

اثر عناصر المناخ التنظيمي في إدارة الأداء الجامعي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة المثنى

مقدمة من قبل

م. سلام جاسم حمود

م. م. ماجد جودة جاسم

كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي من خلال وضع عدد من الفرضيات الرئيسة والتي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية لكل عناصر المناخ التنظيمي في إدارة الأداء الجامعي والمعتمدة عبر تصميم الأسئلة في أداة الاستبانة والموزعة على 50 عضو هيئة تدريس داخل خمس كليات تابعة لجامعة المثنى للسنة الدراسية 2010/2009 وتمت معالجة البيانات المستخدمة في الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية (spss إصدار 10) وتوصلت الدراسة إلى إثبات تحقق الفرضيات في وجود علاقة تأثير بين عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي.

Abstract

This study aimed to Explore the relationship between the elements of The Organizational Climate and The Managing of the Academic Performance, By standing on main hypothesis that(there is significant relationship and effect of the Factors of The Organizational Climate and The Managing of the Academic Performance)depending on the survey by using designed questionnaire distributed on the study sample 50 professors within Five Colleges from AL-Muthana University(the community of the study)within the academic year(2009-2010)in addition to the questionnaire of gathering study data, the searchers also used the personal

interviews ,all this data putting with using of SPSS.V.10 ,Program to analyzing it ,The most important finding is that achieving the study hypothesis of finding the relation between the organizational climate factors and the managing of the academi performance.

المقدمة :

مرت المنظمات التقليدية بتغيرات حاسمة عصفت بمقومات بيئتها، وبالذات التغيرات على مستوى البيئة الخارجية ومن أهم مظاهرها العولمة (Globalization) مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الإدارية لتلك المنظمات لتكون متنافسة أو قادرة على التنافس مع مثيلاتها والاهتمام بالمتغيرات التي تؤثر بالأداء الإداري ومتغيراته . وهذا يعني أن بناء مناخ تنظيمي جيد للمؤسسة وبالذات (المؤسسات التعليمية) بناءً تربويًا وأكاديميًا وإداريًا سيكون له انعكاس مباشر على أدائها . لقد تزايد اهتمام الباحثين والكتاب الإداريين في موضوع البيئة التنظيمية الداخلية (المناخ التنظيمي) وأصبح من الموضوعات الرئيسة التي تحظى باهتماماتهم وذلك على عدّه محددًا رئيسياً لسلوكيات الأفراد.

وتنامى الاهتمام بدراسة موضوع المناخ التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية وذلك لزيادة الشعور بأهمية ومكانة أعضاء هيئة التدريس في تحديد مستقبل مؤسساتهم ، فضلاً عن التأثير الذي يملكونه في تطوير واقع وأهداف هذه المؤسسات. وضمت هذه الدراسة والتي اعتمدت في عملية جمع البيانات على استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها على ملاكات خمس كليات في جامعة المثني من اصل سبعة كليات كونها الأقدم كمجتمع لعينة الدراسة المؤلفة من (60) تدريسيًا لمختلف الأقسام العلمية في تلك الكليات وكان عدد المجيبين للاستمارة هو (52) بعد ذلك استبعدت استمارتان لعدم صلاحية الإجابة لغرض البحث ولم تسترجع ثمان استمارات فيكون المجموع الصحيح للإجابات هو (خمسين) استمارة أي بنسبة 83.3%. وبعد التحليل توصل الباحثان إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي بالكفاءة المنشودة من الإدارة العليا وتضمنت الدراسة كذلك تحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها، وتضمنت أيضاً توصل الباحثين إلى استنتاجات وتوصيات كان أهمها الاهتمام بالتعليم المنظمي (Organizational learning) لعينة الدراسة وتوعيتهم بأهمية التعرف إلى أبعاد المناخ التنظيمي وإيلائها الاهتمام اللازم لرسم خطة الأداء الاستراتيجية للجامعة .

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يتطلب من المنظمات توظيف الموارد البشرية باتجاه إستراتيجية المنظمة لكي تسهم في عمليات التجديد والابتكار ويستدعي ذلك توفير متغيرات متداخلة ومتفاعلة فيما بينها لخلق بيئة داخلية تنظيمية (مناخ تنظيمي) (Organizational Climate) يتم بموجبها دعم وممارسة إدارة الأداء لغرض تطوير العاملين بالمعارف والمهارات والخبرات . وعليه فإن مضامين مشكلة الدراسة تتحدد بإثارة التساؤلات الآتية

- 1- هل يمتلك التدريسيون (عينة الدراسة) رؤية واضحة عن عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي في المنظمة المبحوثة؟
- 2- هل تشكل عناصر المناخ التنظيمي المتوفرة في المنظمة المبحوثة ممارسة في تحسين إدارة الأداء الجامعي؟
- 3- هل هناك علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهداف البحث

تتجلى أهداف الدراسة بالآتي :

- 1- تكوين إطار فكري يضم المناخ التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية وتحديد مفهوم إدارة الأداء وأهميته ومكوناته
- 2- وصف وتشخيص عناصر المناخ التنظيمي المتوفرة في المنظمة المبحوثة وكذلك مكونات إدارة الأداء
- 3- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي في المنظمة المبحوثة
- 4- تشخيص أي العناصر أكثر من حيث العلاقات والتأثير بإدارة الأداء الجامعي .

ثالثاً: أهمية البحث

يتم تحديد أهمية الدراسة على وفق الأسلوب الآتي

- 1- تحديد عناصر المناخ التنظيمي المتوفرة في المنظمة المبحوثة
- 2- طرح وجهات نظر الباحثين من حيث التعريف بالمناخ التنظيمي وإدارة الأداء .
- 3- تقديم المرتكزات العلمية التي يمكن للمنظمات من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين
- 4- التعرف على متغيرات إدارة الأداء

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الهيكل التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة وإدارة الأداء الجامعي.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط الاتصالات وإدارة الأداء الجامعي.
- 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين منافع العاملين وإدارة الأداء الجامعي .
- 5- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الأداء الجامعي.
- 6- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التكنولوجيا وإدارة الأداء الجامعي.

الفرضية الرئيسة الثانية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لعناصر المناخ التنظيمي في إدارة الأداء الجامعي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للهيكل التنظيمي في إدارة الأداء الجامعي .
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للقيادة في إدارة الأداء الجامعي .
- 3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لنمط الاتصالات في إدارة الأداء الجامعي .
- 4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لمنافع العاملين في إدارة الأداء الجامعي.
- 5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الأداء الجامعي .
- 6- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للتكنولوجيا في إدارة الأداء الجامعي.

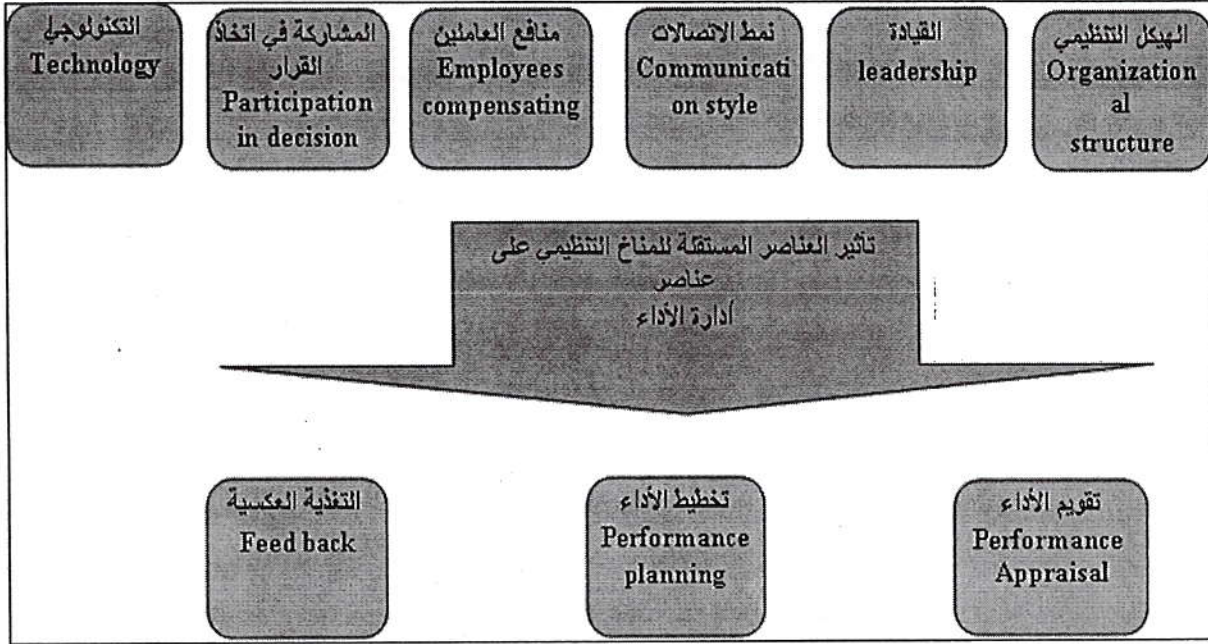
سادساً / أساليب جمع البيانات والتحليل

تمت الاستعانة بالرجوع إلى المصادر العلمية العربية والأجنبية وهي كتب وبحوث ومقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة من تغطية الجانب النظري للدراسة . أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد استخدمت استمارة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة . فبالنسبة إلى المتغير المستقل تم الاعتماد على دراسة (الكلكاوي، 2004) في قياس عناصر المناخ التنظيمي إما فيما يخص المتغير المعتمد فقد تم الرجوع إلى دراسة (علي، 2008) في قياس متغيرات إدارة الأداء ، وقد تم عرض الاستبانة على المحكمين العلميين في اختصاصات الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي والموارد البشرية والإنتاج والعمليات ونظم المعلومات للاستفادة من معرفتهم وخبرتهم في جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس وقد تم إجراء التعديلات اللازمة في استمارة الاستبانة

سابعاً : قياس ثبات الاستبانة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ في قياس ثبات الاستبانة واتضح أن معامل ألفا بين متغيرات الدراسة (84). وهذه النسبة جيدة مما يدل على ثبات الاستبانة وإمكانية استخدامها في جميع الأوقات. ثامناً: النموذج الدراسة:

الشكل التالي هو النموذج مقترح لطبيعة العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة



الشكل (1) النموذج الدراسة

المبحث الثاني:

الجانب النظري للبحث

المناخ التنظيمي organizational climate

1- المفهوم

المناخ التنظيمي من المفاهيم التنظيمية المعاصرة التي لها تأثيراتها المتنوعة في كثير من الظواهر، فقد تزايد الاهتمام به بعده أحد أهم الموضوعات ذات العلاقة بأنشطة وحدة العمل إذ يظهر عليها بشكل مباشر وملحوظ .

يقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة السمات والخصائص التي تتصف بها بيئة العمل والتي من خلالها تؤثر الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي ينتج عن تأثيراتها تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز للأفراد أو انعكاسه على قدرة المنظمة في بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية (حمود، 2002: 164) ويؤكد (القيوتي) أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن تفاعل مجموعة من العناصر التنظيمية والاجتماعية والنفسية بين المنظمة والأفراد العاملين بهدف الوصول إلى تحقيق مصلحة مشتركة وهي التمييز في أداء العاملين وتحقيق التطور والابتكار والإبداع (القيوتي، 2000: 149)

كما يعرفون المناخ التنظيمي في المؤسسة التعليمية بأنه مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المؤسسة التعليمية والتي تؤثر على مدى فاعلية العاملين (فليه وعبد المجيد، 2005:292) .
ويخلص الباحثان إلى أن المناخ التنظيمي ما هو إلا مجموعة من الصفات الموجودة في بيئة العمل (المؤسسة التعليمية) والمميزة من قبل الأفراد العاملين الذين يعملون فيها والتي سيكون لها التأثير على سلوكياتهم على أداء عملهم .

2- أهمية المناخ التنظيمي . importance of the organizational climate

أكدت الدراسات والبحوث على أهمية التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بعناصره المختلفة من أجل بناء سياسات تؤدي إلى تدعيم النواحي الايجابية ومعالجة النواحي السلبية والتهوض بالصحة النفسية للأفراد العاملين ولروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين فتظهر هذه الأهمية من خلال التأثير المباشر وغير مباشر في إبعاد تنظيمية متعددة مثل القيادة والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وأداءهم الوظيفي وطبيعة العمل داخل المنظمة . إذ أكدت بعض الدراسات على أن المناخ التنظيمي يؤثر في أداء ودافعية العاملين ومن ثم على أداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وأن المناخ الضعيف سيؤدي بالمنظمة إلى الفشل في الأمد الطويل ، حتى إذا كان لديها تميز في وظائفها الإدارية (فليه وعبد المجيد ، 05 294 :20) .

وأكد (متعب والعطوي) بأن للمناخ التنظيمي الايجابي دوراً في نشر سلوك المعرفة في المؤسسات التعليمية من خلال توفر الإبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات بغية تبادل المعلومات والمعرفة بين التدريسيين والطلبة (متعب والعطوي، 2007:120).

3- عناصر المناخ التنظيمي: Elements of the Organization climate:

اختلف الباحثون في تحديد عناصر المناخ التنظيمي فيرى قسم منهم أن السبب في ذلك هو اختلاف البيئات التي تمت دراستها فضلاً عن طبيعة المقاييس المستخدمة لتحديد المناخ التنظيمي في حين يرى قسم آخر منهم أن السبب يتعلق بتصوير الباحثين للمناخ التنظيمي والمدخل الذي اعتمدوه في دراستهم وكذلك سبب ماهية المناخ التنظيمي إذ يتعلق جزء منها بتصورات الأفراد عن المنظمة (الكلكاوي ، 2004:10) فقد حدد (المغربي، 1995: 105) عناصر المناخ التنظيمي والآتية.

- الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - نمط الاتصالات - المشاركة في اتخاذ القرارات - طبيعة العمل - التكنولوجيا .

إما (الربيعي، 1998:48) فحددها بالآتي .

- الهيكل التنظيمي - القيادة الإدارية - المكافآت والحوافز - مقاييس الأداء - وضع الأهداف - الاتصالات - اتخاذ القرار - الرقابة - الولاء للمنظمة .

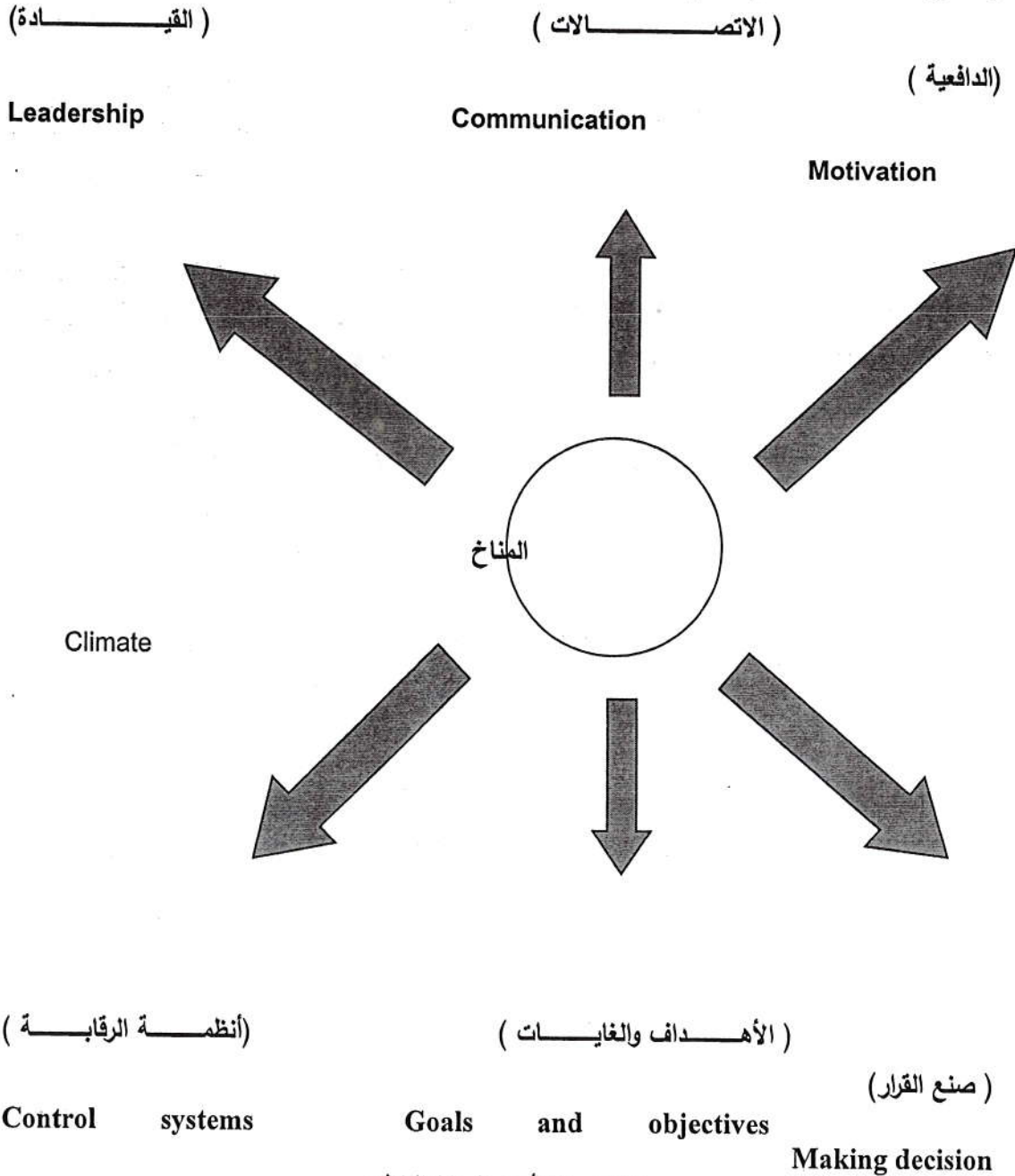
ويرى (القريوتي، 2000:218-223) عناصر المناخ التنظيمي هي .

- الهيكل التنظيمي - القيادة والإشراف - الاتصالات - طبيعة العمل - المشاركة في اتخاذ القرار - التكنولوجيا .

إما (متعب والعطوي ، 2007: 114-111) فحددها بالآتي .

- الثقة - الاتصال - الدعم القيادي - الانتماء - العمل الجماعي .

وحددها (فليه وعبد المجيد، 2005: 296-302) بالآتي .
 - الهيكل التنظيمي - نظم الاتصالات - نظم وإجراءات العمل - طرق صنع القرارات - العلاقات الداخلية
 - نظام الحوافز - تكنولوجيا العمل - البيئة الخارجية
 ويرى (Kouzes & Posner, 1994:85) أن إبعاد المناخ التنظيمي تتألف من .
 - الاتصالات - القيادة - التحفيز - الأهداف والغايات - أنظمة الرقابة - اتخاذ القرار .
 وكما في المخطط التوضيحي التالي



الشكل (2) أبعاد المناخ التنظيمي

المصدر : Kouzes ,& posner 1994:85
 ومما ورد في أعلاه يخلص الباحثان إلى أن عناصر المناخ التنظيمي هي كما يلي .
 أولاً: الهيكل التنظيمي : (organizational structure)

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي تتحدد بموجبه الفعاليات الأساسية والأعمال المطلوب تنفيذها ومن ثم توضيح طبيعة السلطات والمسؤوليات الرسمية الملقاة على عاتق الإدارات والأفراد العاملين في المنظمة (النعيمي، 2008: 119) ويؤكد القريوتي في تعريفه للهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين وبيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها " (القريوتي ، 2000: 439) .

و أن للهيكل التنظيمي ثلاثة إبعاد وكما يشير (Daft, 2001, 18-19) وهي:-

- 1- المركزية : وتمثل مستوى التدرج الهرمي وحصر صلاحية اتخاذ القرارات في المستوى الإداري الأعلى .
إما عندما يتم تفويض اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا فعند ذلك تدعى باللامركزية .
- 2- وحسب مقتضيات الظروف ومتغيرات البيئة يتم إتباع أسلوب المركزية في حالة تنظيم العمل وإتباع اللامركزية ضروري لتبسيط إجراءات العمل . وأن نجاح المنظمة يكون بإتباع استراتيجيات وقواعد وإجراءات عمل تحقق .
- 3- الرسمية : وهي التي تتحقق من خلال العلاقات التنظيمية الأفقية والرأسية ، كما يتم من خلال إظهار المراكز الوظيفية وما تحتويه من صلاحيات ومسؤوليات وطبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة .
- 4- التعقيد : ويتمثل بتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة إلى مهام جزئية محددة ويتضمن التعقيد أربعة أنواع من التمايز وهي .

• التمايز الأفقي

• التمايز الرأسي

• التمايز الجغرافي

• التمايز بالاستناد إلى نطاق الإشراف

ويؤكد (فليه وعبد المجيد 2005: 296) أن الهيكل التنظيمي يعد عنصرا ايجابيا بالنسبة للمناخ التنظيمي من خلال مساهمته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية وكذلك مساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق المرونة في اتخاذ القرارات والتوجيهات من المستوى الإداري الأعلى نزولا الى المستوى الأدنى بغية تحقيق أهداف المنظمة (فليه وعبد المجيد ، 2005: 296)

ثانيا: القيادة : Leader Ship

تعد أنماط القيادة والإشراف من العوامل الأساسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي . ويمارس القائد السلطة التأثيرية على الإلتباع ويقوم بتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق الأهداف والمناخ التنظيمي الذي يتسم بعناصر قيادية هادفة إلى كسب ولاء وانتماء الأفراد العاملين إلى المنظمة سيكون له شأن في تحفيز الأفراد العاملين نحو الأداء الفاعل. وبالنسبة لنمط القيادة والإشراف فإذا مركزيا ومتسلطا فإن ذلك يؤدي إلى هبوط معنوية الأفراد ويؤدي إلى خلق مناخ غير ملائم . وإذا كان نمط الإشراف والقيادة ديمقراطيا فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة ثقة الإلتباع بنفسهم ويزيد أيضا من ولاءهم للمنظمة (حمود ، 2002: 170).

ثالثاً- نمط الاتصالات : Communication Style .

يقصد بالاتصال هو عملية تبادل للمعلومات تتضمن إرسال المفردات والمعاني وتسلمها بين شخصين أو أكثر عبر قناة الاتصال ويجري من خلالها الفهم المشترك لتلك المعلومات والمعاني ويشير (النعيمة، 2008: 204) إلى أنه الاتصالات تكون على نوعين . الاتصالات الرسمية وهي التي تعبر عن محتوى العمل وتتم من خلال وسائل تعتمد عليها المنظمة . والاتصالات غير الرسمية والتي تنشأ أثناء تفاعلات الأفراد في المنظمة بموجب علاقات الود والمصالح المشتركة التي تجمعهم .

ويشير (حمود) إلى أن نمط الاتصالات السائد في المنظمة يؤثر في بناء مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات إذ تؤدي فعالية الاتصالات إلى تحديد خصائص إيجابية للمناخ التنظيمي في حين عدم فعالية الاتصالات يؤدي إلى ضعف في المناخ التنظيمي فضلاً عن أن تشكيل فرق العمل الرسمية يسبب خلق مناخ تنظيمي ملائم من خلال العلاقات الاجتماعية التي تتكون بين العاملين وتثير لديهم الإبداع في العمل (حمود ، 2002 : 298) .

رابعاً:منافع العاملين Employees rewards:

أن وضع نظام عادل تعتمد عليه إدارة المنظمة في العمل مبني على أسس موضوعية وعادلة في منح العلاوات والمكافآت والترقيات سوف يخلق شعوراً إيجابياً لدى الأفراد العاملين والذي ينعكس على مستوى أدائهم ويعزز الروح المعنوية لديهم نتيجة خلق مناخ إيجابي يساعد على توفر الثقة لدى المنظمة تجاه الأفراد العاملين وبالعكس (الككاوي ، 2004:15).

خامساً:المشاركة في اتخاذ القرارات Team-based decision making:

تؤدي مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات إلى إتاحة الفرص أمامهم لإبداء الآراء والمقترحات والتي تؤدي إلى الاهتمام بالأساليب المستخدمة في العمل وتقليل حالات الصراع ورفع معنويات الأفراد العاملين وجماعات العمل وهذا بالطبع سيولد مناخ إيجابي لدى الأفراد من خلال إسهامهم في اتخاذ القرار الإداري والذي يعد جوهر العملية الإدارية (حمود ، 2002:171) ويشير كل من (Mcshane & Glinow) إلى أن هناك مزايا من مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وهي (Mcshane & Glinow, 2007:120)

- 1- خلق حالة التداوب والتي تقدم أفضل الحلول بالمقارنة في حالة كون الأفراد يعملون لوحدهم.
- 2- أن المشاركة الجماعية للأفراد تحقق أفضل عائد من المشاركة الفردية من منظور متنوع وخلفيات تتعلق بتحسين جودة القرار .

سادساً:التكنولوجيا Technology:

عرف (Jack son, etal) التكنولوجيا بأنها عملية صنع واستخدام الأدوات والمعدات فضلاً عن المعرفة في العمليات ويشير الباحثون إلى أن معدل التطور التكنولوجي أصبح كبيراً ومتسارعاً لا سيما بعد ظهور قدرات تكنولوجية كبيرة في حضارة العالم المعاصر . هذا فضلاً عن أن مديري المنظمات يتولون الاهتمام بمعرفة التطور الحاصل في ثقافة المعلومات من خلال التعلم ودعم القوة العاملة على اكتساب المعرفة من التقنيات الحديثة ومواجهة متغيرات البيئة من أجل تحقيق حاجات ورغبات الزبائن . ويضيف الباحثون أن نجاح المنظمات يتطلب من كل فرد لديها فهم طبيعة وكيفية أداء الأعمال (Jackson,et.al,2008:53-54)

إدارة الأداء الجامعي: the managing of the academic performance:

أولاً: مفهوم إدارة الأداء

يعد مصطلح إدارة الأداء (performance management) مفهوماً جديداً لدى بعض المنظمات ولا يزال يعرف في منظمات أخرى بمصطلح تقويم الأداء أو تقييم الأداء وهذا هو المفهوم التقليدي لإدارة الأداء . فكان أول من استخدم هذا المفهوم الباحثان (Beer & Raw, 1976) في مقالتهما (Employ growth through performance management) والمنشورة في مجلة Harvard Business Review وقد توصل الباحثان إلى أن مفهوم إدارة الأداء يختلف عن مفهوم تقويم الأداء من حيث شموله على التخطيط والتطوير والتقويم ومشاركة الأفراد العاملين في عملية التقويم وكذلك التركيز على عملية الاتصال الفعال بين الموارد والأفراد العاملين . الأمر الذي يؤدي إلى القضاء على جميع الصعوبات التي تعترض عملية إدارة الأداء (Michal , 2002 : 240-243) .

وهناك من ينسب ظهور هذا المفهوم وتطوره بالرجوع إلى مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور إذ أنها أكدت على عملية التخطيط والمراجعة وقياس أنجاز العمل المشابه إلى إدارة الأداء ، وأن الاختلاف بينهما يكمن في إتاحة الفرص للأفراد العاملين بإجراء الحوارات مع المديرين (Shellabear, 2004-3) في حين ذهب البعض في النظر إلى الأداء على أنه مزيج من أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يركز على التحفيز الداخلي للأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبالتالي رفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى تحسين أداءهم (علي، 2008: 32)

وتوالت التطورات المهمة بشأن إدارة الأداء كونها تشكل مجالا واسعا من مجالات إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة بالنسبة إلى المنظمات و الذي نتج عنه بأنه مدخلا أكثر استمرارية وتكامل على المستوى الاستراتيجي وسعي إدارة الموارد البشرية إلى تطوير مهارات وقدرات أفرادها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوحيدها مع الأهداف الفردية للعاملين ، ويعرض الجدول (1) مفهوم إدارة الأداء من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب .

الجدول (1)

مفاهيم إدارة الأداء

المفهوم	الباحث
العملية التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساعدة الأفراد العاملين وجماعات العمل لتحقيق وظائفهم وتميز دورهم الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.	Jones, 1999, 3
قيام الأفراد والجماعات في المنظمة بتحقيق الأنجاز الأفضل وفق ماتم تحديده من أهداف وخطط مسبقة	Melo, 2001, 7
مجموعة شاملة من الفعاليات التي تقوم بها المنظمة من أجل التحسين والارتقاء بالأداء الأفضل .	Griffin&Denise, 2001, 232
أنها عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتميز والتطوير في ضوء عملية التقويم والتحديد الدقيق لانحرافات واليجابيات في أداء الأفراد والظروف البيئية المحيطة بهم .	السلمي, 2001, 143
قيام المنظمات بأنشطة التخطيط والتنظيم لأداء الفرد والجماعات وتحديد مؤشرات واضحة يمكن اعتمادها كأهداف تسعى المنظمة إلى بلوغها .	الصرن, 2002, 286

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى المصادر أعلاه

ومن خلال ماتقدم من عرض آراء الباحثين لمفهوم إدارة الأداء يرى الباحثان أن إدارة الأداء تمثل (العملية التي يتم من خلالها رقابة أداء الأفراد وتحسينه وكذلك التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من خلال تأكيدها على التخطيط والأنجاز والقياس والمراجعة وتطوير قدرات ومهارات الأفراد فيها) .

ثانياً: أسباب اهتمام المنظمات بإدارة الأداء:

تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تقوم به في ربط أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بعضها وقيامها بتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمنينه تقويم الأداء الذي يعد جزءاً حيوياً في عملية إدارة الأداء . أيضا تساهم إدارة الأداء في حصول المنظمات على الميزة التنافسية من خلال تنمية وتطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك الأنساني وتنمية روح الابتكار والإبداع والتواصل على العمل الجماعي بجماعات العمل على المدى الطويل (علي ، 2008:39) .

ويشير (Milo،2001: 7) إلى أن المنظمات التي تقوم بممارسة إدارة الأداء الفاعلة سينعكس أداؤها إيجاباً بقدرتها على تحقيق الأهداف في المنظمة من خلال الجهود التي تبذل في السعي نحو تطوير قدرات ومهارات العاملين وهذا يكون بمثابة مؤشر واضح على فاعلية إدارة الأداء في حل الصعوبات ووضع عملية تحديد الأهداف .

هذا ويتفق الباحثان مع ماذهب إليه (علي، 2008:41) في أن إدارة الأداء تمثل حلقة وصل بين أنشطة الموارد البشرية كونها تعد من الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية وكذلك كونها تركز على تطوير وتحسين أداء المورد البشري وتوفير عمليات التقويم والتخطيط للأداء المستقبلي للعاملين بهدف تحسين أداءهم المنظمي . وتحقق إدارة الأداء المزايا الآتية :-

- 1- توضح للأفراد العاملين في المنظمة رؤية ورسالة المنظمة .
- 2- تؤكد على الاتصال الفعال بين المدير والعاملين .
- 3- تقوم على التركيز في تخطيط الأداء المشترك .
- 4- ربط واجبات الوظيفة بأهداف الوظيفة .
- 5- وضع أهداف الأداء للعاملين في كل مستويات المنظمة .
- 6- استخدام تقويم أداء العاملين لغرض الوصول إلى السلوك المتوقع والنتائج المتوقعة من العاملين .

ثالثاً: مكونات إدارة الأداء: Components of performance management

أ- تخطيط الأداء: Performance planning

يقصد بتخطيط الأداء العملية التي يتم من خلالها وصف العمل أو المهمة وتوضيح معالمه بغية تحقيق الأداء الناجح له وبالاستناد إلى متطلبات ذلك العمل من قدرات ومهارات للموارد البشرية وكذلك وصف الظروف المحيطة بالعمل (السلمي، 2001:137) .

ويرى (صالح والسالم) أن عملية تخطيط الأداء تتضمن وضع خطة للأداء (performance plan) يتم فيها تحديد العناصر التي يتطلب قياسها ومدى ارتباط تلك العناصر بالأهداف الأساسية للمنظمة والتي يتم استخلاصها من أنموذج وصف الوظيفة وأيضاً يتم فيها تحديد جوانب التطوير وتحديد المعايير والمؤشرات التي تعد ضرورية لنجاح نظام تقويم الأداء ولابد من مشاركة الأفراد العاملين في تحديد هذه المؤشرات لما لها من انعكاس إيجابي في رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للعمل في المنظمة (صالح والسالم، 2009:108) .

ب- تقويم الأداء: Performance Evaluation

يقصد بتقويم الأداء عملية تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحديد الإيجابيات ومعالجة الانحرافات من أجل تحقيق أهداف المنظمة (صالح والسالم، 2009: 102) .

ويرى (Griffin & Denise، 2001: 232) أن تقويم الأداء هو عملية تقدير وتحديد درجة فاعلية الفرد لوظيفته وبالتالي انعكاسه على أداء المنظمة ككل .

إما (برنو طي) فتعرف تقويم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال مدة زمنية لتقدير مستوى وجودة أدائه .

وتضيف برنو طي بأن عملية تقويم الأداء يجب أن تستند إلى معايير موضوعه من قبل المنظمة تناسب طبيعة عملها (برنو طي، 2004: 378) .

ومن جانب آخر حدد كل من (فليه وعبد المجيد ، 2005 : 275، 276) اساليباً حديثة لتقويم أداء العاملين وكما يلي:-

- 1- طريقة الاختيار الإجباري
- 2- طريقة الأحداث الحرجة .
- 3- طريقة التقييم المشتركة .
- 4- طريقة الإدارة بالأهداف .
- 5- الأنموذج المغلق لتقييم الأداء .
- 6- النظام المفتوح لتقييم الأداء .
- 7- قياس الفاعلية التنظيمية .

ج التغذية العكسية : Feed back .

عرف (Jones ، 2003: 384) التغذية العكسية بأنها عملية مشاركة المديرين مع الأفراد العاملين في تقويم الأداء وعقد النقاشات المجدية معهم بشأن تخطيط وتطوير أدائهم .

إما (Mcshane & von Glinow، 2007 : 99) فيعرفان التغذية العكسية بأنها أي معلومات مستلمة من الأفراد العاملين تنشأ من سلوكهم في أداء عمل معين ، ويضيف الباحثان بأن التغذية العكسية تعد المفتاح الرئيسي للمقوم عند وضع أهداف الأفراد وأدائهم . وهي توضح دور الإدراك وتحسين القدرة من خلال توفير المعلومات بصورة متكررة لتصحيح مشاكل الأداء . وكذلك تقوم التغذية العكسية بعملية تحفيز الأفراد العاملين إذ تؤدي عملية التغذية العكسية الإيجابية بزيادة الشعور بالإنجاز ورفع معنويات جماعة العمل . في حين تؤدي التغذية العكسية السلبية (البناءة) إلى تصحيح أداء الأفراد من خلال التأكيد على التخطيط المستقبلي .

ويرى (علي) أن للتغذية العكسية دوراً مهماً في عملية إدارة الأداء من خلال ربط ممارسات تقويم الأداء مع عملية التطوير والتخطيط لتحسين أداء الأفراد العاملين من خلال قيامها برصد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين والعمل على تعزيز نقاط القوة وتصحيح السلوك من خلال خطط وإجراءات التحسين وتوفير الحوارات المفتوحة بين المديرين والعاملين بصورة مستمرة (علي ، 2008 : 60)

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS-10) وكذلك الاختبارات الإحصائية (F-TEST) و الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي (arithmetic mean and standards deviation) وبالاستناد إلى النتائج

المستفادة من استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس لكليات جامعة المثنى وبالرجوع إلى فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية تبن الآتي:

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- عرض نتائج المتغير المستقل (عناصر المناخ التنظيمي)

يوضح الجدول رقم (2) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصل عليها عناصر المناخ التنظيمي وكما يأتي.

الجدول (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر المناخ التنظيمي

عناصر المناخ التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	3.38	.65
القيادة	3.44	.58
نمط الاتصالات	2.79	.724
منافع العاملين	3.23	.727
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.34	1.37
التكنولوجيا	3.26	.74

N=50

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية متقاربة، ماعدا قيمة الوسط الحسابي لمتغير نمط الاتصالات إذ بلغت قيمته (2.79) وهي أدنى قيمة بين قيم المتغيرات فيما حصل متغير الهيكل التنظيمي على أعلى قيمة إذ بلغت (3.38) من بين قيم المتغيرات الأخرى.

وبالنسبة لقيم الانحراف المعياري فقد بلغت أدنى قيمة له (.58) لمتغير القيادة وسجل متغير المشاركة في اتخاذ القرارات أعلى قيمة بلغت (1.37).

2- عرض نتائج المتغير المعتمد (إدارة الأداء الجامعي)

يبين الجدول رقم (3) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصلت عليها متغيرات إدارة الأداء الجامعي وكما يأتي

الجدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات إدارة الأداء

مكونات إدارة الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخطيط الأداء	3.17	.74
تقويم الأداء	3.63	.58
التغذية العكسية	3.52	.61

N=50

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم الأوساط الحسابية متقاربة وكذلك الحال بالنسبة لقيم الانحراف المعياري إذ بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي (3.63) حصل عليها متغير تقويم الأداء بأنحراف معياري بلغ (.58) وسجل متغير تخطيط الأداء أدنى وسط حسابي بلغ مقداره (3.17) بأنحراف معياري مقداره (.74).

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الأولى وتفرعاتها
يوضح الجدول رقم (4) قيم علاقات الارتباط بين عناصر المناخ التنظيمي ومكونات إدارة الأداء الجامعي
بشكل منفرد وإجمالي وكما يأتي :

الجدول (4)

قيم علاقات الارتباط بين عناصر المناخ التنظيمي ومكونات إدارة الأداء

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	تخطيط الأداء Y1	تقويم الأداء Y2	التغذية العكسية Y3	إدارة الأداء الجامعي Y
الهيكل التنظيمي X1		.**508	.**531	.**507	.**623
القيادة X2		.**563	.**60	.*31	.**60
نمط الاتصالات X3		.**672	.*419	.*417	.**624
منافع العاملين X4		.**591	.*449	.**496	.**628
المشاركة في اتخاذ القرارات X5		.17	.19	.29	.19
التكنولوجيا X6		.**561	.*45	.*47	.**521

N=50

** الارتباط معنوي عند مستوى 01.

* الارتباط معنوي عند مستوى 05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة ضعيفة إلى المتوسطة القوة بشكل منفرد فقد سجل متغير المشاركة في اتخاذ القرارات ادني قيم علاقات الارتباط إذ بلغت قيمته مع متغير تخطيط الأداء (.17) ومع متغير تقويم الأداء (.19). ومع متغير التغذية العكسية (.29). وبلغت قيمته بشكل إجمالي مع إدارة الأداء (.19). وهذا يشير الى علاقة ضعيفة وغير معنوية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات مع إدارة الأداء وهذا يدل على أن الإدارات العليا في الجامعة تعتمد على قرارات منفردة دون السماح للأفراد العاملين في صناعة واتخاذ القرار.

في حين سجل متغير الاتصالات اعلي قيمة لمعامل الارتباط مع تخطيط الأداء إذ بلغت (.672). بمستوى معنوية (.01) وحصل متغير القيادة على علاقة ارتباط بلغت (.31). مع التغذية العكسية وهي معنوية بدرجة (.05). إما بالنسبة لقيم معاملات الارتباط الأخرى فهي متباينة القوة والمعنوية.

وبشكل إجمالي فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وإدارة الأداء (.62) وبمستوى معنوية (.01) في حصل متغير القيادة على قيمة ارتباط بلغت (.60) ومستوى معنوية (.01) مع إدارة الأداء وكذلك حصل متغير الاتصالات على قيمة ارتباط بلغت (.62) وبمستوى معنوية (.01) مع إدارة الأداء الجامعي. في حين سجل متغير منافع العاملين معامل ارتباط بلغ (.62) وبمستوى معنوية (.01) مع إدارة الأداء الجامعي. وبالنسبة لمتغير التكنولوجيا فقد حصل على معامل ارتباط بلغت قيمته (.52) وبمستوى معنوية (.01) مع إدارة الأداء.

واستنادا إلى النتائج أعلاه تقبل الفرضية الرئيسة الأولى وتفرعاتها والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي باستثناء الفرضية الخامسة

2- اختبار الفرضية الثانية وتفرعاتها

أ- تحليل أنموذج الانحدار البسيط

الجدول (5)

قيم اثر عناصر المناخ التنظيمي في إدارة الأداء

المعتمد المستقل	تقدير الخطأ المعياري std	معلمه ميل خط الأنحدار B	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R
الهيكل التنظيمي X1	.42	.50	.388	.623
القيادة X2	.43	.55	.36	.60
نمط الاتصالات X3	.42	.46	.39	.624
منافع العاملين X4	.42	.46	.394	.628
المشاركة في اتخاذ القرارات X5	.58	1.91	.036	.19
التكنولوجيا X6	.46	.37	.27	.52

N=50

$P \leq 0.01$

من خلال الجدول أعلاه يتضح الآتي

1- بلغ معامل الارتباط لمتغير الهيكل التنظيمي (.623) ومعامل التفسير بلغ (8% . 38) وهذا يشير إلى أن التغيرات في إدارة الأداء التي تجربها الجامعة تعود إلى (8% . 38) منها إلى التغير في الهيكل التنظيمي لكليات الجامعة وهذه الهياكل محددة من قبل الإدارة العليا للجامعة والموضحة فيها الصلاحيات والمسؤوليات وتسمح للأفراد العاملين بمراجعة الإدارات العليا وتشير معلمه ميل خط الانحدار إلى أن تغير الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغير في إدارة الأداء مقداره $b = .50$

2- بالنسبة إلى متغير القيادة فقد حصل على معامل ارتباط بلغ (.60) وبلغ معامل التوضيح (36%) وهذا يدل على أن القيادة التي تستخدمها الإدارات العليا في الجامعة تفسر ما نسبته (36%) في مكونات إدارة الأداء الجامعي. فهناك خطوط عريضة ترسم للتدريسيين يتم من خلالها تقويم الأداء ويتم تحليل النتائج وفق المخطط

لعملية. ومن ثم يتم الإفصاح عن الأخطاء التي تحدث وإيجاد السبل التي تكفل بتجاوزها فضلا عن تأشير الإيجابيات والعمل على تعزيزها. وتشير معلمه ميل خط الانحدار إلى أن تغير القيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغير في إدارة الأداء مقداره $b=0.55$

3- حصل متغير الاتصالات على معامل ارتباط بلغت قيمته (0.624). ومعامل تفسير بلغ (39%) وهذا يدل على أن الجامعة تمتلك منظومات اتصال وبرامج تدريبية تسهم بنسبة 39% في حدوث تغيرات في إدارة الأداء وهذا ما لمساه من خلال امتلاك الجامعة لقاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها كذلك خدمات الشبكة الدولية والتي تسهم بدور كبير في تطوير التدريسيين. وتشير معلمه ميل خط الانحدار إلى أن تغير الاتصالات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغير في إدارة الأداء مقداره $b=0.46$

4- أما فيما يخص متغير منافع العاملين فقد حصل على معامل ارتباط بلغت قيمته (0.628). ومعامل تفسير بلغ (39%) وتشير قيمة معامل التفسير إلى أن التغيرات التي تحدث في إدارة الأداء من قبل الجامعة تعود في (39%) إلى التغير في منافع العاملين. وهذا ما لمساه من سعي الإدارات العليا للجامعة في منح المبدعين والمتميزين المكافآت والجوائز العلمية للتدريسيين على أساس الأداء الفاعل وكذلك استخدام الحوافز المعنوية والتي يكون لها دور فعال في تشجيع التدريسيين على الأداء الأفضل ورفع الروح المعنوية لهم. وتشير معلمه ميل خط الانحدار إلى أن تغير منافع العاملين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغير في إدارة الأداء مقداره $b=0.46$

5- سجل متغير المشاركة في اتخاذ القرارات معامل ارتباط بلغ (0.19). وهنا تكون علاقة ضعيفة جدا مع إدارة الأداء الجامعي وبلغ معامل التفسير (0.61%). وهذا يؤكد قلة اهتمام الإدارات العليا في أناطة مسؤوليات أكثر للتدريسيين والتشجيع لمبدأ العمل في فريق واحد.

6- أما متغير التكنولوجيا فقد حصل على معامل ارتباط بلغت قيمته (0.52). وبلغ معامل التوضيح (27%) وهذا يدل على أن التغيرات التي تحدث في إدارة الأداء الجامعي يعود (27%) منها إلى التغير في التكنولوجيا. وهذا ما لمساه من خلال التحسينات المستمرة من قبل الجامعة في تقديم خدماتها الجامعية واستخدامها لأساليب التقانة الحديثة. وتشير معلمه ميل خط الانحدار إلى أن تغير التكنولوجيا بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغير في إدارة الأداء مقداره $b=0.37$

ب- تحليل التباين

1- تحليل التباين للهيكل التنظيمي

الجدول (6)

تحليل التباين للهيكل التنظيمي

الأنموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean of squares متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig المعنوية
Regression الأنحدار	5.4	1	5.4	30.45	0.00
Residual البواقي	8.60	48	.17		
Total المجموع	14.06	49			

$$N=50$$

$$p \leq 0.01$$

أظهرت نتائج تحليل التباين لمتغير الهيكل التنظيمي معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي والمتغير المعتمد إدارة الأداء الجامعي إذ بلغت قيمة F المحسوبة (30.45) بمستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة متوسط مربعات الخطأ (0.17). وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في إدارة الأداء الجامعي .

3- تحليل التباين لمتغير القيادة

الجدول (7)

تحليل التباين للقيادة

الأنموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean of squares متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig المعنوية
Regression الأنحدار	5.06	1	5.06	27	0.00
Residual البواقي	8.99	48	.18		
Total المجموع	14.061	49			

$$N=50$$

$$p \leq 0.01$$

أظهرت نتائج تحليل التباين معنوية العلاقة الخطية بين القيادة وإدارة الأداء. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (27) وبمستوى معنوية (0.01) وبلغ متوسط مربعات الخطأ (0.18). ومن خلال هذا نؤيد صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة تأثير للقيادة في إدارة الأداء الجامعي.

3- تحليل التباين لمتغير نمط الاتصالات

الجدول (8)

تحليل التباين لنمط الاتصالات

الأنموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean of squares متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig المعنوية
Regression الأنحدار	5.4	1	5.4	30	0.00
Residual البواقي	8.60	48	.16		
Total المجموع	14	49			

$$N=50$$

$$p \leq 0.01$$

من خلال نتائج الجدول رقم (8) يتضح وجود علاقة معنوية بين نمط الاتصالات وإدارة الأداء يدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (30) وبمستوى معنوية (0.01). كذلك قيمة متوسط مربعات الخطأ التي بلغت (16). وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها وجود علاقة تأثير لنمط الاتصالات في إدارة الأداء الجامعي .

4- تحليل التباين لمتغير منافع العاملين

الجدول (9)

تحليل التباين لمنافع العاملين

الأنموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean of squares متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig المعنوية
Regression الأنحدار	5.5	1	5.5	31	0.00
Residual البواقي	8.5	48	.17		
Total المجموع	14	49			

N=50

$p \leq 0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه معنوية العلاقة بين منافع العاملين وإدارة الأداء يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة قيمتها (31) وبمستوى معنوية (0.01). وبلغ متوسط مربعات الخطأ (17). واستنادا إلى ذلك نؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة تأثير لمنافع العاملين في إدارة الأداء الجامعي .

5- تحليل التباين لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول (10)

تحليل التباين للمشاركة في اتخاذ القرارات

الأنموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean of squares متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig المعنوية
Regression الأنحدار	3.9	1	3.9	.11	.73
Residual البواقي	14.5	48	.29		
Total المجموع	18.4	49			

N=50

$p \geq 0.01$

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (10) عدم وجود علاقة خطية معنوية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الأداء الجامعي يدعم ذلك عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.1) وبلغ متوسط مربعات الخطأ (29.) واستنادا لذلك ترفض الفرضية الفرعية الخامسة

6- تحليل التباين لمتغير التكنولوجيا

الجدول (11)

تحليل التباين للتكنولوجيا

الأ نموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean of squares متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig المعنوية
Regression الأنحدار	3.84	1	3.84	18	0.00
Residual البواقي	10.2	48	.21		
Total المجموع	14.06	49			

N=50

p ≤ 0.01

تشير نتائج تحليل التباين والموضحة في الجدول (11) إلى وجود علاقة خطية معنوية بين التكنولوجيا وإدارة الأداء الجامعي . يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (18) وبمستوى معنوية (0.01) وكذلك قيمة متوسط مربعات الخطأ التي بلغت (0.21) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية السادسة والتي مفادها وجود علاقة تأثير للتكنولوجيا في إدارة الأداء الجامعي .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- تم التوصل من خلال البحث إلى مجموعة من النتائج ومن خلالها يستنتج الباحثان الاستنتاجات الآتية:
 - 1- تسهم عناصر المناخ التنظيمي إسهاما جيدا في التأثير في ممارسات الأفراد العاملين وذلك من خلال بناء بيئة تنظيمية فاعلة يتم فيها استنباط كل القيم والتقاليد والاتجاهات التي يمتلكها الأفراد من أجل زيادة فاعلية أداءهم.
 - 2- تتمكن المنظمات من استثمار وتوظيف طاقات الأفراد العاملين وبما يؤدي إلى تحسين ممارسة الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة في إدارة أداء العاملين وترك الأساليب التقليدية في تقويم الأداء.
 - 3- أظهرت نتائج تحليل وصف متغيرات الدراسة عن تركيز إجابات أفراد عينة البحث. على أن متغير القيادة حظي بأعلى نسبة اتفاق وحصل على وسط حسابي مقداره (44 . 3) وأنحراف معياري مقداره (58.) وهذا ناجم من الممارسات القيادية الأخلاقية من قبل الإدارات العليا للجامعة والتي تطبق على الأفراد العاملين .

4- حقق متغير نمط الاتصالات أدنى وسط حسابي مقداره (2.79) وأنحراف معياري بلغ (0.72) مما يدل على اتفاق عينة البحث على أن الإدارات العليا في الجامعة تولي اهتمام ملحوظ بنظم الاتصالات والبرامج التدريبية الخاصة بتطوير الأفراد العاملين.

5- من خلال وصف متغيرات الدراسة تبين اتفاق عينة البحث على أن متغير تقويم الأداء حصل على أكبر اتفاق إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.63) بأنحراف معياري (0.58) وهذا يعطي أنطباع إيجابي لعينة البحث اتجاه ممارسات الإدارات العليا في الجامعة بشأن تقويم الأداء.

6- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط إحصائية وذات دلالة معنوية بين عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الأداء الجامعي باستثناء متغير المشاركة في اتخاذ القرارات لم يسجل علاقة مع إدارة الأداء وهذا يشير إلى توفر عناصر المناخ التنظيمي في بيئة العمل ماعدا المشاركة في اتخاذ القرارات .

7- اتضح من خلال التحليل وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعناصر المناخ التنظيمي في إدارة الأداء الجامعي ما عدا متغير المشاركة في اتخاذ القرارات لم تظهر له علاقة تأثير في إدارة الأداء.

ثانيا : التوصيات

بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تم وضع مجموعة من التوصيات وهي:

1- ينبغي على الإدارات العليا في الجامعة الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي من خلال إيلاء الاهتمام بعناصره المتوفرة وغير المتوفرة في بيئة العمل لغرض تشجيع الأفراد العاملين والتفاعل فيما بينهم وفق أسلوب يضمن تحقيق الأداء الأفضل.

2- ضرورة الاهتمام بعنصر المشاركة في اتخاذ القرارات كونه يشكل أحد الإبعاد الرئيسة للمناخ التنظيمي وما يتضمنه من إعطاء دور بارز لعينة البحث في صناعة واتخاذ القرار ومشاركتهم في عملية تقويم أداءهم من خلال إعطاءهم الفرص لإبداء آراءهم وعقد الحوارات البناءة وكذلك إنشاء فرق العمل والتي تعي الاهتمام بتحمل مسؤوليات كبيرة لمختلف ميادين أنشطة الجامعة.

3- حث المنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة على تطبيق عملية إدارة الأداء من خلال النظر إليها كعملية شاملة لا تقتصر على مكون تقويم الأداء فقط الأمر الذي يؤدي إلى الاهتمام الشامل بالموارد البشرية كونهم أصول إستراتيجية يتوجب المحافظة عليهم.

4- ضرورة قيام الإدارات العليا في الجامعة بالكشف عن جوانب القوة وجوانب الضعف التي يمتلكها التدريسي عند إجراء عملية التقويم من أجل تعزيز جوانب القوة وتقادي جوانب الضعف في المستقبل.

5- الاهتمام بموضوع فرق العمل ودعمها معنويا كونها الأساس في أي تنظيم إداري وما تحققه من مزايا بشأن تطوير العمل وتحقيق أهداف الجامعة

6- ضرورة التركيز على قنوات الاتصال واللقاءات بين التدريسيين والإدارات العليا في الجامعة من أجل طرح القضايا التي تهم التدريسيين بخصوص المشاكل التي تواجههم لغرض الإسهام في حلها وكذلك متابعة الاقتراحات والأفكار التي تقدم منهم.

7- ضرورة قيام الجامعة بالاهتمام بالتعليم التنظيمي كونه يعد أداة مهمة في رسم خطط الأداء الاستراتيجية للجامعة وكذلك يسهم في نشر المعارف بين التدريسيين ومواكبة التطورات الحديثة لأنشطة الجامعة.

المصادر

أ- الكتب العربية

1. برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر عمان، 200.
2. حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
3. السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، دار جدار 1 للكتاب العالمي، 2009. 4. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
5. الصرن، رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للتنمية الإدارية، ط1، دار دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
6. فلييه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
7. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
8. المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.

9. أنعمي، صلاح عبد القادر، الإدارة، ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ب- البحوث والرسائل

1. الربيعي، نادية صادق جعفر، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998.
2. اكلكاوي، احمد حميد، العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، 2004.
3. علي، علي أكرم عبد الله، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008.

4. متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي، دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9) العدد (4)، 2007.

المصادر الاجنبية

1 - Daft, Richard, organization theory design, 7th ed, south western College publishing New York, 2001.

2- Griffin, Rieky & Denisi, Anglo s. Human resource management, houghton Mifflin company U.S.A 2001.

3- Jack son. susane, Schuler, Randall, & Werner, Steve, Managing Human Resources, south western, 10th, 2008

4-Jones, Pam, the performance management pocketbook management pocketbooks Ltd, u.k,1999 .

5-kouzes posner, from credibility ,how leaders gain it and lose it
Why people demand it ,repeated ,repeated by permission of goosey- bass, inc, 1994 .

6-Mcshane.l. steven .g, marry ann von Glinow ,Organizational behavior, Graw-hill, Irwin, New York, 2007 .

7-Melio ,Henrique Rodrigues de ,Managing Individual performance;the missing link to organizational success, cultural

And organizational issues for the Brazilian government ,based on

A case study of the british senior civil service, dissertation for
Business administration degree mse, school of public policy, university
of birmingham .

8-Michal, CHIU kiting, the significance of a value driven competency-based performance management system .Asian journal of
Public administration vol.24, no.2,2002 .

الإنترنت //

1-shllabear, Steve. Http://www. Doncinglion. Co. uk / media bank / pdf/
performance. Management. PDF ,2004.