



عنوان البحث: معوقات تطبيق مدخل إدارة الأداء بالجامعات المصرية

الباحث: الشيماء عبدالرحمن عبدالحميد



جامعة مدينة السادات

كلية التربية

قسم التربية

معوقات تطبيق مدخل إدارة الأداء بالجامعات المصرية

إعداد

الشيماء عبدالرحمن عبدالحميد

معيدة بقسم التربية

تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إشراف

أ.د/ منى محمد الحرون

أستاذ ورئيس قسم التربية

ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

كلية التربية-جامعة مدينة السادات

أ.د/ سمير عبدالوهاب الخويت

أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية

سابقا

كلية التربية جامعة طنطا

١٤٤٣ هـ / ٢٠٢٢ م

مقدمة:

لم تعد الجامعات مجرد مؤسسات لها نظم وسياسات وإجراءات تتبعها من أجل تحقيق منافع متعددة للمستفيدين من خدماتها بل أصبح دورها أشمل من ذلك، بحيث تسعى إلى تحقيق الأداء الناجح والتميز، ولن يتحقق ذلك بدون وعي الجامعات بمسؤوليتها تجاه الأطراف ذات العلاقة بها، على اعتبار أن الجامعات تمثل نظاماً مفتوحاً يعمل في بيئة ديناميكية تفرض عليها المزيد من التحديات للارتقاء بمستوى أدائها ويتم ذلك من خلال إدراتها لأدائها.

فتعد إدارة الأداء من الموضوعات الهامة ذات الصلة المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل محور العمليات في أي منظمة، إذ أن نظام إدارة الأداء لا يسعى فقط إلى تحريك الأداء من أجل تحقيق الأهداف وفق الخطط المعتمدة، بل أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء^(١).

فالهدف الأساسي من تطبيق الإدارة بالأداء في المنظمات هو الاهتمام المتزايد بتحسين جودة الخدمات العامة والتوجه نحو العمل بصورة أفضل و تكلفة أقل^(٢)، وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمنين تقويم الأداء الذي يعد جزءاً مهماً من إدارة الأداء، فضلاً عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي و فرق العمل على المدى البعيد^(٣).

كما أنها تحدد أهداف المنظمة والنتائج اللازم تحقيقها، فهي تركز على التدريب والعمل والالتزام من قبل العاملين من خلال مشاركتهم في تحقيق أفضل النتائج داخل المؤسسة، وتوجيه جهود العاملين نحو الكفاءة في تحقيق الأهداف، أي أن إدارة الأداء تركز على جميع الأنشطة التي تهدفها المنظمة^(٤). من خلال ما سبق يتضح أهمية تطبيق مدخل إدارة الأداء في الجامعات المصرية كمتطلب أساسي لاكتساب الميزة التنافسية.

مشكلة البحث:

على الرغم من اهتمام الجامعات المصرية وتوجهاتها نحو تبني مداخل إدارية حديثة ومنها إدارة الأداء، وذلك من أجل تحسين أدائها؛ وسعيًا نحو الارتقاء بجودته وكفاءته، بما يحقق لها ميزتها التنافسية،

(١) سهام عبدالله حسين (٢٠١٨). إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة الفتح*، العدد (٧٤)، ص ٣٩٠.

(٢) سلوى عمر عبدالرحمن (٢٠١٣). الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة، *مجلة النهضة - مصر*، المجلد (٤١)، العدد (٣)، ص ١٢٩.

(٣) ناهدة إسماعيل الحمداني، علي أكرم علي (٢٠١٠). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، *مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٣٢)، العدد (٩٨)*، ص ١٣١.

(٤) Osmani, Fadil, Ramolli, Gelina (2012). International Conference of Leadership, Technology and Innovation Management Performance Management, Its Assessment and Importance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.(41), Pp.434-441.

ويضمن لها البقاء بين مثيلاتها من الجامعات في ظل تحديات العصر ، إلا أن واقع تطبيق مدخل إدارة الأداء بالجامعات المصرية يشير إلى وجود خلل في إجراءات إدارة الأداء المتبعة من خلال تخطيط الأداء غير السليم، وعدم توجيه الأداء بالشكل المطلوب، وما يرافق ذلك من ضعف إجراءات تشخيص الأداء المتضمنة، مما ينعكس على مدى الشفافية في تقارير الرقابة وتقييم الأداء الفعلي المنفذ والذي يؤثر سلباً على برامج تطوير الأداء وتحسينه بالجامعات.

وهذا ما أكدته بعض الدراسات كدراسة (فاطمة أحمد زكي)^(٥) ، (نهلة هاشم، سليمان محمد، وائل القطان)^(٦)، (شيرين حامد أبو وردة)^(٧) إلى وجود العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق مدخل إدارة الأداء وتقف حائلاً دون الإستفادة القصوى منه ومنها ما يلي:

• غياب ثقافة إدارة الأداء، وغياب الوعي بأهمية ربط نشاطات العاملين بالتخطيط الاستراتيجي والذي يعد جوهر إدارة الأداء.

• تدني مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات، وفقدان مقومات تنمية وتطوير رأس المال البشري.

• ضعف قياس وتقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة ومواكبة الثقافة التنظيمية

• غموض الرؤية الإستراتيجية طويلة الأجل وافتقار الخطة الاستراتيجية للأساليب الفعالة الحديثة لقياس الكفاءة.

• فقدان مقومات الرقابة الأمر الذي حال دون القيام بعملية المتابعة الدورية لتحديد نسبة المحقق من الأهداف

• الخلط والتداخل بين الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن صياغة الأهداف بصورة تفنقر للقياس الكمي.

• افتقار الجامعات لآلية الدعم الواضحة لأصحاب المصالح ومساعدتهم على القيام بالأدوار المطلوبة منهم.

وفي ضوء ما سبق فإن واقع تطبيق مدخل إدارة الأداء يعاني من العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه، الأمر الذي تطلب وجود إجراءات مقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

^(٥) فاطمة أحمد زكي (٢٠١٧). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٤)، العدد (١٣)، ص ٢٧٢-٢٧٥*.

^(٦) نهلة عبد القادر هاشم، سليمان عبد ربه محمد، وائل محمود القطان (٢٠١٦). إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد (٤٠)، العدد (١)، ٢٠٦، ص ٧٩-٨٠*.

^(٧) شيرين حامد أبو وردة (٢٠١٢). نحو آلية لصياغة إستراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر، المؤتمر الدولي الثالث "الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي"، جامعة عين شمس، ٣١ مارس، ص ١٧٩-١٨٠.

- وعلى ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:
١. ما الأسس النظرية لمدخل إدارة الأداء بالجامعات المصرية ومعوقات تطبيقه؟
 ٢. ما واقع إدارة الأداء بالجامعات المصرية؟
 ٣. ما الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مدخل إدارة الأداء بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على الأسس النظرية لمدخل إدارة الأداء ومعوقات تطبيقه بالجامعات المصرية.
٢. التعرف على واقع إدارة الأداء بالجامعات المصرية.
٣. التوصل إلى مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق مدخل إدارة الأداء بالجامعات المصرية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الأهمية النظرية (العلمية) والتطبيقية (العملية) المتضمنه به وذلك على النحو الآتي:

١. الأهمية النظرية للبحث :
 - إلقاء الضوء على متغير حديث نسبيا مثل مدخل إدارة الأداء بالجامعات وهو من الموضوعات ذات الأهمية في السنوات الأخيرة وذلك لقلّة الدراسات العربية التي تناولته . وهذا على حد علم الباحثة.
 - فتح آفاق جديدة لمزيد من الدراسات فيما يتعلق بهذا المتغير .

٢. الأهمية التطبيقية للبحث:

تتوقع الباحثة أنه يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة لمعرفة معوقات تطبيق مدخل إدارة الأداء بالجامعات والتوصل إلى مقترحات للتغلب على هذه المعوقات.

حدود البحث:

يركز البحث الحالي على دراسة إدارة الأداء بعملياتها (تخطيط الأداء، رقابة الأداء، مراجعة الأداء، تقييم الأداء، التغذية الراجعة)، ومعوقات تطبيقها بالجامعات، ومقترحات التغلب على هذه المعوقات

مصطلحات البحث:

عرفتها (سهام حسين) على أنها "العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التواصل بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تطوير وتحسين الأداء"^(٨).

(٨) سهام عبد الله حسين. مرجع سابق، ص ٣٨٩.

وحدها (عبد الكريم أبو الفتوح) على أنها "العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف ومخرجاته تساهم في تحقيق أهداف المنظمة"^(٩).

في حين عرفها: أرمسترونج ميخائيل (Armstrong, Michael) بأنها "عملية نظامية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، وهي وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المنظمة والأفراد والفرق، من خلال إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير المخطط لها في ضوء متطلبات الكفاءة"^(١٠).

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها جملة العمليات التي تقوم بها الجامعة لتطوير وتحسين أداء العاملين بها من خلل موائمة أهدافها الإستراتيجية مع أهداف الأفراد والفرق لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء بما يمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث، حيث جمع بيانات وتنظيمها مفصلة حول ظاهرة موجودة بالفعل لدى مجتمع معين، وتحديد المشكلات وتوضيحها وإجراء مقارنات لبعض المشكلات وتقييمها وذلك من أجل إيجاد العلاقات القائمة بينها، وتحديد ما يفعله الآخرون في الظاهرة محل الدراسة للاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصورات مستقبلية وخطط مقترحة واتخاذ القرارات الملائمة لمواقف مستقبلية^(١١).

خطوات البحث:

١. تحديد الإطار العام للبحث الذي يتضمن: المقدمة-مشكلة البحث-حدود البحث-أهداف البحث-أهمية البحث.

٢. تحديد الأطر النظرية لمدخل إدارة الأداء ومعوقات تطبيقها بالجامعات.

٣. التوصل إلى مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الأداء بالجامعات.

مصادر البحث:

١- المعاجم والقواميس.

٢- الكتب العربية والأجنبية.

٣- الدوريات العلمية

(٩) عبد الكريم أبو الفتوح درويش. إدارة الحوافز وإدارة الأداء بالمؤسسات المتميزة، مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، المجلد (١٩)، العدد (٧٣)، ٢٠١٠، ص ١١٤.

(4) Armstrong, Michael. Performance Management Key Strategies and Practical Guide Lines, 3rd edition mKogan Page, London and Philadelphiam 2006, P. 1.

(١١) مجدي صلاح المهدي (٢٠١٩). مناهج البحث التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٢٠١٨.

وبناء على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية:
أولاً: الأسس النظرية لمدخل إدارة الأداء بالجامعة ومعوقات تطبيقه:
١- مفهوم إدارة الأداء:

تناول العديد من الباحثين مصطلح إدارة الأداء بالتعريف وفقاً لتوجهاتهم الفكرية وسوف تعرض الباحثة البعض منها كما يلي:

بينما عرف أبو النصر إدارة الأداء بأنها "مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تساهم في حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معا ، ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير" (١٢).

في حين عرفها ربورت باكال (Bacal, R.) على أنها "عملية تواصل وتفاهم مستمرة تتم بالمشاركة بين الموظف ومشرفه وتهدف إلى وضع توقعات واضحة ومشاركة وإيجاد تفاهم حول (١٣):

- الوظائف الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها .

- مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.

- كيف سيعمل الموظف والمشرف معا لتحسين الأداء .

- كيف سيتم قياس الأداء الوظيفي.

- تحديد العوائق التي تعيق تحسين الأداء والعمل على حلها.

عرفها (عبدالكريم درويش) بأنها " العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف ومخرجاته تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (١٤).

وتأسيساً على ما سبق تعرف إدارة الأداء إجرائياً على أنها جملة العمليات التي تقوم بها الجامعة لتطوير وتحسين أداء العاملين بها من خلال موائمة أهدافها الإستراتيجية مع أهداف الأفراد والفرق لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء بما يمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية

وبناءً على ما تم عرضه لمفهوم إدارة الأداء ، فقد تبين أن هناك اشتراك بين الباحثين في تحديد الخصائص التالية :

(١٢) مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٢). الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ص ٨٤.
(١٣) (Bacal, R. (2012). **Performance Management** , 2ed, McGraw Hill Professional, New York,p.(3).

(١٤) عبدالكريم ابو الفتوح درويش (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ، مكتبة الشارقة ، الامارات، ص ٩٦.

- ١- إنها عملية إستراتيجية متكاملة مع إستراتيجية المنظمة.
 - ٢- عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
 - ٣- إنها عملية مستمرة تركز على التخطيط، التنفيذ، القياس، ومراجعة الأداء.
 - ٤- عملية تتم بالتشارك التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لتحسين الأداء.
- ٢- أهداف إدارة الأداء :

تحقق إدارة الأداء العديد من الأهداف بالنسبة للجامعات وفيما يلي عرض لذلك:

- أ- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الربط بين أهداف العاملين بها وأهدافها ككل وهذا بدوره يساعدها في تحديد ما هي أكثر الإستراتيجيات أهمية لتحقيق تلك الأهداف^(١٥).
- ب- توجيه وارشاد العاملين بها والتقييم المستمر لأدائهم^(١٦).
- ج- مساعدة الجامعات على إتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة و العادلة بشأن الموظفين كالقرارات المتعلقة بزيادة الرواتب، والترقيات، وانهاء عمل الموظفين^(١٧).
- د- تهيئه المناخ المناسب للعمل من خلال إتباع أساليب فرق العمل والعمل التعاوني والبعد عن العمل الفردي ، الأمر الذي يقلل من المشكلات الإدارية والفنيه والإنسانيه ويجعل العاملين يسعون نحو تحقيق أهداف محددة تتلائم فيها أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة^(١٨).
- هـ- تعزيز الحافز والأداء وتنمية المهارات والكفاءات الشخصية للعاملين ، تقديم تغذية راجعة للأفراد حول متطلبات الأداء والتطوير الوظيفي^(١٩).
- و- تحديد العوائق التي تحول دون الأداء الفعال وحل تلك العوائق من خلال المراقبة والمراجعة المستمرة لهم^(٢٠).

(١٥) عبدالمحسن نعسانى (٢٠١٩). إدارة الأداء الوظيفي : مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية ، عمادة البحث العلمي ، جامعة الملك سعود ، ص ١٦.

(١٦) سهام عبدالله حسين (٢٠١٨). مرجع سابق، ص ٣٩١.

(١٧) (McMahon, G.(2013), **Performance Management : Chapter 7 in Human Resource Management** (Carbery, R., Cross, C. eds), Palgrave Macmillan,P.4.

Available on : <https://arrow.tudublin.ie/buschmanbk/17/>.

(١٨) سمير ربيع أبو حجازي وآخرون(٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد(٢)، العدد(٥)، ص ٦٣.

(١٩) Aguinis, H. (2019). **Performance Management For Dummies** , (4th ed.), John Wiley & Sons,ink, p.30 .

(٢٠) (Shields .J, et. al Shields .J, et.al ,(2016). **Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies**, 2 ed ,Cambridge University Press, P.8.

ز- مساعدة الجامعات على التخطيط للقوى العاملة ، والإستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال تخصيص الموارد البشرية (وضع الأفراد في المكان المناسب لهم) وتحديد ما هو متوقع منهم وكيفية تحقيقه^(٢١).

ح- توفير قناة اتصال رسميه تعبر عن أداء العاملين وقدرتهم يتم من خلالها تزويدهم بمعلومات عن أدائهم، والمجالات التي يتميزون فيها وكذلك المجالات التي تحتاج إلى تحسين ،كما تزودهم بتوقعات المنظمة والمشرفين حول الأداء المطلوب منهم الإلتزام به وجوانب الأداء التي تعتبر أكثر أهميه من وجهه نظرهم^(٢٢).

٣- أهمية إدارة الأداء :

فوائد إدارة الأداء للمؤسسة:

وتتمثل فوائد إدارة الأداء للمؤسسة فيما يلي^(٢٣):

- أ- وضوح الرؤية الاستراتيجية و الأهداف التنظيمية للمديرين والموظفين ، وربط أهداف ووظائف الموظف بأهداف المؤسسة العامة ،وبالتالى خلق الشعور بالمساواة للموظف .
 - ب- توفر سجلاً مركزياً للأداء لكل موظف يمكن للإدارة إستخدامه لإتخاذ قرارات أكثر عدالة بشأن الترقيات والأجر الخاصة بالعاملين.
 - ج- إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة فى تحديد أهداف ووضع معايير الأداء .
 - د- حماية المؤسسة من الدعاوى والمشكلات القضائية : وذلك لأن عملية التقييم تتم في ضوء معايير موضوعية واضحة ومعلنة وليس بناءً على التحيز الشخصي للإدارة ومن ثم يكون هناك مساواة بين العاملين مما يقلل من قيام العاملين برفع الدعاوى القضائية ضد المؤسسة.
 - هـ- تساعد المؤسسة على تغيير ثقافتها نحو جودة العمل ومواكبة التطور، والموائمة بين الثقافة التنظيمية الجديدة والأهداف الفردية لتحقيق التغيير المنشود من خلال تنمية مهارات وسلوكيات الموظفين في اطار الثقافة التنظيمية الجديدة.
- في حين تتمثل فوائد إدارة الأداء للعاملين فيما يلي^(٢٤):

⁽²¹⁾ (Aguinis, H. Op.Cit , P. 31.

^(٢٢) أحمد حسى المليجى (٢٠١٢). تقييم نظام إدارة الأداء من وجهة نظر العاملين ، المجلة العلمية للبحوث الدراسات التجارية ، جامعة حلوان ، العدد (١)، ص ٤٠٥ .

⁽²³⁾ Aguinis, H.& Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). . Op.Cit , P.505.

)²⁴ (HRM Guide ,Performance Management Benefits

Avaliable on:www.simplehrguide.com/performance -management-benefits , in25/4/2021.

-See also, Management study guide, Performance Management-

- أ- زيادة الدافعية وزيادة المشاركة نتيجة لوضوح الأهداف.
- ب- الوعي التام بأهداف المؤسسة يعطي الفرصة للأفراد للتعبير عن الأهداف الشخصية
- ج- زيادة الثقة بالنفس واحترام الذات نتيجة تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظف .
- د- وضوح المهام الوظيفية للعاملين ومعايير الأداء يساعد العاملين في فهم ما هو المطلوب منهم وكيف سيتم إنجازه
- هـ- زيادة معرفة العاملين بذاتهم وتطوير قدرتهم على التقويم الذاتي الأمر الذي يساعدهم في تحديد أفضل المسارات الوظيفية المناسبة لقدراتهم.
- ٤- خصائص إدارة الأداء

تتميز إدارة الأداء بالعديد من الخصائص من أهمها:

- أ- عملية إدارية : تتضمن (التخطيط والرقابة والمراجعة والتقييم والتغذية راجعة) ولها أهداف تسعى إلى تحقيقها^(٢٥).
- ب- التوافق الاستراتيجي : حيث التوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ، و الربط بين أهداف الفرد مع الفريق مع المنظمة ككل بما يحقق التوافق مع الأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة^(٢٦).
- ج- الشمولية: يتصف نظام إدارة الأداء بشمولية عملية التقييم حيث تشمل كافة الموظفين بما فيهم المديرين على اختلاف مستوياتهم ، كما يشتمل التقويم على كافة المسئوليات الوظيفية الأساسية للعمل بما في ذلك السلوكيات والنتائج، بالإضافة إلى أن عملية التقويم تغطي فترة تقويم الأداء كاملة لا تقتصر على الفترة السابقة لعملية التقويم.^(٢٧)
- د- عملية مستمرة ومرنة: حيث يقوم بها المديرون من أجل تحقيق النتائج المطلوبة ، فهي تقوم على مبدأ الإدارة من خلال العقد والاتفاق، وتعتمد على توافق الآراء والتعاون بدلاً من السيطرة والإكراه.^(٢٨)

Prerequisites , <https://www.managementstudyguide.com/prerequisites-for-performance-management-system.htm> , in25/4/2021.

^(٢٥) ضيف الله غزيان حمرون، (٢٠١١) . إدارة الأداء لدي القيادات الاكاديمية بجامعة تبوك : دراسة ميدانية ، مجلة رسالة الخليج ، العدد (١١٩)، ص ٩٨ .

(²⁶) Armstrong, M. (2018). **Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance**, (6th ed.). Kogan Page,P.20

(²⁷) Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. Why we hate performance management—And why we should love it, **Business Horizons**, Vol.(54),No.(6), Pp. 503–507.

(²⁸) Armstrong, M. (2009). **Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance**,4^{ed} , Kogan Page, London, p.62.

هـ - التركيز على تخطيط الأداء في المستقبل وتحسينه وتطويره، وليس على تقييم الأداء بأثر رجعي ، كما توفر أساساً للحوار المنتظم والمتكرر بين المدير والأفراد بشأن الاحتياجات والتنمية (٢٩).

ز - الدقة والوضوح: بمعنى أن النظام الفعال لإدارة الأداء يوفر للقائمين على تطبيقه إرشادات ملموسة ومفصلة حول ما هو متوقع منهم، والطرق التي يتوجب عليهم أن يسلكوها لتلبية تلك التوقعات (٣٠).

٥- عمليات إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من مجموعة من العمليات المتشابكة والمتكاملة فيما بينها والتي تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة ذاتها، و سوف يتناول البحث العمليات التالية لإدارة الأداء (تخطيط الأداء ، رقابة الأداء، مراجعة الأداء، تقويم الأداء، التغذية الراجعة).

أ- عملية التخطيط

يعتبر تخطيط الأداء نقطة البداية لعملية إدارة الأداء ، وأحد الخطوات الأساسية والمهمة لفعالية إدارة الأداء حيث يتوقف عليها نجاح باقي عمليات إدارة الأداء.

فيعرفه (state of Oklahoma) بأنه " جهد تعاوني يشمل كل من المديرين والموظفون الذين سيقومون خلالها بما يلي (٣١) :-

- مراجعة الوصف الوظيفي للموظف لتحديد ما إذا كان يعكس العمل الذي يقوم به الموظف حالياً.
- تحديد ومراجعة الروابط بين الوصف الوظيفي للموظف وخطة عمله وأهداف المنظمة وغاياتها وخطتها الاستراتيجية.
- وضع خطة عمل تحدد المهام أو الإنجازات التي يتعين إنجازها ، والنتائج المتوقعة والمقاييس أو المعايير التي سيتم استخدامها لتقييم الأداء.
- تحديد المجالات الحرجة التي ستكون أهداف الأداء الرئيسية . قد يتم تحديد اختيار المجالات من قبل الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، او من خلال رغبة الموظف في تحسين النتائج في جزء معين من وظيفته أو من خلال الحاجة إلى التأكيد على جانب معين من الوظيفة.
- تحديد أهداف التدريب التي ستساعد الموظف على تنمية مهاراته ومعارفه وكفاءاته المتعلقة بالعمل

(29) Ibid , P.(62)

(30) Ibid , P.62.

(31) state of Oklahoma (2017). **Performance Management Process it is not Merely Evaluation** , Office of Management and Enterprise Services , p.2.

• تحديد أهداف التطوير الوظيفي التي يمكن أن تكون جزءًا من التخطيط الوظيفي على المدى الطويل.

تتضمن عملية تخطيط الأداء تحديد متطلبات الكفاءة والفعالية وتطوير الأداء ، والاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها ومعايير الأداء ، حيث تركز الخطط على تحليل الأداء السابق وتقييم حاجات المؤسسة المستقبلية، ويمكن تلخيص خطوات تخطيط الأداء فيما يلي:

(١) **الاعداد:** ويتم في هذه الخطوة دراسة أهداف وخطط الجامعة وتحليل واقع الجامعة حتى يتم التوافق على أهداف محددة لتطوير وتحسين الجامعة، التركيز على كل من الحاجات الشخصية للعاملين وما هو مطلوب لضمان تحقيق الأهداف، إجراء مقابلات متواصلة مع العاملين للتأكد من توافقهم حول خطة تطوير الجامعة ، تفهم التوصيف الوظيفي ، الإجراءات المقررة لإدارة الأداء ، سياسة إدارة الأداء (٣٢).

(٢) **التصميم:** ويتم في هذه الخطوة مراجعة الوصف الوظيفي والذي يتم في ضوءه الاتفاق على مكونات العمل الأساسية كالمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة، إجراءات متابعة الأداء، مواقيت إنجاز الأهداف وأي دعم سوف يقدم ، النتائج المستهدفة للأداء، معايير الأداء، خطة تطوير الأداء (٣٣).

(٣) **الاتفاق على الأهداف:** وتتضمن هذه الخطوة الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها والتي يجب تتلاءم مع أهداف وغايات الجامعة ، وأن تركز على توقعات الجامعة والأولويات التطويرية لها. كما يجب مراعاة الأسس والشروط التالية عند تحديد الأهداف (كتابة الهدف واضحًا و متسقًا وقابلًا للقياس، توافق الأهداف مع أهداف الجامعة ورؤيتها رسالتها، ارتباط الأهداف بالوصف الوظيفي للعاملين، مساهمة الأهداف إذا تم تحقيقها في تلبية توقعات الجامعة) (٣٤).

ب- عملية الرقابة:

يتوقف نجاح عملية إدارة الأداء على وجود رقابة فعالة ، فبعد أن ينتهي المديرون من عملية التخطيط ، فإنه يجب عليهم مراقبة تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها، وبالتالي تبدأ عملية الرقابة عن طريق ملاحظة سلوكيات الموظفين والأنشطة التي تجري داخل المؤسسة، ومن ثمّ مقارنة الأهداف والمعايير والإجراءات التي وُضعت أثناء عملية التخطيط وتم الإتفاق عليها وذلك لإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتتضمن إجراءات الرقابة مجموعة من الأساليب التي تستقي منها المعلومات كمراجعة خطة الأداء والتطوير ، مراجعة سجلات الممارسة والانجاز للعاملين ، وخطة تحسين المؤسسة ، وذلك بغرض

32) (Welsh Government (2012) . **Performance Management for Headteachers :Revised Performance Management Arrangements**, (Wales:Crown Press), p.9

33)(Welsh Government. **Op.Cit** . P. 9.

34) (نهلة عبد القادر هاشم، سليمان عبد ربه محمد، وائل محمود القطان (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ٤١ .

جمع أدلة كافية للتأكد من أن إصدار الأحكام على مستوى الأداء للعاملين يتسم بالموضوعية والواقعية (٣٥).

ج- عملية المراجعة:

تعتبر عملية مراجعة الأداء مرحلة مهمة في دورة إدارة الأداء ، والتي تعد جزء لا يتجزأ منها حيث تعد المحك الأساسي الذي يعكس مدى جدية المؤسسة وقيادتها على اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء والتأكد من الالتزام بتنفيذها.

وتشمل عملية المراجعة تقييم الأداء في ضوء مجموعة من المؤشرات الواضحة. وتتم المراجعات باستقلالية، وموضوعية، وشفافية، حيث تقدم معلومات مهمة عن جوانب القوة، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير؛ للمساعدة في تركيز الجهود والموارد من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتطويره^(٣٦) ويتم الوقوف في مرحلة المراجعة على التطور والتقدم الذي تم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي قد تحول دون إنجاز تحقيق الأهداف، بيان ومناقشة الكفاءات السلوكية والتخصصية المنشودة، كيفية تغيير وتعديل أي هدف تبين أنه غير قابل للتحقيق أو غير واقعي بشرط عدم استخدام هذا البند للتغطية على الأداء المتدني للموظف، تخطيط وتعديل الأهداف التي لم تتحقق، إعادة النظر في وزن الأهداف قبل ثباتها لنهاية دورة التقييم، تقييم الأهداف والكفاءات وصفياً^(٣٧).

د- عملية تقويم الأداء:

يلعب التقويم دوراً مهماً في عملية إدارة الأداء وذلك بتقديم أساس دقيق وملمس لتحليل الأداء لدعم السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية وذلك من خلال رصد النتائج وتقييمها بالقياس إلى الأهداف وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم^(٣٨) . وتهتم هذه العملية بالتحقق من تنفيذ الخطة ومدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم الأهداف المطلوبة منهم ،وتجيب هذه العملية على السؤال التالي: " إلى أي مدى وفق العاملون في تأدية عملهم خلال فترة التقييم، وضع تشخيص ملائم حول اسباب وجود المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف بدلا من التركيز على النتائج وذلك لتحسين الاداء في المستقبل"^(٣٩).

³⁵(Welsh Government .Op.cit, p11.

^(٣٦) هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب (٢٠١٩). دليل مراجعة أداء المدارس، مملكة البحرين، ص ٣.

^(٣٧) وزارة التربية والتعليم و فريق البيانات والأداء الوظيفي (٢٠٢٠). نظام إدارة الأداء للكادر الإداري ، الامارات، ص ١٠

^(٣٨) أحمد حسنى الملبجى (٢٠١٢). مرجع سابق. ص ٤١٦.

^(٣٩) إبراهيم بومزايد (٢٠١٥). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خضير

بسكرة ، المجلد (٣٩)، العدد(٣٨)، ص ٤٧٨.

ويهدف تقويم الأداء إلى الحصول على معلومات دقيقة وواضحة وموضوعية عن أداء وسلوك العاملين في الجامعة والتي يتم في ضوءها اتخاذ العديد من القرارات التي تؤثر على مستقبل العاملين والمؤسسة. الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق العدالة والدقة وتقادي المحسوبية^(٤٠).

هـ- التغذية الراجعة (العكسية):

للتغذية العكسية دوراً مهماً يكمن في ربط ممارسات تقويم الأداء مع عملية التطوير والتخطيط لتحسين أداء العاملين من خلال ما توفره من كشف لنقاط القوة والضعف لدى العاملين، والعمل على تعزيز أو تصحيح السلوك من خلال خطط وإجراءات التحسين وتوفير حوارات مفتوحة بين المدراء والعاملين بصورة مستمرة^(٤١).

و لكي تكون التغذية الراجعة فعالة يجب مراعاة المبادئ الآتية^(٤٢):

- أن تكون التغذية الراجعة وصفية وليست تقييمية.
- توجيه التغذية الراجعة باتجاه سلوك يستطيع الشخص القيام به والتحكم فيه.
- تقديم التغذية الراجعة بشكل فوري (وقتي) .
- يجب أن تعمل التغذية الراجعة على خلق بيئة داعمة ومشجعة، لأنه إذا كانت التغذية الراجعة تشكل تهديداً، فإن العاملين لن يتقبلوها. وبالتالي يجب استخدام التغذية الراجعة لمساعدة العاملين على أن يصبحوا أكثر فاعلية، لأنها وسيلة لتقويم وتحسين الأداء

٦- متطلبات تطبيق إدارة الأداء

هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الأداء بالجامعات من أهمها ما يلي:-

- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية بوضوح وفهمها من قبل جميع المستويات بحيث يتم توجيه الجهود نحو تحقيق الطموحات التنظيمية^(٤٣).

⁴⁰⁾ (Wu, H.-Y., Lin, Y.-K., & Chang, C.-H. (2011). Pperformance evaluation of extension education centres in universities based on the balanced scorecard. **Evaluation and Program Planning**, Vol. (34), No. (1), P.39.

^(٤١) ناهدة اسماعيل الحمداني و على اكرم علي(٢٠١٥). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين:دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل،مجلة تنمية الرافدين،كلية الإدارة والاقتصاد ،المجلد (٣٢)،العدد(٩٨)،ص ١٣٣.

^(٤٢) هيثم علي حجازي (٢٠١٥). مبادئ إدارة المشروعات ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ، ص ٢٣٩ .

⁴³⁾ (szabo, P.& et.al. (2017). employee performancein the context of the problems of measurement and evaluation in practice, research papers, **Faculty of materials science and technology in Trnava**, Vol.(25), No.(41), P. 65

- دعم الإدارة العليا للجامعة ومشاركة كافة العاملين بها في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف (٤٤)
- تغيير الثقافة التقليدية من خلال العمل على نشر الثقافة الموجهة نحو الأداء والتي تدعم نظام إدارة الأداء باعتبارها أداة لتحسين الأداء، كما تعمل على تمكين العاملين على المشاركة وتحمل المسؤولية دون خوف (٤٥).
- اتباع ممارسات إدارية تتوافق مع رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة وذلك من خلال القيادة الداعمة التي تعمل على توضيح مستوى الأداء المطلوب والسلوك المتوقع، وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية قدرات العاملين ومكافأة الأداء (٤٦).
- تحديد واضح للأدوار لأداء وظيفة معينة ضمن الإطار التنظيمي الذي ينبع من الإدارة والأهداف التنظيمية (٤٧).
- ربط برامج التحفيز المادية والمعنوية بإدارة الأداء كبرامج الترقيات والمسارات الوظيفية والتدريب والتنمية (٤٨).

٧- معوقات تطبيق إدارة الأداء :

- هنالك العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق مدخل إدارة الأداء بالجامعات، وقد حدد (De Waal, A. A., & Counet, H. , 2009) معوقات تطبيق إدارة الأداء كما يلي (٤٩):
- عدم وضوح أهداف ورسالة واستراتيجية الجامعة لدى العاملين بها، وصعوبة تحديد عوامل النجاح الأساسية، وعدم الربط بين أهداف العاملين والأهداف الإستراتيجية للجامعة.

(٤٤) سلوى عمر عبدالرحمن (٢٠١٣). الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة، مجلة النهضة، جامعة القاهرة، المجلد(١٤)، العدد(٣)، ص ١٥٠.

(Sole, F.(2009). A management model and factors driving performance in public organizations, **Measuring Business Excellence**, Vol.(13), No.(4), P.8.

(٤٦) صالحه حنس العتيبي و عبد الرحمن بن محمد الحبيب (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة الأداء في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، المجلد(٣)، العدد(٢)، ص ١٨١.

(szabo, P.& et.al. (2017). **Op.Cit**, P.65.

(٤٨) عبدالكريم ابو الفتوح درويش (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ١٢١.

(49)De Waal, A. A., & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations, **International journal of productivity and performance management**, Vol. (58) , No. (4), Pp 386- 372

- عدم وجود ثقافة لإدارة الأداء بالجامعات، بالإضافة إلى عدم وجود التزام إداري نتيجة قلة دعم وتأييد الإدارة العليا بالجامعات لتنفيذ واستخدام إدارة الأداء ، وغياب الإتجاهات الإيجابية من العاملين بها تجاه نظام إدارة الأداء .
- صعوبة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والحاجة إلى المعلومات والوقت للعمل على كل مؤشر
- بالإضافة إلى ما سبق فقد حدد (نايف بن سليمان بن عبدالعزيز ، ٢٠٢١) تلك المعوقات كما يلي (٥٠):
- محدودية الترابط الكامل بين مكونات إدارة الأداء نتيجة غياب التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية (أهداف النظام، معايير النظام، واجراءات النظام) حيث تهتم الإدارة بالإجراءات وتتجاهل الأهداف التي كانت السبب وراء تبني النظام.
- التعارض بين أهداف الفرد والفرق والمؤسسة نتيجة اهتمام الإدارة بتحقيق أهداف المؤسسة وتجاهلها لمتطلبات العاملين وأهدافهم.
- التركيز على القياس الكمي للأداء عن طريق الإقتصار على المقاييس الكمية فقط، وعدم وجود معايير واضحة لتقييم نتائج الأداء .

ثانيا : واقع إدارة الأداء بالجامعات

يتضمن واقع إدارة الأداء بما يشمله من عمليات بالجامعات العديد من المعوقات والتي يمكن تناولها كما يلي:

١. معوقات تخطيط الأداء : وتشمل:

- قلة وجود خطط واضحة لتطوير أداء العاملين بالجامعة.
- الهيمنة الواضحة من قبل الإدارة العليا للجامعة على عملية التخطيط وعدم مشاركة العاملين في إعداد الخطط ووضع الأهداف
- قلة اهتمام وحرص الجامعة على تحديد أهداف تساهم في الارتقاء بأداء العاملين بها.
- ضعف اهتمام الجامعة بوضع خطة سنوية لتدريب العاملين على المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.
- ضعف اهتمام الجامعة بإجراء مقابلات مستمرة مع العاملين للتأكد من توافقتهم حول خطة التطوير.
- افتقاد الجانب التخطيطي في أنشطة الموارد البشرية نتيجة قلة خبرة العاملين بالجامعة وعدم معرفتهم الدقيقة بإجراءات تخطيط الأداء .

(٥٠) (نايف بن سليمان بن عبدالعزيز (٢٠٢١). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة : رؤية تحليلية نقدية، المجلة العربية للإدارة، المجلد(٤١)، ص ص ١٩٦-١٩٧.

٢. معوقات رقابة الأداء : وتشمل:

- قلة اعتماد الجامعة على أساليب رقابية متنوعة لتحديد مدى الإنجاز في تحقيق الخطط والأهداف.
- عدم تناسب المعايير الرقابية مع أهداف الجامعة وواقعها.
- التقليدية في إتمام الرقابة على الأداء واعتماد الجامعة على معايير رقابية ثابتة لقياس أداء العاملين.
- غياب الخطط الواضحة للرقابة على أداء العاملين.
- وجود قصور في أداء الإدارة التي توكل لها عملية متابعة وتقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى أنه لا توجد هيئة مؤهلة تشرف وتقوم بعملية الرقابة وفق إجراءاتها ومعاييرها المناسبة.
- قلة وجود نظام اتصال فعال بين الجامعة والإدارات يرصد اتجاهات الأداء ومشكلاته وأسباب حدوثها.

٣. معوقات مراجعة الأداء : وتشمل:

- إهمال تقارير مراجعة الأداء والإجراءات والمتطلبات اللازمة لتحسين الأداء.
- قلة عقد الجامعة لاجتماعات دورية لمراجعة أداء العاملين في ضوء أهداف العمل.
- القصور في إعداد خطط لتحسين أداء العاملين بناء على نتائج مراجعة الأداء.
- النظر إلى مراجعة الأداء على أنها إجراء روتيني لرصد أداء العاملين ولا تفيد في شئ بعد ذلك.
- قلة مراجعة السياسات والأنظمة الإدارية بصفة دورية وتحديثها وفقا لمتطلبات العصر.
- القصور في إتمام عملية مراجعة أداء جميع العاملين من خلال ملء استمارات موحدة و مبسطة تشتمل على: قياس الأداء في آخر دورة المراجعة بالمقارنة بالأهداف والمعايير والملاحظات المسجلة مسبقا.

٤. معوقات تقييم الأداء : وتشمل:

- التقليدية في تقييم الأداء حيث الاعتماد على الأساليب التقليدية في تقييم الأداء وقلة استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الأداء (بطاقة الأداء المتوازن - أسلوب ستة سيجا).
- قلة إجراء الجامعة حوارات موضوعية مع العاملين لاطلاعهم بنتائج تقييم الأداء.
- ضعف اهتمام الجامعة بالربط بين نتائج تقييم أداء العاملين وبين سياسات الترقية للعاملين.
- القصور في تطوير أداء العاملين والتركيز على تصيد أخطائهم.
- ضعف اهتمام الجامعة في تدعيم العلاقة بينها وبين العاملين .

٥. معوقات التغذية الراجعة: وتشمل:

- غياب ثقافة التغذية الراجعة لدى العاملين.
- صورية التغذية الراجعة المقدمة للعاملين في أغلب الإدارات بالجامعة حيث يتم تقديم تقديم تغذية راجعة فقط لأصحاب الأداء الضعيف بناء على نتائج تقرير الكفاية
- قصور التغذية الراجعة في تطوير مستوى أداء العاملين بالجامعة.
- تحرص الجامعة على تقديم تغذية راجعة للعاملين بعد عملية التقييم مباشرة.
- قصور التغذية الراجعة في توضيح ما هو متوقع من العاملين لتحسين أدائهم.

مقترحات للتغلب على هذه المعوقات:

(أ) الإجراءات المقترحة لتخطيط الأداء:

- مشاركة العاملين بالجامعة بداية من عملية التخطيط لأدائهم ووضع معايير مفهومة وواضحة للأداء والربط بين أهدافهم وأهداف الجامعة الإستراتيجية والتوصل إلى خطة واضحة لتطوير أدائهم تحقق رضا العاملين.

- تهيئة وإعداد كوادر مؤهلة من العاملين بالجامعة في مجال التخطيط.
- إجراء مقابلات متواصلة مع العاملين بالجامعة للتأكد من توافقهم حول خطة تطوير الأداء والإجراءات المقررة لها.

- وضع خطة تدريبية لتنمية ورفع قدرات جميع العاملين بها بناء على الاحتياجات الفعلية لهم، والإهتمام بتحديثها بشكل دورى لتنمية مهاراتهم الإدارية ووفقا للمستجدات التكنولوجية.

(ب) الإجراءات المقترحة لرقابة الأداء :

- تكوين لجان متخصصة تكون مهمتها تصميم نظام رقابي فعال يوافق تطلعات العاملين ويسهم في تحسين مستوى أدائهم، ويتضمن الهيكل الرقابي، وتنظيماته، والإشراف على تطبيقه
- تبني الجامعة خطة واضحة للرقابة على أداء العاملين، ومناقشة الإجراءات الواجب اتباعها للرقابة على أدائهم والتأكد من فهمهم لها.

- تصميم نماذج تساعد في المقارنة بين الأداء الفعلي و المعايير المقررة.
- توفير الإمكانيات المادية المناسبة والموارد البشرية الكافية من أصحاب المؤهلات والتخصصات المتنوعة اللازمة لتنفيذ مهام رقابة الأداء.

- عقد لقاءات مستمرة مع العاملين للاطلاع على المشكلات التي تواجههم ودراسة الصعوبات التي تعوق العمل والأخذ بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.
- الموازنة بين الجانب الإداري والفني لدى العاملين وعدم التركيز على جانب واحد مما يؤثر سلبا على الأداء.

- تنوع آليات وأساليب الرقابة على أداء العاملين بالجامعة (الرقابة الذاتية ، الرقابة التشاركية، الملاحظة المباشرة المستمرة، التقارير، الاجتماعات وغيرها)
- تصميم نظام فعال للاتصال داخل الجامعة يرصد اتجاهات الأداء و مشكلاته.

- تدريب مديري المدارس على ملاحظة الأداء ومعرفة الهدف منها ، وكيفية إعداد بطاقة الملاحظة (ج) الإجراءات المقترحة لمراجعة الأداء :

- إعداد دليل إرشادي لمراجعة أداء العاملين يتضمن الهدف من مراجعة الأداء وخطواتها وإجراءات تنفيذها والمؤشرات والمقاييس التي يتم في ضوءها مراجعة الأداء والأدوات المستخدمة في تنفيذها.
- عقد اجتماعات دورية لمراجعة أداء العاملين و تحديد الهدف من مراجعة أداء العاملين.
- تضمين بيانات مراجعة أداء العاملين عددا متنوعا من الوثائق منها: الخطة الاستراتيجية للجامعة، وخطة تطوير الأداء، وسجلات الأداء الوظيفي للعاملين، نماذج تقارير الكفاية لأداء العاملين.
- توثيق نتائج مراجعة الأداء باستخدام التقنيات الحديثة التي تسهل حفظ واستدعاء البيانات والمعلومات
- إضافة بند يتضمن الاجراءات والمتطلبات اللازمة لتحسين الأداء في استمارات مراجعة الأداء.
- مراجعة القواعد والممارسات والاجراءات الإدارية بصفة مستمرة وتعديلها وفقا لمتطلبات العصر (د)الإجراءات المقترحة لتقويم الأداء :

- ربط تقويم الأداء بإنجاز الأهداف و تحقيق المعايير والبعد عن العوامل الشخصية أو الانطباعات السابقة أو تصيد الأخطاء.
- إجراء حوارات موضوعية مع جميع العاملين لاطلاعهم بنتائج تقويم الأداء.
- إقرار نتائج تقويم الأداء كقاعدة أساسية للترقيات لجميع العاملين بالجامعة .
- الاعتماد على أساليب تقويم حديثة وإقرارها كأدوات أساسية في تقويم أداء العاملين كبطاقة الأداء المتوازن وأسلوب ستة سيكما لتعزيز موضوعية تقويم الأداء.

- تقديم دورات تدريبية للقائمين بعملية التقييم في كيفية تقييم العاملين واستخدام النماذج والأساليب الحديثة.
- اعتماد أكثر من جهة في عملية تقييم أداء العاملين للحصول على معلومات دقيقة عن أدائهم بعيدة عن التحيز.

(هـ) الإجراءات المقترحة للتغذية الراجعة:

- تقديم تغذية راجعة مستمرة للعاملين لزيادة ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على تحسين الأداء.
- توضيح العلاقة بين جوانب الضعف في أدائهم و القصور في تحقق الأهداف
- تقديم التغذية الراجعة فورية ومباشرة للعاملين وربطها بنتائج المتابعة والتقييم .
- توفير بيئة داعمة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- تحديث نظم المعلومات الإدارية للكليات والإدارات بالجامعة باستمرار للمساعدة في تطوير أداء العاملين.
- الربط بين برامج تطوير أداء العاملين والتحوليات أو التغييرات المطلوبة في كل وظيفة من الوظائف ومسئولياتها المتعددة.

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم بومزايد (٢٠١٥). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خضير بسكرة ، المجلد (٣٩)، العدد (٣٨) .
٢. أحمد حسى المليجي (٢٠١٢). تقييم نظام إدارة الأداء من وجهة نظر العاملين ، المجلة العلمية للبحوث الدراسات التجارية ، جامعة حلوان ، العدد (١) .
٣. سلوى عمر عبدالرحمن (٢٠١٣). الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة، مجلة النهضة، جامعة القاهرة، المجلد(١٤)، العدد(٣) .
٤. سلوى عمر عبدالرحمن(٢٠١٣). الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة، مجلة النهضة - مصر، المجلد(٤١)، العدد(٣) .
٥. سمير ربيع أبو حجازي وآخرون(٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد(٢)، العدد(٥) .

٦. سهام عبدالله حسين (٢٠١٨). إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الفتح، العدد (٧٤).
٧. شيرين حامد أبو وردة (٢٠١٢). نحو آلية لصياغة إستراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر، المؤتمر الدولي الثالث "الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي"، جامعة عين شمس، ٣١ مارس.
٨. صالحة حسن العتيبي و عبد الرحمن بن محمد الحبيب (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة الأداء في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، المجلد (٣)، العدد (٢).
٩. ضيف الله غزيان حمرون، (٢٠١١). إدارة الأداء لدى القيادات الاكاديمية بجامعة تبوك : دراسة ميدانية، مجلة رسالة الخليج، العدد (١١٩).
١٠. عبد الكريم أبو الفتوح درويش (٢٠١٠). إدارة الحوافز وإدارة الأداء بالمؤسسات المتميزة، مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، المجلد (١٩)، العدد (٧٣).
١١. عبد الكريم ابو الفتوح درويش (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مكتبة الشارقة، الامارات.
١٢. عبدالمحسن نعسانى (٢٠١٩). إدارة الأداء الوظيفي : مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود.
١٣. فاطمة أحمد زكي (٢٠١٧). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٤)، العدد (١٣).
١٤. مجدي صلاح المهدي (٢٠١٩). مناهج البحث التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي.
١٥. مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٢). الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
١٦. ناهدة اسماعيل الحمداني و على اكرم علي (٢٠١٥). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٣٢)، العدد (٩٨).

١٧. نايف بن سليمان بن عبدالعزيز (٢٠٢١). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة : رؤية تحليلية نقدية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (٤١).
١٨. نهلة عبد القادر هاشم، سليمان عبد ربه محمد، وائل محمود القطان (٢٠١٦). إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس*، المجلد (٤٠)، العدد (١).
١٩. هيثم علي حجازي (٢٠١٥). *مبادئ إدارة المشروعات* ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان .
٢٠. هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب (٢٠١٩). *دليل مراجعة أداء المدارس*، مملكة البحرين.
٢١. وزارة التربية والتعليم و فريق البيانات والأداء الوظيفي (٢٠٢٠). *نظام إدارة الأداء للكادر الإداري* ، الإمارات .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aguinis, H. (2019). **Performance Management For Dummies** , (4th ed.), John Wiley & Sons, ink, p.30.
2. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. Why we hate performance management—And why we should love it, **Business Horizons**, Vol.(54), No.(6) .
3. Armstrong, M. (2009). **Armstrong's Handbook of Performance Management : An evidence-based guide to delivering high performance**, 4ed , Kogan Page, London.
4. Armstrong, M. (2018). **Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance** , (6th ed.). Kogan Page.
5. Armstrong, Michael (2006). **Performance Management Key Strategies and Practical Guide Lines**, 3Rd edition , Kogan Page, London and Philadelphiam .
6. Available on : <https://arrow.tudublin.ie/buschmanbk/17>

7. Bacal, R. (2012). **Performance Management** , 2ed, McGraw Hill Professional, New York.
8. De Waal, A. A., & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations, **International journal of productivity and performance management**, Vol. (58) , No. (4).
9. McMahon, G.(2013), **Performance Management : Chapter 7 in Human Resource Management** (Carbery, R., Cross, C. eds), Palgrave Macmillan.
10. Osmani,Fadil,Ramolli,Gelina (2012). International Conference of Leadership,Technology and Innovation Management Performance Management, Its Assessment and Importance, **Procedia –Social and Behavioral Sciences**, Vol.(41).
11. Shields .J, et. al Shields .J, et.al ,(2016).**Managing employee performance & reward : Concepts, practices, strategies**, 2 ed ,Cambridge University Press.
12. Sole, F.(2009). A management model and factors driving performance in public organizations, **Measuring Business Excellence**, Vol.(13), No.(4).
13. state of Oklahoma (2017). **Performance Management Process it is not Merely Evaluation** , Office of Management and Enterprise Services.
14. szabo, P.& et.al. (2017). employee performancein the context of the problems of measurement and evaluation in practice, research papers, **Faculty of materials science and technology in Trnava**, Vol.(25), No.(41).
15. Welsh Government (2012) . **Performance Management for Headteachers :Revised Performance Management Arrangements**, (Wales:Crown Press).



16. Wu, H.-Y., Lin, Y.-K., & Chang, C.-H. (2011). Performance evaluation of extension education centres in universities based on the balanced scorecard, **Evaluation and Program Planning**, Vol. (34), No. (1).