمات العمل، وهذا يدل على ان من أساسيات التنظيم وجود تحديد للإجراءات العلمية التي تناسب كل مهمة من المهمات التي يقوم بها الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) على أدنى متوسط حسابي مقداره (٣.٣٧) والتي تفسر توزيع العبء الوظيفي بشكل يحقق السرعة والسهولة في الأداء بين الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وقد لاقت هذه العبارة نسبة موافقة متوسطة نظراً لضعفه العبء الوظيفي في الجامعة.

والجدول رقم (٦) والمتعلق بمجال التوجيه، فقد حصلت الفقرة (٢) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، والتي تشير إلى أن ضرورة تقديم النصح والإرشاد للموظفين لأداء وظائفهم بشكل جيد، تليها الفقرة (٧) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣)، والتي تشير إلى توفير مناخ صحي للعمل ورفع الروح المعنوية للموظفين، وحصلت الفقرة (٥) على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٠)، والتي تشير إلى ضرورة تعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين وهذا يفسر بأن أسلوب العلاقات القائم بين الإداريين الداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز على حسن المعاملة، والتقدير للآخرين.

أما مجال اتخاذ القرارات، فقد أشار الجدول (٧) بأن الفقرة (٦)، حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.١٩)، والتي تشير إلى الإفادة من نظم المعلومات في عملية صنع القرار، وهذا يفسر نظم المعلومات في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز على مستوى عالي جداً مما يتيح للإداريين اتخاذ القرارات التنبؤ بالمستجدات القادمة ووضع خطط بديلة، تليها الفقرة رقم (٥) والتي تشير إلى التركيز على تمكين الموظفين عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٦) والتي تفسر بضرورة الاعتماد على نظم المعلومات بالجامعة وذلك لتمكين الموظفين عند اتخاذ القرارات، بينما حصلت الفقرة (٢) على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٢٦) والتي تشير إلى اتخاذ القرار ضمن إطار زمني محدد لتحقيق الهدف.

والجدول رقم (٨) والمتعلق بمجال الرقابة، فقد حصلت الفقرة (٣) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٢٣)، والتي تشير إلى أنه تتم مراجعة الهيكل التنظيمي بين فترات محددة لتسهيل تنفيذ المهام، تليها الفقرة (٥) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩)، والتي تشير إلى وضوح نظام المساءلة وعدالته وتحديده بشكل تفصيلي، وحصلت الفقرة (٧) على أدنى متوسط حسابي بلغ

(٣٠٩١)، والتي تشير إلى متابعة مخرجات العمل من أجل التطوير والتحسين، وهذا يفسر بأن هناك رقابة على الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، بحيث يقوم الإداريون بتوضيح أهداف العمل للموظفين وحدود كل وظيفة، بحيث تسعى الجامعة إلى تطوير الوظيفة التي يزاولها الموظف وتوفير الظروف المناسبة لعمله.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

لقد أشار الجدول (٩) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر الجنس، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في الأداء الإداري، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وقد يفسر ذلك إلى إن وجهة نظر الإداريات في الأداء الإداري قد يركز على الناحية العاطفية أكثر من الناحية العلمية، بينما السلوك الإداري للإداريين الذكور قد يكون أكثر تركيزاً من الناحية العلمية بعيداً عن النواحي العاطفية، والعلاقات، بينما أشار الجدول (١١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) تعزى لسنوات الخبرة، حيث يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين فئتي الخبرة أقل من ٥ سنوات ومن ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات.

التوصيات:

١. ضرورة إقامة مزيد من الدورات التدريبية داخل وخارج الجامعة لتحسين أداء الموظفين الإداريين وتطوير مهاراتهم الفنية، والنظر إليهم كاستثمار طويل الأجل وبالتالي الاستفادة من أدائهم العالي.
٢. توفير قاعدة بيانات على موقع الجامعة لتوثيق المعلومات الشاملة عن عدد الموظفين والسيرة الذاتية لهم والمهام المطلوبة منهم.
٣. ضرورة تحديد حاجة الجامعة من الموظفين ومؤهلاتهم العلمية المطلوبة.
٤. ضرورة وضع تعليمات وأسس للتوظيف لتنظيم سير العمل داخل القسم أو الدائرة.
٥. ضرورة اعتماد أسس، ومعايير واضحة، وموضوعية لاختيار القادة الأكاديميين تعتمد على الكفاءة، وتكافؤ الفرص، والإبداع.

٦. وضع معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، وأن يعتمد ما يحصل عليه الموظفين من تقديرات في تقييم الأداء على ما بذلوه من جهد، وما حققه من خلال الفترة التي يغطيها التقييم.
٧. مراعاة التوازن بين التشدد في العمل والرقابة الزائدة والعمل من أجل تحقيق الأهداف.
٨. أن يشرح الرؤساء للموظفين المبررات والأسباب وراء أي قرار بشأن العمل.

قائمة المراجع

- الأعرجي، عاصم؛ والعزام، زياد. (٢٠٠٣). اتجاهات المديرية نحو التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٢٣(٢).
- جودة، محفوظ. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو حطب، موسى، (٢٠٠٩). فعالية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية بمدينة غزة.
- أبو حجازي، سمير؛ الألفي، هاني؛ المطيري، عبدالعزيز؛ محمود، أحمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء. مجلة العلوم التربوية والنفسية- المركز القومي للبحوث غزة، ٢(٥)، ٥٦-٧٧.
- حمادات، محمد. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. الأردن: دار الحامد.
- رشيد، مازن، (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الزامل، مها. (٢٠١٨). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية- الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٦ (٤)، ٢٢٣-٢٤٧.
- زويلف، مهدي. (٢٠٠٣). إدارة الأفراد. مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- سلطان، محمود، (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أبوسمرة، محمود؛ الطيبي، محمد؛ حسن، محسن. (٢٠١٦). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي- اتحاد الجامعات العربية، ٣٦ (١)، ٣٩-٥٦.
- شاويش، مصطفى. (٢٠١١). "إدارة الموارد البشرية"، إدارة الأفراد، الشروق.
- الشريف، ناجي. (٢٠١٧). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٦(٨)، ٨٧-١٠٦.
- الشيخي، حسين؛ والقضاة، محمد. (٢٠١٠). تصور مقترح لدور إدارة المعرفة في رفع الأداء الإداري بالجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس، ٣(١٩)، ٢١٣-٢٥٤.

- أبو شيخة، نادر. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصريرة، خالد. (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، ٢٧(٢+١)، ٦٨٢-٦٠١.
- عباس، سهيلة. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي صلاح، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، عمان، ٢٠٠٠م.
- عبد الرحمن، طارق. (٢٠١١). أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية باستخدام نموذج التحليل التوسطي. مجلة الإدارة العامة، ٣٨ (١)، ٤٩ - ٣.
- عبد بحر، يوسف؛ وأبو سويرح، أيمن. (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٨ (٢)، ١١٤٧ - ١١٥٩.
- العتيبي، محمد، (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- العزاوي، نجم؛ وجواد، عباس. (٢٠١٠). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية. بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عيسان، صالحة؛ الزامل، علي. (٢٠١١). السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس. مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة البحرين، ١٢(٢)، ١٤٩ - ١٧١.
- القحطاني، محمد. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية. منهج استراتيجي متكامل. ط٢، الرياض: العبيكان.
- ماهر، أحمد. (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد. (١٩٩٦). المدير في عالم متغير. القاهرة.
- مشابقة، نور. (٢٠١١). فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية. رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- المهنا، نورة. (٢٠١٨). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية - جامعة عين شمس، ١١(١٩)، ٤٣٣-٤٧٨.
- النونو، نائلة. (٢٠٠٤). سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- الهيبي، خالد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- Aguinis, H. (2009). Performance Management. 2nd Edition, Pearson Education. New Jersey.
- Aslam, Hassan. (2011). Performance Evaluation Of Teachers In Universities: Contemporary Issues And Challenges In Pakistan. The Islamia University of Bahawalpur.
- Dessler, J. (2013). Human Resources Management. 13th Edition, New York: Pearson.
- Femi, A. (2013). Perception of Performance Appraisal and Workers' Performance in Wema Bank Headquarters, Lagos. Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 1(4), 89-101.
- Ndirangu, L. and Ngari, J. (2014). Effects of Performance Appraisal Quality on Performance of Employee in the Financial Sector: A Case of Investment Management Firms in Kenya. International Journal of Scientific Engineering and Research, 2 (4), 100-106.
- Robbins, S.T., Judge, T. A., and Hasham, E. S. (2012). Organizational Behavior. Pearson Education Limited.
- Tangen, S. (2005). Professional Practice Demystifying Productivity Performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 54 (1), 34-46.
- Zhang, X., Hu. B., and Qiu, M. (2014). Job Satisfaction as a Mediator in the Relationship between Performance Appraisal and Voice Behavior. Social Behavior and Personality, 42 (8), 1315 -1324.