

إدارة الأداء الوظيفي في ظل التوجهات الحديثة للجامعة

-دراسة حالة الجامعة السعودية "رؤية 2030"-

Job Performance Management in light of the University's Modern Trends: - Case Study of Saudi University "Vision 2030" -مروى جوال، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة2، maroua.djoul@univ-constantine2.dzد. فاطمة الزهراء قوفي، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، fatmazohra.gouffi@univ-tebessa.dz

مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين، جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي

تاريخ الاستلام: 2023/03/04 تاريخ القبول: 2023/08/28 تاريخ النشر: 2023/12/31

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وجود نظام متكامل لإدارة الأداء يضمن للجامعة مواءمة أداء موظفيها مع توجهاتها الإستراتيجية الحديثة. من خلال مراجعة الأدبيات ودراسة حالة الجامعة السعودية تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن التحول نحو الجامعة الحديثة غير في العديد من المفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة الأداء؛ من تقييم الأداء الوظيفي إلى إدارة الأداء كمفهوم أشمل مرتبط برؤية ورسالة الجامعة، ومن التركيز على أداء المهام فقط إلى إدارة، أيضا، كل من الأداء السياقي والتكفي استجابة لتحديات الجامعة.

الكلمات المفتاحية: وظائف الجامعة الحديثة؛ إدارة الأداء الوظيفي؛ تقييم الأداء الوظيفي؛

تصنيف JEL : M120

Abstract: This study aims to highlight the importance of an integrated system for job performance management and its alignment with the modern university trends. A review of the literature and a study of the case of Saudi university shows the transition from the concept of job performance evaluation to performance management as a more comprehensive concept linked to the vision and mission of the university, and from focusing on performing tasks to managing both contextual and adaptive performance in response to the university challenges .

.keyword: Modern university functions; Job performance management; Job performance evaluation;

JEL classification code : M120

المؤلف المرسل: د. مروى جوال،

الإيميل: marouadjoul@yahoo.com

1. مقدمة:

تلعب الجامعة دورا هاما في تطوير المجتمع وتنميته اقتصاديا واجتماعيا وذلك من خلال إسهامها في إعداد الكفاءات المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة. يناط بالمؤسسات الجامعية الحديثة مجموعة من الأهداف التي تندرج ضمن ثلاثة وظائف رئيسية هي: التعليم وإعداد الكفاءات، البحث العلمي، وخدمة المجتمع. تتطلع الجامعة الحديثة إلى تحقيق الريادة والابتكار في المجالات الثلاثة السابقة، وتؤكد على دور منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس وموظفين على حد سواء في رفع هذه التحديات، وأن نجاحها يتوقف على مدى كفاءة وفعالية أدائهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وهو ما يخلق الحاجة إلى وجود إدارة رشيدة ومتكاملة لتطوير الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة ومواءمته مع توجهاتها الإستراتيجية الحديثة. لذلك تعد مسألة إدارة الأداء الوظيفي محور اهتمام الجامعة الحديثة.

من جهة أخرى، تعتبر الجامعة السعودية صرح تعليمي متميز لما تمتلكه من بيئة تعليمية محفزة على التعلم والإبداع. وفي ظل الدعم الذي تحظى به من قبل الحكومة، تطمح الجامعة السعودية إلى تحقيق الريادة في مجالات نشر المعرفة وإنتاجها والمساهمة في بناء مجتمع يعزز التنمية المستدامة واقتصاديات المعرفة. إيماننا منها بأن ذلك يتحقق بوجود مورد بشري ذو قدرات متجددة وأداء وظيفي متميز، عمدت إلى التحول إلى مفهوم إدارة الأداء الوظيفي في ظل رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية الجديدة "رؤية 2030".

2. الإطار التصوري للدراسة:

1.2. إشكالية الدراسة:

من منطلق ما سبق ذكره تبرز إشكالية بحثية تتعلق بضرورة التحول نحو الجامعة الحديثة ومواجهة تحديات هذا التحول، وذلك من خلال إدارة جهود منسوبي الجامعة ومواءمة أدائهم مع توجهاتها الحديثة. يتم ترجمة هذه الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى حاجة الجامعة إلى إدارة الأداء الوظيفي في دعم توجهاتها الإستراتيجية الحديثة؟

يندرج ضمن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتلخص في الآتي:

- فيما تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي في ظل السياق المعاصر للعمل في الجامعات الحالية؟
- ما العلاقة/ الفرق بين مفهومي إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي؟

- فيما تتمثل الأدوار والتوجهات الحديثة للجامعة الحالية؟ وما أهمية توافر نظام لإدارة الأداء الوظيفي في الجامعة لدعم تلك الأدوار والتوجهات؟

2.2. فرضيات الدراسة:

كإجابة مبدئية للتساؤل الرئيسي للدراسة تم صياغة فرضية رئيسية تنص على أن أهمية إدارة الأداء الوظيفي تظهر من خلال توجيه وإدارة جهود أعضاء هيئة التدريس والموظفين على حد سواء في تحقيق الريادة والابتكار في الوظائف الرئيسية الثلاثة للجامعة الحديثة وهي: التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع (أنظر الشكل 1).

3.2. أهداف الدراسة:

تهتم الدراسة الحالية بتأكيد الحاجة إلى إدارة الأداء الوظيفي كآلية لمواجهة تحديات الجامعة الحديثة، وتسعى بذلك إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تتبع تطور أبعاد الأداء الوظيفي وفقا للسياق المعاصر للعمل؛
- التعرف على الأدوار والتحديات الجديدة للجامعات في ظل التحول نحو الجامعة الحديثة؛
- البحث في دور إدارة الأداء الوظيفي كآلية لمواجهة التحديات الحديثة للجامعات.

4.2. منهجية الدراسة:

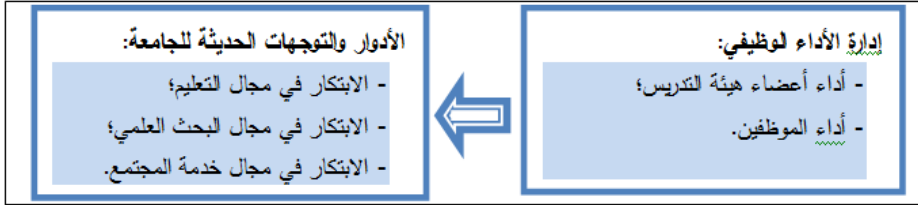
اعتمدت الدراسة الحالية على منهج دراسة الحالة باعتباره أحد المناهج النوعية الوصفية المناسبة لمعالجة إشكالية الدراسة التي تحتاج لوصف شامل للظاهرة. تعرف (Devi, 2020, p. 04) هذا المنهج بأنه: "طريقة للدراسة الدقيقة والتفصيلية لموقف يتعلق بوحدة اجتماعية بطريقة مكثفة وشاملة من أجل فهم الأبعاد الشخصية وكذلك الخفية للحياة البشرية".

5.2. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أداة تحليل المحتوى. نظريا، اعتمدت المراجعة الانتقائية للأدبيات من حيث صلتها بالموضوع وأكثرها خدمة لأغراض البحث. أما في جانب دراسة الحالة، فقد تم الاعتماد على البيانات العامة المتعلقة برؤية المملكة لسنة 2030 في مجال التعليم، المستخرجة من موقع وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وبيانات الأداء الوظيفي المستخرجة من مواقع 5 جامعات سعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، جامعة الملك سعود، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الملك فيصل).

6.2. نموذج الدراسة:

الشكل 1. النموذج التصوري لمتغيرات الدراسة



المصدر: تم إعداده بناء على الدراسات السابقة.

7.2. الدراسات السابقة:

بحثت العديد من الدراسات السابقة في طبيعة التحديات التي تواجه الجامعة الحديثة. على سبيل المثال، هدفت دراسة (Aleixo et al, 2018) بعنوان: "تصور مؤسسات التعليم العالي المستدامة، والأدوار، والعوائق، والتحديات من أجل الاستدامة: دراسة استكشافية في البرتغال"، إلى البحث في مدى إدراك أصحاب المصلحة لمؤسسات التعليم العالي (القادة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب وأصحاب المصلحة الخارجيين) لمفاهيم الإستدامة ومؤسسات التعليم العالي المستدامة، والتحديات التي تحول دون تنفيذ المبادرات المستدامة في مؤسسات التعليم العالي العامة البرتغالية. وأيضاً: دراسة (Broströma et al, 2021) بعنوان: "اقتصاد المعرفة والابتكار والتحديات الجديدة للجامعات: مقدمة العدد الخاص"، التي تطرقت إلى التحديات الجديدة التي تواجهها الجامعات مع الولوج إلى اقتصاد المعرفة والنتيجة عن العلاقات المتبادلة بين الديناميكيات التنظيمية الداخلية للجامعات والتغيرات في علاقاتها الخارجية. اهتمت دراسة أخرى (Marić, 2013) تحت عنوان: "تحليلات أصحاب المصلحة لمؤسسات التعليم العالي"، في البحث في الأساليب الإدارية والقيادية المثلى التي تجعل مؤسسات التعليم العالي تستجيب لتحديات العولمة والمنافسة القوية. تبنت الدراسة نموذج تحليل أصحاب المصلحة كطريقة جيدة لفهم العلاقة بين هذه المؤسسات وبيئتها.

سلطت دراسات أخرى الضوء على بعض المفاهيم ذات الصلة بنظام إدارة الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، مثل قياس وتقييم الأداء، والممارسات الأخرى لإدارة

الموارد البشرية. على سبيل المثال، هدفت دراسة (Ishak et al, 2009) بعنوان: "مؤشرات قياس الأداء للموظفين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا: دراسة حالة جامعة (UNITEN)", إلى تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا بناء على بطاقة الأداء المتوازن. تم تطوير 5 مؤشرات رئيسية: التدريس والإشراف، البحث والابتكار، النشر، الاستشارات والخدمات. كذلك، هدفت دراسة أخرى (Nadarajah et al, 2012) بعنوان: "علاقة ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأكاديميين بالتطوير الوظيفي في المؤسسات العليا الماليزية الخاصة"، إلى دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للأكاديميين والذي يؤثر بدوره على التطوير الوظيفي في الجامعات الماليزية. اعتمدت هذه الورقة أربعة ممارسات مهمة للموارد البشرية هي: التدريب والتطوير، والتوظيف الانتقائي، والتعويضات وأمن الموظفين. وجدت الدراسة أن تطوير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الأداء الوظيفي مفيدا للإدارة العليا في تطوير ممارسات الموارد البشرية لضمان تحقيق إنجازات عالية لأداء أعضاء هيئة التدريس.

تتوجه الدراسة الحالية نحو التأكيد على ضرورة التحول نحو الجامعة الحديثة ومواجهة تحديات وعوائق هذا التحول. يتطلب ذلك تحسين وتطوير أداء الجامعة المطالبة بالريادة والابتكار في مجالات التعليم والبحث العلمي والمساهمة في بناء مجتمع يعزز التنمية المستدامة واقتصاديات المعرفة وذلك من خلال إدارة أداء منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس وموظفين على حد سواء.

3. العرض الأدبي لمفاهيم الدراسة:

1.3. تطور أبعاد الأداء الوظيفي:

تتظر التعريفات الأكثر شيوعاً للأداء الوظيفي، ومنها: (Motowidlo & Kell, 2013, p. 48); Campbel & Wiernik, 2015, p. 82) كمتغير سلوكي لارتباطه بشكل أساسي بسلوك الأفراد ونتائج ذلك السلوك، ليشمل بذلك المهام والأنشطة التي يقوم بها الأفراد والإجراءات التي يتخذونها لتحقيق أهداف المؤسسة. يبين (Motowidlo & Kell, 2013, p. 83) العلاقة بين الأداء الوظيفي والسلوك والنتائج على النحو التالي: السلوك هو ما يقوم به الأفراد؛ الأداء هو القيمة المؤسسية المتوقعة لما يقوم به الأفراد؛ النتائج هي الحالات

أو الظروف أو الأشياء التي يتم تغييرها من خلال ما يقوم به الأفراد بطرق تساهم في الفعالية المؤسسية أو تنتقص منها.

تقليديا كان التركيز في دراسة الجوانب (الأبعاد) المشكلة للأداء الوظيفي على بعد أداء المهام، الذي يتضمن السلوكيات التي تسهم في تحويل المواد إلى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة وصيانتها والمحددة مسبقا في الوصف الوظيفي للفرد (Aguinis, 2007, p. 91; Befort & Hatrup, 2013, p. 17; Koopmans et al, 2013, p. 07) السلوكيات في إتقان المهام الخاصة بالوظيفة (قدرة الفرد على أداء مهامه الرئيسية)؛ إتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفة (قدرة الفرد على أداء المهام الأخرى المطلوبة من قبل معظم أو كل الوظائف في المؤسسة)؛ التواصل الكتابي والشفوي (قدرة الفرد على الكتابة والتواصل مع الآخرين بوضوح وفعالية)؛ الإشراف (الصفات القيادية التي يبديها الفرد في إدارة الفريق)؛ الإدارة (قدرة الفرد على أداء وظائف الإدارة الأخرى مثل تحديد الأهداف، تنظيم الأفراد والموارد، ومراقبة التقدم ... الخ) (Motowidlo & Kell, 2013, p. 87).

ولأنه في كثير من الأحيان لا يكفي الامتثال لمتطلبات العمل الرسمية، يحتاج الفرد إلى تجاوز ما هو مطلوب منه رسميا من خلال القيام بأنشطة خارج وصف الوظيفة، وهذا ما يعرف بالأداء السياقي، الذي يتضمن سلوكيات تسهم في خلق بيئة أو سياق يساعد على أداء المهام (Aguinis, 2007, p. 91; Motowidlo & Kel, 2013, p. 87; Befort & Hatrup, 2013, p. 17). تحددت سلوكيات الأداء السياقي في المثابرة والحماس وبذل جهد أكبر لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية؛ الانخراط الطوعي في الأنشطة التي لا تشكل جزءا رسميا من وظيفة الفرد؛ مساعدة الآخرين والتعاون معهم؛ الالتزام بقواعد وإجراءات المؤسسة؛ تأييد أهداف المؤسسة والدفاع عنها (Motowidlo & Kell, 2013, p. 87).

وبسبب بيئات العمل الديناميكية، أصبحت الحاجة إلى وجود موظفين قادرين على التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل أمر في غاية الأهمية، وهو ما أدى إلى اهتمام الباحثين ببعد ثالث وهام يتمثل في الأداء التكيفي. يشير هذا البعد إلى: "تغيير السلوك لتلبية متطلبات البيئة أو الحدث أو الوضع الجديد" (Stoke et al, 2010, p. 213). تحددت سلوكيات الأداء التكيفي في تعلم مهام العمل والتقنيات والإجراءات الجديدة؛ التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة؛ إظهار القدرة على التكيف البدني، والتكيف

الثقافي، والتكيف مع الأشخاص؛ حل المشكلات بطريقة إبداعية؛ التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات؛ التعامل مع ضغوط العمل (Sonnentag et al, 2008, pp. 428-430).

2.3. إدارة الأداء الوظيفي كنظام إداري متكامل ومستمر:

تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدير أن أنشطة الفرد ومخرجاته متفقة مع أهداف المؤسسة، وبالتالي تساعد المؤسسة على اكتساب الفرص التنافسية لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الفرد وأهداف المؤسسة وتجعل إسهامه في المؤسسة ثابتاً. فهي بمثابة: "عملية مستمرة لتحديد، قياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" (Aguinis, 2007, pp. 02-03).

ترتبط إدارة الأداء في تكاملها الرأسي بين أهداف المؤسسة والعاملين سواء بشكل فردي أو جماعي. وفي تكاملها الأفقي تربط بين العناصر والسياسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية لاسيما التطوير المؤسسي وتطوير الموارد البشرية. وتقتضي أساسيات إدارة الأداء بوجود التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء الأفراد وفرق العمل والمديرين والمؤسسة ككل لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من حيث إتباعهم للاتجاه السليم أم لا، وهل يلتزمون في أدائهم بالمعايير المخططة أم لا (Al-Mahasneh, 2013, pp. 74,75).

تبدأ أنظمة إدارة الأداء بتقييم الأداء كنقطة انطلاق، ثم تركز على تحسين الأداء الفردي بطريقة تتسق مع الأهداف الإستراتيجية ومع تحسين أداء المؤسسة (DeNisi & Murphy, 2017, p. 421). تعمل عملية تقييم الأداء على: "تحديد كيفية قيام الموظفين بعملهم بشكل جيد بالنسبة لمعيار معين وإيصال هذه المعلومات إليهم" (Mathis & Jackson, 2008, p. 327)، ثم تركز على تحسين الأداء عن طريق: "مجموعة من الأساليب والعمليات لحل المشكلات - أو تحقيق الفرص - المتعلقة بأداء الأفراد" (Rothwell et al, 2007, p. 10).

يتبين مما سبق أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تمثل ركيزة أساسية في نظام إدارة الأداء وأن الغرض النهائي منها هو تحسين الأداء الفردي والمؤسسي. فإذا كانت إدارة الأداء كـ "حلقة وصل" تهدف إلى موازنة أداء الفرد مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فإن عملية تقييم الأداء كـ "حلقة رقابية" ضمن نظام إدارة الأداء تهدف إلى المقارنة بين أداء الفرد الحالي مع الأداء المخطط (معايير الأداء المستهدفة) للوقوف على مدى تحقيق تلك المعايير وتقدير مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

يتم تقييم الأداء وفق مرجعية معينة تتمثل عادة في معايير محددة وواضحة يتم صياغتها اعتمادا على طبيعة الأداء المراد تقييمه. يشير مصطلح معيار إلى: "مستوى أداء محدد مسبقا في ضوء دراسات علمية دقيقة، أو بناء على اجتهادات من يمتلكون الخبرات الفاعلة، ويتيح المعيار معرفة مدى قرب أو بعد الأداء المحقق فعلا عنه" (Hijazzy, 2007, p. 274). إن معرفة وتحدي الجوانب التي سيتم تقييمها في أداء الموظف هو الذي يسمى بتحديد معايير التقييم. حدد (Haynes, 1988, p-p. 170-173) هذه الجوانب في الآتي:

- **النتائج:** تعتبر النتائج في العادة المحصلة النهائية للأداء والهدف الأول للتقييم، ومن السهل قياسها غالبا، والتي تكون في معظم الوظائف أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية. يتم تقييم النتائج من خلال: الكمية، الجودة، التكلفة، والوقت؛
- **السلوك:** لا يمكن قياس السلوك بموضوعية مثل النتائج ولكن يسهل تقييمه بما يساعد في تخطيط التطور المهني للموظف. يتم النظر عند تقييم السلوك إلى طرق وعادات العمل والإجراءات. ومن أمثلة السلوكيات التي تخضع للتقييم: القيادة، التخطيط، التنظيم، تحديد الأولويات، التفويض، الرقابة، حل المشكلات، الاتصالات الشفوية والكتابية، المهارات الإدارية، إجراءات السلامة، الدقة في المواعيد، الحضور؛
- **تقييم الشخصية:** تعتبر عوامل الشخصية مثل: القابلية، المهارات، القدرات، الاتجاهات، القيم ... الخ، عنصر أساسي للنجاح، ولكن من الصعب تقييمها بموضوعية لعدة أسباب، كغموض الفقرات التي تصف الشخصية، ومما يدل على ذلك كثرة التعريفات للمصطلح الواحد. وأيضا لعدم وجود اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تساهم في أداء الفرد. يمكن الاستدلال على تقييم الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة. يتم من خلال معايير التقييم قياس الأداء وذلك بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي. وهنا يجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق بين قياس الأداء وتقييم الأداء، وفقا لـ (Al-Mahasneh, 2013, pp. 115,116) يشير القياس إلى التعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة إن كان تصنيفيا أو ترتيبيا أو فئويا أو نسبيا. بينما يشير التقييم إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، متدنيا أو مرتفعا، مرض أو غير مرض ... الخ، في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس.

وعموما تستخدم مخرجات عملية التقييم لتحقيق أهداف إدارية تتمثل في: تحديد تسويات الأجور، اتخاذ قرارات التوظيف بشأن الترقية والنقل وخفض الرتب، واختيار إجراءات تأديبية تصل إلى إنهاء الخدمة وتسريح الموظفين. وأهداف تنمية تتمثل في: تحديد نقاط القوة والضعف والإمكانيات والاحتياجات التدريبية للموظفين، ووضع الخطط التنموية المستقبلية (Mathis & Jackson, 2008, p. 330). لذلك فإن عملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة تستخدمها إدارة الأداء لتحسين أداء الفرد والمؤسسة.

3.3. الحاجة إلى إدارة الأداء الوظيفي في مواجهة تحديات الجامعة الحديثة:

يصف المنطق الكلاسيكي مؤسسات التعليم العالي على أنها مؤسسات لإنتاج ونشر المعرفة. تغيرت هذه الرؤية المثالية للجامعة وأصبحت تميل أكثر للتوافق في الإدارة مع أساليب شركات الأعمال. حيث المعلومات والمعرفة ليست نهاية للتعليم العالي في حد ذاتها ولا منفعة عامة ولكن يفهم التعليم العالي على أنه سلعة واستثمار ومورد استراتيجي (Oertel & Söll, 2016, pp. 03,04).

تشهد الجامعة تحولا من الجامعة التقليدية غير الهادفة للربح الممولة عن طريق الدولة إلى الجامعة الحديثة ذات التوجه الاقتصادي، ومن الاعتراف الأكاديمي والمكانة كأصول قيمة للجامعة إلى المكسب الاقتصادي. هذا التحول جاء نتيجة عدة عوامل أهمها (Barnett, 2009, p-p. 45-47): الحاجة للحفاظ على الجودة وتحسينها في الأنظمة التي تحولت من كونها نخبوية إلى أنظمة عامة؛ ربط التوجه الاقتصادي للجامعة بالعمولة وظهور اقتصاد المعرفة؛ تعقد وتضخم منظومة التعليم العالي بحيث لم تعد الدولة قادرة على تمويلها، وبالتالي سعت لممارسة الضغط على الأكاديميين باعتبارهم مقاومين لهذا التحول للاستجابة للمطالب الخارجية؛ الاتجاه العالمي للابتعاد عن أشكال التمويل والتنظيم القائم على مبادئ كينز دولة الرفاهية والعقد الاجتماعي بين الجامعة والدولة والمجتمع إلى التمويل القائم على آليات السوق الليبرالية المنافسة والخصوصية باعتبار دور هذه الآليات في رفع كفاءة وتنافسية وأداء الجامعات، وإعانة المستهلكين على اختيار الجامعة المناسبة.

أثر هذا التحول على وظائف الجامعة من تدريس، بحث علمي وخدمة المجتمع. على مستوى وظيفة التدريس، أصبح التعليم أكثر رسمية من خلال التقنيات الحديثة للإنترنت والشبكات الاجتماعية المختلفة، وأصبح يتخذ أشكالا وهايكل جديدة باستخدام وتطبيق نماذج

من قطاع الأعمال (Marić, 2013, p. 223). سيعمل الأكاديميون الآن مع الطلاب الذين لا يدرسون فقط في الحرم الجامعي ولكن أيضا عن بعد. التحدي الآخر هو إعداد الطلاب بعناية أكبر لسوق العمل، خاصة خلال فترة الفصل الدراسي. تشمل الموضوعات الأخرى في التدريس مثلا استطلاع رأي الطلاب المحليين والوطنيين حول التدريس وتجربة التعلم ككل (Fry et all, 2009, pp. 03, 04).

على مستوى وظيفة البحث العلمي، ومع الولوج إلى اقتصاد المعرفة تقلص دور الجامعة باعتبارها بوابة للمعرفة، فلم يعد مقبولا تفردها بإنتاج المعرفة، إذ ظهرت مراكز جديدة للمعرفة مثل مختبرات الشركات والمجموعات الاستشارية العالمية - تعتمد على التقنية الحديثة- تنتج معرفة لها قيمة أدائية عالية، على عكس الجامعات التي يبدو أن بنيتها التي تتكون من كليات وفروع معرفية تعيق بدل أن تحافظ على الإنتاج الجديد للمعلومات، لذلك أصبحت الجامعات ملزمة بالتنافس والتعاون مع هذه المراكز (Cornford & Pollock, 2000, p. 14).

على مستوى وظيفة خدمة المجتمع، لا يقتصر اهتمام الجامعة على تحديد آثارها من حيث العمالة المباشرة وغير المباشرة ولكن أيضا على إنشاء آليات يمكن من خلالها تعبئة مواردهم للمساهمة في عملية التنمية (Chatterton & Goddard, 2000, p. 491). يذهب (Aleixo et al, 2018, p-p. 01-10) إلى أبعد من ذلك، حيث نظر إلى مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات مستدامة تؤدي وظائفها المتمثلة في التدريس والبحث والتوعية والشراكة والإشراف بطرق تساعد المجتمع على الانتقال إلى أنماط الحياة المستدامة. هذا التوجه يفرض اعتماد نموذج تحليل أصحاب المصلحة كطريقة جيدة لفهم وتوقع اهتمامات واحتياجات ومتطلبات الفاعلين الرئيسيين في البيئة (Marić, 2013, p. 226).

تؤكد الجامعة الحديثة على دور أعضاء هيئة التدريس في رفع هذه التحديات، وعلى الحاجة إلى الإدارة الرشيدة لأداء الأستاذ الجامعي تحديدا وما تتطلبه من مراعاة للمحددات الثقافية والاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية التي تمكنه من أداء رسالته العلمية داخل الجامعة بوصفها منظومة حضارية منفتحة على غيرها من البيئات (Bouhania, 2017, p. 12). بالإضافة إلى دور الموظفين غير الأكاديميين الذي لا يقل أهمية في رفع هذه التحديات.

4. دراسة حالة الجامعة السعودية

1.4. التوجهات الحديثة للجامعات السعودية في ظل "رؤية المملكة 2030":

إيماناً منها بأن التعليم هو عامل حاسم في نجاح أي دولة اقتصادياً واجتماعياً وعلمياً وثقافياً، جاءت "رؤية المملكة 2030" مواكبة لرسالة التعليم وداعمة لمسيرته، من خلال توفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، واستحداث مجموعة كبيرة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية، والتعاون مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تقديم المزيد من البرامج، والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية، كما تسعى الرؤية إلى موازنة مخرجات المنظومة التعليمية مع حاجات سوق العمل.

من هذا المنطلق، عمدت الجامعة السعودية إلى تطوير رؤيتها ورسالتها لتتواءم مع تطورات "رؤية 2030"، وأصبحت تطمح إلى تقديم تعليم متميز، والمنافسة في البحث العلمي، بالإضافة إلى تعزيز الشراكة والمسؤولية المجتمعية. تلتزم الجامعات السعودية اليوم بتحقيق مجموعة من الإستراتيجيات التي تستجيب لرؤيتها ورسالتها الجديدة، والتي تلخص في الآتي (KSA University Management):

- تحقيق مخرجات تنافسية مؤهلة معرفياً ومهارياً تلبي احتياجات سوق العمل وذلك بتطوير برامج أكاديمية تتواءم مع احتياجات السوق وتوفير بيئة تعليمية ورقمية محفزة للإبداع، تطوير مهارات الهيئة التدريسية والأساليب التدريسية ... الخ؛
- تقديم مخرجات ابتكارية وريادية تعزز الاقتصاد المعرفي وتحقق التنمية المستدامة، من خلال تطوير بيئة داعمة ومحفزة للبحث العلمي ودعم وتشجيع البحوث البيئية، تشجيع الابتكار والمشاريع الريادية ذات القيمة الاقتصادية الوطنية ... الخ؛
- تعزيز الشراكة والمسؤولية المجتمعية؛ وكذا إقامة شراكات عالمية متميزة وذلك من خلال تقديم خدمات استشارية متخصصة تعالج قضايا المجتمع في مختلف التخصصات، تطوير شراكات تعليمية وبحثية مع الجامعات ومراكز أبحاث عالمية ... الخ؛
- تحقيق تميز مؤسسي يحقق كفاءة وفاعلية الأداء، وذلك بالعمل على تطوير منظومة إدارية تحقق كفاءة الإنفاق وجودة الأداء وحوكمة العمل، استقطاب، تطوير واستبقاء الكفاءات البشرية المتميزة، زيادة مشاركة المرأة في المواقع القيادية وفق لرؤية 2030 ... الخ؛

- تحقيق الاستدامة المالية من خلال تطوير المنظومة المؤسسية للإيرادات الذاتية والاستثمار بما يكفل جودة الأداء والحوكمة وكفاءة الإنفاق، مع تنويع وتوسيع استثمارات الجامعة.

2.4. الإطار التنظيمي لإدارة الأداء الوظيفي في الجامعة السعودية في ظل "رؤية 2030":

من خلال التوجهات السابقة تظهر أهمية توافر موارد بشرية متميزة في دعم تلك التوجهات. وقد أدركت الحكومة السعودية ذلك عندما اتجهت في سياق التحول الوطني ورؤية 2030، إلى العمل بنظام إدارة الأداء على مستوى جهاز الخدمة المدنية، بدلا من الاكتفاء بالعمل بأحد عناصره وهو تقييم الأداء الوظيفي (Al-Mekhlafi, 2022) حتى تتمكن الجامعات باستمرار من تطوير القدرات التدريسية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس وكذا تطوير قدرات الموظفين، وضمان مواعمة أداؤهم لأهدافها الإستراتيجية الحديثة.

ينظر إلى إدارة الأداء في الجامعة السعودية على أنها عملية مشتركة تتيح للموظفين والمدراء العمل سويا للتخطيط والمتابعة المستمرة لأهداف العمل والتي يتم من خلالها تحديد وقياس أداء الفرد والجامعة (General Administration of HR. PSAU (University). يتم إدارة الأداء الوظيفي وفقا للوائح وزارة الخدمة المدنية، واللوائح الصادرة بقرار من مجلس التعليم العالي.

تهدف عملية إدارة الأداء إلى رفع أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم بشكل مستمر. ويهدف ذلك بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف التالية (Ministry of Civil Service, Article (116, 2019): ترسيخ منهج يضمن ربط عملية قياس الأداء بمكافأة وتقدير النتائج المتميزة؛ تحسين وزيادة إنتاجية الموظف من خلال تقييم أداء ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها؛ تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية بما يحقق روح العمل الجماعي؛ تعزيز ثقافة التعلم المستمر وزيادة فرص التطوير الاحترافي المهني للموظف؛ تمكين الجامعة من تقدير الموظفين الذين يتمتعون بمستوى أداء مرتفع وتحفيزهم بشكل مستمر؛ وضع أسس واضحة لقياس مدى الإسهامات الفعلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة؛ تمكين الجامعة من تحديد الموظفين ذوي الأداء المنخفض وإعداد خطط لتطوير أداؤهم.

حددت وزارة الخدمة المدنية إطار العمل التنظيمي الذي تقوم الجامعة في ظلّه بقياس أداء موظفيها، ويحدد هذا الإطار (Ministry of Civil Service, Article 117, (2019): أسس قياس أداء الموظف ومعايير ومستوياته؛ مستويات الأداء التي يستحق عنها

الموظف المكافآت والعلوة الدورية وضوابط منحها؛ إجراءات التظلم من نتائج تقييم الأداء الوظيفي، ومن يتولى النظر في تلك التظلمات.

تقع مسؤولية إدارة الأداء الوظيفي للجامعة السعودية على عاتق الإدارة العامة الموارد البشرية (Ministry of Civil Service, Article 118, 2019). تسهر هذه الوحدة على خدمة الجامعة لتحقيق الريادة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك من خلال اهتمامها بالعنصر البشري الذي تعتبره المحرك الرئيسي للعملية التعليمية والإدارة في الجامعة.

3.4. دورة إدارة الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية في ظل "رؤية 2030":

دورة الأداء هي السنة الخاضعة لتقييم الأداء ويكون انتهائها متزامنا مع نهاية السنة المالية للدولة (Ministry of Civil Service, Article 1, 2019). تنقسم دورة الأداء إلى ثلاث مراحل أساسية هي: تخطيط الأداء في بداية السنة (جانفي، فيفري)؛ المراجعة النصف سنوية في منتصف السنة (جوان، جويلية)؛ التقييم النهائي في نهاية السنة (نوفمبر، ديسمبر). في مرحلة التخطيط يتم مناقشة خطة أداء الموظف مع المدير ويتم توثيق ما تم الاتفاق عليه في ميثاق الأداء الذي يتضمن الأهداف والجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصف السلوكي لهذه الجدارات. في منتصف السنة يوصى بتطبيق المراجعة النصف سنوية للأداء لمراجعة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق أهدافه المحددة في ميثاق الأداء وتقديم التغذية المرتدة من قبل المدراء حول أداء الموظف وإجراء المراجعة المرحلية للفترة المتبقية من دورة الأداء واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في حالة حاجة الموظف إلى تحسين أدائه في مرحلة مبكرة. في نهاية دورة الأداء يتم تقييم الأداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء، ويعد نموذج التقدير العام لأداء الموظف الذي يتضمن تقديره العام ونقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير (Ministry of Civil Service, 2023, p. 04).

4.4. تقييم الأداء: الركيزة الأساسية لإدارة الأداء الوظيفي في ظل "رؤية 2030":

تبين دورة الأداء كيف أن إدارة الأداء في الجامعة السعودية ترتكز بشكل أساسي على عملية التقييم. تعتبر هذه الأخيرة من أهم ممارسات الموارد البشرية، بل وحجر الزاوية لتلك الممارسات، من تدريب وتطوير وترقيات وأجور ورواتب وغيرها. يتم تقييم أداء الموظفين وذلك لمعرفة ماذا ينجز من خلال تحديد الأهداف، وكيف ينجز من خلال الجدارات. وحيث يشير الهدف إلى: "النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء"، والجدارات

إلى: "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فاعل" (Ministry of Civil Service, Article 1, 2019).
يتم تقييم أداء الموظف وفقا لمقياس يتم تحديد مستوياته وفقا للجدول التالي:

الجدول 1. قياس الأداء الوظيفي في الجامعة السعودية

وصف التقدير	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	غير مرضي
درجة التقدير	5	4	3	2	1

المصدر: (Ministry of Civil Service, Article 2, 2019).

تشمل عملية تقييم الأداء جميع منسوبي الجامعة السعودية من أعضاء هيئة التدريس وموظفين سعوديين وغير سعوديين، وقد تحددت أهداف وجدارات هاتين الفئتين في الآتي:
- بالنسبة للموظفين الإداريين:

يتم تقييم أداء الموظفين على الوظيفة الإشرافية، ويقصد بها: "الوظيفة التي يتطلب شغلها الإشراف على عدد من الموظفين بالإضافة إلى المهام التشغيلية الأخرى". وعلى الوظيفة غير الإشرافية، وهي: "الوظيفة التي لا يتطلب شغلها الإشراف على موظفين ويؤدي شغلها مهام تشغيلية فقط" (Ministry of Civil Service, 2023, p. 02). تتمثل أسس قياس أداء الموظف على الوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية في كل من الأهداف (النتائج) والجدارات. بالنسبة للأهداف فهي تختلف باختلاف الوظائف، فعلى سبيل المثال تحددت الأهداف المطلوبة من قبل موظف وحدة الاتصالات الإدارية خلال السنة في: أن يعد (عدد) تقرير بخصوص أرشفة المعاملات؛ أن يرفع (عدد) نموذج فهرسة المتابعات (شهريا/أسبوعيا)؛ أن يقدم (عدد) تقرير (نوع التقرير) شهري للرئيس المباشر؛ أن يدخل (عدد) خطاب عبر نظام التراسل أسبوعيا (الإدارة العامة للموارد البشرية، جامعة الأميرة نورة). يجب أن لا يقل عدد الأهداف عن 4 وأن لا يزيد عن 6 (Ministry of Civil Service, Article 9, 2019).

بالنسبة للجدارات، فتحددت مع الوصف السلوكي لها في الآتي: حس المسؤولية (على سبيل المثال، يتحمل الموظف مسؤولية أعماله وقراراته ولا يلقي اللوم على الآخرين، يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله)؛ التعاون (مثل: يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل، يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله)؛ التواصل (يستخدم التواصل المكتوب

والشفهي الواضح والفعال، ينصت للآخرين بعناية)؛ تحقيق النتائج (مثل: يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية، ينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة، مبادر وينفذ مهامه بدون توجيه)؛ تطوير الموظفين (يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار، يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم)؛ الارتباط الوظيفي (مثل: لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل، يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل، يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجدا عند الحاجة إليه)؛ القيادة للوظيفة الإشرافية (مرن وقادر على تنفيذ أعماله في الظروف الغامضة، يشجع فريقه على تحقيق أهدافه حتى في الظروف الصعبة، يفكر بمنطقية دون التأثر بالاعتبارات الشخصية، يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج، يدعم فرص تطوير المرؤوسين) (Ministry of Civil Service, 2023, pp. 07,08).

- بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس:

إن الغرض من تقييم أداء عضو هيئة التدريس هو: تحسين أدائهم؛ تنظيم تجديد العقود أو عدم تجديدها؛ لأغراض الترقية؛ الترشيح لمراكز قيادية وعضوية بعض اللجان بالجامعة؛ الترشيح لحضور المؤتمرات والندوات والفعاليات وتمثيل الجامعة في المحافل الدولية والمحلية. يتم تعبئة نموذج تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس من قبل رئيس القسم ويعتمد من عميد الكلية ويبلغ عضو هيئة التدريس بنتائج التقييم (Deanship of HR. NU University).

يتضمن نموذج تقييم الأداء مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، والتي تتمحور أساسا حول (Quality Management, Retrieved from DAU University; Deanship of Faculty Affairs. KFU University): تقييم الأداء التدريسي (على سبيل المثال، الالتزام بأوقات المحاضرات والساعات المكتبية، استخدام طرق ووسائل تعليمية وتقنية حديثة خلال العملية التعليمية)؛ النشاط العلمي والبحثي (مثل: أنشطة الترجمة والتأليف والنشر، المشاركة في المؤتمرات والندوات والمحاضرات العامة وورش العمل، والعضوية في هيئات مهنية مرتبطة بالتخصص)؛ الأنشطة الإدارية والثقافية والاجتماعية على مستوى الكلية أو الجامعة أو المجتمع (مثل: المشاركة الفعالة في لجان القسم أو الكلية أو الجامعة، درجة إنجاز الأعمال الإدارية المكلف بها)؛ التطوير الذاتي وتنمية الأداء (مثل: يهتم بتنمية المهارات الشخصية، يتابع المستجدات العلمية في مجال تخصصه، يعمل على تبادل التجارب والممارسات الأكاديمية الجيدة مع

الزملاء في القسم، يتابع الجديد من المراجع والمصادر ذات العلاقة بالتخصص، يحضر البرامج التدريبية؛ الصفات الشخصية (مثل: يمكن أن تشمل التعاون، الحماسة في العمل، حسن التصرف، تقبل الاقتراحات الجديدة البناءة)؛ العلاقات مع الرؤساء والزملاء والطلبة والمراجعين.

كما يتم في آخر النموذج تحديد مواطن القوة والضعف وفقا لتقدير رئيس القسم تدعم تقديراته السابقة. ومن أمثلة مواطن القوة: براءات الاختراع، الحصول على جوائز عالمية أو محلية، شهادات شكر أو تقدير، وأي أنشطة أخرى يتميز بها. ومن أمثلة مواطن الضعف: إنذار أو أي جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة (Quality Management, DAU University).

أخيرا، تهدف الجامعة السعودية إلى الانتقال بعملية تقييم الأداء من مجرد التقييم إلى تطوير الأداء للعمل والموظفين. يتم إدخال البيانات الخاصة بالتقييم من خلال نظام إلكتروني يتمتع بدرجة عالية من أمن المعلومات (General Administration of HR. PNU) (University).

5. نتائج الدراسة:

من خلال العرض الأدبي لإشكالية الدراسة ودراسة تجربة الجامعات السعودية، تبين وجود مجموعة من العوامل الحاسمة فيما يتعلق بنجاح إدارة الأداء الوظيفي كنظام متكامل يدعم على نحو مستمر التوجهات الحديثة للجامعة، تحددت تلك العوامل في ما يلي:

- ضرورة عدم الخلط بين إدارة الأداء وأحد مكوناتها الرئيسية المتمثلة في تقييم الأداء، وأبسط طريقة للفصل بين المفهومين هو النظر إلى إدارة الأداء "كحلقة وصل" بين أداء الموظف وإستراتيجية الجامعة. بينما يتم النظر إلى عملية تقييم الأداء "كحلقة رقابية" تهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي للموظف مع المعايير المستهدفة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطوير أدائه؛
- ضرورة ضبط المكونات الرئيسية لمفهوم الأداء الوظيفي بدقة وشمولية، لكونها الأساس الذي يتم من خلاله تحديد معايير الأداء التي تعتبر الركيزة الأساسية لعملية التقييم. تتمثل هذه المكونات في: سلوك الموظف، نتائج سلوكه، ومحددات سلوكه (الصفات الشخصية)؛
- تقليديا، يتم تقييم الأداء الوظيفي من حيث قدرة الفرد على تنفيذ مهامه المحددة في الوصف الوظيفي. لكن الطبيعة المتغيرة للعمل جعلت منه مفهوما متعدد المكونات يشمل إلى جانب

بعد أداء المهام الرئيسية للعمل بعدين آخرين هما: أداء المهام الطوعية، والأداء التكيفي الذي يعكس قدرة الفرد على التعامل مع بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة.

لقد أخذت الجامعة السعودية بالاعتبارات السابقة عندما اعتمد ميثاق الأداء على عوامل السلوك من سلوكيات رسمية وطوعية وتكيفية) والأهداف (النتائج المطلوب تحقيقها)، الصفات الشخصية عند تحديد معايير الأداء. وقد تحددت معايير تقييم أداء الموظفين في: النتائج (الأهداف) المطلوب تحقيقها من قبل الموظف والتي تختلف من وظيفة لأخرى؛ بالإضافة إلى الجدارات التي تصف السلوك المرغوب من قبل الموظفين، والمتضمنة ل: حس المسؤولية، التعاون، التواصل، تحقيق النتائج، تطوير الموظفين، الارتباط الوظيفي، والقيادة. بالنسبة لأداء أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم فقد تمحورت معايير تقييمه حول: الأداء التدريسي، النشاط العلمي والبحثي، الأنشطة الإدارية والثقافية والاجتماعية على مستوى الجامعة أو المجتمع، التنمية الذاتية للأداء، الصفات الشخصية للعلاقات مع الآخرين.

تجدر الإشارة أيضا إلى أن إدارة الأداء الوظيفي لا يمكن أن تتم إلا بوجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للجامعة. ولكي تضمن أن نظام إدارة الأداء يصب في صميم الدور الحديث للجامعة، يجب أن تميل هذه الرؤية والرسالة والأهداف للتوافق مع نموذج شركات الأعمال. حيث تطالب الجامعة بالابتكار والريادة في مجالات التعليم والبحث العلمي والمساهمة في بناء مجتمع يعزز التنمية المستدامة واقتصاديات المعرفة.

6. الخاتمة:

تواجه الجامعات اليوم تحديات عديدة مرتبطة بتبنيها لمنطق الشركات في الإدارة، لذلك تعمل من خلال إدارة الأداء الوظيفي على مواكبة هذه التحديات من خلال تقييم وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين من أجل موائمة أداءهم مع رؤية ورسالة الجامعة.

أدركت الجامعات السعودية أهمية توافرها على نظام إداري داعم وموارد بشرية متميزة في مواكبة متطلبات الجامعة الحديثة. تعمل الجامعات بنظام إدارة الأداء على مستوى جهاز الخدمة المدنية، بدلا من الاكتفاء بالعمل بأحد عناصره وهو تقييم الأداء الوظيفي. ينظر إلى إدارة الأداء في الجامعات السعودية بشكل عام على أنها عملية مشتركة تتيح لكل من الموظفين والمدراء العمل سويا للتخطيط والمتابعة المستمرة لأهداف العمل والتي يتم من خلالها تحديد وقياس أداء الفرد والجامعة.

تفتح هذه الورقة البحثية المجال لدراسة المداخل المعاصرة لإدارة الأداء في ظل التوجهات الحديثة للجامعة وتوجهها نحو منطق الشركات في إدارة أداؤها وأداء موظفيها. توصي الدراسة بإجراء دراسات مقارنة بين أساليب إدارة الجامعات وإدارة الشركات في دعوة إلى الاستفادة من هذه الأخيرة في تحسين أداء الجامعة في توجهها الحديث.

7. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- Aguinis, H. (2007). *Performance Management (3rd Ed)*. USA: Pearson Education;
- Al-Mahasneh, I. (2013). *Performance Management and Evaluation: Theory and Practice (1st Ed.)*. Amman: Jarir House;
- Barnett, R. (2009). *Reshaping the University: New Relationships Between Research, Scholarship and Teaching*. Riyadh: Obeikan Library;
- Bouhania, G. (2017). *Managing higher education institutions in the knowledge Economy: Contemporary Approaches (2nd Ed.)*. Abu Dhabi: Emirates Center for Strategic Studies and Research;
- Cornford, J., Pollock, N. (2010). *Putting the University Online: Information, Technology, and Organizational change*. Riyadh: Obeikan Library;
- Fry, H., Ketteridge, S., & Marshall, S. (2009). *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education: Enhancing Academic Practice (3rd Ed)*. New York: Routledge;
- Haynes, H. (1988). *Performance Management - A comprehensive Guide to Effective supervision*. Riyadh: Institute of Public Administration;
- Hijazzi, M. (2007). *Human Resource Management*. Alexandria: Al Wafaa House;
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management (12 th Ed)*. USA: Thomson;
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). *Job Performance*. Dans N. W. Scgmitt, & S. Highhouse, *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology (2nd Ed)*. New Jersey: Wiley;
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). *Job Performance*. Dans J. Barling, & C. L. Cooper, *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Vol 1- Micro Approaches (1st Ed)*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications Ltd;

William J. Rothwell Carolyn K. Hohne Stephen B. King (2007). *Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence* (2nd Ed). London: Routledge.

• المقالات:

- Aleixo, A. M., Leal, S., & Azeiteiro, U. (2018). *Conceptualization of Sustainable Higher Education Institutions, Roles, Barriers, and Challenges for Sustainability: An Exploratory Study in Portugal. Journal of Cleaner Production, 01-10;*
- Befort, N., & Hattrup, K. (2013). *Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. Applied H.R.M. Research, 18(1), 17;*
- Broströma, A., Buenstor, G., & McKelvey, M. (2021). *The knowledge Economy, Innovation and the New Challenges to Universities: Introduction to the Special Issue. Innovation: Organization & Management Journal, 23, 01-18;*
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). *The Modeling and Assessment of Work Performance. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (2), 48;*
- Charlene K. Stokes Tamera R. Schneider Joseph B. Lyons (2010). *Adaptive Performance: A Criterion Problem. An International Journal of Team Performance Management, 16(3/4), 213;*
- Chatterton, P., & Goddard, J. (2000). *The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs. European Journal of Education, 35(4), 491;*
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? Journal of Applied Psychology, 102 (3), 421;*
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., & Buuren, S. v. (2013). *Development of an individual work performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(1), 7;*
- Marić, I. (2013). *Stakeholder Analysis of Higher Education Institutions. Interdisciplinary Description of Complex Systems, 11(2), 217-226;*
- Nadarajah, S., Kadiresan, V., & Haji Mohamed, R. (2012). *The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions. Social and Behavioral Sciences, 57, 102 - 118;*

Oertel, S., & Söll, M. (2016). *Universities Between Traditional Forces and Modern Demands: The Role of Imprinting on the Missions of German Universities*. *Journal of Higher Education*, 73 (1), 03-04.

• المداخلات:

Ishak, M., Suhaida, M., & Yuzainee, M. (14-17 April 2009). *Performance Measurement Indicators for Academic Staff in Malaysia Private Higher Education Institution: A Case Study in UNITEN*. *Performance Measurement Association Conference* (pp. 01-20). New Zealand: University of Otago.

• مواقع الأنترنت:

Al-Mekhlafi, A. (2022). *Performance Management System: Concept, Requirements and Objectives*. Retrieved from KSU University (26,02, 2023): <https://rs.ksu.edu.sa/issue-1267/1723>;

Deanship of Faculty Affairs. Retrieved from KFU University (31,01,2023): https://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/Faculty_Affairs/Pages/eform002.aspx;

Deanship of Faculty Affairs. Retrieved from PSAU University (31,01,2023): <https://dhr.psau.edu.sa/ar/content/2022-02-06>;

Deanship of HR. Retrieved from NU University (26,02,2023): <https://dhr.nu.edu.sa/86>;

General Administration of HR. Retrieved from PNU University (31,01, 2023): <https://2u.pw/NUfmpS>;

General Administration of HR. Retrieved from PSAU University (31,01, 2023): <https://dhr.psau.edu.sa/ar/content/2022-02-06>;

KSA University Managment. Retrieved from IMAMU University (26,02,2023): <https://imamu.edu.sa/Pages/strategic-plan.aspx>; PSAU University (26,02,2023): <https://psau.edu.sa/ar/content/2023-02-06>;

KSU University: <https://ksu.edu.sa/ar/about-ksu#22>;

Quality Management, Retrieved from DAU University (31,02,2023): <https://2u.pw/VZdBVv>;

Speech by the University President. Retrieved from PSAU University (26,02,2023): <https://psau.edu.sa/ar/content/2023-02-06>;

• مراجع أخرى:

Devi, K. B. (2020, October). *Case Study Method*. Content for post graduate courses, 4. Manipur University.

Ministry of Civil Service in KSA. (2019). *Implementing Regulation for Human Resources in the Civil Service*. Version 1.2.

Ministry of Civil Service in KSA. (2019). The Regulatory Frameworks for the Implementing Regulations for Human Resources. 1st Ed
Ministry of Civil Service in KSA. Guide to Job Performance Management Regulations: King Salman Program for Human Resources Development (pp. 01-28).