



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

**دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان
للتنمية البشرية في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات
المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظرهن**

إعداد

الباحثة / سلمى العرق

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد السادس - يونيو ٢٠١٨ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية من وجهة نظر موظفات المكتبة المركزية. كما هدفت إلى التعرف على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن. وأيضاً التعرف على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن. وهدفت كذلك للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفات المكتبة في دور إدارة الأداء بتحسين مستوى الاداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية (الخبرة، المؤهل).

واستخدم المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفات المكتبة المركزية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لعام ١٤٣٩هـ، والبالغ عددهن (٩٩) موظفة. وبعد التطبيق الميداني تم الحصول على (٧٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي

وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أبرزها:

١. أن مفردات عينة الدراسة محايدات في موافقتهم حول تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية.
٢. أن مفردات عينة الدراسة موافقات على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٣. أن مفردات الدراسة موافقات على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (واقع تطبيق إدارة الأداء بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بعد تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي ، المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن باختلاف متغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ومن أبرز توصيات الدراسة :

١. حث الرؤساء بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على الاهتمام بالمحاسبة عند عدم دقة نتائج التقييم.
٢. العمل على تقليل الأعباء على الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بما يعزز من قدرتهن على الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء.
٣. العمل على توفير المعلومات الدقيقة عن أداء الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٤. توعية الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بوجود علاقة بين الأداء الجيد وبين الحصول على العلاوات والترقيات.
٥. العمل على توحيد المسمى الوظيفي مع ممارسات العمل الفعلية بما يعزز قدرة الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على الوفاء بمتطلبات الأداء الجيد.
٦. توجيه الرؤساء بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بعدم مجاملة بعض الموظفين على حساب الأخريات.
٧. العمل على توفير تدريب كاف لموظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لفهم نظام إدارة الأداء.

Abstract

The objective of the current study was to investigate the extent to which Princess Nourah Bint Abdul Rahman University applies to the performance of King Salman's Program for Human Development from the point of view of the staff of the University Central Library. It also aimed to identify the role of performance management application in improving the performance of the staff of the University Central Library from the staff's point of view. As well as to identify the obstacles that limit the effectiveness of the implementation of the management of the performance; it also aimed to reveal the significant statistical differences between the views of the library staff in the role of performance management by improving the level of performance due to the following variables (experience, qualification).

The researcher applied the descriptive approach and distributed a survey. The study community consisted of all (99) female employees of the University Central Library in 1439H. After the field application, the researcher obtained (70) valid questionnaire for statistical analysis.

The study reached a number of results, most notably:

- 1 .The study sample is neutral in their agreement on the implementation of the Princess Nourah University for the performance management of the King Salman Program for Human Development.
- 2 .The study sample confirms the role of performance management application in improving the performance of the staff of the central library at Princess Nourah Bint Abdul Rahman University.
- 3 .The study sample confirms the obstacles that limit the effectiveness of the implementation of the performance of King Salman's Program for Human Development at the University Central Library.
- 4 .There were no statistical significant differences at the level of 0.05 and less in the trends of the study sample on the performance management

at Princess Nourah Bint Abdulrahman University, the extent of improvement in the performance of the staff of the central library at Princess Nourah University after implementing the performance management procedures, Constraints that limit the effectiveness of the application of the management of the performance of the program of King Salman to the staff of the Central Library of Princess Nourah Bint Abdul Rahman University) according to the variant variables of years of experience and qualification.

The researcher also made a number of recommendations, notably:

- 1 .Encouraging the heads of the Central Library of Princess Nourah Bint Abdul Rahman University to pay more attention to investigation when having inaccurate evaluation results.
- 2 .Working on reducing the burden on female staff at the University Central Library to enhance their ability to meet the requirements of performance management.
- 3 .Working on providing accurate information on the performance of female staff at the University Central Library.
- 4 .Educating female employees at the Central Library at Princess Nourah Bint Abdulrahman University that there is a relationship between good performance and obtaining bonuses and promotions.
- 5 .Working on uniting the job title with actual work practices, in order to enhance the ability of female employees at the University Central Library to meet the requirements of good performance.
- 6 .Directing the heads of the University Central Library not to compliment some female employees at the expense of others.
7. Providing adequate training for the staff to understand the performance management system.

المحور الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

انطلاقاً من حرص القيادة الرشيدة على رفع جودة أداء وانتاجية الموارد البشرية بالمملكة أطلق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الوظيفية وإعداد وبناء القادة . وسعت وزارة الخدمة المدنية بإعداد معايير وآليات تنفيذ البرنامج لتحقيق تلك التوجهات والأهداف ومواكبة لهذا التوجهات قامت الوزارة بتحديث لائحة الأداء لتصبح أكثر ملائمة لما هو مأمول وتوفير أدوات قياس أكثر تطوراً لرفع أداء العنصر البشري في الجهات الحكومية. ولحرص جامعة الأميرة نورة على التطوير البشري فقد كانت سباقة لتطبيقه والبدء به في هذا العام ١٤٣٩ هـ. وذلك لما لها من توجهات حديثة لتطوير الأهداف الاستراتيجية للجامعة الذي هو استثمار الموارد البشرية المتخصصة بأفضل الطرق والإمكانات. من هنا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل التالي :

مشكلة الدراسة:

ما هو دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظرهن ؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في معرفة الواقع الفعلي لأداء موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بعد تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابع لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية بجامعة الأميرة نورة وذلك من خلال ما ستوصل إليه الدراسة من نتائج البحث وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات يستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة بمجتمع الجامعة.

اسئلة الدراسة الفرعية :

- ١- ما مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية من وجهة نظر موظفات المكتبة المركزية ؟
- ٢- ما دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن ؟

- ٣- ما المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفات المكتبة في دور إدارة الأداء بتحسين مستوى الاداء الوظيفي يعزى إلى المتغيرات التالية (الخبرة، المؤهل)؟

أهداف الدراسة:

- ١- معرفة مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان.
- ٢- معرفة دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة.
- ٣- معرفة المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفات المكتبة في دور إدارة الأداء بتحسين مستوى الاداء الوظيفي يعزى إلى المتغيرات التالية (الخبرة، المؤهل).

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- الحدود الموضوعية:** تناولت جانب دور تطبيق إدارة الأداء التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية على تحسين الاداء الوظيفي بالمكتبة المركزية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة عام ١٤٣٩ هـ .

منهج الدراسة وأداتها:

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل (ت)
أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي الاستبانة والملاحظة والمقابلات.

أسلوب جمع البيانات : عرض آراء بعض الموظفين من خلال المقابلات إضافة إلى ذلك سيتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة ومن ثم التعرف على آرائهم بدوره في تحسين الأداء الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

الأداء الوظيفي (job performance) : هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.(الدحلة فيصل، ٢٠٠١)

إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان (job performance management of the king salman program) : هي نظام يتم من خلاله تقييم موظفي الجهة الحكومية بناء على ادائهم في ميثاق الاداء حيث أن ميثاق الأداء يتكون من مجموعة الاهداف ماذا ينجز و الجدارات كيف ينجز. (وزارة الخدمة المدنية).

موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة (central library female staff at Princess Nourah University) : مورد بشري يسهم بتحقيق الانجازات للتوصل إلى الاهداف المطلوبة في المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

تحسين الأداء (Performance improvement) :

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو :الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري.(حسن، الاقتصاد والمحاسبة، ٢٠١٤)

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الفصل الدراسات العربية ودراسة أجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية :

- دراسة احمد عثمان محمد عبدالله عام ٢٠١٦م والتي بعنوان (أثر تقييم العاملين على الأداء الوظيفي بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي في الفترة من ٢٠٠٦م-٢٠١٦م) تهدف الدراسة إلى معرفة أثر قياس تقييم العاملين على كفاءة الأداء الوظيفي ومؤشرات ذلك وكانت الدراسة نظرية ميدانية وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها:
 - ١- اثبتت الدراسة بوجود علاقة قوية تتسم بالإيجابية في مجال العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والكفاءة.
 - ٢- أثبتت الدراسة على وجود علاقة قوية ومرتفعة بين طرق التقييم والكفاءة.
 - ٣- أثبتت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج التقييم وأثر ذلك في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وهي علاقة تتسم بالإيجابية.
 - ٤- لا توجد فروق في متغير سنوات الخبرة للعاملين في التقييم وطرق التقييم ونتائج التقييم والكفاءة فكلهم مشتركون في الأداء بالرغم من سنوات الخبرة.
- دراسة محمد عبدالله أحمد عام ٢٠١٥ والتي بعنوان (ادارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي بمنشآت الأعمال بالتطبيق على شركات معاوية البرير في الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٤) تهدف الدراسة لمعرفة مدى علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي حيث أنها أجريت على مجموعة شركات معاوية البرير وتم اختيار عينة ميسرة من ٥٠ حيث تمثل مجتمع الدراسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي واسلوب الاستبيان وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية :
 - ١- تحديد الاحتياجات التدريبية المادية والتنظيمية.
 - ٢- عدم وجود نظام حوافز فعال يؤثر سلباً على الاداء الوظيفي.
 - ٣- منح الحوافز على أساس أداء كل فرد يشعره بأنه حصل عليها نتيجة انجازه مما يزيد من الانتاجية.
- دراسة خالد بن عبد الكريم الحقييل ومحمد بن سعيد العمري عام ٢٠١٤ والتي بعنوان (فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض) تهدف الدراسة إلى معرفة أثر فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين، وذلك من منطلق أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يعد أحد الأساليب الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويمكن استخدامه الفعال في تحسين الأداء والإنتاجية، ورضا العاملين والعملاء، وزيادة الفعالية الإدارية في بيئة العمل. ولتحقيق هذا الهدف تم مراجعة نتائج أهم

الأدبيات السابقة في هذا المجال. وتم لهذه الغاية توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة التي تمثل الموظفين في جميع المستويات الوظيفية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض والبالغ عددهم ٤٢٠ موظفا. واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي الميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة. استخدمت الدراسة الاختبارات اللازمة لقياس مدى صدق وثبات أداة القياس . وبعد تحديد واختبار أسئلة الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :وجود علاقة طردية (موجبة)

بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين .

■ دراسة موسى محمد ابو حطب عام ٢٠٠٩م والتي بعنوان (فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين) حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية اصدقاء المريض الخيرية وعددهم (١٢١) موظف وبلغت نسبة الاستجابة ٩٨.٣%. استخدم الباحث استبانة مكونة من ٦٥ فقرة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة :

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت بالجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.
- أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

○ دراسة Jery,H (٢٠١٣) بعنوان :

Strategic Human Resource Management and Performance ; the
Universalistic Approach – Case of Tunisia

هدفت هذه الدراسة بيان العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء، دراسة حالة في تونس حيث تم استخدام مدخل شمولي وتم اختيار منهجية نوعية في التحليل حيث تبين ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية وكذلك اعتبار رأس المال البشري كأصل من أصول المنظمة وبينت التأثير المباشر والايجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية على زيادة الأداء الوظيفي

التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت دراسة احمد عثمان ودراسة الحقييل والعمري و دراسة ابو حطب مع الدراسة الحالية على أن تقييم الأداء له أثر على تحسن مستوى الأداء للموظفين لكن بالدراسة الأولى اختلف مصلح تحسين الأداء إلى كفاءة العمل وهي تؤول إلى نفس المعنى إذ أن العمل لن يصل لمرحلة الكفاءة إلا بعد تحسن مستوى الموظفين واتفقت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية (موجبة) بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين بالإضافة إلى اتفاق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية باتباع المنهج الوصفي واداة الدراسة هي الاستبانة إلى أن الدراسة الحالية أضافت الملاحظة المباشرة و المقابلة مع عدد من الرئيسات في المكتبة المركزية.
- تتفق نتيجة دراسة احمد عثمان محمد عبدالله عام ٢٠١٦م مع دراستنا الحالية والتي بينت عدم وجود فروق في متغير سنوات الخبرة للعاملين في التقييم وطرق التقييم ونتائج التقييم والكفاءة فكلهم مشتركون في الأداء بالرغم من سنوات الخبرة.
- أيضاً اتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع نتيجة دراسة موسى محمد ابو حطب عام ٢٠٠٩م والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت بالجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية
- أما في دراسة محمد عبدالله أحمد عام ٢٠١٥ والتي بينت أن عدم وجود نظام حوافز فعال يؤثر سلباً على الاداء الوظيفي فهي تتفق مع دراستنا الحالية بأن هناك ضعف في واقع تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية.

- ودراسة احمد عثمان محمد عبدالله عام ٢٠١٦م والتي اثبتت وجود علاقة قوية تنسم بالإيجابية في مجال العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والكفاءة فهي تتفق مع دراستنا الحاليه بأن تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي تعزز من تحديد الصلاحيات ومتابعة الأداء مما يسهم في زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال من قبل الموظفين.
- كما تتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (٢٠١٣) jery والتي بينت ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية وكذلك اعتبار رأس المال البشري كأصل من أصول المنظمة وبينت التأثير المباشر والايجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية على زيادة الأداء الوظيفي.

المحور الثاني: الإطار النظري

مقدمة :

نحن الآن نسير على خطى مرسومة ونهج معلوم لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في تحويل المملكة العربية السعودية من مجتمع تقليدي إلى مجتمع قادر على تحقيق التنمية المستدامة وحيث أن المنشآت الحكومية وبالأخص التعليمية هي من أقوى العناصر التي تساعد على ازدهار وتطوير الفكر والثقافة والمعارف الأساسية لتغيير المجتمعات فقد تم تناول نبذة عن (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية) وجانب من جوانبه المهمة إدارة الأداء وتطبيقاتها والتي تقيس وتقوم تنمية المورد البشري لتطويره في مواكبة هذا التغيير ومجازاة رؤية ٢٠٣٠م في توجهاتها .

المبحث الأول:

برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ :

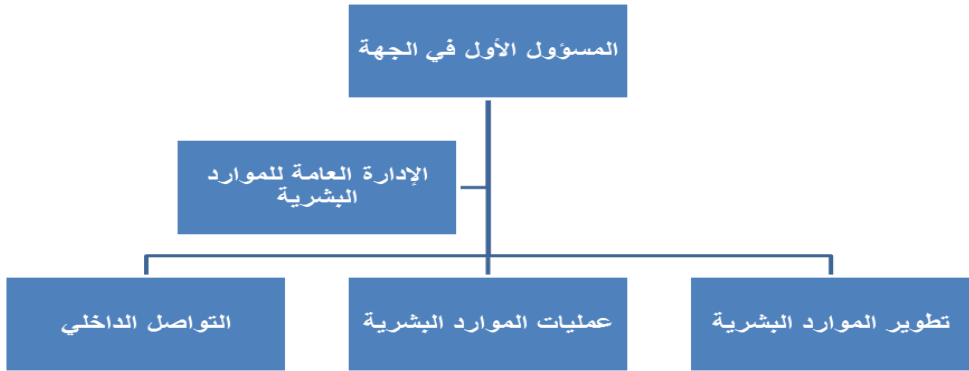
تعتمد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على ثلاث محاور أساسية ، وهي المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزهر، والوطن الطموح وقد رسمت الرؤية أهدافاً استراتيجية لتحقيق تلك المحاور التي تتكامل و تتسق في سبيل تحقيق أهدافنا وتعظيم الاستفادة من مرتكزات الرؤية ويمثل المحور الأول تأسيس قاعدة صلبة للازدهار الاقتصادي للدولة ، أما المحور الثاني يركز على توفير الفرص للجميع عبر احتياجات سوق العمل ويضيف المحور الثالث التركيز على القطاع العام حيث يرسم ملامح الحكومة الفاعلة وبهية المواطنين لتحمل مسؤولياتهم .(رؤية ٢٠٣٠)

فينبغي لتفعيل منظور الحكومة الفاعلة الحرص على انتهاج الشفافية، وتفعيل معايير عالية في المحاسبة والمساءلة، ودرء الفساد بجميع أشكاله، والسعي للمحافظة على الموارد

الحيوية، والالتزام بكفاءة الانفاق، والتوازن المالي، ومن التزامات هذا المنظور الحرص على تطوير الحكومة الالكترونية وتفعيلها، وتوفير الخدمات المشتركة، ورفع كفاءة الانفاق، والسعي لتحقيق برنامج خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.(القحطاني، ١٤٣٨، ٣٨-٣٩)

وهذا البرنامج كما هو مرسوم له يشكل خطوة نوعية رائعة لتحقيق جملة من الأهداف أولها : رفع جودة أداء الموظف الحكومي وزيادة معدل إنتاجيته في العمل والحرص على تهيئة بيئة عمل جيدة ، وبث ثقافة تحمل الأمانة والمسئولية وجذب الكوادر المؤهلة وتنمية قدرات العاملين بالتدريب والتطوير المستمر ، والاستفادة القصوى من جهودهم ، مع إتاحة الفرص أمام المتميزين والمبدعين للترقية والتقدم بما يكون له انعكاس إيجابي على العمل والعاملين . والاهتمام أيضا بوضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية ، وإعداد وبناء القيادات من الصف الثاني ، لتأخذ دورها في قادم الأيام لتتنظم مسيرة العمل بصورة سليمة دون تباطؤ أو تعطيل وذلك لتحقيق تطلعات رؤية ٢٠٣٠.

فقد اعتمد برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، هيكلًا تنظيميًا إداريًا خاص للإدارات العامة للموارد البشرية، يطبق في الجهات المستفيدة من البرنامج، شمل تنظيمًا إداريًا يغطي الأدوار الرئيسية للإدارات الرئيسية بما يحقق التحول الي ممارسات الموارد البشرية بمفهومها الشامل



شكل رقم (١)

أهداف برنامج الملك سلمان للتنمية البشرية لدعم رؤية ٢٠٣٠ :

- تنمية الموارد البشرية في كافة الأجهزة الحكومية.
- تبني مفهوم الخدمات المشتركة في الأجهزة الحكومية .
- تطوير الحكومة الإلكترونية لتشمل قطاعات جديدة.
- تدريب أكثر من ٥٠٠ موظف بحلول ٢٠٢٠.
- تأسيس إدارة الموارد البشرية في كل جهاز حكومي.
- وضع سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم.

مؤشرات الأداء المتعلقة بتحقيق الأهداف أعلاه :

- زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من ١٦٣ مليار ريال سنوياً إلى ١ تريليون ريال.
- الوصول من مركز ٨٠ إلى المركز ٢٠ في مؤشر فاعلية الحكومة.
- الوصول من مركز ٣٦ إلى المراكز الخمسة الأولى في العالم في مؤشرات الحكومة الإلكترونية. (رؤية ٢٠٣٠)

ويتضمن البرنامج فرصاً للتدريب والتطوير الوظيفي للموظفين، والتدريب والتوجيه، والدعم النفسي والوجداني، وإدارة المواهب، وتخطيط القوى العاملة، وتطوير القيادات ، وإدارة الأداء والتطوير والتي هي أساس البحث الحالي.

<https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.aspx>

المبحث الثاني: واقع تطبيق إدارة الأداء التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن :

أولاً: إدارة الأداء الوظيفي بشكل عام :

حظي موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام بالغ وشهد بحثاً مستمراً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها ومحاولاتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر. (السكران، ٢٠٠٤، ص ٥٣).

فلا بد للمنظمة من وضع استراتيجيات تحقق أهداف استراتيجية مرغوبه لديها ومن ضمنها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كواحدة من عناصر الانتاج بالمنظمة ولا بد ان يكون

هنالك توافق بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحيث يتم التوافق والتكامل بين جميع الاستراتيجيات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ولتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات.

(Beardwell and Claydon, 2007)

وإدارة الأداء ماهي إلا عملية تربط أهداف الفرد بالأهداف الاستراتيجية بالمنشأة الحكومية وتقيسها بمؤشرات أداء هل تحققت أم لا وهي خطوة جبارة لتطوير أداء العمل بهذه المنشآت.

كما أن عملية تقييم الأداء ليست أكثر تعقيداً من الاجتماع فهي غالباً ما تركز على المناقشة الشخصية التي يتم فيها مناقشة عمل أحد الموظفين، أو ينظر فيه أو يقيم عن طريق شخص آخر باستخدام إطار متفق عليه ومفهوم وبناء على ذلك يقوم المدراء بتقييم أداء عاملهم. (معهد الإدارة ، ٢٠٠١ ، ١٣٠).

كما يعرف بأنه هو قيام الفرد لأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء . (عاشور، ٢٠٠٥، ٢٥-٢٦)

ويرى وويلين وهانغر (Hunger & wheelen.2002. p ٢٤٣) أن الأداء هـ و النتيجة النهائية للنشاط.

أهميتها:

- توعية الموظفين أنفسهم بمدى جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم.
- مرجعاً لتحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات.
- اساساً لتحديد الوظيفة الحالية والمستقبلية المناسبة لأفضل الموظفين.
- اساساً لتحديد احتياجات التطوير والتدريب.
- رابطاً بين سلوك الأفراد ونتائج إدارتهم.

والأداء الوظيفي يعتبر عنصر من عناصر الانتاجية وهو يختص بالجانب الانساني ويتم تحديد الانتاجية تبعاً لعدة أبعاد مختلفة:

- ١- العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.
- ٢- الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
- ٣- سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل وتطوره المهني واثقانه.
- ٤- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.
- ٥- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل واثقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.
- ٦- طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله وبالتالي انعكاسها على ترقيته. (عودة، ١٩٩٢م)

التركيز على الأداء

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء ، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة .(حسن، الاقتصاد والمحاسبة، ٢٠١٤)

محددات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ،معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل حيث نلاحظ بأن مستوى الأداء يتوقف على توفر صفتين اساسيتين هما:

القدرة على أداء العمل :

- **معرفة الفرد:** وتتمثل من خلال مستوى الفرد التعليمي وخبرته والبرامج التدريبية التي خضع لها.

- **مهارة الفرد:** وتتمثل من خلال قدرات الفرد الموروثة أو صفاته المكتسبة.

الرغبة في العمل:

هنالك عدة أمور تشترك في زيادة رغبة الفرد في أداء عمله مثل الحوافز التي يتقاضاها، ونمط القيادة السائدة في المنظمة، ومجموعات العمل الرسمية والغير رسمية، ومشاركة الفرد في

اتخاذ القرارات، وسهولة ووضوح قنوات الاتصال داخل المنظمة وجميع هذه الأمور تؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد الذي يقود بدوره إلى رفع مستوى كفاءة المنظمة بشكل عام. (عليما، ٢٠١٤، ١٢٤)

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي = الجهد (الدافعية) × القدرات (الخبرات) × إدراك الدور (صليحه، ٢٠١٠م)

ثانياً: إدارة الاداء التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية:

تنقسم دورة إدارة الأداء إلى ثلاث أقسام رئيسية :

- مرحلة تخطيط الأداء (محرم وصفر) : مناقشة خطة أداء الموظف (الأهداف والجدارات) مع المدير المباشر وتوثيق ما تم الاتفاق عليه في نموذج ميثاق الأداء.
- مرحلة المراجعة نصف سنوية للأداء (جماد ثان، رجب): مراجعة مدى تقدم الموظف نحو الأهداف و الجدارات.
- مرحلة التقييم السنوي (ذي القعدة وذي الحجة): تقييم الأداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء وإعداد نموذج التقدير العام لأداء الموظف.



شكل رقم (٢)

الفرق بين إدارة الاداء وتقييم الاداء:

إدارة الأداء هي رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك وتميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم بل وتحول الإداء من دورة العمل الروتينية إلى انجاز أهداف واضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين.

تقييم الأداء: هو عملية تقييم وتلخيص ، وتوثيق أداء عمل الموظف من خلال استمارة ميثاق الأداء.

خطوات تقييم أداء الموظف:

إعداد ميثاق الأداء : عقد اجتماع خلال أول شهرين من بداية دورة الأداء بين الموظف ومديره المباشر لإعداد ميثاق الأداء والذي يتضمن:

- معلومات أساسية للموظف.
- أربعة أهداف ذكية كحد أدنى وست أهداف كحد أقصى.
- تحديد معيار القياس لكل هدف.
- تحديد الوزن النسبي لكل هدف ولا بد أن يكون مجموع الوزن النسبي ١٠٠%.
- تحديد الوزن النسبي لكل جدارة ولا بد أن يكون مجموع الوزن النسبي ١٠٠%.

ميثاق الأداء:

هو نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف وجدارة ويتم إعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه في بداية دورة الأداء.

احتساب التقدير العام لأداء الموظف:

إجراء تقييم الأداء السنوي في نهاية كل عام ويمكن أن يتم بشكل نصف سنوي وذلك من خلال مراجعة عمل الموظف وتقديمه نحو تحقيق الأهداف.

توثيق نتيجة التقدير العام للموظف:

تتم في نهاية دورة الأداء في آخر شهرين من العام وتتراوح النتيجة من رقم واحد إلى خمسة.

<https://www.mcs.gov.sa/HR/NewPerformanceList/Pages/default.aspx>

لوائح إدارة الأداء:

تتضمن ٢١ مادة تتناول التفاصيل لإدارة الأداء وطبقت من تاريخ ١/١/١٤٣٨هـ حلت محل لائحة تقييم الأداء الوظيفي الصادرة بالقرار الوزاري رقم (٥١٩٣٤) تاريخ ٣٠/١٢/١٤٢٦هـ ويمكن الرجوع للوائح من موقع الخدمة المدنية للاطلاع بكافة تفاصيلها.

وبما أن إدارة الأداء جديدة على الجهات الحكومية وتعتبر قفزة إدارية ناجحة لتطوير الموارد البشرية فقد تمت مقابلة الاستاذ راشد العرق منسق علاقات موظفين بشركة شيفرون في يوم الاثنين الموافق ١٩ / ٥ / ١٤٣٩هـ وذلك لأن شركة شيفرون قد سبقتنا بهذه الإدارة لقياس انتاجية الموظفين ولأن الموظف هو رأس المال لديها فتسعى لاستثماره وتطويره حيث كان محور المقابلة عن تطبيق جزء من إدارة الأداء بشركة شيفرون وهو تقييم الموظفين إذ أنها من الشركات الرائدة في المملكة العربية السعودية والكويت فكان محتوى المقابلة كالتالي:

كم عدد موظفين الشركة ؟ وكم خبرتك بمجال منسق علاقات موظفين؟

- أكثر من ٧٠٠ موظف وخبرتي ست سنوات.
- ماهي مواقيت التقييم ؟وما تصنيف درجات التقييم لديكم بالشركة؟
شهر ديسمبر ودرجات التقييم مكونة من أربع تصنيفات.
- هل تعلم كم شخص حصل على ممتاز العام الماضي ؟ وهل يستحقونه من وجهة نظرك؟
نعم اعلم عدد من الاشخاص الذين حصلوا على ممتاز ولكن كم عدد من حصل على ممتاز بالشركة ليس عندي اجابة لذلك . أما من حصلوا على ممتاز ممن أعرفهم يستحقونه عن جدارة.
- هل هي مربوطة بمكافآت وترقية وحوافز؟
نعم ولها آليه معينه.
- هل لديكم علاوة سنوية ؟ هل تتأثر بالتقييم؟
نعم لدينا علاوة سنوية وتتأثر بالتقييم فتتأثر سلباً إذا كان التقييم تحت المقبول وتزيد زيادة نسبية ولها معادلة خاصة بمقاييس الشركة.
- هل هناك فصل للموظف إذا حصل على تقييم متدني؟ وكم المهلة المعطاة له لتحسين أدائه؟
نعم بعد ثالث تقييم ضعيف مستمر أي إذا تم تقييمه ٣ سنوات على التوالي.
- ما هو انطباعك عن التقييم داخل الشركة هل هو عادل وينصف الموظفين؟
نعم عادل.

ثالثاً : توجهات جامعة الأميرة نورة لتفعيل إدارة الأداء وتطبيقها في عام

: ١٤٣٩هـ

تم تطبيقه بشكل أساسي بالجامعة كما هو مطلوب تماماً ببرنامج الملك سلمان فقد تم تغيير مسمى إدارة شؤون الموظفين بالجامعة إلى مسمى ادارة الموارد البشرية وتم تقسيم الإدارات حسب الهيكله المطلوبه بالشكل رقم (١).

أما فيما يخص تدريب الموظفين فقد توجهت الجامعة إلى إلزام الرئيسات لحضور دورة إدارة الأداء الوظيفي المنعقدة بعمادة التطوير وتنمية المهارات وتم التدريب بشكل مكثف . إضافة إلى ذلك تم عقد دورة بإدارة الموارد البشرية وهي تنفيذ ميثاق الأداء داخل نظام تيسير .

المبحث الثالث: المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة

أنشئت عمادة شؤون المكتبات بموجب القرار رقم ١٦٦/ك بتاريخ ١٤١٥/٦/٢٦هـ والذي يقضي بتطوير إدارة المكتبات التابعة لوكلية كليات البنات آنذاك وتحويلها إلى عمادة لشؤون المكتبات تعنى وتضطلع بجميع شؤون مكتبات الكليات ، وهذه العمادة كانت إحدى عمادات وكالة كليات البنات التي تدرج تحت مظلة (الرئاسة العامة لتعليم البنات سابقاً) ثم وزارة المعارف التي غير مسمها إلى وزارة التربية والتعليم.

وقد تولى أمور الإدارة العامة للمكتبات التي أصبحت فيما بعد عمادة شؤون المكتبات بعض المتخصصين من الرجال إلى أن أسند عمادة شؤون المكتبات بتاريخ ١٤٢٧/٣/٢٠هـ إلى عضو هيئة تدريس متخصص من العنصر النسائي.

وبتفعيل الجامعة بتاريخ ١٤٢٧/٣/٢٦هـ أصبحت عمادة شؤون المكتبات ممثلة في مجلس الجامعة من خلال عميدة شؤون المكتبات لتمثيل الجامعة في الأمور المتعلقة بشؤون المكتبات والمعلومات على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية، بالإضافة للإشراف على مشاركات الجامعة في المؤتمرات محليا وخارجيا.

الرؤية:

الريادة بين المكتبات الأكاديمية لبناء بيئة معرفية تفاعلية.

الرسالة:

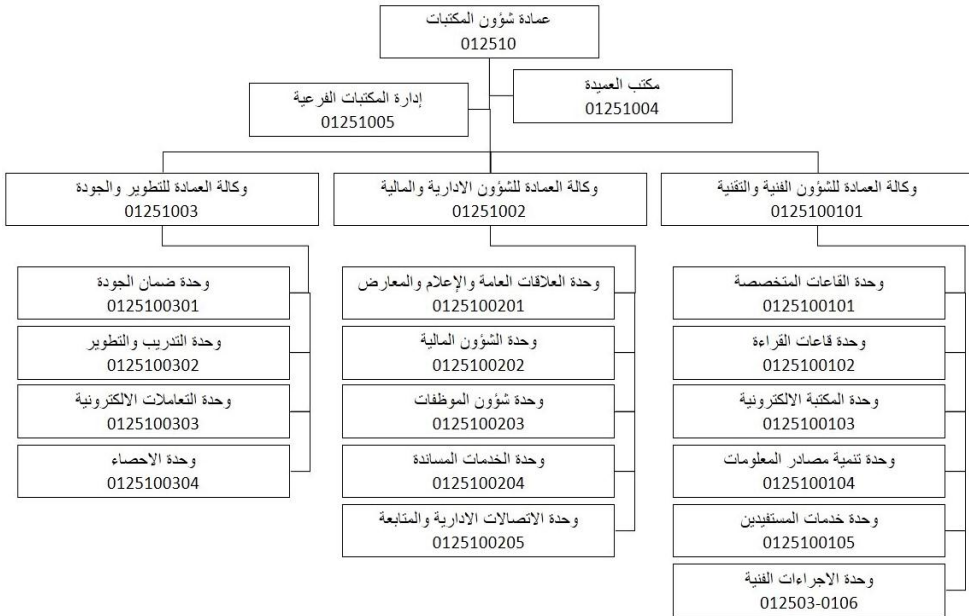
الرقى بالمجتمع من خلال توفير بيئة معرفية تفاعلية مؤهلة بما يلبي الاحتياجات المعلوماتية لتسهم في نجاح المجتمع وتدعم البحث العلمي لتحقيق رؤية الجامعة في التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً.

الأهداف الرئيسية:

- مساندة العملية التعليمية.
- التميز في البرامج البحثية والتنمية.
- استثمار الموارد البشرية المتخصصة.
- التزويد بمصادر المعلومات في مختلف التخصصات لخدمة المجتمع.
- توظيف التقنية لتيسير الوصول لمصادر المعلومات.

<http://www.pnu.edu.sa/arr/Deanship/libaffdean/Pages/About/VISIONN.aspx>

الهيكل التنظيمي لعمادة شؤون المكتبات:



تطبيق إدارة الأداء في المكتبة المركزية :

امتداداً لتطبيق إدارة الموارد البشرية حسب توجهات برنامج الملك سلمان للتنمية البشرية تم إنشاء مكتب للاتصال الداخلي بعمادة شؤون المكتبات وله عدد من المهام .

مهام مكتب الاتصال الداخلي:

- نشر ثقافة إدارة الأداء بين الموظفين.
- تنفيذ عدد من الدورات وورش العمل تخص إدارة الأداء ودورات تطويرية للموظفات.
- القيام بعمليات التواصل الداخلي بما يضمن توفر بيئة عمل مادية وغير مادية محفزة

إضافة الى التطبيقات لإدارة الأداء في المكتبة المركزية كجزء من الجامعة فقد تم إصدار الميثاق المهني لـ ٨٧ موظفة وذلك بالاتفاق مع رئيساتهم، إضافة إلى ذلك تم عقد عدد من الدورات الإضافية لتوضيح إدارة الأداء وشرح نماذجها داخل العمادة وذلك عن طريق الأستاذة نواف العتيبي رئيسة وحدة الاتصال الداخلي والأستاذة سلمى العرق رئيسة وحدة القاعات المتخصصة والقراءة.

آراء رئيسات وحدات المكتبة المركزية في تطبيق إدارة الأداء بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن :

تمت مقابلة بعض رئيسات الوحدات وكانت الأسئلة كالتالي:

- كم عدد موظفاتك؟
- هل تؤيد تطبيق إدارة الأداء بالجامعة؟ ما السبب بكلا الاجابتين؟
- هل ترين تحسناً في مستوى الأداء الوظيفي لموظفاتك؟

أفادت رئيسة وحدة الإجراءات الفنية أ. الجوهرة السليمان بأن إدارة الأداء لها إيجابيات وسلبيات فمن إيجابياته أنه زاد من انتاجية الموظفين وهي وسيلة عادلة للمجتهد ووسيلة تهديد المفرط أما سلبياته أنه يشكل عبئاً على الرئيس في مراقبة الناتج الفعلي المستهدف للموظف خاصة أنه لا يوجد نظام إلكتروني يحصي عمل الموظف مثل المعمول به في الشركات والمستشفيات وقد لاحظت أ. الجوهرة أنه يوجد تحسن ملحوظ بالأداء للـ ١١ موظفة بهذه الوحدة.

أما رئيسة وحدة خدمات المستفيدين أ.سلمى الدوسري أفادت بأنها لا تؤيد تطبيق إدارة الأداء وذلك لعدم بداياتها في وقتها الصحيح مما قد يؤثر على مستوى الأداء للموظفة.

وقد لاحظت أ.سلمي أن هناك تحسن بمستوى أداء الموظفين هذه الوحدة وعددهن ٥ موظفات وذلك من ناحية المسؤولية و الإلتزام بالأهداف والبحث عن الامتياز في العمل.

وقالت الاستاذة ريام السعدى رئيسة وحدة تنمية مصادر المعلومات أنها تدير ٣ موظفات وتؤيد تطبيق إدارة الأداء لأنه سيوضح انتاجية كل موظف بدقة ومصداقية ولكنها لا تؤيد ربطه بالعلوات أما بالنسبة لدور إدارة الأداء بتحسين مستوى أداء موظفات الوحدة فإنها أفادت بأن موظفات الوحدة على درجة عالية من الإلتقان ودائماً في تحسن مستمر .

أما ما يخص وحدة الاتصالات الإدارية فقد أفادت الأستاذة رحاب الشريم رئيسة الوحدة بأن عدد موظفاتها ٣ وأنها تؤيد تطبيق إدارة الأداء لأنه ضمانه و حفظ لحقوق وجهد الموظفة ولكن قالت بأن مستوى موظفاتها عالي قبل إدارة الأداء فلم تستشف أن لإدارة الأداء أثر على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهن .

وقد أفادت رئيسة وحدة شؤون الموظفين الاستاذة هند أبا الحسن بأنها تؤيد تطبيق إدارة الأداء لأنه في مصلحة الموظفة ولا تؤيد تطبيقه لأنه يحتاج وقت للتدريب والتجربة ووضع آلية واضحة للتنفيذ وقد لاحظت تحسن ملحوظ بإداء موظفات الوحدة وعددهن ٤ موظفات.

أما ما يخص الباحثة وهي مديرة وحدة قاعات القراءة والمتخصصة فالسبب الرئيسي لإعداد هذه الدراسة هو الملاحظة المباشرة لتحسن مستوى الأداء لـ ٣٧ موظفة بعد تطبيق إدارة الأداء لأن الموظفين عرفن أهدافهن وما يجب عليهن فعله وكمية الانجاز المطلوب تحقيقها و الجدارات التي لا بد أن تتحلى بها الموظفين.

بعد ذلك تمت مقابلة مديرة وحدة الاتصال الداخلي الاستاذة نوف بنت كتاب العتيبي في يوم الخميس الموافق ٢٩ / ٥ / ١٤٣٩ هـ وطرحت عليها عدد من الاسئلة للإجابة عليها فكانت كالتالي:

- متى أسس مكتب الاتصال الداخلي بالمكتبة المركزية ؟ وماهي مرجعيته ؟

تولدت فكرة مكتب الاتصال الداخلي تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ حيث الاهتمام بالمرأة السعودية و مع بدء جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بتطبيق برنامج الملك سلمان للموارد البشرية ، وبصفة خاصة وفقاً لرؤية الجامعة كونها منارة للمعرفة والقيم.

صدر قرار إنشاء المكتب في ١٣/ربيع الأول من العام ١٤٣٨ هـ ؛ للمبادرة في الاهتمام بالكادر الإداري في الجامعة حيث تمت مقابلة (٨٦) من منسوبات عمادة شؤون المكتبات «

المكتبة المركزية» وذلك خلال الفترة من يوم الأحد الموافق ١٠/٤/١٤٣٨هـ ولمدة أسبوعين؛ لتعبئة الاستبيان الإلكتروني المرتبط بالرضا الوظيفي، وذلك بهدف الحصول على تطلعات المنسوبات والمساهمة في تحقيقها، وجاء التطوير وتعزيز العلاقات الاجتماعية في مقدمة التطلعات في بيئة العمل.

و نظراً لعدم تأسيس إدارة الاتصال الداخلي بإدارة الجامعة، فارتباط مكتب الاتصال الداخلي حالياً بعميدة شؤون المكتبات.

- ماهي الخبرات والمؤهلات؟

المؤهل العلمي: ماجستير الاعلام - ضمن أوائل الطالبات الدراسات بتخصص الاعلام بالمملكة العربية السعودية

الخبرات العملية:

١. اخصائية علاقات عامة - جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وحتى الآن.
٢. مديرة إدارة الاعلام - جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن- تكليف- سابقا
٣. مديرة مكتب الاتصال الداخلي- عمادة شؤون المكتبات- وحتى الان
٤. أستاذ متعاون عمادة المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٥. مدربة في مجال العلاقات العامة وحتى الآن.
٦. باحثة في مجالات التخصص
٧. عضو لجنة إعداد وتطوير الحقائب التدريبية-عمادة تطوير وتنمية المهارات

و حضور أكثر من ٩٠٠ ساعة تدريبية في مجالات اللغة الإنجليزية، الحاسب الآلي، البحث العلمي، تطوير الذات والتعامل مع الآخرين ، التدريب والعلاقات العامة، إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

- كم دورة قدم المكتب؟ وما مواضيع الدورات التدريبية، كم عدد البرامج التي قدمت لتوفير بيئة عمل محفزة للموظفات؟

قدم مكتب الاتصال الداخلي خلال الفترة من الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ وحتى نهاية الفترة من الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ:

عدد (١) دورة تدريبية " بمعدل يفوق ٥ ساعات و (١٥) ورشة تدريب في موضوعات: الكايزن، مهارات الاتصال، العرض، البرامج التقنية، تعلم اللغات، فن الإقناع، الادخار.....

عدد (٧) برامج في مجالات: اللقاءات والاجتماعات، المحافظة على الصحة العامة، لقاءات المسؤولية الاجتماعية، برنامج الابداع الاداري

المبحث الرابع: معوقات او مشكلات تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان في جامعة الأميرة نورة.

عوائق الأداء

هي العوائق المتواجدة والمحيطه في البيئة التي يحصل فيها العمل ، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت.

(حسن، منال ، الاقتصاد والمحاسبة ، ٢٠١٤)

معوقات تطبيق إدارة الأداء :

■ عدم توفر أوصاف وظيفية: إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفة لجميع الوظائف مهم، إلا إن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين ، لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم. (عبد الباقي، ٢٠٠٠ ، ص ٣١٢)

■ قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدد أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين . (عبد الباقي، ٢٠٠٠ ، ص ٣١٤).

■ توقيت التقييم : قد يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً ويكون الوقت المناسب هو الوقت الذي يتمكن فيه المقيم من جمع المعلومات الكافية عن موظفيه. (Lloyd، ٢٠٠٩ : page ١٠)

- لائحة الأداء في برنامج الملك سلمان لم تذكر أي تنويه عن حالة التقييم أثناء تمتع الموظفة بالإجازات (الاستثنائية - رعاية المولود).
- لائحة الأداء في برنامج الملك سلمان لم تذكر آلية صرف المكافآت والحوافز والعلاوات للموظفة مما سبب له نوعاً من الغموض والتخوف منه.
- صعوبة تقبل الموظفين للتغيير حيث أن التقييم السابق استمر لسنوات طويلة.
- صعوبة تطبيقه وكثيرة أولية لا بد من وجود الصعوبات السابقة لتطبيقه.
- لا يوجد سجل لتسجيل الملاحظات المباشرة على الموظفين من قبل الرئيس.
- لا يوجد لجنة للتقييم بناء على تعليمات ادارة الأداء.

المحور الثالث

اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل ايضاً لمنهج الدراسة الذي اتبعته الباحثة، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والكيفية التي طبق بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

منهج الدراسة :

في ضوء طبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والذي لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة الظاهرة بل يعمل على تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفات المكتبة المركزية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لعام ١٤٣٩هـ.

عينة الدراسة :

اختارت الباحثة العينة هم موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة وعددهن ما يقارب ٩٩ موظفة وذلك لأن المكتبات ومراكز المعلومات من أهم المؤسسات التي يتوجب عليها السعي لتحقيق برنامج تنمية الموارد البشرية وباعتبارها المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المجتمعات وبغيرها يصعب أي تحقيق أو تقدم ومما لا شك فيه أن المكتبات تركز على موظفات المكتبة المركزية، لذا لا بد من ملاحظة تحسن أدائهن الوظيفي. (القحطاني، ١٤٣٨، ٤).

وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (٧٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

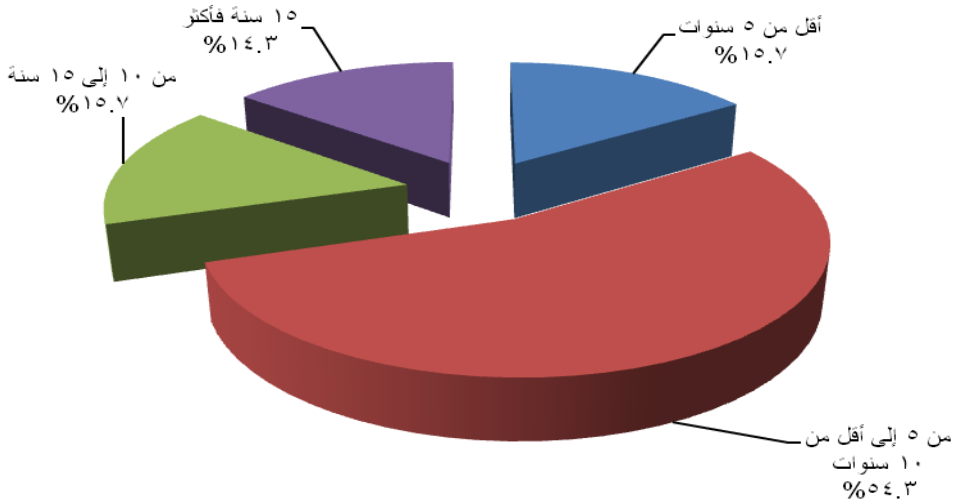
وصف خصائص مفردات عينة الدراسة :-

جدول رقم (١)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
١٥.٧	١١	أقل من ٥ سنوات
٥٤.٣	٣٨	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
١٥.٧	١١	من ١٠ إلى ١٥ سنة
١٤.٣	١٠	١٥ سنة فأكثر
%١٠٠	70	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٣٨) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٥٤.٣% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة ، بينما (١١) منهن يمثلن ما نسبته ١٥.٧% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن أقل من ٥ سنوات ، و (١١) منهن يمثلن ما نسبته ١٥.٧% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن من ١٠ إلى ١٥ سنة، و (١٠) منهن يمثلن ما نسبته ١٤.٣% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن ١٥ سنة فأكثر.



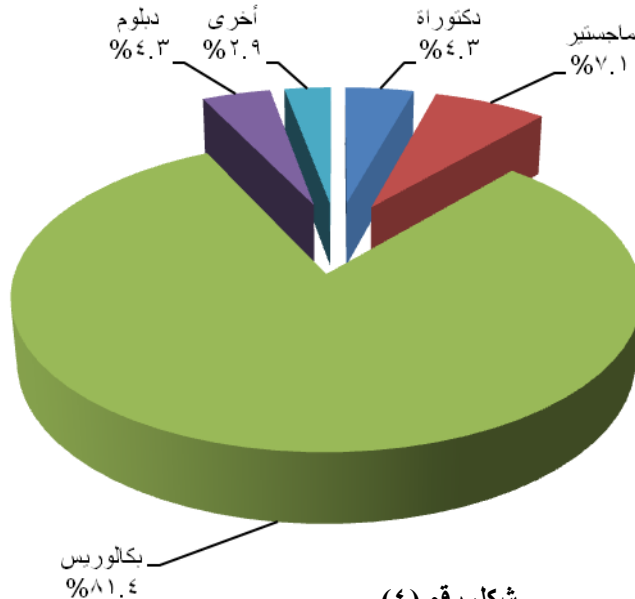
شكل رقم (٣)

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٤.٣	٣	دكتوراه
٧.١	٥	ماجستير
٨١.٤	٥٧	بكالوريوس
٤.٣	٣	دبلوم
٢.٩	٢	أخرى
%١٠٠	٧٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (٥٧) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٨١.٤% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن العلمي بكالوريوس وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة ، بينما (٥) منهن يمثلن ما نسبته ٧.١% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن العلمي ماجستير ، و (٣) منهن يمثلن ما نسبته ٤.٣% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن العلمي دكتوراه، و (٣) منهن يمثلن ما نسبته ٤.٣% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن العلمي دبلوم ، و (٢) منهن يمثلن ما نسبته ٢.٩% من إجمالي مفردات عينة الدراسة لهن مؤهل علمي آخر .



شكل رقم (٤)

أداة الدراسة :

تم اعتماد أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة وبعد تصميمها تم اتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني :

صدق أداة الدراسة:

أ - الصدق الظاهري للأداة :

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين ، وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة :

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٦٨٥	٧	**٠.٨٤٢
٢	**٠.٧٠٦	٨	**٠.٧٥٦
٣	**٠.٦٣٥	٩	**٠.٨١٩
٤	**٠.٦٧١	١٠	**٠.٧٧٠
٥	**٠.٦١٧	١١	**٠.٧٣٣
٦	**٠.٥٣٨	١٢	**٠.٦٠٣

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٨٠٥	٧	**٠.٦١٢
٢	**٠.٦٦٣	٨	**٠.٦٧٣
٣	**٠.٧٢١	٩	**٠.٦١٣
٤	**٠.٨٦١	١٠	**٠.٧٧١
٥	**٠.٧٥٤	١١	**٠.٧٣١
٦	**٠.٧٦٥	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٧٤٦	٦	**٠.٥٧٢	١
**٠.٧٢٤	٧	**٠.٦٣٦	٢
**٠.٨٤٥	٨	**٠.٧٢٣	٣
**٠.٧٠٧	٩	**٠.٧٦٦	٤
**٠.٨٣٩	١٠	**٠.٨٢٣	٥

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجداول (٣ - ٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠.٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's (Alpha (α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٦) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٦)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٩٠٣٧	١٢	واقع تطبيق إدارة الأداء بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
٠.٩٠٩١	١١	مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بعد تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي
٠.٩٠٦٧	١٠	المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
٠.٨٥٤٨	٣٣	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠.٨٥٤٨) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

من ١.٠٠ إلى ١.٨٠ يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

تم استخدام (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتها الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

المحور الرابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يشتمل هذا الفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يشتمل على تفسير الباحثة لهذه النتائج ومناقشتها من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

السؤال الأول: "ما مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية من وجهة نظر موظفات المكتبة المركزية؟"

للتعرف على مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور مدى تطبيق جامعة الأميرة
نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			
١	الأدلة الإرشادية والتعريف بإدارة الأداء والنماذج التابعة لها واضحة ومفهومة.	ك	٢	٣٥	٢١	١٢	٣.٣٩	٠.٨٠٤	
		%	٢.٩	٥٠.٠	٣٠.٠	١٧.١			
٢	يتم عقد دورات عن إدارة الأداء بشكل مستمر.	ك	٤	٣٣	١٨	١٤	٣.٣٦	٠.٩١٧	
		%	٥.٧	٤٧.٢	٢٥.٧	٢٠.٠			
٣	يوجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفات.	ك	٥	٢٧	٢٥	١٣	٣.٣٤	٠.٨٦٦	
		%	٧.١	٣٨.٦	٣٥.٧	١٨.٦			
٤	إجراءات وأدوات تطبيق إدارة الأداء بالجامعة واضحة ومفهومة	ك	١	٣٣	٢٤	١١	٣.٣١	٠.٨٠٨	
		%	١.٤	٤٧.٢	٣٤.٣	١٥.٧			
٥	يوجد سجل لرصد الملاحظات الخاصة بالموظفة من قبل الرئيس المباشر	ك	٨	٢١	٢٧	١٠	٣.٢٧	١.٠٣٤	
		%	١١.٤	٣٠.٠	٣٨.٦	١٤.٣			
٦	يوجد نظام ألي واضح لتقييم الموظفات بالجامعة.	ك	٢	٢٩	٢٤	١٤	٣.٢٤	٠.٨٥٩	
		%	٢.٩	٤١.٤	٣٤.٣	٢٠.٠			
٧	لوائح إدارة الأداء واضحة ومفهومة.	ك	١	٢٨	٢٩	٧	٣.١٩	٠.٩٠٦	
		%	١.٤	٤٠.٠	٤١.٥	١٠.٠			
٨	يوجد لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفات.	ك	٣	٢٢	٢٨	١٢	٣.٠٩	٠.٩٧٤	
		%	٤.٣	٣١.٥	٤٠.٠	١٧.١			
٩	مواقيت تطبيق إدارة الأداء دقيقة.	ك	١	٢٥	٢٤	١٦	٣.٠٤	٠.٩٣٩	
		%	١.٤	٣٥.٧	٣٤.٣	٢٢.٩			
١٠	الربط بين نظام التقييم وبين إدارة الأداء الوظيفي في جامعة الأميرة نورة واضح ومفهوم .	ك	٢	١٧	٢٧	١٧	٢.٨٦	٠.٩٩٧	
		%	٢.٩	٢٤.٣	٣٨.٥	٢٤.٣			
١١	الربط بين نظام الحوافز و المكافآت وبين إدارة الأداء الوظيفي في جامعة الأميرة نورة واضح ومفهوم.	ك	١	١٩	٢٣	١٤	٢.٧٣	١.١٠٢	
		%	١.٤	٢٧.١	٣٢.٩	٢٠.٠			
١٢	الربط بين نظام العلاوات وبين إدارة الأداء الوظيفي في جامعة الأميرة نورة واضح ومفهوم .	ك	١	١٧	٢١	٢٠	٢.٦٧	١.٠٥٩	
		%	١.٤	٢٤.٣	٣٠.٠	٢٨.٦			
			المتوسط العام				٣.١٢	٠.٦٥٨	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة محايدات في موافقتهم حول تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية بمتوسط (٣.١٢ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

حيث يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة محايدات في موافقتهم حول اثني عشر من ملامح تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٢ ، ٦ ، ٤ ، ١ ، ١٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية مفردات عينة الدراسة حولها كالتالي:

جاءت العبارة رقم (٢) وهي " الأدلة الإرشادية والتعريف بإدارة الأداء والنماذج التابعة لها واضحة ومفهومة " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية مفردات عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٣٩ من ٥).

جاءت العبارة رقم (٦) وهي " يتم عقد دورات عن ادارة الأداء بشكل مستمر " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية مفردات عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٣٦ من ٥).

جاءت العبارة رقم (٤) وهي " يوجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين " بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية مفردات عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٣٤ من ٥).

جاءت العبارة رقم (١) وهي " اجراءات وأدوات تطبيق إدارة الأداء بالجامعة واضحة ومفهومة" بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية مفردات عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٣١ من ٥).

جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " يوجد سجل لرصد الملاحظات الخاصة بالموظفة من قبل الرئيس المباشر " بالمرتبة الخامسة من حيث حيادية مفردات عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٢٧ من ٥).

يتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه أن هناك ضعف في واقع تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية وتفسر هذه النتيجة بأن هناك حاجة لتوفير متطلبات تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية مما قلل من واقع التطبيق الحالي لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية بجامعة الأميرة نورة.

السؤال الثاني: "ما دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن؟"

للتعرف على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				الاحراف المعاري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			
٢	زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال.	ك	١٤	٣٦	١٨	١	٣.٨٧	١	
		%	٢٠.٠	٥١.٥	٢٥.٧	١.٤			
٤	زيادة التنظيم للأعمال اليومية .	ك	١٣	٣٥	١٨	٣	٣.٨٠	٢	
		%	١٨.٦	٥٠.٠	٢٥.٧	٤.٣			
٦	زيادة الالتزام بالوقت المطلوب لإنجاز المهام .	ك	١٢	٣٦	١٨	٣	٣.٧٩	٣	
		%	١٧.١	٥١.٥	٢٥.٧	٤.٣			
١	زيادة الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة للعمل.	ك	١٢	٣٨	١٤	٥	٣.٧٩	٤	
		%	١٧.١	٥٤.٤	٢٠.٠	٧.١			
٥	التوصيف الوظيفي للمهام أكثر وضوحاً.	ك	١٣	٣٤	١٦	٥	٣.٧٣	٥	
		%	١٨.٦	٤٨.٥	٢٢.٩	٧.١			
٧	تطوير الذات وتنمية الجدارات لدى الموظفات.	ك	٨	٣٧	٢٠	٥	٣.٦٩	٦	
		%	١١.٤	٥٢.٩	٢٨.٦	٧.١			
١٠	تعرفت على نقاط القوة والضعف لدي.	ك	١٠	٢٩	٢٤	٧	٣.٦٠	٧	
		%	١٤.٣	٤١.٤	٣٤.٣	١٠.٠			
٣	زيادة الانضباط بالحضور وعدم التغيب .	ك	٨	٢٨	٢٦	٨	٣.٥١	٨	
		%	١١.٤	٤٠.٠	٣٧.٢	١١.٤			
٨	يؤثر نظام التصنيف الاجباري المطبق في إدارة الأداء الوظيفي على تحسن أداء الموظفة بشكل عام .	ك	٦	٢٩	٢٥	٨	٣.٤١	٩	
		%	٨.٦	٤١.٤	٣٥.٧	١١.٤			
٩	تمتعت علاقاتي مع زميلاتي بالجامعة.	ك	٩	٢٢	٢٨	١١	٣.٤١	١٠	
		%	١٢.٩	٣١.٤	٤٠.٠	١٥.٧			
١١	ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الموظفات.	ك	٦	٢٧	٢٣	١٢	٣.٣٣	١١	
		%	٨.٦	٣٨.٥	٣٢.٩	١٧.١			
	المتوسط العام					٣.٦٣		١٢	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمتوسط (٣.٦٣ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

حيث يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على عشرة من أدوار تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٢ ، ٤ ، ٦ ، ١ ، ٥) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي "زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٧ من ٥).
 ٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي "زيادة التنظيم للأعمال اليومية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٠ من ٥).
 ٣. جاءت العبارة رقم (٦) وهي "زيادة الالتزام بالتوقيت المطلوب لإنجاز المهام" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧٩ من ٥).
 ٤. جاءت العبارة رقم (١) وهي "زيادة الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة للعمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧٩ من ٥).
 ٥. جاءت العبارة رقم (٥) وهي "التوصيف الوظيفي للمهام أكثر وضوحاً" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧٣ من ٥).
- ويتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة محايدات في موافقتهم حول واحدة من أدوار تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تتمثل في العبارة رقم (١١) وهي "ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الموظفين" بمتوسط (٣.٣٣ من ٥).

يتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه أن أبرز أدوار تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تمثلت في زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال وتفسر هذه النتيجة بأن تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي تعزز من تحديد الصلاحيات ومتابعة الأداء مما يسهم في زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال من قبل الموظفين ولذلك نجد أن أبرز أدوار تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تمثلت في زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال.

السؤال الثالث: "ما المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن؟"

للتعرف على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة		
٤	عدم وجود محاسبة لرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم.	ك	١٦	٢٣	٢٤	٦	٠.٩٧٤	٣.٦٧
		%	٢٢.٩	٣٢.٨	٣٤.٣	٨.٦		
٦	أعباء العمل تحد من قدرة الموظفة على الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء .	ك	١٣	٢٩	٢٠	٦	٠.٩٧٩	٣.٦٤
		%	١٨.٦	٤١.٤	٢٨.٥	٨.٦		
٥	عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء الموظفات.	ك	١٢	٢٩	١٩	٩	٠.٩٦٩	٣.٦٠
		%	١٧.١	٤١.٤	٢٧.٢	١٢.٩		
٣	عدم افتتاح الموظفات بوجود علاقة بين الأداء الجيد وبين الحصول على العلاوات والترقيات.	ك	١٤	٢٥	٢٠	٩	١.٠٤٤	٣.٥٧
		%	٢٠.٠	٣٥.٧	٢٨.٥	١٢.٩		
١	عدم القدرة على	ك	١٠	٢٨	٢٢	٨	٠.٩٧٤	٣.٥١

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
٦	١.٠٠٤	٣.٥٠	٢.٩	١١.٤	٣١.٤	٤٠.٠	١٤.٣	ك	الوفاء بمتطلبات الأداء الجيد لاختلاف المسمى الوظيفي عن ممارسات العمل الفعلية.
			١.٤	١٤.٣	٣٥.٧	٣٠.٠	١٨.٦	%	معاملة الرؤساء لبعض الموظفين على حساب الأخرى.
٧	١.٠٧٣	٣.٤٧	٤	٩	١٧	٣٠	١٠	ك	عدم الحصول على تدريب كاف لفهم نظام إدارة الأداء.
			٥.٧	١٢.٩	٢٤.٣	٤٢.٨	١٤.٣	%	تساهل الرؤساء أو الميل نحو المتوسط عند تقييم الأداء.
٨	١.٠٠٠	٣.٤١	٣	٨	٢٥	٢٥	٩	ك	معايير الأداء لا تتوافق مع قدرات الموظفة بحيث يصعب الوصول إليها.
			٤.٣	١١.٤	٣٥.٧	٣٥.٧	١٢.٩	%	الشعور بالظلم وعدم العدالة في تطبيق ادارة الأداء.
٩	١.٠٠٨	٣.٣٦	١	١٤	٢٤	٢١	١٠	ك	المتوسط العام
			١.٤	٢٠.٠	٣٤.٣	٣٠.٠	١٤.٣	%	
١٠	١.٠١٢	٣.٣٠	١	١٤	٢٩	١٥	١١	ك	
			١.٤	٢٠.٠	٤١.٥	٢١.٤	١٥.٧	%	
		٠.٧٤٠	٣.٥٠						

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمتوسط (٣.٥٠ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

حيث يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على ثمانية من المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٤ ، ٦ ، ٥ ، ٣ ، ١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي "عدم وجود محاسبة للرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٧ من ٥).
٢. جاءت العبارة رقم (٦) وهي "أعباء العمل تحد من قدرة الموظفة على الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٤ من ٥).
٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهي "عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء الموظفات" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٠ من ٥).
٤. جاءت العبارة رقم (٣) وهي "عدم اقتناع الموظفات بوجود علاقة بين الأداء الجيد وبين الحصول على العلاوات والترقيات" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٥٧ من ٥).
٥. جاءت العبارة رقم (١) وهي "عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات الأداء الجيد لاختلاف المسمى الوظيفي عن ممارسات العمل الفعلية" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٥١ من ٥).

ويتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة محايدات حول اثنين من المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تتمثلان في العبارتان رقم (١٠ ، ٨) واللذان تم ترتيبهما تنازلياً حسب حيادية مفردات عينة الدراسة حولهما كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "معايير الأداء لا تتوافق مع قدرات الموظفة بحيث يصعب الوصول إليها" بالمرتبة الأولى من حيث حيادية مفردات عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٣٦ من ٥).
٢. جاءت العبارة رقم (٨) وهي "الشعور بالظلم وعدم العدالة في تطبيق إدارة الأداء" بالمرتبة الثانية من حيث حيادية مفردات عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٣٠ من ٥).

يتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه أن أبرز المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تمثلت في عدم وجود محاسبة للرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم وتفسر

هذه النتيجة بأن عدم وجود محاسبة للرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم يقلل من اهتمام الموظفين بتحسين أدائهم مما يحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعليه نجد أن أبرز المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تمثلت في عدم وجود محاسبة للرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم.

السؤال الرابع :- " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفات المكتبة في دور إدارة الأداء بتحسين مستوى الاداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية (الخبرة، المؤهل)؟"

الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٠)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات مفردات

عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

لمحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق إدارة الأداء بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	بين المجموعات	١٠.٣٥٧	٣	٠.٤٥٢	١.٠٤٩	٠.٣٧٧
	داخل المجموعات	٢٨.٤٧٢	٦٦	٠.٤٣١		
	المجموع	٢٩.٨٣٠	٦٩	-		
مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بعد تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي	بين المجموعات	٢.٩١٥	٣	٠.٩٧٢	٢.٦٣١	٠.٠٥٧
	داخل المجموعات	٢٤.٣٧٩	٦٦	٠.٣٦٩		
	المجموع	٢٧.٢٩٥	٦٩	-		
المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	بين المجموعات	٨٦٧.	٣	٠.٢٨٩	٠.٥١٦	٠.٦٧٢
	داخل المجموعات	٣٦.٩٤٢	٦٦	٠.٥٦٠		
	المجموع	٣٧.٨٠٩	٦٩	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (واقع تطبيق إدارة الأداء بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بعد تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي ، المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة موسى محمد ابو حطب عام ٢٠٠٩م والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت بالجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.

الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي :

لتتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١١)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات

مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٠٨٨	٢.١٢٥	٠.٨٦٢	٤	٣.٤٥٠	بين المجموعات	واقع تطبيق إدارة الأداء بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
		٠.٤٠٦	٦٥	٢٦.٣٨٠	داخل المجموعات	
		-	٦٩	٢٩.٨٣٠	المجموع	
٠.١٥١	١.٧٤٤	٠.٦٦١	٤	٢.٦٤٥	بين المجموعات	مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بعد تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي
		٠.٣٧٩	٦٥	٢٤.٦٥٠	داخل المجموعات	
		-	٦٩	٢٧.٢٩٥	المجموع	
٠.٢٥٤	١.٣٦٩	٠.٧٣٤	٤	٢.٩٣٨	بين المجموعات	المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
		٠.٥٣٦	٦٥	٣٤.٨٧١	داخل المجموعات	
		-	٦٩	٣٧.٨٠٩	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (واقع تطبيق إدارة الأداء بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بعد تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي ، المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة موسى محمد ابو حطب عام ٢٠٠٩م والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت بالجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.

ملخص النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها التي تم التوصل إليها في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على عدد من الجوانب وهي كالتالي:

- مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية من وجهة نظر موظفات المكتبة المركزية.
- التعرف على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن.
- التعرف على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن.
- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفات المكتبة في دور إدارة الأداء بتحسين مستوى الاداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية (الخبرة، المؤهل).

ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول تناول الفصل الأول منها مشكلة الدراسة وأهميتها وأسئلتها وحدودها ومصطلحاتها بينما تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة وكذلك تناول الدراسات السابقة للدراسة أما في الفصل الثالث فقد تم تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وأدواتها

وإجراءاتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة بينما تناول في الفصل الرابع النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها ومناقشتها بينما تناول الفصل الخامس خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها.

أهم نتائج الدراسة:

السؤال الأول: "ما مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية من وجهة نظر موظفات المكتبة المركزية؟"

مفردات عينة الدراسة محايدات في موافقتهم حول تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية.

مفردات عينة الدراسة محايدات في موافقتهم حول أنني عشر من ملامح تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية ابرزها تتمثل في:

1. الأدلة الإرشادية والتعريف بإدارة الأداء والنماذج التابعة لها واضحة ومفهومة.
2. يتم عقد دورات عن ادارة الأداء بشكل مستمر.
3. يوجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين.
4. اجراءات وأدوات تطبيق إدارة الأداء بالجامعة واضحة ومفهومة.
5. يوجد سجل لرصد الملاحظات الخاصة بالموظفة من قبل الرئيس المباشر.

يتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه أن هناك ضعف في واقع تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية وتفسر هذه النتيجة بأن هناك حاجة لتوفير متطلبات تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية مما قلل من واقع التطبيق الحالي لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية بجامعة الأميرة نورة.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة محمد عبدالله أحمد عام ٢٠١٥ والتي بينت أن عدم وجود نظام حوافز فعال يؤثر سلباً على الاداء الوظيفي.

السؤال الثاني: "ما دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن؟"

مفردات عينة الدراسة موافقات على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

مفردات عينة الدراسة موافقات على عشرة من أدوار تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أبرزها تتمثل في:

- زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال.
- زيادة التنظيم للأعمال اليومية.
- زيادة الالتزام بالتوقيت المطلوب لإنجاز المهام.
- زيادة الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة للعمل.
- التوصيف الوظيفي للمهام أكثر وضوحاً.

مفردات عينة الدراسة محايدات في موافقتهن حول واحدة من أدوار تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تتمثل في " ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الموظفات " .

يتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه أن أبرز أدوار تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تمثلت في زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال وتفسر هذه النتيجة بأن تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي تعزز من تحديد الصلاحيات ومتابعة الأداء مما يسهم في زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال من قبل الموظفات ولذلك نجد أن أبرز أدوار تطبيق إدارة الأداء في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تمثلت في زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة احمد عثمان محمد عبدالله عام ٢٠١٦م والتي بينت اثبتت وجود علاقة قوية تتسم بالإيجابية في مجال العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والكفاءة كما تتفق مع نتيجة دراسة خالد بن عبد الكريم الحقييل ومحمد بن سعيد العمري عام ٢٠١٤م والتي بينت وجود علاقة طردية (موجبة) بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين إضافةً لذلك فدراستنا الحالية تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة موسى محمد ابو حطب عام ٢٠٠٩م والتي بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء كما تتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (٢٠١٣) jery والتي بينت ان استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية وكذلك اعتبار رأس المال البشري كأصل من أصول المنظمة وبينت التأثير المباشر والايجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية على زيادة الأداء الوظيفي.

السؤال الثالث: "ما المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن؟"

مفردات عينة الدراسة موافقات على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

مفردات عينة الدراسة موافقات على ثمانية من المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أبرزها تتمثل في:

- عدم وجود محاسبة للرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم.
- أعباء العمل تحد من قدرة الموظفة على الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء.
- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء الموظفين.
- عدم اقتناع الموظفين بوجود علاقة بين الأداء الجيد وبين الحصول على العلاوات والترقيات.
- عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات الأداء الجيد لاختلاف المسمى الوظيفي عن ممارسات العمل الفعلية.

مفردات عينة الدراسة محايدات حول اثنتين من المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تتمثلان في:

- معايير الأداء لا تتوافق مع قدرات الموظفة بحيث يصعب الوصول إليها.
- الشعور بالظلم وعدم العدالة في تطبيق ادارة الأداء.

يتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه أن أبرز المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تمثلت في عدم وجود محاسبة للرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم وتفسر هذه النتيجة بأن عدم وجود محاسبة للرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم يقلل من اهتمام الموظفين بتحسين أدائهم مما يحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعليه نجد أن أبرز المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تمثلت في عدم وجود محاسبة للرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة محمد عبدالله أحمد عام ٢٠١٥ والتي بينت أن عدم وجود نظام حوافز فعال يؤثر سلباً على الاداء الوظيفي .

السؤال الرابع :- " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفات المكتبة في دور إدارة الأداء بتحسين مستوى الاداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية (الخبرة ،المؤهل)؟"

الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (واقع تطبيق إدارة الأداء بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة احمد عثمان محمد عبد الله عام ٢٠١٦م والتي بينت عدم وجود فروق في متغير سنوات الخبرة للعاملين في التقييم وطرق التقييم ونتائج التقييم والكفاءة فكلهم مشتركون في الأداء بالرغم من سنوات الخبرة.

كما تتفق مع نتيجة دراسة موسى محمد ابو حطب عام ٢٠٠٩م والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت بالجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية

الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (واقع تطبيق إدارة الأداء بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بعد تطبيق إجراءات إدارة الأداء الوظيفي، المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة موسى محمد ابو حطب عام ٢٠٠٩م والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت بالجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.

توصيات الدراسة:

- حث الرؤساء بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على الاهتمام بالمحاسبة عند عدم دقة نتائج التقييم.
- العمل على تقليل الأعباء على الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بما يعزز من قدرتهن على الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء.
- العمل على توفير المعلومات الدقيقة عن أداء الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- توعية الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بوجود علاقة بين الأداء الجيد وبين الحصول على العلاوات والترقيات.
- العمل على توحيد المسمى الوظيفي مع ممارسات العمل الفعلية بما يعزز قدرة الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على الوفاء بمتطلبات الأداء الجيد.
- توجيه الرؤساء بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بعدم مجاملة بعض الموظفين على حساب الأخريات.
- العمل على توفير تدريب كاف لموظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لفهم نظام إدارة الأداء.
- بما أن تقييم الجدارات ليس بالأمر السهل فلا بد من كل موظفة تقييم الجدارات لرئيستها وزميلاتها بالعمل بشكل مطبوع باسم كل موظفة بالإدارة ويسلم بظرف مغلق موقع ويتم توقيع الموظفة المقيمة في سند التسليم حتى يصبح لدى اللجنة المقيمة قاعدة بيانات الرجوع لها في حال رفع تظلم من قبل أي موظفة.
- لا بد من تكوين لجنة مختصة للتقييم وتكون من جميع طبقات المكتبة لتشارك بالتقييم.

مقترحات الدراسة :

- إجراء دراسات مستقبلية حول سبل الحد من المعوقات التي تقلل من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبات المركزية في الجامعات السعودية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبات المركزية في الجامعات السعودية.
- عمل دراسات مقارنة بين تطبيق الاداء بالمملكة العربية السعودية وبين تطبيقه بدول أخرى.

المراجع العربية :

- أبو حطب، موسى.(٢٠٠٩). "فعالية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض". رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية بمدين غزة.
- أحمد، محمد عبدالله ابراهيم.(٢٠١٥). "ادارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي بمنشآت الأعمال بالتطبيق على شركات معاوية البربر في الفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٤". السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف.(٢٠٠١). "تكنولوجيا الأداء البشري". عمان: المكتبة الوطنية.
- حسن، منال مصطفى علي. (٢٠١٤). "تحسين وتطوير الأداء من مجلة الاقتصاد والمحاسبة". مصر.
- الحقييل ، خالد بن عبد الكريم و العمري ، محمد بن سعيد ٢٠١٤. "فعالية تقييم الأداء الوظيفي و أثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض" مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية. ١٣٥-١٨١ .
- رواية، حسن.(٢٠٠١). "إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية". الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- السكران، ناصر محمد ابراهيم.(٢٠٠٤). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. ص:٥٣.
- صلاح، عبد الباقي.(٢٠٠٠). "إدارة الموارد البشرية". عمان : الدار الجامعية للنشر.
- صليحة، شامي.(٢٠١٠). "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين". مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة أمحمد بوقرة. بومرداس.
- عاشور، أحمد صقر. (٢٠٠٥). "السلوك الإنساني في المنظمات". الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- عبدالله، احمد عثمان محمد عبدالله.(٢٠١٦). "أثر تقييم العاملين على الأداء الوظيفي بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي في الفترة من ٢٠٠٦م-٢٠١٦م". رسالة دكتوراة. جامعة أم درمان. السودان.

- عليمات، خالد عيادة (٢٠١٤). "ضغوط العمل وأثرها على الأداء". ط٢. عمان : دار الخليج.
- عواد، طارق. (٢٠٠٧). "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.
- عودة ، نافع محمد أسمر. (١٩٩٢). "علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة اليرموك.
- القحطاني، فدوى. ١٤٣٨. "أثر الرضا الوظيفي أداء اخصائيات المعلومات في مكاتب الجامعة الحكومية السعودية في مدينة الرياض" دراسة مسحية". جامعة الملك سعود. الرياض.
- معهد الإدارة: لندن. (٢٠٠١). "تطوير الفعالية الشخصية والأداء الوظيفي". المملكة العربية السعودية : مكتبة جرير للنشر.

المراجع الأجنبية:

- Beardwell, J. and Claydon, T. 2007. Human resource management: a contemporary approach, Pearson Education, P42-56.

- Jery, H. 2013. Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach – Case of Tunisia, Journal of Business Studies Quarterly, 5(2): 184-201.
- Lioyd ,ken , Per A &phrases for Dummies ,Wiley publishing Indiana ,USA,2009.
- Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002), Strategic management and business policy (Eighth Ed), prentice Hall, New Jersey.

المواقع الالكترونية:

<https://www.mcs.gov.sa/HR/NewPerformanceList/Pages/default.aspx>

<http://www.pnu.edu.sa/arr/Deanships/libaffdean/Pages/About/VISIONN.aspx>

<http://vision2030.gov.sa/ar/node/12>

<https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.aspx>

المقابلات الشخصية :

- أبا الحسن، هند. رئيسة وحدة شؤون الموظفين بعمادة شؤون المكتبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مقابلة شخصية ١٤/٥/٢٠١٩ هـ.
- الدوسري، سلمى. رئيسة وحدة خدمات المستفيدين بعمادة شؤون المكتبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مقابلة شخصية ١٤/٥/٢٠١٩ هـ.
- السعدى، ريام. رئيسة وحدة تنمية مصادر المعلومات بعمادة شؤون المكتبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مقابلة شخصية ١٥/٥/٢٠١٩ هـ.
- السليمان، الجوهرة. رئيسة وحدة الإجراءات الفنية بعمادة شؤون المكتبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مقابلة شخصية ١٤/٥/٢٠١٩ هـ.
- الشريم، رحاب. رئيسة وحدة الاتصالات الإدارية بعمادة شؤون المكتبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مقابلة شخصية ١٩/٥/٢٠١٩ هـ.
- العتيبي، نوف. رئيسة وحدة الاتصال الداخلي، مقابلة شخصية ٢٩/٥/٢٠١٩ هـ.
- العرق، راشد ناصر. منسق علاقات موظفين بشركة شيفرون، مقابلة شخصية ١٤/٥/٢٠١٩ هـ.

