



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

دور إدارة ضمان الجودة في تجويد الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة

إعداد

د/ نعمات العاقب ناصر أحمد

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الثاني - جزء ثاني - فبراير ٢٠١٩ م ﴾

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

مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة لمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج ومديري المعاهد والمراكز بالمناطق التعليمية وتحديد معوقات جودة الأداء الإداري كم وجهة نظرهم. وتكمن أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوعاً في غاية الأهمية وهو الأداء الإداري بالجامعة وسل تطويره في ضوء مبادئ إدارة الجودة والتي بها ستساعد في تطبيق إدارة الجودة أثناء ممارسة الأعمال الإدارية للتجويد والتحسين والتطوير ونتائج هذا البحث تساعد في التطوير عبر ورش العمل.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يلائم هذه الدراسة وأهم النتائج المستخلصة هي:

١. ايمان ووعي فريق العمل بتجويد الأداء.
٢. لتجويد الأداء لابد أن تتوفر الكفاءات الإدارية.
٣. الاهتمام بالتدريب المستمر لكل أفراد الإدارات في شكل دورات حتمية أو موسمية.
٤. العمل على كسب رضا المستفيدين.
٥. كسب الرضا الوظيفي لكل العاملين بالإدارات وتعزيز المتميزين منها.
٦. الاهتمام بتنفيذ القرارات الصادرة.

أهم التوصيات:

١. تبني الجامعة لنظرة شاملة للإصلاح الإداري والتطوير في إدارتها وأقسامها ومراكزها ومعاهده إداريين وموظفين وعاملين.
٢. إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية والأكاديمية باستمرار والعمل على التحسين المستمر.
٣. إيجاد وصف وظيفي واضح لطبيعة العمل يفسر المهام والإختصاصات بوضوح.

Abstract:

The aim of the research is to identify the level of administrative performance at the Open University of Sudan to managers and heads of departments, program coordinators, directors of institutes and centers in educational areas and to identify obstacles to the quality of administrative performance from their point of view.

The importance of this research is that it deals with a very important subject which is the administrative performance of the university and ways of developing it in the light of the principles of quality management, which will help in the application of quality management during the practice of administrative work to improve and develop and the results of this research helps in the development through workshops.

The researcher followed the analytical descriptive approach because it fits with this study. The main findings are:

- The belief and awareness of the team to improve performance.
- To improve performance, administrative competencies must be available.
- Attention to the continuous training of all members of the departments in the form of inevitable or seasonal courses.
- Work to win the satisfaction of beneficiaries.
- Gain job satisfaction for all employees of the departments and enhance the outstanding ones.
- Attention to the implementation of decisions issued.

Key Recommendations:

- Adopting the University for a comprehensive view of administrative reform and development in its administration, departments, centers, institutes, administrators, employees and employees.
- Reviewing the administrative, financial and academic regulations and instructions continuously and working on continuous improvement.
- Create a clear functional description of the nature of the work explaining the tasks and terms of reference clearly.

مقدمة:

أصبح مفهوم الجودة أحد الركائز لنجاح أي عمل. سواء في المنظمات والمؤسسات ومختلف أنحاء الأعمال الإدارية والإنتاجية والخدمية وذلك نتيجة لحدة المنافسة وظهور المفاضلة بين المنتجات سلماً كانت أو خدمات تفي بمتطلبات وخصائص ورغبات الزبائن بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم . ولتقوم بذلك كله تبنت أساليب إدارية حديثة وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة:-

تكمن في التعرف على مستوي الأداء الإداري لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج بالجامعة. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة علي السؤال الرئيسي التالي:-

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج ومديري المعاهد والمراكز بالمناطق التعليمية بالجامعة في ضوء مبادئ إدارة الجودة بالجامعة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:-

١- مامستوي الأداء الإداري بالجامعة في ضوء مبادئ الجودة؟

٢- مامعوقات تطبيق الجودة بالجامعة وفق المبادئ؟

٣- ما التوصيات المقترحة لتطوير الأداء بالجامعة في ضوء مبادئ إدارة الجودة؟

أهمية الدراسة:-

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً في غاية الأهمية وهو الأداء الإداري لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج ومديري المعاهد والمراكز بفروع التعليمية بالجامعة . وسبل تطويره في ضوء مبادئ إدارة الجودة وهي (القيادة الفاعلة، إتخاذ القرارات، علي أساس الحقائق ، التخطيط الإستراتيجي ، المشاركة والعمل الجماعي ، التركيز علي رضا المستفيد ، التحسين المستمر)

وبالتالي هذه الدراسة قد تساعد المعنيين بالأمر عن تطبيق إدارة الجودة أثناء ممارسة الأعمال الإدارية لتجويد وتطوير الأداء الإداري بالجامعة. كما أن نتائج هذه الدراسة قد تساعد في تطوير برامج وورش عمل خاصة لتحسين الأداء.

أهداف الدراسة:-**تهدف الدراسة إلى:**

١. التعرف علي مستويالأداء الإداري بالجامعة لمدرء الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج

ومديري المعاهد والمراكز بفروع الجامعة.

٢. تحديد معوقات الجودة من ناحية الأداء أثناء أداء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم.
٣. التوصل للتوصيات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج ومديري المعاهد والمراكز بفروع الجامعة.

منهج الدراسة:-

المنهج الوصفي التحليلي لأنه يلائم مثل هذه الدراسة.

حدود الدراسة :-

١. الحد الموضوعي: تناولت دراسة الأداء الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج ومديري المعاهد والمراكز والمناطق التعليمية .
٢. الحد البشري: دراسة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج ومديري المعاهد والمراكز بفروع الجامعة.
٣. الحد المكاني: جامعة السودان المفتوحة.
٤. الحد الزمني: أجريت الدراسة في العام ٢٠١٨م.

مصطلحات البحث الإجرائية :-

مفهوم إدارة الجودة:

نعني بها المساهمة في تجويد الأداء الإداري بالمؤسسة إلي مدخل شامل لتحسين الأداء وغرس روح التنافس والفاعلية والمرونة وجعل هذا المدخل ملائم لكل الأقسام والفروع بالمؤسسة.

رضا العاملين:-

هي الدرجة التي يصبح فيها العاملين يحبون وظائفهم أي تجعلهم يؤدون وظيفتهم بهمة في الواجبات والمهام ومختلف خواص المؤسسة من سلوك.

جودة المنتج:-

قدرة المنتج أو الخدمة علي تلبية حاجات ورغبات المستهلك أو المستفيد.

رضا الزبون:-

الدرجة التي يصبح زبائن المؤسسة يدركون أن حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم تتم تلبيةها باستمرار من جهة المؤسسة.

الأداء الإداري:-

ما تقوم به الإدارة من واجبات ومهام والتزامات تجاه الموظفين بالمؤسسة والعملاء.

المقدمة:

تأثرت المؤسسات التربوية كغيرها بالمتغيرات التكنولوجية والمعرفية في مسائل متنوعة منها الإدارية والأكاديمية وكل الآليات التي تتعلق بالأداء الإداري أو الأكاديمي سواءً كان من ناحية القرارات واللوائح والإستفادة المتبادلة بين الدارس اوالموظفواالإدارةوالمجتمع . في إطار القرارات واللوائح والنظم والرغبة في الأداء او البحث عن الرضا الوظيفي ، الأمر الذي يتطلب استيعاب الادوار والمتطلبات الجديدة للإيفاء بكل ماسبق في تحقيق الأهداف .

مفهوم الجودة:

تشمل عدة تعريفات ومن أهمها :

- عرفها نجيب سليم هي الرضا التام للعميل(مرجع سابق).
- كما عرفها الترتوري وجويحان بأنها هي المطابقة مع المتطلبات والتوقعات(٢٠٠٦م ص٣١).
- وعرفها ايضاً عليمات هي دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد(٢٠٠٤م، ص١٨).
- درجة متوقعه من التناسق والا اعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.
- وعرفها أيضاً إبراهيم العطار بأنها الريادة والامتياز في عمل الأشياء والكفاءة والفاعلية(٢٠٠٦م ص٨٣).
- عرفها الحولي هي عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى(٢٠٠٤م ص ٩)
- عرفها العلي هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل(١٩٩٨م ص ١٤).
- عرفها زين العابدين فريد عبدالفتاح هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدي تحسن الأداء (١٩٩٨، ص٩٨).

١. أدوات الجودة:-

أدوات الجودة السبعة والتي أشار إليها محمد أحمد عيشوني في سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة بالمنطقة الغربية (حائل) إصداره رقم ٢ بعنوان : الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات بإستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة.

الأداة الأولى:-

خرائط التدفق : عبارة عن مخطط يصف تدفق العملية والخطوات التي يمر بها المنتج والإجراءات التي تمر بها الخدمة فمن خلال هذه الخريطة يمكن وصف العمليات الحالية وتتبعها ويمكن من خلال هذه الأداة إقتراح التعديلات والتحسينات في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية.

الأداة الثانية :-

قوائم الإختبار :

وهي إحدى تقنيات الجودة التي تستعمل لجمع وتسجيل البيانات عن العملية بطريقة منظمة وسلسة ومن خلال جمع البيانات وتنظيمها علي الفريق القائم علي تحسين العملية تحليل البيانات بسهولة لتحديد المشكلة لإجراء التحسينات .

الأداة الثالثة :-

مخطط باريتو :

هو تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية فمن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل تنازلي من الأكثر إلي الأقل حدوثاً إلي حسب الأهمية وتكرار الحدوث وظهور الأبلغ حدوثاً وأثراً علي الجودة وبالتالي التركيز علي حلها أولاً ومبدأ باريتو والذي يرمز له بقانون ٢٠/٨٠ عن أي نسبة ٨٠% من المشاكل العملية (من خدمات وجودة منتجات) إلي ٢٠% وتسمى القلة المهمة والتي عن طريقها يمكن التخلص من ٨٠% من المشاكل العملية ويعبر اليابانيون عن هذا المفهوم بقتل الثنيتات أولاً.

الأداة الرابعة:-

المدرج التكراري (التوزيع التكراري):-

هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو إكتشاف عيوبها فعن طريق هذه التقنية يمكن تصنيف البيانات إلي عدة فئات وحساب تكرارها وبذلك نتمكن من إستخلاص معلومات ومؤشرات مهمة عن جودة المنتج أو الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات ومقدار الإختلافات وتشتيتها وكذلك الحكم عن جودة المخرجات .

الأداة الخامسة :-

مخطط السبب والنتيجة:-

يسمي بمخطط أبشيكواوا ١٩٤٣م أو عظم السمكة نظراً لشكله ويستعمل بغرض تحديد المشاكل في العمليات (أو الأهداف) وتحديد الأسباب المؤثرة عليها والتركيز علي هذه الأسباب لتطوير الحلول المناسبة وطرح المقترحات للتحسين في العملية سواء خدمي أو إنتاجي.

الأداة السادسة :-

مخطط التبعر أو الإندثار:-

يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية حتي من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين . أهم إستخدامات هذه التقنية في مجال الجودة :-

أ- البحث والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين إثنين.

ب- توقيع نوع العلاقة بين المتغيرين ومعرفة قوة الارتباط .

الأداة السابعة: -

خرائط المراقبة:-

تعتبر العمود الفقري والأساسي الرئيسي للمراقبة الإحصائية للعمليات بحيث يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر لتغيرات في العملية بهدف مراقبة وضبط المنتج أو الخدمة. وتحسين الأداء وهي عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات الطبيعية التي تعود إلى الأسباب العامة الكامنة في العملية وبين التغيرات التي تعود إلى أسباب محدودة ومن خلالها يمكن تحديد في إذا كانت العملية تقع تحت عوامل أخرى تؤثر سلباً من جودة المنتج أو الخدمة.

ومن أهم الأهداف التي يمكن للمؤسسة إنتاجية أو خدمية تحقيقها من خلال خرائط

المراقبة هي:

أ- الإكتشاف المبكر لمشاكل الجودة قبل الإسترسال في إنتاج كميات كبيرة دون المواصفات المطلوبة وبالتالي تخفض التكاليف.

ب- التحسين المستمر للعمليات .

ج- تحليل مقدرة العمليات.

د- تحديد مواصفات المنتج.

هـ- الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

٢- مكونات الجودة:-

تتكون الجودة من ثلاث محاور رئيسية تندرج تحتها المفردات التي ستواجه العاملين

في المجال وهي:-

المحور الأول :-

١- الموظف :-وهو محور العملية الإدارية والمنفذ لها والأكثر مسئولية للجودة بإعتبار أنهم من

يقوم بكل المهام والعمليات ويبرمج الأجهزة علي القيام بالمهام الأخرى التي لاينفذا بشكل

مباشر وحتى يتميز بجدارة لا بد من مراعاة الجوانب الآتية:-

أ- التعليم: ويراد به التأهيل العلمي المعرفي النظري ويمكن تكوين ذلك للموظف بإحدى

الطرق الآتية:-

- التعليم الأكاديمي والمهني أثناء الخدمة.
 - التدريب في البرامج وبشتي أنواعه.
 - الإطلاع الشخصي علي الخبرات.
 - العضوية في الجهات ذات الإختصاص والمهتمة بتحديث المعلومات والمشاركات فيها.
- ب- السلوك: وهو أسلوب الموظف وطريقته في التعامل الإنساني وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية.

ج- الأداء هو الناتج الطبيعي للعاملين السابقين وثمره التحصيل العلمي والتدريس مع التأهيل السلوكي وتعني بالأداء الأداء التنفيذي الميكانيكي للمهام والذي يقاس بعدة طرق أهمها وضع معايير للأداء مع مؤشراتها .

المحور الثاني :-

العمليات الإدارية:-

١- التكاليف والتي تدور حول النقاط الآتية:-

أ- تكاليف الموظف: وتشمل عدة نقاط منها الرواتب، التأمينات، الحوافز، التدريب ، التذاكر والسفر .

ب- التكاليف العملية: وتشمل عدة نقاط منها علي سبيل المثال.

المخاطرة، المنافسة، ساعات العمل، المتابعة، الرقابة، التركيبات، الصيانة، الخدمات.

ج- تكاليف المواد:و تشمل العديد منها : المعدات ، أدوات الصيانة.

٢-خطوات التنفيذ وتعني الجدولة وتحديد الأوقات لتنفيذ أو صيانة أو إلغاء أو إضافة.

٣- أداء وتشابه: وهو دمج العمليات المتشابهة ، والبحث عن طرق أسرع لتنفيذ المهام وتجميع العناصر المتشابهة والعمل بنظام الورش .

المحور الثالث:-

١.المواد:-

وهي كل ماتحتاجه المؤسسة لتحقيق الأهداف سواء كانت مواد ثابتة أو غير ثابتة مادية أو معنوية باقية أو مستهلكة أي كل المعينات اللازمة لتنفيذ الأداء.

٢. مفهوم الأداء الاداري :

يقصد بمفهوم الاداء الاداري ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

٣. مفاهيم:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

٤. طبيعة الأداء الإداري والمؤسسي بالجامعة يتكون منقيادة ومجالس ولجان حاكمة:

أ. ادارات.

ب. ادارة برامج ومنسقين.

ج. اسناد واشراف وارشاد.

د. وسائل متعددة.

٥. المهام الادارية :

أ. تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية الإدارية بالجامعة وفك التشابك في ما بينها.

ب. إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بالجامعة.

ج. تطوير وتحديث نظم تقييم أداء العاملين.

د. تطوير وتحسين مستوى أداء الموظفين والعاملين من خلال اختيار أفضل الطرق والوسائل العلمية الحديثة في مجال الإدارة.

هـ. السعي نحو تشكيل حلقة وصل بين الهيئة وديوان الخدمة المدنية بما يرتبط بمختلف الأمور الإدارية والجهاز الإداري للجامعة.

أسلوب قيادة العاملين يتم بعدة طرق منها :

١. توجيه العاملين : ويشمل :

أ. توجيه العامل الجديد (الذي تم تعيينه ويكون قليل الخبرة) .

ب. توجيه العامل القديم

ج. توصيل التعليمات والامور واللوائح والانظمة ونقل الموظفين .

٢. اقناع العاملين : لتنفيذ امر معين لابد ان يتم باقتناع ورغبة بالشرح وابرار الدوافع ومزايا القرار ليتبنى تنفيذ القرار بقناعة .

٣. استشارة العاملين لمعرفة آراء ووجهات نظر العاملين من خلال اجتماعات وطرح الفكرة واخذ النتيجة التي تتبع منها .

٤. تفويض الصلاحية بإعطاء العاملين الصلاحية الكافية إلى :
أ. لدراسة المواضيع واتخاذ قرارات بشأنها وخاصة المواضيع التخصصية.
ب. وضع السلطة في حال غيابه لتتيح له فرصة الخبرة في الإدارة .

مبادئ إدارة الجودة:-

كما جاء في كتاب ناصر محمود عواد يونس . منشورات جامعة دمشق ٢٠٠٣م (ص ٣٥)
أن أهم هذه المبادئ :-

١. التركيز علي العميل بالداخل والداخل والخارج لأن مستوي جودة الأداء يعتمد علي أداء العاملين بالمؤسسة.
٢. التركيز عن العمليات والنتائج لأن النتائج تعتبر مؤشر لتدني مستوي الأداء للعمليات.
٣. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب إستخدام الأدوات والتقنيات للتحقق من أداء العمليات بدلاً من القيام بالفحص والتفتيش بعد الإنتهاء من الأداء
٤. مكافأة وتحفيز العاملين بحسب الأداء باعتبار أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد بل إن العاملين يحبون أن تقابل جهودهم بالمدح والثناء وان تكون موضع إحترام وتقدير وإهتمام من رؤسائهم.
٥. إتخاذ القرارات إستناداً للحقائق مما يتطلب نظام معلوماتي فعال يقدم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب والمكان الملائم لتساعد في إتخاذ القرار بقوة علمية.
٦. الإهتمام بالتغذية الراجعة لأنها المرجعية في بداية المدخلات والعمليات التالية ولتساعد في عمليات التطوير والتحسين والوصول للتجويد.

أهمية التميز الإداري:-

١. تحقيق الأهداف والتي وضعت عبر خطة علمية بمتابعتها وقياس مدى ماتحقق منها والعمل علي تحقيقها عبر سياسات وأساليب علمية.
٢. كسب الرضا الوظيفي عبر وسائل شتي بإعطاء كل ذي حق حقه ومستخلصه ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٣. التركيز علي التقويم الذاتي للمؤسسة والإهتمام بمآجاء في التقرير للوقوف علي مواطن القوة والمحافظة عليها ومواطن التحسين والعمل علي تحسينها وتقويمها للنهوض بالأداء إلي أعلي مراتب الجودة .
٤. رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب المستمر .

٥. تشجيع المبادرات والمقترحات.
٦. ضرورة التركيز علي تطوير الخطط وبناء القدرات.
٧. زيادة الإهتمام بمستوي جودة الأداء الإداري بالمؤسسة.
٨. ضرورة التركيز علي تحفيز العاملين.
٩. إيجاد التنافس بين الموظفين في المحيط الداخلي والخارجي وتحقيق العدالة التنظيمية المؤسسية بين العاملين.

آليات تطوير الأداء الإداري:-

للقيام بتحسين الأداء الإداري بالمؤسسة لابد من:-

١. التخطيط والتقدير : بعمل خطط تناسب تحقيق الاهداف وفق فريق عمل أو هيكله علمية تمتاز بالجدارات.
٢. إنشاء بنية حاكمة : ينبقي إدراك الحاجة إلي وجود بنية أو هيكله تحكم المؤسسة مع تحديد الوصف الوظيفي وكل البنيات من مجالس حاكمة ولجان أو لجان مساعدة تسهم في تطوير النظام الداخلي للمؤسسة.
٣. إدارة وتعزيز جهود العاملين والمتطوعين وذلك بتحديد نوع العلاقة بين المدراء والموظفين والعاملين والمستفيدين والمجتمع وعلاقة ذلك كله بالتخطيط والأهداف وجعل التعزيز من الضروريات.
٤. تخطيط الإدارة المالية والمنوط بها إتخاذ القرارات المالية وفق الخطة (الموازنة) وماهي السياسات التابعة للتنفيذ دون عجز، وكذلك البحث عن مصادر الدخل (الوارد).
٥. تمكين التواصل داخل المؤسسة وخارجها (العلاقات العامة) للوصول للمستفيدين وتقديم الخدمات لمجتمع المؤسسة وكسب الرضا للمستفيدين.
٦. تطوير الكفاءات عبر الدورات التدريبية الحتمية والإختيارية عبر جدولة والتوزيع بعدالة وفق الإحتياجات التدريبية للمؤسسة.

تطبيق معايير الجودة في الأداء الإداري:-

لكي تستطيع الإدارات من أداء دورها في تقديم خدمات إدارية متميزة وحسب معايير الجودة لابد من تطبيق الآتي وهو ماتم أخذه من نظرية ديمينج (زين العابدين فريد عبدالفتاح ١٩٩٨ ص ٩٨) وتطبيق منهجية تشمل الإستخدام الخاص للأدوات والتقنيات الإحصائية في التصميم وإدارة وتحسين العمليات.

١. وضع الأهداف بصورة واضحة يمكن تطبيقها وقياسها بصورة علمية.
٢. التخلص من التقويم التقليدي واتباع الأسلوب لمعايير الجودة.
٣. اعتماد أسلوب التطوير والتحسين المستمر في طرق وإختبار وأساليب الأداء والأفراد للأداء الوظيفي.
٤. الإهتمام بالتدريب بإنشاء مراكز للتدريب الفعال.
٥. إتخاذ العناصر البشرية المناسبة في الوظائف لضمان الرضا وتجويد الأداء.
٦. إزالة الحواجز بين الأقسام والفروع والإدارة وكذلك بينهم الإدارات الأخرى.
٧. إزالة الخوف والتردد في إتخاذ القرارات خاصة قرارات التطوير والتشجيع.
٨. التخلص من الشعارات والتوجه نحو التطبيق الفعلي والسلوكي للأهداف.
٩. إزالة جميع العوائق التي تعوق إكتساب الرضا الوظيفي وغرس حب الإلتناء الوظيفي والمؤسسي.
١٠. إعداد برامج قوية للمشاركة في الإدارة تساهم في التطوير والتحسين من أجل التجويد.
١١. الإهتمام بنشر وغرس مفاهيم الجودة بالإدارات وأدواتها وآلياتها وتقنيات الجودة .
١٢. جهود قيادة فعالة عادلة في توزيع المهام والإختصاصات والحوافز.
١٣. إستبعاد طرق التقييم التي تعتمد علي الكم من المنتج.
١٤. مدح العمل الجيد والتفاخر به.

العوامل المساعدة في تكوين فريق العمل بالإدارة:-

مفهوم فريق العمل:-

المقصود بفريق العمل:- كما عرفه زين العابدين فريد عبد الفتاح (مرجع سابق) بأنها مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية اوعملية تعاونية مستمره هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل والعمل علي تقديم الحلول المناسبة له.

لكي ينجح فريق العمل في أداء المهمة التي أوكلت إليه بنجاح لابد من توافر ثقة العمل برجع الفريق عبر العوامل الآتية:-

- أ. أن يختار الفريق بعضه البعض فرز أي فرد منهم.
- ب. إختيار رئيس الفريق يتفق عليه بالإجماع .
- ج. أن يستخدم رئيس الفريق مهاراته في التوجه والشرح بأهمية وإهتمام.
- د. عند إنسحاب أي عضو من الفريق يجب عدم التقليل من مهاراته وعدم التعرض لأي سلوك إنتهجه أمامهم.

ولكي تحقق فاعلية الفريق الواحد لابد من:-

١. المشاركة في الإحساس بأهمية الأهداف الإدارية.
٢. إيمان ووعي الفريق بطبيعة عملهم بإهتمام ومتابعة في جميع مراحلها.
٣. تحديد الإحتياجات من الموارد المادية والمالية بدقة مع إحسان إستخدامها.
٤. الإهتمام بأراء وحوجة المستفيدين .
٥. إستثمار إختلاف الآراء بفاعلية وإيجابية للوصول للحلول المناسبة حيث ذلك يشجع علي
٦. الإبتكار وصقل المهارات.
٧. الإستفادة من جهد فريق العمل في إتجاه حل المشكلات أكثر من الصراعات وبث روح التنافس بينهم.
٨. توازن توزيع الأدوار بمشاركة كافة الأعضاء وغرس روح وشعور بالأهمية في الفريق في تنفيذ العمل.
٩. يجب مراعاة تغيير بيئة العمل عند بعض أعضاء الفريق .
١٠. التقويم المستمر لأداء الفريق بإتباع الأساليب المتطورة لملاحظة وجمع البيانات وتخزينها وتحليلها وقياس ردود فعل المستفيدين .

وهناك جانب آخر من العوامل التي تحكم سير عمل فريق العمل ولخلق جو مناسب يشعر فيه الفريق بعدالة النظم وطوعية إتباعها. و عمل وتخطيط لوائح تنظم أداء الفريق ووضع ضوابط ولوائح للفريق ورئيس الفريق ومعرفة أسباب وجود كل فرد بالفريق.

كيف تقاس فاعلية الأداء:-

تقاس فاعلية الأداء من خلال من خلال أربعة أبعاد هي:-

١. رضا العاملين وهو أهم مقاييس فاعلية الأداء لأن رضا العاملين يمكن أن يقود لسلوكيات تؤثر علي عمل وأداء المؤسسة.
٢. جودة المنتجات وهي الخدمة أو قدرة المنتج عن تلبية حاجات ورغبات المستهلك.
٣. رضا الزبائن وهو إدراك الزبون لتلبية حاجته وبإستمرار بالجودة بجانب ذلك أن تكون الأسعار
٤. مناسبة تحقق المنفعة وأن تكون متابعة .
٥. الأداء الإستراتيجي للأعمال والذي يتضمن المبيعات السنوية أو الإقبال السنوي البشري ومعدل النمو وربحية المؤسسة وحصتها السوقية وصادراتها ومكانتها بين رصيفاتها.....الخ).

معوقات الجودة في الأداء الإداري:-

أشار العلوي ١٩٩٨م إلى العديد من الأسباب:-

١. التثبث الإداري وتقاوم الهياكل الإدارية وقدم الثقافات.
٢. تغيير هيكل النظام حسب الأنظمة السياسية.
٣. الإعتماد على المركزية واضعاف دور مجموعات العمل والمجالس واللجان.
٤. ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الإدارية مما يتسبب في فرض النظام غير الديمقراطي الإدارة.
٥. البطء في إتخاذ القرارات ، والتردد في أخذها بدافع الخوف من التغيير (محمد الهشامي، ٢٠١٠م).
٦. كما يقول (آلي داوود ٢٠٠٧م) عدم إلتزام الإدارة العليا باللوائح أو أي أسلوب في الإدارة أو فرض أساليب خلاف الخطط.
٧. التركيز والإهتمام على أساليب معينة في الإدارة وليس علي النظام ككل.
٨. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق الجودة.
٩. عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق أو عدم العدالة في إتاحة الفرصة.
١٠. توقع النتائج الفورية لأي قرارات.

اهم النتائج المستخلصة:

١. ايمان ووعي فريق العمل بتجويد الأداء.
٢. لتجويد الأداء لابد أن تتوفر الكفاءات الإدارية.
٣. الاهتمام بالتدريب المستمر لكل أفراد الإدارات في شكل دورات حتمية أو موسمية.
٤. العمل على كسب رضا المستفيدين.
٥. كسب الرضا الوظيفي لكل العاملين بالإدارات وتعزيز المتميزين منها.
٦. الاهتمام بتنفيذ القرارات الصادرة من رئاسة الجامعة أو مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام.
٧. توفير التمويل اللازم (مادي ومعنوي) للأداء ورعاية المبادرات.
٨. العمل بروح الفريق الواحد.
٩. التقويم الدوري للأداء بالإدارات.
١٠. وضوح اللوائح والقرارات ومراجعتها، للعمل بمقتضاها بعدالة .

اهم التوصيات لتجويد الأداء الإداري حسب مبادئ إدارة الجودة الستة:-

١. تبني الجامعات نظرة شاملة للإصلاح الإداري والتطوير في إدارتها وأقسامها ومراكزها ومعاهدها إداريين وموظفين وعاملين.
٢. إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية والأكاديمية باستمرار والعمل علي التحسين المستمر.
٣. إيجاد وصف وظيفي واضح لطبيعة العمل يفسر المهام والإختصاصات بوضوح.
٤. إعطاء فرص للجدارات والمبادرات خاصة عند التعيين.
٥. الإهتمام بعقد دورات تدريبية دورية وملزمة.
٦. منح القيادات المجال الأوسع في إتخاذ القرارات وعمليات التنسيق.
٧. إعتتماد نظام تكنولوجيا المعلومات تؤيد البيانات والمعلومات وفق المنهج العلمي لتساعد في صنع القرار العلمي السليم.
٨. إلزامية تقويم الخطط التشغيلية ومقارنتها بالخطة الإستراتيجية للجامعة.
٩. إعداد دليل للخطة الإستراتيجية وتمليتها للإدارات.
١٠. الإهتمام بالبنية الداخلية والخارجية بالجامعة والعمل علي تحسينها.
١١. خلق المناخ التنظيمي للمؤسسة يشجع علي تجويد الأداء برفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية
١٢. وتممية روح العمل عبر الفريق الواحد.
١٣. تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالجامعة.
١٤. تعزيز اللقاءات التفكيرية والإهتمام بمخرجاتها والعمل علي تنفيذها بقوة.
١٥. الوصول للمستفيد والإهتمام بأرائه ومقترحاته التي نتوصل لها بمختلف السبل.

المصادر والمراجع:-

١. علي داؤود يوسف ٢٠٠٧م - نشرة حول تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وإمكانيات تطبيقها الدار البيضاء ، محاضرة غير منشورة ٢٠١٠م.
٢. زين العابدين فريد عبدالفتاح - حلقات الجودة والمفهوم والتطبيق - القاهرة ١٩٩٨ ص ٩٨
٣. عبدالله علي السعد-مكونات الجودة- الدمام ١٤٣٥ هـ (ص ١٦) .
٤. العلوي، حسين محمد علي ١٩٩٨م-إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- مركز النشر العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز ط١ جدة.
٥. محمد الهشامي- مصوغة التدبير الإداري والتربوي لفائدة الأطر المكلفة بمهام الإدارة التربوية ، ن ١ العراق ، المتمدن العدد ٢٣٣٢.
٦. ناصر محمود عواد يونس- إدارة النظم والعمليات- دمشق ٢٠٠٣ م . تاريخ النشر ٢٠١٥/٩/٣م معايير نت. (Edu.com).
٧. نجيب سليم الجودة في التعليم مفهوم معايير وآليات الجودة في التعليم- ٢٠١٥م- Educ.com تاريخ النشر ٢٠١٥/٩/٣م.