دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين

الباحثة: د. حنين عثمان **

المُلخَص

هدفَ البحث إلى دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في جامعة تشرين، من خلال تحديد درجة ممارسة جامعة تشرين لوظائف إدارة الأداء، والمتمثلة: بتخطيط الأداء، وتنظيم الأداء، وتوجيه الأداء، وتقييم الأداء، واعتمادَ البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في الجامعة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٧٢ استبانة. وتوصل البحث إلى أنّ جامعة تشرين تمارس إدارة الأداء في نشاطها الإداري بدرجة متوسطة، وكان ترتيب وظائف إدارة الأداء من حيث درجة الممارسة وفق الآتي: توجيه الأداء، وتقييم الأداء، وتنظيم الأداء، وتخطيط الأداء. ومن أبرز توصيات البحث: استخدام أسلوب التخطيط المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين لتخطيط الأداء المطلوب لتحقيق أهداف الجامعة، وتوفير مناخ تنظيمي قائم على إشراك العاملين في الجامعة في صناعة القرار.

** باحثة - حاصلة على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد في جامعة تشرين: سورية

Email: hanceothman21011992@gmail.com

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، وتخطيط الأداء، وتنظيم الأداء، وتوجيه الأداء، وتقييم الأداء.

Studying the Reality of Performance Management Practice in Syrian Public Universities A field study at Tishreen University

**Dr. Haneen Othman

ABSTRACT

The aim of the research was to study the current practices of performance management at Tishreen University by identifying the degree to which the university practices performance management functions, including performance planning, performance organizing, performance directing, and performance evaluation. The research adopted a descriptive-analytical approach as a general methodology, where a questionnaire was designed and distributed to a random sample of employees at the university. The number of valid questionnaires for statistical analysis was 372. The research found that Tishreen University practices performance management in its administrative activities to a moderate degree. The ranking of performance management functions in terms of practice level was as follows: performance directing, performance evaluation, performance organizing, and performance planning. Among the key recommendations of the research were the use of a collaborative planning approach between supervisors and subordinates to plan the required performance to achieve the university's goals, and the provision of an organizational climate that involves university employees in decision-making.

** Researcher with a PhD in Business Administration from the Faculty of Economics at Tishreen University: Syria.

Email: haneethman21011992@gmail.com

Key words: Performance management, performance planning, performance organizing, performance directing, and performance evaluation.

المقدمة:

يستند العمل الإداري في الوقت الزاهن إلى المعرفة المتقدمة والمتطورة بأداء المنظمات والأفراد على حدٍ سواء؛ الأمر الذي يتطلب إدارة من نوعٍ خاص تتمثل في إدارة الأداء، والتي أصبحت ضرورة ملحة في هذا الوقت في جميع المؤسسات على اختلاف أدوارها ومهامها ومسؤولياتها، حيث ازداد مؤخراً اهتمام المؤسسات بشكلٍ عام بإدارة الأداء كأحد المداخل الفكرية المعاصرة؛ وذلك من خلال النظر إليها على أنها تعدُّ أساساً فاعلاً لتنمية المورد البشري، وعمليات الإبداع والابتكار، وأساساً للرشد الإداري السليم؛ وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة.

يشغل التعليم العالي حالياً اهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد؛ نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للدول والمجتمعات، وازدادت أهميته في ظل ما تطرحه العولمة من مفاهيم وتطبيقات، تعززها التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلومات، والتي نجم عنها تحولات محورية باتجاه تبني مداخل ومفاهيم إدارية تسهم في تطوير وتحسين أداء هذا القطاع، ولعل إدارة الأداء تعدُّ من أبرز هذه المداخل، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات أو فشلها.

وبالنظر إلى الجامعات الحكومية السورية كإحدى مؤسسات القطاع العام، والتي تسعى إلى تحسين أدائها وتصنيفها العالمي، كان لزاماً دراسة واقع ممارسة هذه الجامعات لهذا المفهوم الإداري الحديث؛ سواءً من خلال الإطار النظري للبحث أو العينة التي تم جمعها، للوقوف بشكل عملي على هذا الواقع؛ مما قد يمكن هذه الجامعات من التطبيق الأمثل لهذا المفهوم الإداري المعاصر في تحسين مخرجاتها، وتصنيفها العالمي.

الدراسات السابقة:

دراسة (الناشي، الزهاوي، ٢٠١٣) بعنوان: إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام.

تلخصت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية لإدارة الأداء؟ وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية لإدارة الأداء، وذلك من خلال تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعة المدروسة لوظائف إدارة الأداء المتمثلة بتخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، وتطوير وتحسين الأداء. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من رؤساء الأقسام في الجامعة المدروسة وطلاب الدراسات العليا للعام الدراسي (٢٠١٢-٢٠١٣)، وتم تصميم استبانة

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين

لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٣٧) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى أنّ رؤساء الأقسام في الجامعة المدروسة يمارسون إدارة الأداء بدرجة متوسطة، وكان ترتيب درجة ممارسة وظائف إدارة الأداء في الجامعة المدروسة، وفق الآتي: التحسين والتطوير، والتقييم، والتخطيط، والتغذية الراجعة.

دراسة (نعمة، علي، ٢٠١٥) بعنوان: إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم.

تلخصت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم الثانوي في العراق لإدارة الأداء من وجهة نظر معاونيهم؟ وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مدراء مدارس التعليم الثانوي في العراق لإدارة الأداء من وجهة نظر معاونيهم، وذلك من خلال تحديد درجة ممارسة مدراء مدارس التعليم الثانوي في العراق لوظائف إدارة الأداء المتمثلة بتخطيط الأداء، وتنظيم الأداء، وتوجيه الأداء، وتقييم الأداء. وتمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من معاوني مدراء مدارس التعليم الثانوي في العراق، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٤٠٠) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى أنّ مدراء مدارس التعليم الثانوي في العراق يمارسون إدارة الأداء بدرجة ضعيفة.

دراسة (المتعاني، ٢٠٢٢) بعنوان: واقع ممارسة إدارة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة - دراسة ميدانية.

تلخصت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لإدارة الأداء؟ وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لإدارة الأداء، وذلك من خلال تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لوظائف إدارة الأداء المتمثلة بتخطيط الأداء، وتنظيم الأداء، وتوجيه الأداء، وتقييم الأداء. وتمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٣٨) استبانةً. وتوصلت الدراسة إلى أنّ قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بدرجة عالية.

دراسة (قطيط، ٢٠٢٢) بعنوان: إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة - دراسة في تحليل الفجوات.

تلخصت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة إدارة الأداء الاستراتيجي في جامعة المجمعة كإحدى الجامعات السعودية الناشئة؟ وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة إدارة الأداء الاستراتيجي في جامعة المجمعة كإحدى الجامعات السعودية الناشئة، وتحديد أبرز فجوات الأداء المؤثرة على تحقيق رسالة الجامعة وأدوارها. وتمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من أعضاء وحدات التخطيط والتطوير والجودة في كليات الجامعة المدروسة، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٤٤) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لممارسة إدارة الأداء في الجامعة المدروسة، ووجود فجوة بين المستهدف تحقيقه وما يتمّ من ممارسات في واقع الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي.

دراسة (Ahmed, et al., 2020) وهي بعنوان:

Using performance management techniques in five-star hotels to improve senior management performance.

العنوان باللغة العربية: (استخدام تقنيات إدارة الأداء في فنادق الخمس نجوم لتحسين أداء الإدارة العليا).

تلخصت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة إدارة الأداء في فنادق الخمس نجوم في شرم الشيخ وما هو دور تقنياتها في تحسين أداء الإدارة العليا؟ وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة إدارة الأداء في فنادق الخمس نجوم في شرم الشيخ وتحديد دور تقنياتها في تحسين أداء الإدارة العليا. وتمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من مديري فنادق الخمس نجوم في شرم الشيخ، وتمّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣١٧) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة لممارسة إدارة الأداء في فنادق الخمس نجوم في شرم الشيخ وتأثير معنوي إيجابي لتقنيات إدارة الأداء في تحسين أداء الإدارة العليا للفنادق محل البحث.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الأداء، إلا أنها اختلفت معها في بيئة التطبيق (جامعة تشرين)، ومع معظمها في مجال التطبيق (التعليم العالي)

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين

ووظائف إدارة الأداء، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الوظائف الرئيسية لمفهوم الإدارة المتمثلة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم (الرقابة).

مشكلة البحث:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في جامعة تشرين (الإدارة المركزية، وإدارة السكن الجامعي، وكلية الاقتصاد، وكلية الآداب)، وبلغ عدد العينة الاستطلاعية ٢٥/ مفردة حول واقع ممارسة إدارة الأداء؛ حيث تم توجيه قائمة من الأسئلة، منها الآتي:

هل يوجد توصيف واضح وشامل للوظيفة التي تشغلها؟

هل يوجد توافق بين مهام الوظيفة التي تشغلها ومستوى المهارات والقدرات التي تملكها؟

هل تشارك بوضع الخطط المراد تحقيقها؟

هل تتسم الخطط التي يتم وضعها بالواقعية والقابلية للتطبيق؟

هل يتم منحك الصلاحيات المطلوبة لأداء عملك على الوجه المطلوب؟

هل يتم تزويدك بالمعلومات اللازمة لأداء عملك على الوجه المطلوب؟

هل تحرص الجامعة على توجيهك لأداء عملك من خلال الاجتماعات والتقارير المكتوبة؟

هل يتم إخضاعك لدورات تدريبية خاصة بأداء العمل؟

هل يتم الاستماع بحرص لآرائك ومناقشتها بروح إيجابية؟

هل يتم إعلامك بالمعايير التي سيتم تقييمك على أساسها؟

هل إجراءات ومعايير التقييم في الجامعة موضوعية وعادلة؟

هل يتم استخدام معايير تقييم واضحة ومقبولة؟

ومن خلال إجابات أفراد العينة الاستطلاعية، لاحظت الباحثة وجود ظاهرة بحثية تتمثل بانخفاض

درجة ممارسة إدارة الأداء في الجامعة، حيث تمثلت مؤشرات هذه الظاهرة بالآتي:

وجود قصور في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين.

ضعف في إنتاجيتهم كمّاً ونوعاً.

ضعف في نظام الحوافز والمكافآت.

ضعف في المهارات والخبرات لدى الأفراد.

وجود الروتين في أداء بعض المهام.

انخفاض في وضوح عملية التقييم.

انخفاض في درجة التناسب بين السلطة والمسؤولية.

بطء في إنجاز الأعمال والمهام بالشكل والوقت المطلوبين.
وبناءً على ما سبق وعلى الدراسات السابقة، وانطلاقاً من أهمية تنمية قطاع التعليم العالي في سورية وخاصةً في المرحلة الراهنة، يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:
ما درجة ممارسة إدارة الأداء في جامعة تشرين؟
وينفرد عنه التساؤلات الآتية:

- ما درجة ممارسة تخطيط الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء في جامعة تشرين؟
- ما درجة ممارسة تنظيم الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء في جامعة تشرين؟
- ما درجة ممارسة توجيه الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء في جامعة تشرين؟
- ما درجة ممارسة تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء في جامعة تشرين؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: وتتمثل في تقديم إطار نظري لمفهوم إدارة الأداء ووظائفها وعلاقتها ببعض مفاهيم الإدارة، حيث تعدّ من المفاهيم الحديثة نسبياً في العلوم الإدارية، فضلاً عن توثيق واقع ممارسة جامعة تشرين لهذا المفهوم الإداري الحديث.

الأهمية العملية: تتبع الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من أهمية تنمية قطاع التعليم العالي ودوره الهام والحيوي على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، حيث من الممكن أن تسهم النتائج التي تمّ التوصل إليها، والتوصيات التي تمّ اقتراحها في حال الأخذ بها من قبل أصحاب القرار في تحسين درجة ممارسة الجامعات السورية لهذا المفهوم الإداري الحديث، وبالتالي تحسين نوعية وجودة مخرجاتها وتصنيفها العالمي.

أهداف البحث:

تمثّلت أهداف البحث بالآتي:

١. تحديد درجة ممارسة جامعة تشرين لإدارة الأداء، من خلال:
  - ✓ تحديد درجة ممارسة جامعة تشرين لتخطيط الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء.
  - ✓ تحديد درجة ممارسة جامعة تشرين لتنظيم الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء.
  - ✓ تحديد درجة ممارسة جامعة تشرين لتوجيه الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء.
  - ✓ تحديد درجة ممارسة جامعة تشرين لتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء.
٢. تحديد أي وظيفة من وظائف إدارة الأداء الأكثر ممارساً في جامعة تشرين.
٣. تحديد أي وظيفة من وظائف إدارة الأداء الأقل ممارساً في جامعة تشرين.

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين

٤. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، والتي في حال الأخذ بها قد تسهم في تحسين درجة ممارسة إدارة الأداء في الجامعة المدروسة، وبالتالي تحسين نوعية وجودة مخرجاتها وتصنيفها العالمي.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين لإدارة الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لإدارة الأداء. وتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين لتخطيط الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لتخطيط الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين لتنظيم الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لتنظيم الأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين لتوجيه الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لتوجيه الأداء.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين لتقييم الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لتقييم الأداء.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة في هذا البحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، حيث قامت بوضع الفرضيات، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنها البحث، عن طريق قيامها بمراجعة أدبيّة للعديد من المقالات العلميّة؛ وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات التي تمّ جمعها،

وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية في توزيع استبيانات البحث، حيث تمّ توزيع (375) استبانة، كان منها (372) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثمّ اعتمدت الباحثة على برنامج التحليل الإحصائي Spss26، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة، وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** من ٢٥/١/٢٠٢٤ ولغاية ٥/٧/٢٠٢٤.
- **الحدود المكانية:** جامعة تشرين.
- **الحدود الموضوعية:** وظائف إدارة الأداء، وذلك استناداً إلى مجموعة من أحدث الدراسات ذات الصلة بالموضوع.
- **الحدود البشرية:** العاملون في جامعة تشرين (أعضاء الهيئة الفنية، والإدارية، والتدريسية).
- **مجال التطبيق:** تمّ التطبيق على جامعة تشرين كأبرز مؤسسات قطاع التعليم العالي في سورية.

الإطار النظري:

مفهوم إدارة الأداء:

تمثل إدارة الأداء مفهوماً إدارياً حديثاً تمتد جذوره إلى الإدارة الأنجلوسكسونية (Sparrow & Hiltrop, 1994) ولم يكن لها ظهور بارز كمفهوم مستقل إلا في ثمانينيات القرن الماضي. ويشير هذا المفهوم إلى العملية التي تمكّن الموظفين من أداء دورهم من خلال استغلال قدراتهم على النحو الأمثل بهدف تحقيق الأهداف والمعايير الموضوعية التي ترتبط مباشرةً بأهداف المنظمة (Collings, et al., 2018). وتقوم إدارة الأداء على فرضية أنها إحدى أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تدعم الأهداف العامة للمنظمة عن طريق ربط أهداف عمل الأفراد برسالة المنظمة (Sparrow & Hiltrop, 1994; Costello, 1994). كما تعدّ نظام متكامل تعمل فيه الإدارة جنباً إلى جنب مع الموظفين لوضع الأهداف وتقييم كيفية العمل على تحقيق هذه الأهداف ومراجعتها، ومن ثمّ مكافأة أصحاب الأداء المميز. وهذا يتطلب القدرة على ترجمة الأهداف والغايات المجردة على المستوى الاستراتيجي - التي يضعها مجلس الإدارة عادةً - إلى أهداف وغايات عملية على المستوى التنفيذي والتشغيلي تستهدف الموظفين من أجل تحقيقها

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين

(Chase & Fuchs, 2008). وقد وصفت إدارة الأداء أيضاً بأنها الانتقال من الفلسفة الأحادية الفردية إلى العمل الجماعي الذي يعتمد على تقييم الجهد الجماعي عبر معايير جديدة للتكلفة، والجودة، والوقت، وخدمة العميل، ومدى الرضا، وذلك باستخدام أساليب حديثة يشترك فيها الموظف ورئيسه وأقرانه ومرؤوسه وعملاؤه لتقييم الأداء المرتبط ببرامج تحسين مباشرة تُركّز على تقوية جانب القصور في القدرات، والمهارات لزيادة الأداء الكلي وتعظيم النتائج. وتتعلق أهمية هذه الممارسة من الربط والدمج والتكامل بين أهداف المنظمة الاستراتيجية مع الأهداف الفردية، والقدرة على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى المستوى الفردي الوظيفي ما يعطي خاصية كبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية لتكون في إطار استراتيجي يتعدى الممارسة التقليدية لعملية تقييم الأداء الوظيفي الذي لا يتعدى كونه عملية فحص ومراجعة الأداء الفردي فقط. كما إنّ المحور الفردي يستخدم الأساليب النفسية للتعامل مع ضعف الاستعداد والدافعية نحو أداء أفضل. وبالتالي فإنّ إدارة الأداء تهدف إلى تطبيق مفهوم الإدارة بالتوافق بدلاً من الإكراه وإصدار الأوامر (المطلق، ٢٠١٥). وعلى وجه العموم، يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد وفرق العمل، ومواءمة أدائهم مع أهداف المنظمة (Dessler, 2011).

وظائف إدارة الأداء:

تتكون إدارة الأداء، من أربع وظائف رئيسية، وهي:

أولاً) **تخطيط الأداء:** يعدّ الخطوة الأولى في عملية إدارة الأداء، ويشير إلى عملية الحوار بين الرئيس والمرؤوسين لوضع اتفاقات وتوقعات الأداء، وتوضيح ما سيتم تقييم المرؤوسين عليه، والتمهيد لمرحلة التغذية الراجعة المستمرة، كما أنّه يوفر الأساس لعملية فعّالة ويساعد على تشجيع الالتزام والنجاح من خلال ربط عمل الموظف مع أهداف المنظمة (Zhang, 2012). ويستند تخطيط الأداء على توقعات الأداء، والتي يتمّ تحديدها من خلال النتائج المستهدفة، وتحديد المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة والسلوك الكفء للأداء الجيد، ويتمّ تحديد الأهداف والغايات التي يجب إنجازها في مجالات النتائج الرئيسية، والعمل على التوفيق بين الأهداف الفردية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Armstrong, Taylor, 2014). ويتمّ من خلال هذه العملية توضيح السبب الرئيس لعملية إدارة الأداء، وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها، وتحديد الأهداف التي تتبع من الاستراتيجية العامة للمنظمة والمطلوب تحقيقها، ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة (العويوي، ٢٠١٧).

ثانياً) تنظيم الأداء: في ظل إدارة الأداء أصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، وكذلك من التنظيم الإداري التي يبرز الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المداره ذاتياً، ومن مركزية السلطة الى تعدد مراكز السلطة. وبالتالي يمكن تعريفه: هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة، والمهام، والعلاقات الشبكية الأفقية، من أجل انجاز الأهداف المشتركة لأطراف التنظيم، والقضاء على مشاكل التنظيم التقليدي من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة تجميع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية، وتحديث واستحداث وحدات إدارية جديدة. وقد يحمل الهيكل التنظيمي لإدارة الأداء في مضمونه النظري ذات الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية وأخرى سائدة وثالثة فنية، فضلاً عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها، وإن أهم التغييرات التي حدثت في الهيكل التنظيمي لإدارة الأداء هي التغيير في قوة العمل والمتمثلة باستخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنين وصناع المعرفة الذين لا يمكن استغلال قدراتهم بالتنظيم التقليدي (جرعا، ٢٠٢٢). إلا إن السمة الغالبة في هذا الهيكل هي الاستخدام المكثف والمناسب لتقنيات وأدوات تطبيق إدارة الأداء (Siram, et al., 2024).

ثالثاً) توجيه الأداء: يعدّ الخطوة الثالثة في عملية إدارة الأداء، وهو عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، ويقوم على تحديد المسؤوليات والمهام للأفراد، وإمدادهم بالتغذية العكسية، فاكسفة طبيعية في أي وظيفة، قد تبرز حين القيام بها بعض المعوقات أو المتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، تحول دون إتمام المتوقع بالكفاءة المطلوبة، كما قد يسيء الفرد تنفيذ بعض المهام المرتبطة بعمله، مما يستدعي في مثل هذه الحالات المتابعة المستمرة والتدخل لتوجيه الأداء (العويوي، ٢٠١٧)، الذي يتم من خلاله تحديد المسؤوليات، والمهام لكل فرد، وتسجل في بطاقة خاصة، ويتحدد موقع الفرد على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها، ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب، ولذلك فهو يحتاج إلى توجيه والإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل: الاشتراك في الدورات التدريبية، والتدريب أثناء العمل، وتصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد، وتوفير سبل الاتصال الصحيحة؛ بمعنى أن يقضي المشرف بعض الوقت مع العاملين من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة التي تسهل عليهم مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم (أل بريك، ٢٠١٠).

رابعاً) تقييم الأداء: هو عملية مقارنة الأداء الفعلي خلال فترة زمنية معينة بالأداء المراد تحقيقه، بناءً على معايير موضوعية ومقاييس واضحة للأداء مرتبطة بعمل الفرد، والتأكد من فهم وإدراك

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين

الفرد لهذه المعايير، ومن ثمّ إعطاء تغذية عكسية عن مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف، بغرض تقويم الفرد نحو المسار الصحيح، وتتضمن عملية تقييم الأداء على الآتي (Dessler, 2013; Sun, 2024):

- ✓ وضع وإعداد معايير ومعدلات للعمل.
- ✓ تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعايير.
- ✓ إضافة تغذية عكسية للفرد بهدف حثه على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.
- ✓ تحسين وتطوير الأداء الحالي ليتوافق مع الأداء المخطط.

النتائج والمناقشة:

مجتمع البحث: تمثّل مجتمع البحث بجميع العاملين لدى جامعة تشرين (إداريين، أعضاء هيئة تدريسية، أعضاء هيئة فنية...إلخ)، والبالغ عددهم بحسب الموقع الإلكتروني لجامعة تشرين (٧١٩٤) عاملاً.

عينة البحث: من أجل تحديد حجم عينة البحث تمّ الاعتماد على القانون الآتي كما يلي¹:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيثُ:

0.5	p
0.5	q
0.05	e
1.96	z
7194	N

وبالتطبيق يكون حجم العينة المطلوب هو ٣٦٥ مفردة، إلا أنّ الباحثة استطاعت الوصول إلى ٣٧٢ مفردة؛ بغية زيادة تمثيل مجتمع البحث.

أداة الدراسة: قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع

¹ William Zikmund. and Barry Babin. *Essentials of Marketing Research*. (United States of America: Cengage Learning, 2012), 357.

البحث الحالي، وإطاره النظري. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كالاتي: غير موافق بشدة (١)، غير موافق (٢)، محايد (٣)، موافق (٤)، موافق بشدة (٥).

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة.

المعيار = $(5-1) / 5 = 0,8$.

وبناءً عليه؛ تكون درجات الموافقة على النحو الآتي:

المجال	درجة الموافقة
١ - ١,٨٠	بدرجة ضعيفة جداً
١,٨١ - ٢,٦٠	بدرجة ضعيفة
٢,٦١ - ٣,٤٠	بدرجة متوسطة
٣,٤١ - ٤,٢٠	بدرجة كبيرة
٤,٢١ - ٥	بدرجة كبيرة جداً

اختبار ثبات الاستبانة: قامت الباحثة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس

(غدير، ٢٠١٢: ص ٢٣٤-٢٤٦)، وبالتطبيق على البحث الحالي يتضح الآتي:

جدول (١) نتائج اختبار الثبات.

المحور	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تخطيط الأداء	PP	١٠	٠,٩٨٦
تنظيم الأداء	OP	١٠	٠,٩٨٨
توجيه الأداء	PO	١٠	٠,٩٩٠
تقييم الأداء	PE	١٠	٠,٩٨٧
كامل عبارات الاستبانة (إدارة الأداء)	PM	٤٠	٠,٩٩٧

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٦٠ في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبانة بجميع عباراتها ومقاييسها، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراتها.

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

الصدق الظاهري للاستبانة: تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس.

صدق المحتوى للاستبانة: لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين طرفيات عدّة في الدّراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (PM) (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٤٧-٢٤٨)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي.

الجدول رقم (٢): صدق المحتوى.

Correlations						
		PP	OP	PO	PE	PM
PP	Pearson Correlation	1	.999**	.985**	.992**	.997**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372
OP	Pearson Correlation	.999**	1	.990**	.994**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372
PO	Pearson Correlation	.985**	.990**	1	.989**	.994**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	372	372	372	372	372
PE	Pearson Correlation	.992**	.994**	.989**	1	.997**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	372	372	372	372	372
PM	Pearson Correlation	.997**	.999**	.994**	.997**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	372	372	372	372	372

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيثُ كانت: $\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

التوصيف الإحصائي:

يوضح الجدول رقم (٣) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمحاور الاستبانة^٢.

جدول (٣) التوصيف الإحصائي لمحاور البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
.95076	2.9102	تخطيط الأداء
.93666	2.9500	تنظيم الأداء
.94541	3.0634	توجيه الأداء
.98985	2.9513	تقييم الأداء
.95262	2.9687	إدارة الأداء

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الإجمالي لكل من تخطيط الأداء، وتنظيم الأداء، وتقييم الأداء، كان أقل من متوسط الحياد، في حين أنّ المتوسط الإجمالي لتوجيه الأداء كان أكبر من متوسط الحياد، كما أنّ المتوسط الإجمالي لوظائف إدارة الأداء كان أقل من متوسط الحياد (٣)، الأمر الذي يشير إلى ضعف في ممارسة إدارة الأداء في جامعة تشرين، ولكن يبقى الأمر لاختبار الفرضيات للتأكد من معنوية الفروق وتحديد درجة ممارسة إدارة الأداء في الجامعة.

كما يتضح من الجدول السابق أنّ أعلى قيمة للانحراف المعياري كانت لمحور تقييم الأداء، وبالتالي تتباين إجابات أفراد عينة البحث حول هذا المحور بشكل أكبر من تباينها حول باقي المحاور، في حين كانت أقل قيمة للانحراف المعياري هي لمحور تنظيم الأداء، وبالتالي تتباين إجابات أفراد عينة البحث حول هذا المحور بشكل أقل من تباينها حول باقي المحاور.

اختبار الفرضيات*:

لدراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في جامعة تشرين، انطلقت الباحثة من فرضية رئيسة مفادها: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين

^٢ هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بتوصيف محاور الاستبانة وقد اكتفت الباحثة ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.

* يحتاج اختبار الفرضيات في هذا البحث إلى أمرين: الأول أن يتمّ حساب متوسط إجابات أفراد عينة البحث حتى يصار إلى مقارنته بمتوسط الحياد في المقياس المستخدم، وهذا شرط لازم لكنه غير كاف، والأمر الثاني: أن يكون الفرق بين المتوسطين معنوياً؛ لذلك تمّ الاعتماد على اختبار استودينت.

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

لإدارة الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لإدارة الأداء.

ومن أجل الوصول إلى الاختبار النهائي لهذه الفرضية، قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية، وفق الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين لتخطيط الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لتخطيط الأداء.

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب (٢,٩١٠٢)، ومتوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماد متوسط الحياد (٣) كمعيار للمقارنة، إذ تم الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول الآتي رقم (٤):

الجدول (٤) اختبار T ستودينت لعينة واحدة (محور تخطيط الأداء) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PP	-1.821-	371	.000	-.08978-	-.1867-	.0071

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول السابق، تجد الباحثة أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي ٠.000، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (a=٠,٠٥)؛ وبالتالي تُرفض فرضية العدم التي تقول: بعدم وجود فروق جوهريّة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور تخطيط الأداء ومتوسط الحياد (٣)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقول: بوجود فروق جوهريّة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور تخطيط الأداء ومتوسط الحياد (٣)، مما يُمكن الاعتماد بمتوسط المقياس (٣) كمعيار للمقارنة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

بما أنّ متوسط إجابات أفراد عينة البحث كان (٢,٩١٠٢)، وهو أقل من متوسط الحياد (٣)؛ وهذه القيمة تعادل درجة ممارسة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم، وبالتالي يمكن القول: تُمارس جامعة تشرين تخطيط الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء بدرجة متوسطة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين لتنظيم الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لتنظيم الأداء.

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب (٢,٩٥٠٠)، ومتوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماد متوسط الحياد (٣) كمعيار للمقارنة، إذ تم الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول الآتي رقم (٥):

الجدول (٥) اختبار T ستودينت لعينة واحدة (محور تنظيم الأداء) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OP	-1.030-	371	.000	-.05000-	-.1455-	.0455

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول السابق، تجد الباحثة أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي ٠.٠٠٠، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (a=٠,٠٥)؛ وبالتالي تُرفض فرضية العدم التي تقول: بعدم وجود فروق جوهريّة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور تنظيم الأداء ومتوسط الحياد (٣)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقول: بوجود فروق جوهريّة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور تنظيم الأداء ومتوسط الحياد (٣)، مما يُمكن الاعتماد بمتوسط المقياس (٣) كمعيار للمقارنة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

بما أنّ متوسط إجابات أفراد عينة البحث كان (٢,٩٥٠٠)، وهو أقل من متوسط الحياد (٣)؛ وهذه القيمة تقابل درجة ممارسة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم، وبالتالي يمكن القول: تُمارس جامعة تشرين تنظيم الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء بدرجة متوسطة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين لتوجيه الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لتوجيه الأداء.

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب (٣,٠٦٣٤)، ومتوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماد متوسط الحياد (٣) كمعيار للمقارنة، إذ تمّ الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول الآتي رقم (٦):

الجدول (٦) اختبار T ستودينت لعينة واحدة (محور توجيه الأداء) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PO	1.294	371	.000	.06344	-.0329-	.1598

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول السابق، تجد الباحثة أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (a=٠,٠٥)؛ وبالتالي تُرفض فرضية العدم التي تقول: بعدم وجود فروق جوهريّة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور توجيه الأداء ومتوسط الحياد (٣)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقول: بوجود فروق جوهريّة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور توجيه الأداء ومتوسط الحياد (٣)، مما يُمكن الاعتماد بمتوسط المقياس (٣) كمعيار للمقارنة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بما أنّ متوسط إجابات أفراد عينة البحث كان (٣,٠٦٣٤)، وهو أقل من متوسط الحياد (٣)؛ وهذه القيمة تعادل درجة ممارسة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم، وبالتالي يمكن القول: تُمارس جامعة تشرين توجيه الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء بدرجة متوسطة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة جامعة تشرين لتقييم الأداء وبين متوسط الحياد (٣)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى درجة ممارسة جامعة تشرين لتقييم الأداء.

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب (٢,٩٥١٣)، ومتوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماد متوسط الحياد (٣) كمعيار للمقارنة، إذ تمّ الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول الآتي رقم (٧):

الجدول (٧) اختبار T ستودينت لعينة واحدة (محور تقييم الأداء) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PE	-.948-	371	.000	-.04866-	-.1496-	.0523

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول السابق، تجد الباحثة أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي ٠.000، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (a=٠,٠٥)؛ وبالتالي تُرفض فرضية العدم التي تقول: بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور تقييم الأداء ومتوسط الحياد (٣)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقول: بوجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محور تقييم الأداء ومتوسط الحياد (٣)، مما يُمكن الاعتماد بمتوسط المقياس (٣) كمعيار للمقارنة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

بما أنّ متوسط إجابات أفراد عينة البحث كان (٢,٩٥١٣)، وهو أقل من متوسط الحياد (٣)؛ وهذه القيمة تقابل درجة ممارسة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم، وبالتالي يمكن القول: تُمارس جامعة تشرين تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء بدرجة متوسطة.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية، وفق الآتي:

قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب (٢,٩٦٨٧)، ومتوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماد متوسط الحياد (٣) كمعيار للمقارنة، إذ تمّ الاعتماد على اختبار T ستودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول الآتي رقم (٨):

الجدول (٨) اختبار T ستودينت لعينة واحدة (إدارة الأداء) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PM	-.633-	371	.000	-.03125-	-.1284-	.0659

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

من الجدول السابق، تجد الباحثة أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي 0.000، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)؛ وبالتالي تُرفض فرضية العدم التي تقول: بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محاور إدارة الأداء ومتوسط الحياد (3)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقول: بوجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على محاور إدارة الأداء ومتوسط الحياد (3)، مما يُمكن الاعتماد بمتوسط المقياس (3) كمتيار للمقارنة.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة:

بما أنّ متوسط إجابات أفراد عينة البحث كان (2,9687)، وهو أقل من متوسط الحياد (3)؛ وهذه القيمة تقابل درجة ممارسة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم، وبالتالي يمكن القول: تُمارس جامعة تشرين إدارة الأداء كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة بدرجة متوسطة.

ولترتيب وظائف إدارة الأداء بحسب درجة ممارستها في جامعة تشرين من الأكبر إلى الأصغر، قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين لمجموعات عدّة حول المتوسط الحسابي ANOVA، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (9):

الجدول رقم (9): اختبار تحليل التباين لمجموعات عدّة حول المتوسط الحسابي ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PP	Between Groups	335.361	12	27.947	4.356	.000
	Within Groups	.000	359	.000		
	Total	335.361	371			
OP	Between Groups	325.490	12	27.124	8.528	.000
	Within Groups	.000	359	.000		
	Total	325.490	371			
PO	Between Groups	331.603	12	27.634	3.971	.000
	Within Groups	.000	359	.000		
	Total	331.603	371			

PE	Between Groups	363.509	12	30.292	7.757	.000
	Within Groups	.000	359	.000		
	Total	363.509	371			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أنّ قيمة الاحتمال وفي جميع حالات القياس $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ لذلك تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة التي تقول: بوجود فروق جوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث على محاور إدارة الأداء. وهذا يقود إلى الاعتداد بقيمة المتوسطات المحسوبة، وبالتالي إمكانية ترتيبها بحسب درجة ممارستها من أعلى درجة إلى أصغر درجة كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول (١٠): ترتيب متوسط إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بوظائف إدارة الأداء ومتوسط الحياد (٣). من الأعلى ممارستها إلى الأقل ممارستها.

ت	وظائف إدارة الأداء	المتوسط المحسوب
١	توجيه الأداء	3.0634
٢	تقييم الأداء	2.9513
٣	تنظيم الأداء	2.9500
٤	تخطيط الأداء	2.9102

المصدر: اعداد الباحثة استناداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

بناءً على الجدول السابق، يمكن ترتيب درجة ممارسة وظائف إدارة الأداء في جامعة تشرين من الأعلى ممارستها إلى الأدنى ممارستها وفق الآتي: توجيه الأداء، وتقييم الأداء، وتنظيم الأداء، وتخطيط الأداء.

الاستنتاجات:

١. تُمارس جامعة تشرين إدارة الأداء في نشاطها الإداري، وكإحدى المفاهيم الإدارية المعاصرة بدرجة متوسطة، ويمكن ترتيب وظائف إدارة الأداء بحسب درجة ممارستها في الجامعة من الأعلى إلى الأدنى، وفق الآتي: توجيه الأداء، وتقييم الأداء، وتنظيم الأداء، وتخطيط الأداء.
- تُمارس جامعة تشرين تخطيط الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء بدرجة متوسطة، حيث كانت قيمة الفرق الجوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (٠,٠٨٩٨) وفي الناحية السلبية

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين

- من المقياس، وهذه القيمة تقابل درجة ممارسة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم. وتعزو الباحثة عدم وجود درجة ممارسة كبيرة إلى مجموعة من الأسباب الرئيسة، منها الآتي:
- انخفاض درجة توافق مهام ومسؤوليات العمل مع الدرجة الوظيفية التي يشغلها العاملون في الجامعة.
- ضعف آلية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من العاملين في الجامعة لضمان مستوى ثابت من الأداء.
- قلة الاهتمام باستخدام أسلوب التخطيط المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين لتخطيط الأداء المطلوب بغية تحقيق أهداف الجامعة.
- انخفاض درجة واقعية وقابلية الخطط الموضوعية للتطبيق.
- تُمارس جامعة تشرين تنظيم الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء بدرجة متوسطة، حيث كانت قيمة الفرق الجوهرية بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (0,05) وفي الناحية السلبية من المقياس، وهذه القيمة تقابل درجة ممارسة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم. وتعزو الباحثة عدم وجود درجة ممارسة كبيرة إلى مجموعة من الأسباب الرئيسة، منها الآتي:
- عدم تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للتعاون بين العاملين في الجامعة وقياداتهم لتحقيق أهداف الجامعة.
- ضعف المناخ التنظيمي القائم على إشراك العاملين في الجامعة في صناعة القرار.
- ضعف درجة فاعلية نظام المعلومات في الجامعة وخاصةً فيما يتعلق بأداء العاملين في الجامعة.
- انخفاض درجة الاستخدام المكثف لأدوات وتقنيات إدارة الأداء.
- تُمارس جامعة تشرين توجيه الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء بدرجة متوسطة، حيث كانت قيمة الفرق الجوهرية بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (0,0634) وفي الناحية الإيجابية من المقياس، وهذه القيمة تقابل درجة ممارسة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم. وتعزو الباحثة عدم وجود درجة ممارسة كبيرة إلى مجموعة من الأسباب الرئيسة، منها الآتي:
- قلة عدد اللقاءات الدورية مع العاملين في الجامعة لتوجيه أدائهم وفقاً لأهداف الجامعة.
- عدم اتباع أسلوب النصح والإرشاد للعاملين في الجامعة بشكل ودي بعيداً عن الرسميات.
- قلة الدورات التدريبية اللازمة من أجل القيام بالعمل على أكمل وجه.
- عدم تزويد العاملين بالصلاحيات المطلوبة لتمكينهم من الأداء على الوجه المطلوب.

- تُمارس جامعة تشرين تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الأداء بدرجة متوسطة، حيث كانت قيمة الفرق الجوهرية بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (٠,٠٤٨٧) وفي الناحية السلبية من المقياس، وهذه القيمة تقابل درجة ممارسة متوسطة على مقياس الحكم المستخدم. وتعزو الباحثة عدم وجود درجة ممارسة كبيرة إلى مجموعة من الأسباب الرئيسة، منها الآتي:
- عدم وجود منهجية علمية واضحة لربط المكافآت والحوافز والعلاوات للعاملين في الجامعة بمستوى الأداء.
- قلة الاهتمام بإعطاء العاملين داخل الجامعة على التغذية الراجعة بخصوص أدائهم وبشكل دوري.
- انخفاض درجة استخدام تقييم الأداء كأداة رئيسة في تحديد العاملين ذوي الأداء المنخفض بغية تدريبهم ورفع مستواهم.
- قلة الاهتمام بوضع الخطط المناسبة لتطوير أداء العاملين بعد عملية التقييم.

التوصيات:

تتمثل توصيات البحث بالآتي:

١. العمل على تعزيز درجة ممارسة مفهوم إدارة الأداء إلى درجة ممارسة كبيرة؛ لما لها من إسهام فاعل في تحسين نوعية وجودة مخرجات الجامعة وتصنيفها العالمي، حيث أشارت نتائج البحث إلى أن الجامعة محل البحث تمارس درجة متوسطة لمفهوم إدارة الأداء، ويتم ذلك من خلال الآتي:
- ❖ العمل على تعزيز درجة ممارسة مفهوم تخطيط الأداء إلى درجة ممارسة كبيرة، حيث أشارت نتائج البحث إلى أن الجامعة محل البحث تمارس درجة متوسطة لمفهوم تخطيط الأداء، ويتم ذلك من خلال الآتي:
  - ✓ تحديد استراتيجية واضحة للجامعة، تتضمن الرسالة والرؤية، ومجموعة القيم والأهداف الاستراتيجية.
  - ✓ وضع خطط تتسم بالواقعية وقابلية التطبيق.
  - ✓ تخصيص مهام ومسؤوليات العمل وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها العاملون في الجامعة.
  - ✓ وضع توصيف وظيفي واضح للوظائف التي يشغلها العاملون.
  - ✓ تحديد أولويات المهام ومتابعتها في كل عمل.

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين

- ✓ استخدام آلية محددة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من العاملين في الجامعة لضمان مستوى ثابت من الأداء.
- ✓ استخدام أسلوب التخطيط المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين لتخطيط الأداء المطلوب لتحقيق أهداف الجامعة.
- ❖ العمل على تعزيز درجة ممارسة مفهوم تنظيم الأداء إلى درجة ممارسة كبيرة، حيث أشارت نتائج البحث إلى أن الجامعة محل البحث تمارس درجة متوسطة لمفهوم تنظيم الأداء، ويتم ذلك من خلال الآتي:
- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للتعاون بين العاملين في الجامعة وقياداتهم لتحقيق أهداف الجامعة.
- ✓ توفير مناخ تنظيمي قائم على إشراك العاملين في الجامعة في صناعة القرار.
- ✓ وضع نظام إلكتروني موحد يسهل عملية تجميع البيانات والمتابعة، ومراقبة الأداء، ويبيّن مدى وجود انحراف عن ما هو مخطط له، مع وجود آلية لتبرير الانحراف والتحسين المستمر.
- ✓ خلق وعي كافي لدى القيادات العليا والموظفين التنفيذيين بضرورة الالتزام بالخطط الموضوعة مسبقاً وتنفيذ المشاريع بالمواعيد المحددة.
- ✓ العمل على التحول من التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المداره ذاتياً، ومن مركزية السلطة الى تعدد مراكز السلطة.
- ✓ الاستخدام المكثف والمناسب لتقنيات وأدوات تطبيق إدارة الأداء.
- ✓ تخصيص الموارد البشرية، والمالية، والمادية للقيام بالعمل على أكمل وجه للوصول للأهداف المرجوة.
- ✓ التحول من مبدأ المحاسبة النقدية إلى مبدأ الاستحقاق.
- ✓ التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء.
- ✓ العمل على وضع نظام معلومات فاعل حول أداء العاملين في الجامعة.
- ✓ تعبير نماذج تقييم الموظفين وذلك بربط الأداء المتميز بالعلاوات والامتيازات المادية.
- ❖ العمل على تعزيز درجة ممارسة مفهوم توجيه الأداء إلى درجة ممارسة كبيرة، حيث أشارت نتائج البحث إلى أن الجامعة محل البحث تمارس درجة متوسطة لمفهوم توجيه الأداء، ويتم ذلك من خلال الآتي:
- ✓ تزويد العاملون بالصلاحيات المطلوبة لتمكينهم من الأداء على الوجه المطلوب.

- ✓ إشراك العاملون بالدورات التدريبية اللازمة من أجل القيام بالعمل على أكمل وجه.
- ✓ التركيز على تصحيح أداء العاملين في الجامعة بشكل فوري.
- ✓ عقد اللقاءات الدورية مع العاملين في الجامعة لتوجيه أدائهم وفقاً لأهداف الجامعة بشكل فعال.
- ✓ تقديم النصح والإرشاد للعاملين في الجامعة بشكل ودي بعيداً عن الرسميات.
- ✓ الانصات لآراء العاملين ومناقشتها بروح إيجابية.
- ❖ العمل على تعزيز درجة ممارسة مفهوم تقييم الأداء إلى درجة ممارسة كبيرة، حيث أشارت نتائج البحث إلى أن الجامعة محل البحث تمارس درجة متوسطة لمفهوم تقييم الأداء، ويتم ذلك من خلال الآتي:
- ✓ استخدام منهجية علمية واضحة لربط المكافآت والحوافز والعلاوات للعاملين في الجامعة بمستوى الأداء.
- ✓ الحرص على إعطاء جميع العاملين داخل الجامعة التغذية الراجعة بخصوص أدائهم بشكل دوري.
- ✓ استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد العاملين ذوي الأداء المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهم.
- ✓ تأهيل الكوادر البشرية على عملية الرقابة المستمرة، وتوسيع نطاقها من المراقبة على الصرف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة عاليتين.
- ✓ استخدام معايير تقييم واضحة ومقبولة، وإجراء عملية التقييم بشكل دوري.
- ✓ تحليل أداء العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ إعلام العاملين بالمعايير التي سيتم تقييمهم على أساسها، وبناتج التقييم.
- ٢. تعميم نتائج وتوصيات البحث على جميع الجامعات الحكومية السورية وذلك لتشابه ظروف، وطبيعة عملها مع الجامعة محل البحث.

المراجع References:

أولاً المراجع العربية:

- باسم غدير. المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS 20 Statistics آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة. الجزء الثاني، سورية، ٢٠١٢.

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

GHADEER, B. *The Basic Approach To Analyzing Data Using IBM SPSS 20 Statistics, The Mechanism Of Using The Program In Conducting Scientific Research Through Examples*. Part Two, Syria, 2012. (in Arabic)

• حسن العويوي. إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجامعات الخيرية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، ٢٠١٧.

Al-AWAIWI, H. *Performance management and its relationship to organizational effectiveness in charitable universities in Hebron Governorate*. Unpublished master's thesis, Department of Business Administration, Hebron University, 2017. (in Arabic)

• شادي جرجا. دور الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري في وزارة التربية السورية "أنموذج مقترح". أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية، ٢٠٢٢.

JARAA, S. *The role of electronic administration in administrative reform in the Syrian Ministry of Education "a proposed model"*. Unpublished PhD thesis, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria, 2022. (in Arabic)

• عبد الرحمن المتعاني. واقع ممارسة إدارة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة- دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٢٢، ٨٨(٤)، ٢٦٧-٣٠٠.

AL-MUTAANI, A. *The reality of practicing performance management among leaders of public education schools in the General Administration of Education in the Makkah Al-Mukarramah region - a field study*. Journal of the Faculty of Education, Tanta University, 2022, 88(4), 267-300. (in Arabic) .

• عدنان قطيط. إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمع- دراسة في تحليل الفجوات. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، ٢٠٢٢، ٤١(١)، ١٢٨-١٨٤.

QATIT, A. *Strategic Performance Management at Al-Majmaah University - A Study in Gap Analysis*. National Center for Educational Research and Development in Cairo, 2022, 41(1), 128-184. (in Arabic)

• محمد آل بريك. دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء في قوات أمن المنشآت في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.

AL-BURAIK, M. *The Role of Leadership Styles in Improving Performance Management in the Facilities Security Forces in the Kingdom of Saudi*

Arabia. Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, 2010. (in Arabic)

- نايف المطلق. إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. المجلة العربية للإدارة، ٢٠٢١، ٤١(١)، ١٨٧-٢٠٨.

AL-MUTLAQ, N. *Performance Management in Public Organizations: A Critical Analytical View*. Arab Journal of Management, 2021, 41(1), 187-208. (in Arabic)

- وجدان الناشي، سحر الزهاوي. إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام. مجلة العلوم الحديثة والتراثية، ٢٠١٣، ١(٣)، ٢٨٦-٣١٤.

AL-NASHI, W, AL-ZAHAWI, S. *Performance management among department heads*. Journal of Modern and Heritage Sciences, 2013, 1(3), 286-314. (in Arabic)

ثانياً المراجع الأجنبية:

- AHMED, N, AROUS, A, MOHAMED, F, ABDELGAWWAD, M. *Using performance management techniques in five-star hotels to improve senior management performance*. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-Sadat City University, 2022, 6(1), 196-211.
- ARMSTRONG, M, TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Thirteen Edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA), New Delhi, India, 2014.
- CHASE, P, FUCHS, S. *Performance Management and Appraisal*. In: Human resource management : a case study approach. Muller-Camen, Michael, Croucher, Richard and Leigh, Susan, eds. Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2008, 221-241.
- COLLINGS, G, WOOD, T, SZAMOSI, T. *Human Resource Management: A Critical Approach*. 3rd ed. Routledge, 2018.
- COSTELLO, S. *Effective Performance Management*. New York, 1994.
- DESSLER, G. *Human Resource Management*, 13th edition, Pearson Education Limited, England, 2013.
- SIRAM, J, CHIKATI SRINU, D, TRIPATHI, A. *Towards A Framework for Performance Management and Machine Learning in A Higher Education Institution*. Journal of Informatics Education and Research, 2024. 4(2), 824-833.
- SPARROW, P, HILTROP, M. *European Human Resource Management in Transition*. Hertfordshire: Prentice-Hall, 1994.

دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء في الجامعات الحكومية السورية
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

- SUN, Y. *The study of the effect of performance accountability on performance management*. Highlights in Business, Economics and Management, 2024, 32, 187-198.
- WILLIAM, Z, BARRY, B. *Essentials of Marketing Research*. United States of America: Cengage Learning, 2012.
- ZHANG, Y. *The impact of performance management system on employee performance: Analysis with WERS 2004*. Master Thesis, University of Twente, Netherlands, 2012.