



رؤية استراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

إعداد الباحث :

محمد أحمد الرحامي

تمهيدي دكتوراه إدارة وتخطيط تربوي - جامعة اب

٦

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات اليمنية الحكومية، وتقديم رؤية استراتيجية لتطويره، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التطويري حيث قام بالاطلاع على الدراسات السابقة والاطر النظرية المتعلقة بموضوع بحثه، كما استخدم الباحث أسلوب سوات لتحليل واقع الأداء في الجامعات اليمنية، وبناءً على ذلك تم وضع رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، كما أسهم تقديم العديد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، رؤية استراتيجية.

مقدمة :

لقد أضحى التطوير في ظل معطيات الألفية الثالثة التي يشهدها العالم في وقتنا الراهن على مستوى كافة الأجهزة والمؤسسات والهيئات المعنية بشئون الفرد والمجتمع ضرورة حتمية لا يمكن الحياد عنها، لذا تسعى تلك المؤسسات على اختلافها إلى التطوير بوصفه مطلباً استراتيجياً وخياراً حضارياً لكل الأمم حتى تتمكن من مسايرة ما يشهده العالم من تحولات غير مسبوقه على كافة المستويات، وقد أجمعت الرؤى على أن التعليم بمنظومة الشاملة يعد المحور الأساسي للوصول إلى الهدف المرجو نحو اللحاق بركب التطور؛ لذا أصبح من الضروري محاولة رصد الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص (يسلم وخضر، ٢٠١٠، ٧٩).

كما أضحى قضية تحديث المؤسسات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، لاسيما ما يسمى بتطوير الأداء الإداري، الذي غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير والتجويد الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، ويعد التطوير الإداري خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين آخذة في الحسبان بيئة المؤسسة والخصائص المؤسسية لها، ويركز التطوير الإداري على الخصائص البنوية والتنظيمية للمؤسسة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمؤسسة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء (حافظ وآخرون، ٢٠٠٣).

ولأن الإداريين في الجامعات هم من تلقى عليهم المسؤولية الإدارية والخدمات، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات، فإن هذا يستدعي حسن اختيار قادة العمل الإداري في الجامعة وتفعيلهم، وضرورة تأهيلهم وتدريبهم تدريباً عالياً، بما يؤدي إلى تحسين أداءهم في إدارة المؤسسات الجامعية (الخطيب وآخرون، ٢٠٠٦، ١٢٢).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة للمؤسسات، والتي تؤدي إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر في جودة منتجات وخدماتها، ومن أهم خصائصها " إشباع رغبات العملاء، وتحسين عمليات العمل والتدريب المستمر، ومشاركة الأفراد وخلق العمل صنع القرار (سلامة ٢٠٠٠، ٢٦٤).

لذا فإن عملية إدارة الأداء في الجامعات تركز على تحقيق هدفين أساسيين الأول تقييمي يساعد الجامعات على اتخاذ قرارات خاصة بالعاملين فيها مثل جدوى الإستمرارية في بعض البرامج أو ترقية بعض العاملين أو إنهاء خدماتهم، والثاني تطويري، يساعد على تحسين الأداء المستقبلي للجامعة وذلك بعد تحديد نقاط قوتها وضعفها أو تحديد احتياجاتها أو تطلعاتها المستقبلية (المدهون، ٢٠٠٣، ١٣٤).

وقد أشارت الكثير من الدراسات والبحوث العلمية إلى الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين الإداريين في الجامعات، وأنها أضحت بمثابة حلقة مهمة ووظيفة رئيسية من وظائف الإدارة الجامعية، ومن هنا قدمت هذه الورقة العلمية رؤية مقترحة لتطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:

ما الرؤية الاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء

إدارة الجودة الشاملة؟

أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث الحالي فيما يأتي:

- ١) التعرف على الاطر النظرية للأداء الوظيفي من حيث المفهوم، والأهمية، والأنواع، وأساليب التطوير والتحسين.
- ٢) تحليل واقع الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية من حيث نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات.
- ٣) تقديم رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث فيما يأتي:

- (١) يساعد المسؤولين وصناع القرار على التعرف على واقع الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية.
- (٢) أنه يقدم رؤية مستقبلية تساعد المسؤولين ومنتخذي القرار في الجامعات اليمنية الحكومية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- (٣) يفيد في دعم التوجهات الحديثة الرامية إلى تطوير استراتيجيات الأداء الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

مصطلحات البحث:

الرؤية الاستراتيجية :

تُعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: طموح مستقبلي، يحدد مسارات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، بما يترجم اهدافها بعيدة الأمد (Thompson & Strickland , 2003 , 7).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : الطموح المستقبلي الذي تسلكه الجامعات اليمنية الحكومية لتطوير الأداء الوظيفي، من خلال بناء سياسات وتشريعات جديدة لتطوير الأداء الوظيفي، وتطوير نظم وآليات العمل الوظيفي والإداري للعاملين فيها؛ من أجل ضمان تحقيق مستوى جودة الأداء المنشود بالمستقبل.

التطوير :

يعرف بأنه تغيير في بيئة العمل وفي رؤية العاملين (قيادات أكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، الإداريون) نحو العمل، وبما يؤدي إلى تسخير كل الإمكانيات لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في العمل تؤدي إلى مخرجات تتسم بالجودة " (عرجاش، ٢٠٠٤، ١١).

ويعرفه الباحث بأنه: "عملية تزويد العاملين في الجامعات اليمنية بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين ملموس في أدائهم ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل التي يواجهونها، وإدخال كل جديد من أفكار واتجاهات وبرامج عمل تشتق من فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لتجويد الأداء وتحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد.

الأداء :

يقصد به: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر، ٢٠٠٢، ٩٤).

ويعرف الباحث الأداء إجرائياً: بأنه جميع الممارسات التي يقوم بها العاملون بالجامعات اليمنية خلال تنفيذهم للأنشطة والمهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بالنوعية وبالكفاءة والفعالية المناسبين، وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مع ضمان استمرار ذلك".

الأداء الوظيفي :

يعرف بأنه : حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين(الصغير، ٢٠٠٥، ٨).

ويعرفه الباحث بأنه: قيام العامل بالجامعات اليمنية بتنفيذ الأعمال الموكلة إليه بدقة وإتقان وكفاءة وفق صلاحيات وظيفته مستئنساً بإدارة الجودة الشاملة وخلال فترة زمنية معينة وبأقل جهد بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للعمل الجامعي".

الجودة الشاملة :

تعرف الجودة الشاملة بأنها : فلسفة إدارية تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر تقوم على أفكار ومبادئ رئيسة تتمثل في تعبئة كل القوى العاملة واستغلال طاقتهم، واتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق، والتحسين المستمر للأنشطة والمهام الفنية والإدارية كافة، وتقليل أخطاء العمليات فيها، لتحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين الحاضرة والمستقبلية" ، (عرجاش، ٢٠٠٤، ١٤)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: اتجاه حديث في الإدارة يسعى إلى تطوير الأداء للعاملين بالجامعات اليمنية بما يحقق الجودة الشاملة للتعليم الجامعي بأكمله .

الجامعات اليمنية الحكومية:

يعرف الباحث الجامعات اليمنية اجرائياً بأنها:

هي المؤسسات التعليمية التي يضم كلاً منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الاولى، وللجامعة ان تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي، أو الماجستير، أو الدكتوراه.

الدراسات السابقة :

دراسة؛ (العريقي، ١٩٩٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة الإدارة الجامعية بجامعة عدن واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقويم أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة الجامعية في جامعة عدن والمتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت، والتنسيق)، وأظهرت نتائج الدراسة أن جامعة عدن لم تتل الدرجة المطلوبة من مستوى الكفاءة التي حددتها الدراسة في ممارساتها للعمليات الإدارية، وكان مستوى أدائها متوسطاً وأقل من المتوسط. وأوصت الدراسة إلى ضرورة القيام بدراسات مماثلة تهدف إلى تقويم العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية وتقديم حلول مقترحة لتحسين الأداء الإداري فيها.

دراسة؛(نعمان، ٢٠٠٨) :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في جامعة تعز ، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والبحث الميداني، وأظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دوراً في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية، بالإضافة إلى أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

دراسة: (طواف، ٢٠٠٩):

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء، و اختبار مدى ملاءمته لتحسين الأداء في الجامعة، وذلك من خلال دراسة العلاقات المختلفة بين عناصره المتمثلة ب: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، التفويض، الثقافة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

تدني مستوى القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، التفويض، الثقافة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، والأداء التنظيمي في جامعة صنعاء.

الدراسات العربية:

دراسة: (الحوثي، ٢٠٠٤):

هدفت إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي الفلسطيني والإلمام بمفهوم جودة التعليم، واقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ وخلص الباحث إلى عدة توصيات من أهمها : إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية، وإنشاء مركز وطني للتطوير التعليم الجامعي، وإنشاء هيئة مشتركة للتعاون والتنسيق بين فعاليات كل من سوق العمل والتعليم العالي .

دراسة: (صليحة، ٢٠١٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم محمد بوقره بالجزائر، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن جميع عناصر المناخ التنظيمي الخاضعة للدراسة لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة .
- أن الموظفين الإداريين يرون أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة مناخ معتدل .
- أن أعضاء الهيئة الأكاديمية يرون المناخ التنظيمي السائد في الجامعة مناخ سلبي

دراسة: (الصرايرة، ٢٠١١):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، وأظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وضرورة توفير نظام حوافز تشجيعية مادية ومعنوية لما لها من تأثير على الأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ومن خلالها وجد الباحث أن هناك عدداً من نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات مع بعضها من جهة، وأيضاً مع الدراسة الحالية من جهة أخرى، وذلك من حيث الأهداف والمنهج المستخدم والنتائج التي تم التوصل إليها، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

أولاً: الأهداف:

تباينت الدراسات في تناولها للأهداف فمنها ما هدفاً إلى التعرف على كفاءة الإدارة الجامعية بجامعة عدن كدراسة (العريقي، ١٩٩٦)، ومنها ما هدف إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في جامعة تعز كدراسة (نعمان، ٢٠٠٨)، ومنها ما هدفاً إلى بناء نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء كدراسة (طواف، ٢٠٠٩)، ومنها ما هدف إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أمحمد بوقره بالجزائر كدراسة (صليحة، ٢٠١٠).

ومن خلال ما سبق ذكره من دراسات فإن الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تحسين وتطوير الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات اليمنية الحكومية.

ثانياً: المنهج:

تتوعد المناهج العلمية المستخدمة في إجراء الدراسات السابقة، تبعا لتتوعد أهداف تلك الدراسات، فقد اتبع كل باحث المنهج العلمي الذي يتناسب مع أهداف وطبيعة موضوع دراسته، وبالتالي فقد استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي بمدخلاته المختلفة .

وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة بالمنهج العلمي وهو المنهج الوصفي بمدخلاته.

ثالثاً: النتائج:

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة فإن الباحث يستنتج جملة من النتائج العامة وذلك على النحو الآتي :-

- (١) أن إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية للتطوير طويلة الأجل، وإن النتائج لن تظهر في المدى القريب، وعليه لابد من توفر القناعة بضرورة التحلي بالصبر وعدم الاستعجال في قطف الثمار والحصول على النتائج المرجوة .
- (٢) أن الاهتمام بالعنصر البشري، يؤدي إلى تطوير العمل في الجامعات، فكل الأنظمة واللوائح والامكانيات المادية إن لم يتوفر لها العُنصرُ البشري الكفوء الذي يؤمن بقيمة العمل، ويقدر أهمية الوظيفة التي يؤديها ويمارسها، فلن يُكتب النجاح لأي أفكار أو أطروحات مهما كانت .

الإطار النظري:

إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الاداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق العناصر التي تتألف منها: (العزأوي، ٢٠٠٥، ٣٣)

- أ - الإدارة : يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته .
- ب - الجودة : تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية .
- ج - الشاملة: هي تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات المقدمة له لا سيما أنها تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات، ونعني بالشاملة هنا أنها تؤثر على كل شيء في المؤسسة وعلى كل عامل فيها وتتطلب التزاماً شاملاً من الجميع .

كما أن معظم الكتابات تشير إلى أن الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن إيجازها فيما يلي: (كابر، ٢٠٠٠)

- أ - التميز القائم على منظمات موجهة بأراء العملاء، وإدخال هذه المعلومات المرتدة في عملية التخطيط الإستراتيجي .
 - ب - التركيز على الجودة، وقياس الخدمة المقدمة ورأي العملاء فيها .
 - ج - تحقيق نوع من التحسين المستمر والتطوير الدائم .
 - د - التركيز على العمل الجماعي، وتمكين العاملين ومنحهم سلطة أكبر.
- مما سبق يتضح أن الجودة الشاملة تعني : التطوير المستمر للعمليات الادارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل او للعملية وذلك بتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

يعرف (النجار، ٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلبة والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفاً الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها.(النجار، ٢٠٠٠، ٧٣).

وهي مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون الجامعة عبر فريق إدارة الجودة ومجالسها، والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها في مجالات العمل بالجامعة كافة. (عشيمة، ٢٠٠٠، ٥٢٥).

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

أكد (محبوب، ٢٠٠٤) على أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي كونها تساهم في:

- أ - تعزيز فعاليات التقييم المستمر للاستراتيجية الشاملة للجامعة وتكويناتها.
- ب - تطوير تقاليد العمل الجامعي وطرح قيم جديدة تتسق مع متطلبات التغيير.
- ج - توفير فرص لزوج جميع التكوينات الأكاديمية والإدارية في مهام التخطيط والتفويض والرقابة.

د - رفع كفاءة أداء التكوينات التنظيمية من خلال فهم تطلعات المستفيدين ورغباتهم، وقبل ذلك تحديد مستوى جودة الموارد عموماً.
وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر، ويمكن إجمال الفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي كما أوردها (محبوب ٢٠٠٣، ٢، ١٣٨) في النقاط التالية :

- أ - إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات.
 - ب - أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
 - ج - وسيلة فعالة للاتصال داخل الجامعة وخارجها ووسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين
 - د - تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
 - هـ - إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات.
 - و - تساهم إدارة الجودة الشاملة في فهم تطلعات المستفيدين من خدمات المنظمة مهما كان نوعها.
 - ز - طريقة لنقل المسؤوليات إلى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة المركزية.
 - ح - تنمي الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل والشعور بالانتماء للجامعة.
- ويقف وراء الاهتمام المتزايد لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات عدة مبررات للاهتمام بها، حيث يشير (ماهر، ٢٠٠٤) إلى بعض تلك المبررات وفيما يلي أهمها:

(١) التعليم الجامعي بوصفه نتاج قوة إنسانية عالية الجودة: ينظر للتعليم الجامعي على أنه عملية إشباع احتياجات سوق العمل بقوى بشرية يتوقع أن تكون منتجة، وذات قيمة نفعية في الاقتصاد والتنمية، وتصبح الجودة هنا بمثابة قدرة مخرجات الجامعة على الإيفاء بمتطلبات خطط التنمية.

(٢) التعليم الجامعي بوصفه تدريباً على البحث العلمي: تتشكل مهام التعليم الجامعي عن طريق المجتمع الأكاديمي الذي يتم إعداده إعداداً عالياً وإكسابه مهارات البحث العلمي، وفق هذه الرؤية يتم قياس الجودة اعتماداً على جودة الأبحاث التي ينجزها الطلبة، وعلى القدرة في الاكتشاف والتحليل للوقائع العلمية، والقدرة على معالجة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

(٣) التعليم الجامعي بوصفه مسألة توسيع فرص الحياة: يعتبر التعليم الجامعي وفق هذا التصور وسيلة للتطور الاجتماعي له القدرة على عرض الفرص للجميع لكي يساهموا في بناء المؤسسات الاجتماعية المختلفة، ويتمتعوا بمزايا المجتمع.

٤) مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن تحديد مؤشرات الجودة في التعليم يتطلب الرجوع إلى معايير الجودة في الصناعة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، وقد بدأ البحث عن مؤشرات للجودة في الجامعات من خلال الجهود الأمريكية والأوروبية، وتوصلت جهود بعض الباحثين والمهتمين بالتعليم الجامعي أمثال، (الغامدي، ٢٠٠٦، ٤٥٤)، إلى تحديد أهم مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي وكانت كالتالي :

- جودة الإدارة الجامعية .
- جودة التشريعات واللوائح .
- جودة الأستاذ الجامعي.
- جودة الطالب.
- الموارد المالية والبشرية والمادية.
- جودة المناهج الدراسية.
- بيئة التعليم والتعلم .
- جودة الإنفاق والتمويل.
- جودة البحوث العلمية.
- جودة المكتبات.
- جودة الأنشطة الجامعية.
- جودة الخدمات المساندة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يرى (العزاوي، ٢٠٠٥) أن المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة تتمثل بما يلي :

- التخطيط الاستراتيجي.
- الاسناد والدعم.
- مشاركة العاملين في العمليات.
- التحسين المستمر للعمليات والجودة.
- اتخاذ القرارات على اساس الحقائق.
- تحقيق رضا المستفيد.
- التدريب والتطوير.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يؤكد (النجار، ٢٠٠٠) على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، يحتاج إلى إعادة هندسة منظومة التعليم عن طريق إدخال عدد جديد من القواعد التي تضمن النجاح التنظيمي للجامعة، وتركز تلك القواعد على ضمان تجويد التعليم والأداء الإداري للجامعة بعيداً عن الأمراض الإدارية التي يعاني منها الطلبة والأساتذة والمجتمع.

ويضع (الغامدي، ٢٠٠٦) بعض الشروط أو المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كالالتزام الإدارة العليا وتعليم والتزام أعضاء هيئة التدريس والموظفين وترسيخ الثقة وغرس الاعتراز بالعمل المهني وتغيير ثقافة المنظمة ومن أهم الاستراتيجيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي: (الغامدي، ٢٠٠٦، ٤٤٨).

- ١) الإيمان الصادق من قبل القيادة الإدارية العليا في الجامعات بجدوى برنامج الجودة الشاملة.
 - ٢) الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا في الجامعات لبرنامج الجودة الشاملة لضمان نجاحه.
 - ٣) وجود رغبة حقيقية وقناعة تامة من الإدارة العليا في الجامعات نحو التغيير وتحسين الأداء.
 - ٤) اختيار قيادة إدارية ذات رؤية مؤثرة ومسلحة بخبرة إدارية وأكاديمية في الإدارة الجامعية.
 - ٥) البدء عند تنفيذ برنامج الجودة الشاملة في الجامعات بقطاع الخدمات والإدارة.
- ولا بد من أن تكون توجهات القيادات العليا متحيزة وبقوة ومؤكدة على أهمية بناء استراتيجيات التطوير، والتي يمكن أن تنتقل بجودة أداء المؤسسات التعليمية على وجه العموم وهيئات التدريس على وجه الخصوص، ولذلك يعتبر الالتزام القيادي Leadership Commitment من العوامل الجوهرية المؤثرة على نجاح استراتيجيات التطوير. (خير، ٢٠٠٨، ٢٨٨).

ولعل القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي الأمريكي المشار إليه في (الغامدي، ٢٠٠٦، ٤٤٨)، كافية لتوضيح أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه العناصر تتفق مع ما ورد في بعض الدراسات والأدبيات مثل (برقعان، ٦٠، ٢٠٠١- ٦٥) (ابو الهجاء، ٢٠٠٧، ٧٦) وغيرها، وأهم تلك العناصر ما يلي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.

- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - التعليم والتدريب المستمر.
 - الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنظمة.
 - قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
 - التوجه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة.
 - إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.
 - المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنظمة.
 - إدارة الوقت بشكل علمي وسليم.
- وأوردت (بامدهف، ٢٠٠٦) مجموعة من الإشارات والشروط اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي أهمها:

- تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين حول مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومصطلحاتها ومهارات إدارتها.
- إزالة المعوقات التي تحول دون تعاون الأقسام الأكاديمية وترابطها، والمعوقات التي تحول دون تعاون الإدارة وهيئة التدريب والطلبة.
- اختيار القيادات الجامعية في ضوء أسس موضوعية علمية وإدارية وإعدادها، بحيث تساعد على توفير مناخ تنظيمي صحي يشجع على الابتكار والإبداع.
- تدريس مفاهيم وأسس الجودة الشاملة وتضمينها تدريجياً في مناهج التعليم الجامعي، وتشجيع البحث العلمي في هذا المجال (بامدهف، ٢٠٠٦، ٤٩).

فوائد التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من الشركات العالمية قد أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، ولقد تم رصد أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات والتي تتلخص في : (Scott, Cynthia. D. and Dennis T, 1991)

- ١) انخفاض شكاوى العملاء من عدم جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم .
- ٢) انخفاض التكاليف المتعلقة بالجودة .
- ٣) انخفاض شكاوى العاملين وانخفاض نسب الحوادث في العمل .
- ٤) تخفيض عيوب الإنتاج والخدمات وتحقيق الجودة وزيادة إرضاء العملاء.

- ٥) زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، والأخطاء، وتخفيض تأخير التسليم أو موعد تقديم الخدمة.
 - ٦) تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
 - ٧) تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
 - ٨) زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.
- ومما لا شك فيه أن هذه الفوائد وهي على سبيل المثال - واقعية وليست مستهدفة - تؤكد مدى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية والجودة وتدعيم المركز التنافسي للشركة.

مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة :

يرى الزعبي، (٢٠١٣، ١٧) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُحقّق نتائج إيجابية من خلال: -

- تحسين جودة الخدمة أو المنتج.
- الارتقاء بالربحية.
- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة.
- تحقيق رضا الزبون.
- تخفيض شكاوى العاملين وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.
- المحافظة على حيوية المنظمة، والتجديد، والتحسين، والتكيف.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
- تُمكن من اكتشاف الأخطاء منذ الوهلة الأولى.
- تخفيض تكاليف الجودة.
- تحقيق العمل الجماعي.
- زيادة الحصة السوقية من خلال جذب المزيد من الزبائن.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

انطلاقاً من القائمة التي أوردها "معهد إدارة الجودة الشاملة الفيديرالى" ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد وترتيب هذه المتطلبات يمكن القول أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: (Scott, Cynthia. D. and Dennis T ، ١٩٩١)

- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.

- تبنى الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها.
- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعى الإدارة والعاملين معاً لتحقيقها.
- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.
- الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب.
- قياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين.
- استخدام نتائج تقييم الأداء في محاسبة المديرين والعاملين.
- توفير البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات.
- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تسفر عنه نتائج تقييم الأداء.
- إزالة الحواجز والعقبات من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية.
- اعتبار تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء مشروع أو مرحلة عمل ما.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

هناك بعض المحاذير لنقل نظريات الإدارة العامة إلى الميدان التربوي بشكل عام أبرزها ما يلي :

(خير، ٢٠٠٨، ٢٤٥).

- غلبة النزعة المادية .
- غموض فكرة الزبون.
- صعوبة تدارك الأخطاء أو تفاديها.
- صعوبة التهيئة الثقافية والاجتماعية.
- ضعف الثقة بين الأكاديميين والإدارة.
- تعارض بعض الأفكار مع ثقافة المنظمات.
- سوء الفهم لثقافة التغيير وعدم تقبلها من قبل القيادات .

ويمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

(الترتوري وجويحات، ٢٠٠٦، ٤٩ - ٥٠)

- (١) عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- (٢) التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

- ٣) عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- ٤) توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- ٥) تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة .

عناصر إدارة الجودة الشاملة :

لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه يتوجب على المنظمة أن تركز على العناصر

الرئيسية التالية : (الهوراي، ٢٠٠٠)

- ١) الأخلاق Ethics .
- ٢) التكامل Integrity .
- ٣) الثقة Trust .
- ٤) التدريب Training .
- ٥) فريق العمل Teamwork .
- ٦) القيادة Leadership .
- ٧) التقدير Recognition .
- ٨) الاتصال Communication .

مفهوم الأداء الوظيفي :

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: نشا يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (العوامل، ٢٠٠٤، ٦٥).

ويشير العوامل إلى أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعيرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها (العوامل، ٢٠٠٤، ٦٦).

ويتضح مما سبق أن الأداء الوظيفي يعني قيام الفرد بمجموعة الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله.

أهمية الأداء الوظيفي :

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادةً ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين لما يحققه من الفوائد الآتية للجامعة (الشريف، ٢٠٠٤، ٨٢).

- أ - يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
- ب - يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة.
- ج - يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة الجامعة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- د - يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المؤسسة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء الجامعة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- هـ - يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في الجامعة.
- و - يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل الجامعة، (العامودي، ٢٠١٣، ٣٤).

أنواع الأداء الوظيفي :

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع وهي:

(١) حسب معيار الشمولية: وفيه تقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويصنف حينها الأداء إلى (شاهين، ٢٠١٠، ٤٤) :

- أ - الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح.

ب - الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد.... الخ، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية، (شاهين، ٢٠١٠، ٤٤).

ج - حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

• الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد وينتج أساساً مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

• الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها. (جلال الدين، ٢٠٠٩، ٧٦)

أ - حسب معيار الطبيعة: وفيه يتم تصنيف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، سياسي وتقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي، (أبو سلطان، ٢٠١١، ٤٣).

ويصنف الأداء الوظيفي أيضاً إلى ثلاثة أنواع هي:

• أداء المهام: ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، كالبيع، جرد المخزون، إدارة التابعين وكل أداء يسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو، (أبو سلطان، ٢٠١١، ٤٤).

عناصر الأداء :

اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيدٍ من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكره " درة " وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم، درة والصباغ، (٢٠٠٨) وذلك كما يأتي:

- (١) كفايات الموظف: ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- (٢) متطلبات العمل/الوظيفة: ويقصد بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- (٣) بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: التنظيم، وهيكله، وأهدافه، وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية، (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ٣٠٥).

وهناك عنصرين للأداء، هي: (الفايدي، ٢٠٠٨، ٥٠)

- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

أساليب تطوير وتحسين الأداء الوظيفي :

- قد يكون من المناسب هنا أن نتعرض لسبل الارتقاء بالأداء بصفة عامة، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى الوسائل التي تستخدمها الإدارة الحديثة لرفع معدلات الأداء ومن هذه الوسائل ما يأتي: (يخلف، ٢٠٠٧، ١٦).
- التدريب: فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السلبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية، تتطلب توفر التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.

- استخدام الآلات المعاونة: إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما إنها تقلل من نسبة الأخطاء وفضلاً عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال، وبطبيعة الحال فإن الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.
- التنظيم الفني: يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقناً ومبنياً على دراسات علمية حتى تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تلافي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها وذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة ومتقابلة تؤدي إلى الاضطراب والتأخير والأخطاء وستنفذ من العاملين جهوداً مضاعفة لتأديتها.
- التنظيم الإداري: إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات، وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.
- الحوافز: تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواءً كانت الحوافز مادية ومعنوية أو مختلطة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي والمادي، هذه الحوافز زلا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الحوافز.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: فلا شك أن الناس يختلفون في قدراتهم وميولهم وإمكاناتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكاناته، وقدراته، وميوله ومواهبه، وبمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من العاملين لديها، ويكون تحقيقها لأعلى معدلات الأداء الممكنة
- البعثات الداخلية والخارجية: تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء، فإذا ما اقترنت البعثات بحسن الاختيار وأسلوب متابعة جيد، كأن يلتزم المدرب بوضع تقرير عن بعثته وماذا استفاد منها وما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه، فإن ذلك من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملاً من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء.

- الإرشاد لتحسين الأداء: يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، وذلك أن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الأجل القريب أو البعيد. (رأوية، ٢٠٠٤، ٦٥).

التطوير الإداري :

يعرف التطوير الإداري على أنه: "مختلف الجهود والامكانيات التي توفرها المؤسسة للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتهيئته لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية، وذلك من خلال رفع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل وضمان توافر التعاقب الإداري داخل المؤسسة بقدر الإمكان، (مسترونج، ٢٠٠٤، ١١٦).

وعرفه مشهور " عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (مشهور، ٢٠٠٩، ٤٧).

الممارسة الأفضل للتطوير الإداري للعاملين الإداريين في الجامعة :

حتى تحقق الجامعة الهدف من تطوير مديريها وموظفيها بشكل عام، يجب أن تركز في برامجها على تحفيزهم ودفعهم نحو النمو وتطوير الذات، من هنا تتجلى الممارسة الأفضل لتنمية أداء العاملين الإداريين والمدراء في النقاط الآتية: (يرقي، ٢٠٠٨، ١١٥).

- استعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية لدعم الفهم والإدراك الذاتي، بهدف مساعدة الأفراد والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين.
- إن التنمية الإدارية بمنزلة قلب الأعمال، لذلك يجب أن تساعد في تحقيق التنمية الاستراتيجية والتوجيه طويل الأجل، فزيادة الوعي الاستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة، والقدرة على العمل في الفرق الدولية ومهارات تشكيل وتكوين العلاقات والتوجيه العالي للمهام، كلها من فعل الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.
- إن مدخل الكفاءة الذي يستعمل بشكل واسع، يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية، هذا المدخل يمكن أن يدعم ويعزز الفهم الذاتي، فهو هام جداً لأن الأفراد يتحركون ضمنه وخارج المؤسسات المختلفة في المراحل المختلفة لحياة أعمالهم وربما ينظرون إلى التوازن بين العمل والجوانب الأخرى لحياتهم.
- تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه العلاقة قوية بين هذه المفاهيم، تحققت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.

أهمية التطوير الإداري للعاملين الإداريين :

يمكن تحديد أهميته من خلال النقاط الآتية : (عباس، وحسين، ٢٠٠٧، ١٣٢).

- يساهم التطوير الإداري في تنمية مهارات عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يتيح للمدراء فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطرة وعدم التأكد.
- يؤدي إلى تطوير مهارات العلاقات الإنسانية، التي تعد من المهارات التي يطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة، نظراً للتفاعل بين المدراء والموظفين في كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.
- يساعد التطوير الإداري على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والجامعة بصفة عامة.
- تطوير الامكانيات والقابليات العامة للمدراء والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والحد من ظاهرة التقادم الإداري.

منظومة تطوير الجهاز الإداري في المؤسسة للوصول إلى أداء متميز وفعال



المصدر: (منصور، ٢٠٠٩، ١٢).

شكل (١)

تطوير الجهاز الإداري في المؤسسة للوصول إلى أداء متميز وفعال

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ذكر منها : درة والصباغ ، (٢٠٠٨) ما يأتي:

- (١) عوامل إدارية تنظيمية : وتتلخص في النقاط الآتية :
 - غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة .
 - حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم .
 - عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة .
 - الإشراف السيئ .
 - نقص التدريب .
 - نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.
- (٢) عوامل بيئية خارجية :
 - الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
 - الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .
 - التشريعات الحكومية .
 - اسياسات النقابات .
 - الاضطراب السياسي.
- (٣) عوامل تتعلق بالموظف :
 - نقص في رغبته ودافعيته .
 - ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية .
 - تغيب مستمر عن العمل .
 - مشكلات عائلية . (درة والصباغ ، ٢٠٠٨ ، ٤٢٤)

محددات الأداء الوظيفي:

تستند محددات الأداء الوظيفي إلى ثلاثة متغيرات وهي:

- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، (الحربي، ٢٠٠٣، ٥٦).
ويرى الحنيطة، (٢٠٠٣)، أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر بعض المحددات، وإنما هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي:

- الدافعية الفردية: وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- مناخ العمل: وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- القدرة على أداء العمل: وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المرتبطة بالعمل، (الحنيطة، ٢٠٠٣، ٥٥).

أهم المتطلبات التنظيمية لتطوير الأداء: (منصور، ٢٠٠٩، ٦)

- أ - الأنظمة واللوائح.
- ب - البناء التنظيمي.
- ج - الهيكل الوظيفي.
- د - إجراءات العمل.
- هـ - نظام المتابعة والتقييم.

أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي:

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات تحدث في أداء العاملين، وهذه التغييرات تمثلت في: (المعمر، ٢٠١٤، ٣٩).

- أ - جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المنظمة أصبحت تتوافر لديها بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

- ب - المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة، هي:
- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية)، مثل: (عدد المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث).
- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.
- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس لأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.
- (١) التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.
- (٢) تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس أداء المرؤوسين، وإنما يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.
- (٣) الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز. والأجور والحوافز هذه منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

قديمًا وطبقًا لنظرية العدالة، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجر منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال. أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في

نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديماً كان الإعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات. ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها.

أهم التحديات التي تواجه تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية:

يتضح أن اليمن تعاني جملة من المعوقات التي تنعكس على مسار التنمية الإدارية عموماً والوظائف القيادية وشروط شغلها وتنميتها بوجه خاص. (قلامه، ٢٠٠٩، ١٦).

فهناك تحديات إجتماعية مثل ضعف مستوى الوعي لدى العديد من أصحاب القرار بأهمية الإدارة ومخرجاتها ومن ذلك مدى أهمية إيجاد القائد الإداري الكفؤ، ومن ضمن التحديات الاجتماعية الانتماء السياسي، وكذلك المناطق والأسري. كل ذلك لا يزال له دور مؤثر في عملية شغل الوظائف القيادية أو تحييدها في عملها الإداري واتخاذ القرارات الموضوعية.

وهناك تحديات إدارية تشريعية تبرز مظاهرها في جوانب عدة كالنقص في العديد من التشريعات أو اللوائح المنظمة لمختلف النشاطات الوظيفية في الإدارة العامة مثال ذلك:

- التدريب ومدخلاته: بل أن هناك ضعف في الاعتمادات التي تخصصها كل وحدة إدارية لتدريب موظفيها.

غياب التوصيف الوظيفي:

صدر في العام ١٩٨١م نظام توصيف الوظائف وتشريعات الخدمة المدنية وكان هذه النظام مكيفاً ليتناسب مع أنظمة الأنظمة المعمول بها في حينه، ومنذ ذلك التاريخ صدرت عدة أنظمة متعاقبة تنظم شؤون الخدمة ومجموعات الوظائف وفتاتها، وتحققت الوحدة اليمنية وصدرت على إثرها عدة تشريعات تنظم شؤون الوظيفة والموظفين وشروط شغل الوظائف، لكننا مقابل ذلك لم نرى نظاماً صدر بشأن توصيف وترتيب الوظائف رغم أن كل التشريعات المتتالية أكدت على ضرورة صدوره لما له من فوائد جمة على الوظيفة والموظف.

غياب تفعيل تقييم الأداء:

في الواقع هناك نظاماً لتقييم الأداء عممته وزارة الخدمة المدنية على مختلف الأجهزة الإدارية، لكن هذا النظام لم يفعل في هذه الأجهزة وذلك يعود إلى الأسباب الآتية:

- عدم وجود رقابة حقيقية لمتابعة تنفيذ هذا النظام.
- عدم امتلاك المؤسسات للحوافز المادية المترتبة على النتائج بتقدير ممتاز لتقييم أداء الموظف.
- وبسبب غياب الحوافز المادية المذكورة في النقطة السابقة نجد أيضاً عدم تطبيق نظام الحوافز السلبية، العقوبات، وهذا تحصيل حاصل.
- وبالذات في ظل وجود أكثر من موظف على وظيفة واحدة فيختار رئيس العمل من بينهم واحدا لإنجاز الأعمال مقابل تمييزه بالمكافآت المادي والمعنوية.
- وهنا يكون التساؤل عن مدى الجدوى في معاقبة من لم ينجزوا أعمالهم أصلاً لم يكلفوا بأدائها، وهذا الموضوع يؤكد لنا سوء العمل بعملية اختيار الموظفين ومنهم القيادات الإدارية وكذلك يؤكد غياب نظام توصيف الوظائف.

- تضخم الهياكل الوظيفية والتنظيمية:

يلاحظ ذلك التضخم وبالذات فيها يتعلق بالوظائف القيادية إلى درجة أننا نلاحظ بشكل معتاد العديد ممن تم تعيينهم في وظيفة مدير عام أو مدير إدارة في مؤسسة ما دون وجود مرؤوسين، ويلاحظ في مثل هذا الموضوع أن السبب الرئيسي في استحداث مثل هذه الوظائف هو الجانب الشخصي وليس الموضوع أي مصلحة الشخص قبل مصلحة العمل.

- عزوف العديد من القيادات الإدارية:

عزف العديد من القيادات الإدارية عن الالتحاق بالبرامج التدريبية المخصصة لتنمية القدرات والمهارات الإدارية وبالذات إذا كان انعقاد مثل هذه البرامج داخل الوطن، وهذا في حد ذاته يعبر عن خلل في سلوك العديد من القادة الإداريين.

- عدم تدوير الوظيفة العامة القيادية

هناك أناسا يشغلون هذه الوظائف مدد زمنية طويلة ويكون ذلك في اعتقادنا لأحد سببين إما أن مثل هذه الوظيفة مفروضة على الشخص أو أنها مغرية له فيحاول البقاء فيها باستمرار عن ريق نسج وفي كلتا الحالتين يعتبر البقاء على رأس علاقة معينة مع من لهم نفوذاً أو مصلحة في بقائه وظيفه معينة لمدة زمنية طويلة مظهر من مظاهر الإدارة العقيمة السيئة.

- غياب استراتيجية وطنية للتدريب:

في ظل غياب هذه الاستراتيجية تظل مشاكل وقضايا القيادات، التدريب تراوح في مكانها الإدارية في مختلف الجهات الحكومية هي التي تجتهد في تحديد أوقات التدريب ونوعيته، ومن هي، هل هي بحاجة إلى تدريب ومتى، الكوادر التي ينبغي أن تتدرب ومن ضمنها القيادات الإدارية وما هي نوعيته وكيف تقييم نتائج التدريب وكيف وفي ماذا تصرف الاعتمادات المخصصة للتدريب، هذا كله في ظل تعدد، بل كيف يتم ضمان إيجاد اعتمادات للتدريب، إن لم تنفذ البرامج التدريبية، فصي العقد الأخير بدأت العديد، المعاهد المخصصة للتدريب بجانب المعهد الوطني للعلوم الإدارية من الوزارات والمصالح تنشئ كل منها معاهد خاصة بتدريب موظفيها وقياداتها الإدارية، والأحرى أن يقوم المعهد الوطني للعلوم الإدارية بهذه الدور مادامت العديد من تلك البرامج التدريبية شبيهة بما يقدمه المعهد.

التحليل البيئي لواقع الجامعات اليمنية الحكومية:

باستخدام أسلوب سوات تم تشخيص الجوانب المتعلقة بالإداء الإداري في الجامعات اليمنية، وتحديد العوامل الداخلية (نقاط قوة، نقاط ضعف) والعوامل الخارجية (فرص، تهديدات)، وذلك بالاعتماد على مذكره الحدابي، (٢٠١٤، ٤٢)، وهو كما يلي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تمتلك الجامعات للعديد من الكوادر العلمية والكفاءات المؤهلة تأهيلا عاليا في اعرق الجامعات العربية والعالمية.	- غياب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
- وجود عدد لا بأس به من المراكز العلمية والبحثية والاجتماعية.	- عدم استناد السلم الوظيفي إلى الجدارة وإنما إلى المحسوبية
- توفر قوانين ولوائح تنفيذية للجامعات تمكن قيادات الجامعة من أداء واجباتها الأساسية.	- ضعف البرامج التدريبية للعاملين في الجامعات لاسيما في جانب تقنية المعلومات والانترنت.
- تمتلك الجامعات الحكومية الحدود الدنيا من البنية التحتية والوسائل والتجهيزات.	- محدودية الفرص التخصصية أمام الكادر الوظيفي
- النمو المستمر في عدد الكادر الإداري والفني.	- غياب الشفافية والمعايير في اختيار رؤساء الجامعات وعدم العمل بنظام الانتخابات لاختيار قيادة الجامعات وعمداء الكليات.
- حصول الكادر النسائي على فرص متزايدة في الوظائف الادارية والفنية.	- غياب التقويم والمتابعة لإداء الكادر الإداري بالجامعات.
- توفر موقع إستثمارية متميزة لدى معظم الجامعات اليمنية..	- تدني مستوى التنمية المهنية المستمرة للكادر الأكاديمي والإداري
- وجود مصادر تمويل ذاتية كالتعليم الموازي وبرامج التدريب المختلفة.	- عدم وجود سياسة للاستفادة من الخبرات الإدارية. التساهل في تطبيق القوانين واللوائح في الإداري.
	- المركزية في اتخاذ القرارات وعدم وجود استقلال مالي وإداري للجامعات والكليات.
	- ضعف الموارد المالية الذاتية بسبب عدم استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة للجامعات.
	- عدم توفر الأنظمة الالكترونية للشؤون المالية والإدارية.
	- عدم وجود لائحة مناسبة تنظم إدارة الموارد المالية الذاتية في الجامعات اليمنية.
	- ضعف تطبيق أنظمة الجودة في معظم الجامعات اليمنية مما يعيق تطوير الكادر الإداري وبناء القدرات
	- ضعف البنية التحتية في المجالات التقنية وضعف الاستثمار في مجال تقنية المعلومات والاتصالات
	- نقص التجهيزات والبنى التحتية ووسائل الاتصال والانترنت .
	- غياب البرامج التدريبية للكادر الإداري.

التهديدات أو المخاطر	الفرص المتاحة
- تقلبات الوضع الامني والسياسي.(الوضع غير مستقر امنيا وسياسيا)	- توجه الحكومة ورغبتها في تطوير التعليم العالي
- المركزية في إدارة الدولة.	- وجود منظمات و هيئات محلية ودولية يمكن ان تدعم التطوير والتحسين وخدمة المجتمع وبرامج الجودة.
- تسرب الكوادر المؤهلة إلى الخارج.	- وجود تطورات حديثة في مجال تقنية المعلومات، يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء في الجامعات اليمنية ..
- الاعتماد الكلي على الجهات الدولية في دعم بعض المشاريع.	- إمكانية الاستفادة من القطاع الخاص في تزويدها بالعديد من الأجهزة والمستلزمات الضرورية وتمويل بعض المشاريع البحثية للجامعات .
- تدني مستوى الحوكمة على مستوى الدولة بشكل عام.	- وجود مجلس للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة مستقل عن وزارة التعليم العالي
- الحرب الدائرة باليمن .	

التوجهات الإستراتيجية:

الرؤية الاستراتيجية :

تتطلع الجامعات اليمنية إلى التميز في الأداء الوظيفي، وجودة الخدمة؛ بما يحقق الريادة على المستوى المحلي والاقليمي.

الرسالة:

تسعى الجامعات اليمنية إلى التميز في الأداء الوظيفي؛ من خلال تفعيل دور القيادة الإدارية، ودور نظم المعلومات الإدارية، ودور التخطيط الاستراتيجي، وتقديم خدمات إدارية وفنية ذات جودة، مشهود لها بالتفاني والإتقان، تلبى طموحات المستفيدين، وتحقق اهدافهم المنشودة، من خلال وجود كادر وظيفي مؤهل تأهيلا عاليا، يشارك في صنع القرارات، ويحظى بالتطوير والتحسين المستمر.

القيم :

التميز والإبداع - التفاني والإتقان - جودة الأداء - الكفاءة والجدارة - إرضاء المستفيد.

الاهداف الاستراتيجية:

- رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعات اليمنية، من خلال تفعيل الأدوار الإدارية.
- تطوير نظم وآليات العمل الوظيفي والإداري للعاملين الإداريين بالجامعات اليمنية، لضمان تحقيق مستوى جودة الأداء المنشود.

الاهداف الاستراتيجية:

- تطوير الهيكل الوظيفي والإداري بالجامعات اليمنية.
- تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي المستمر .
- تدريب وتأهيل الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.
- التحول من المركزية الى اللامركزية في صناعة القرار واتخاذة.

الأهداف الفرعية:

يمكن عرض الأهداف الفرعية في المصنوفة الآتية:

الجهة المنفذة	الاجراءات والممارسات	الاهداف الفرعية
وزارة التعليم العالي، النقابات المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، قيادة الجامعات.	<ul style="list-style-type: none"> - عقد ورش عمل للمختصين لتطوير سياسات وتشريعات تركز على تحسين الأداء في الجامعات اليمنية . - تبني ميثاق أخلاقي للعمل الإداري ينبثق من روح الإسلام ومبادئه يكون مرجعية لعملية الأداء الوظيفي . - عمل هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة، بما يتواءم مع التوجهات الاستراتيجية، وتحديد وصف وظيفي لكل وحدة فيها ولكل موظف ويشكل محدد . - تحديد أهداف واضحة لمهام التطوير والتنمية المهنية للعاملين الإداريين . - توافر هيكل تنظيمي مرن يواكب التوجهات الاستراتيجية . - ترسيخ مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع لدى العاملين الإداريين . - منح العاملين الإداريين الصلاحيات في أداء مهامهم . - تشجيع العاملين الإداريين في تنفيذ أدائهم بروح الفريق الواحد . - توفر نظام للمسائلة يتسم بالوضوح والشفافية وربطه بالالتزام بمعايير الجودة الإدارية والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل دور القيادة الإدارية
وزارة التعليم العالي، النقابات المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، قيادة الجامعات.	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام مجموعة متنوعة من استراتيجيات الاستماع والتعلم للتعرف على احتياجات المستفيد والعمل على بناء مشاركة فعالة وعلاقات طويلة المدى مع المستفيد - استخدام أدوات وأساليب علمية في مسح آراء وحاجات المستفيدين . - توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق رغبات المستفيدين - الالتزام بالمهنية والاحترافية والسمة الحسنة في مجتمعهم المحلي . - الاهتمام بمتابعة شكاوى المستفيدين وتقديم الحلول المناسبة لها . - الاهتمام بإقامة علاقات شراكة مع المجتمع المحلي . - تحديد العوامل التي تعكس أفضل سلوكيات العاملين الإداريين في الجامعات تجاه المستفيد 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين رضا المستفيد
المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، قيادة الجامعات. مراكز الجودة . مراكز تقنية	<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير مهام العاملين . - اشراك العاملون الإداريون في تصميم قاعدة بيانات ومعلومات في مختلف المستويات الإدارية. - اطلاع العاملين الإداريين على البيانات الأساسية للعمل وكيفية التعامل معها - اشراك العاملين الإداريين في عملية التدقيق الداخلي لأدائهم وفق نظم معلومات حديثة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل دور نظم المعلومات الإدارية

الاهداف الفرعية	الاجراءات والممارسات	الجهة المنفذة
	<ul style="list-style-type: none"> - اشراك العاملون الإداريون في برامج التدريب من خلال استخدام الإدارة الالكترونية . - تمكين العاملون الإداريون من استخدام شبكات اتصالات لتسريع المعاملات وإنجاز المهام . - توظيف مهارة التواصل الجيدة (التعامل مع الآخرين) وفق نظام معلومات واضح 	المعلومات.
تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع العاملون الإداريون على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية. - عقد ورش عمل دورية لتقييم نتائج الخطة الاستراتيجية للجامعة وتحديد نقاط الضعف والقوة بمشاركة العاملين - الحرص على أن يدرك العاملون الإداريون رؤية ورسالة وأهداف الجامعة. - توجيه أنشطة العاملين نحو تحقيق الخطة الاستراتيجية . - تشجيع العاملون على أن ينفذوا أداءهم وفق خطط مرسومة ومحددة . - تشجيع العاملون على أن يقيموا أداءهم الاستراتيجي بشكل دوري . - العاملون على أن يطوروا أداءهم وفق نتائج عملية التقييم . - إقناع العاملون بأن ينفذوا العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطة المعدة سابقاً. 	وزارة التعليم العالي، القطاعات المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، قيادة الجامعات.
المشاركة في صنع القرار	<ul style="list-style-type: none"> - توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، وإنشاء مراكز لدعم القرار واتخاذ. - إشراك العاملين الإداريين في صناعة القرار من خلال توفير البيانات الحوسبة وتوفير بدائل لصناعة القرار وعدم الإنفراد بالقرار، وإشراك الإدارات الوسطى والجهات ذات العلاقة. - حل المشكلات الإدارية بشكل جماعي عن طريق تشجيع الحوار والنقاش والعمل بروح الفريق الواحد . - توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرارات من خلال حلقات الجودة ومنح الصلاحيات وتمكين الموظفين . - اشراك العاملون الإداريون في توفير بيانات ومعلومات محوسبة لصناعة القرار . 	المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، قيادة الجامعات، القطاعات.
التدريب والتطوير المستمر للعاملين	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل الإدارة العامة للتأهيل والتدريب في الجامعات، وتوفير جميع الإمكانيات والمتطلبات المادية والتقنية والبشرية، لتمكينها من أداء وظيفتها في تطوير وتنمية القوى البشرية على مختلف المستويات الإدارية . - تحديد الحاجات التدريبية للعاملين الإداريين بصورة دقيقة، ثم تصنيف هؤلاء العاملين بحسب طبيعة حاجاتهم التدريبية، وبالتالي بناء برامج تدريبية لكل فئة تتناسب وحاجاتهم التدريبية. - تنمية معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والاستجابة للتغير والوفاء بالأهداف . - تدريب الجهاز الإداري في الجامعة لرفع كفاءته الإدارية والإنتاجية. - توفر ميزانية كافية لعملية التدريب وتجويد الأداء الإداري. - تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وفي العلاقات الإنسانية . - تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع خطة التطوير والتحسين المستمر . - اشراك الموظفين ومشاركتهم في كافة المؤتمرات وورش العمل والندوات. - تشجيع العاملون الإداريون على اتباع أسلوب التنمية الذاتية لتطوير مهاراتهم المهنية . 	وزارة التعليم العالي، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، قيادة الجامعات، مراكز التطوير.

متطلبات تطبيق الرؤية الاستراتيجية:

- يحتاج تطبيق الرؤية الاستراتيجية إلى توفير عددٍ من المتطلبات الأساسية أهمها :
 - دعم وتأييد المجلس الأعلى للتعليم الجامعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وأصحاب القرار بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعات اليمنية.
 - تكوين نظام معلوماتي للعاملين الإداريين في الجامعات، والموارد البشرية بشكلٍ عام، وفقاً لمعايير محددة وموضوعية، بما يضمن إمكانية الحصول على البيانات اللازمة بكل سهولة ويسر، والذي من شأنه الإسهام في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وضع خطة استراتيجية للتطبيق، بحيث تتضمن عدة مراحل هي : الإعداد والتخطيط والتنفيذ والتقييم
 - توفير التمويل اللازم لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية وذلك من خلال زيادة الميزانية المخصصة لتنمية وتطوير العمل الإداري والوظيفي للعاملين بالجامعات اليمنية .
 - نشر الوعي والإرشاد لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما ينعكس عليها تجويد الأداء ورفع كفاءته
 - إعداد وتنظيم برامج تدريبية متخصصة للعاملين الإداريين، بما يتناسب مع الأدوار المطلوب منهم القيام بها وفقاً لإدارة الجودة الشاملة .
 - استمرارية تدريب العاملين الإداريين في الجامعات اليمنية من أجل تزويدهم بالجديد من المعلومات والمهارات تمكّنهم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والزامية الحضور للعاملين الإداريين.
 - التأكيد على العلاقات الإنسانية بين العاملين الإداريين، والمشاركة في صنع القرارات.
 - تنمية العمل الجماعي، وتهيئة البيئة المناسبة التي تشجع الأفراد على الابتكار والتجديد .
 - تكوين فرق عمل من العاملين الإداريين داخل الجامعات اليمنية ومشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة الأداء الوظيفي .
 - العمل على تعزيز العلاقات بين الجامعات اليمنية والعربية المتميزة والاستفادة من خبراتها وتجاربها في تطوير الأداء، والسعي لوجود اتفاق خاص مع مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات العربية والدولية للتعاون المشترك في جميع المجالات مما يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

الاستنتاجات:

- من خلال ما سبق من أطر نظرية تم استنتاج ما يأتي:
- (١) أن إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية لتطوير طويلة الأجل، وإن النتائج لن تظهر في المدى القريب، وعليه لابد من توفر القناعة بضرورة التحلي بالصبر وعدم الاستعجال في قطف الثمار والحصول على النتائج المرجوة .
 - (٢) أن الاهتمام بالعنصر البشري، يؤدي إلى تطوير العمل في الجامعات، فكل الأنظمة واللوائح والامكانيات المادية إن لم يتوفر لها العُنصرُ البشري الكفوء الذي يؤمن بقيمة العمل، ويقدر أهمية الوظيفة التي يؤديها ويمارسها، فلن يُكتب النجاح لأي أفكار أو أطروحات مهما كانت .

التوصيات:

- بناءً على الاستنتاجات التي استتبها الباحث أوصى الباحث بما يأتي:
- (١) تبني وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، وقيادة الجامعات، نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين الإداريين في الجامعات.
 - (٢) ضرورة مشاركة العاملين الإداريين في المؤتمرات والندوات وورش العمل العلمية والإدارية، كونها تعمل على تطوير وصقل معارفهم وخبراتهم وحثهم على البحث والتجديد والتطوير.
 - (٣) ضرورة العمل على تخصيص موارد مالية سنوية لرفع وتطوير مستوى الأداء الوظيفي والإداري للعاملين الإداريين في الجامعات اليمنية.

المقترحات:

- (١) إجراء دراسة علمية حول مدى تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية .
- (٢) بناء نموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعات اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

المراجع:

- ١) أبو سلطان، مياسة، (٢٠١١)، "الاغتراب الوظيفي وعاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- ٢) أبو الهيجاء، شيرين أحمد، (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- ٣) أحمد، حافظ فرج، (٢٠٠٤). التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر. بحث منشور في المؤتمر السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، بعنوان: "التعليم الجامعي آفاق الإصلاح والتطوير"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٨ - ١٩ ديسمبر.
- ٤) بامدهف، رفقية إبراهيم، (٢٠٠٦). التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية. دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريب أثناء الخدمة بجامعة عدن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.
- ٥) برقعان، أحمد محمد، (٢٠٠١). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- ٦) الترتوري، محمد عوض، وجويحات أغادير عرفات، (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- ٧) جلال الدين، بوعطيط، (٢٠٠٩). "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منثوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- ٨) جويلي، مها عبد الباقي، (٢٠٠٢). دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين. المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية. الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- ٩) حافظ، إجلال عبد المنعم، وآخرون (٢٠٠٣). "الإدارة: الأصول والأسس العلمية"، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر.

- ١٠) الحربي، خالد، (٢٠٠٣). "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
- ١١) الحنيطة، خالد، (٢٠٠٣). القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،
- ١٢) الحولي، عليان عبد الله، (٢٠٠٤)، نظام معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية (ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي. الفلسطيني. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- ١٣) خير، محمد خير حسن، (٢٠٠٨). تعزيز قدرات هيئة التدريس بالتعليم العالي بالسودان - جامعة أم درمان نموذجاً. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي، المنعقد في الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة في ابريل ٢٠٠٨م. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٤) درة، عبد الهادي والصباغ، زهير فتحي نظمي، (٢٠٠٨) . إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع عمان.
- ١٥) راوية، محمد حسن، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر.
- ١٦) سلامة، صلاح حسن علي. (٢٠٠٠). "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس، مصر.
- ١٧) السنفي، عبد الله عبد الله، (٢٠١٦) "إدارة الجودة الشاملة، في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، الطبعة الأولى، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء -الجمهورية اليمنية.
- ١٨) شاهين، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٤). التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق النوعية في التعليم الجامعي. بحث منشور في مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، بمدينة رام الله.

- ١٩) الشريف، طلال، (٢٠٠٤). "دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٢٠) الصرايرة، خالد، (٢٠١١). "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها". مجلة جامعة دمشق، سوريا.
- ٢١) الصغير، قراوي أحمد، (٢٠٠٥). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة - دراسة حالة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين.
- ٢٢) صليحة، شامي، (٢٠١٠). "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- ٢٣) العامودي، محمد زكي، (٢٠١٣). "مستوى كفاءة الأداء الإداري وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية" (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- ٢٤) عباس، سهيلة محمد وحسين، علي، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٥) عرجاش، علي شعوي ناجي، (٢٠٠٤). "تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- ٢٦) العريقي، نجيبة مطهر، (١٩٩٦). بناء نموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- ٢٧) العزاوي، محمد (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية: عمان.
- ٢٨) عشبية، فتحي، و درويش محمد، (٢٠٠٠). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري. بحث منشور في مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص (٣).
- ٢٩) العوالمه، نائل، (٢٠٠٤). الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة، دراسات العلوم الإنسانية.
- ٣٠) الغامدي، علي بن محمد زهيد، (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لجودة مخرجات الجامعات السعودية. دراسة منشورة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، المنعقد في جامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

- (٣١) الفايدي، سالم، (٢٠٠٨). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الاجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- (٣٢) قلامه، عبدالله حمود.(٢٠٠٩). جهود تحديات إعداد القيادات الإدارية في اليمن. معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- (٣٣) كابر، ريتشارد.(٢٠٠٠). "الجودة: مدخل المشاريع المتتالية"، ترجمة علي الهاشمي بن النوى رداوي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- (٣٤) لاسكل، دافيد، وروي بيكوك.(١٩٩٨). "قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة"، ترجمة : أحمد عثمان، القاهرة، مصر.
- (٣٥) مارتن، ويليام.(١٩٩٦). "جودة خدمة العميل"، ترجمة خالد زروق، الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية.
- (٣٦) ماضي، محمد توفيق.(١٩٩٥). "إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل"، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- (٣٧) ماضي، محمد توفيق، (٢٠٠٥). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- (٣٨) ماهر، حسن، أسامة، (٢٠٠٤). مقياس تقدير الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم الجدارة. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (١١)، يونيو ٢٠٠٦م، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- (٣٩) محجوب، بسمان فيصل، (٢٠٠٣). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (٤٠) محجوب، بسمان فيصل،(٢٠٠٤).الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- (٤١) المدهون، محمد، (٢٠٠٥)، إدارة وتنمية الموارد البشرية. ط١. إبداع للنشر والتوزيع غزة، فلسطين.

- ٤٢) المدهون، موسى توفيق.(٢٠٠٣). نحو رؤية في إصلاح الأداء الجامعي الأكاديمي والإداري. الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية. حلب، سوريا.
- ٤٣) مسترونج، ميشيل آر، (٢٠٠٤)، تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط٣.
- ٤٤) مشهور، ثروت، (٢٠٠٩). استراتيجيات التطوير الإداري، عمان، دراسات للنشر والتوزيع .
- ٤٥) المعمر، وسام سليمان (٢٠١٤) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة .
- ٤٦) منصور، صبحي.(٢٠٠٩). الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي. طنجة، المملكة المغربية.
- ٤٧) النجار، فريد، (٢٠٠٠). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة - رؤى التنمية المتواصلة. ط ١، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٤٨) نصر، محمد، (٢٠٠٢). "تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء"، المؤتمر العلمي الرابع عشر - مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ٤٩) نعمان، عائدة عبدالعزيز علي، (٢٠٠٨). "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى" دراسة حالة " جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
- ٥٠) الهواري، سيد.(٢٠٠٠). "الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١"، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ٥١) يخلف، رابع، (٢٠٠٧)، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- ٥٢) يسلم، خديجة عبدالله وخضر، إيمان أحمد.(٢٠١٠). تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي. المؤتمر السنوي العربي الخامس(الدولي الثاني). كلية التربية النوعية بالمنصورة، مصر.