

دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز

((دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة))

هاشم فوزي العبادي*

المستخلص

يهدف البحث إلى توضيح مدى أهمية استراتيجيات الإدارة المرئية في تحسين مستوى الأداء التدريسي الجامعي ، أجريت الدراسة على عينة من التدريسيين (أستاذ ، أستاذ مساعد) في جامعة الكوفة ، واعتمدت فرضية مفادها (توقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إيجابية بين استراتيجيات الإدارة المرئية ولأداء المميز للتدريسيين) ، حددت استراتيجيات الإدارة المرئية بثلاث استراتيجيات رئيسية (استراتيجية قواعد العمل ، استراتيجية التطهير ، واستراتيجية التخلص من الهدر في الأنشطة والثروة) ، صممت لأغراض جمع البيانات والتحليل استمارة استبانة بمقياسين ، يقيس الأول استراتيجيات الإدارة المرئية ، ويقيس الثاني مستوى الأداء التدريسي الجامعي ، توصلت الدراسة المجموعة نتائج من أهمها ، علاقة الارتباط القوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية والأداء التدريسي الجامعي ، مبررا العمل على وفق هذه الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية .

منهجية الدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة في طبيعة الإدارة الجامعية واهتماماتها هل تدار الجامعة برؤية المستقبل وتحدياته وخطورة رسالة الجامعة على حركة المجتمع ؟ أم أنها تدار بالمنظور قصير الأجل تجعل من العملية التعليمية عبئاً على التنمية؟ كما تعد مشكلة الأداء المنخفض للأقسام والأشخاص من المشكلات التي تعاني منها الإدارة الجامعية في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة. إذ تعد الموارد البشرية من أهم الموارد الجامعية لأنها تمتلك المقدرة على التفكير والاختراع والتطوير في مجال التدريس والإشراف والتأليف وإجراء البحوث العلمية والدراسات، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات المتعلقة بتحسين كفاءة أداء الجامعة والتدريسيين، وتقديم السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام التدريسيين بأعمالهم، وانعكاس ذلك على تحقيق أداء متميز للجامعة. لذا بات من الضروري ان يلاءم الادارة الجامعية من رؤيتها الاستراتيجية بعيدة المدى وبين متطلبات عملياتها التي يتوقع ان تسهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها ، في ضوء ما تقدم يمكن تحديد المشكلة بالتساؤلات الآتية

- هل ان الجامعة بحاجة الى استراتيجيات تسهم في تفعيل عملياتها وكسبها اداء متميز .
- هل ان الاستراتيجيات المركبة هي الاكثر استجابة في تحقيق الاداء الجامعي المتميز .

ثانياً- أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة على محورين هما:

المحور الأول: الأهمية على مستوى الإدارة الجامعية: تعريف الادارة الجامعية باستراتيجيات ادارة جديدة يمكن ان تسهم في تحسين الاداء الجامعي وتطويره تتجلى أهمية الدراسة ضمن هذا المحور بتقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الجامعة وكلياتها ووضعها موضع التنفيذ والاستفادة منها، لأجل الارتقاء بأداء الجامعة من خلال جهود أعضاء كادرها التدريسي، ودورها في تحقيق الوفورات الاقتصادية والمالية ومن خلال الاستفادة من تطبيق إستراتيجيات الإدارة المرئية، والنهوض بالمستوى العلمي، وانعكاس ذلك على الاقتصاد القومي.

المحور الثاني: الأهمية على مستوى المورد البشري: تقديم تصور اداري ذي طبيعة استراتيجية يمكن ان يسهم في تطوير المورد البشري وتحسين ادائه

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور إستراتيجيات الإدارة المرئية في رفع مستويات أداء التدريسيين، فضلاً عن الوقوف على المعوقات التي تحول دون الوصول لمستويات الأداء المتميز للتدريسيين من خلال توظيف الامكانيات والموارد المتاحة والوقوف على العقبات القائمة.

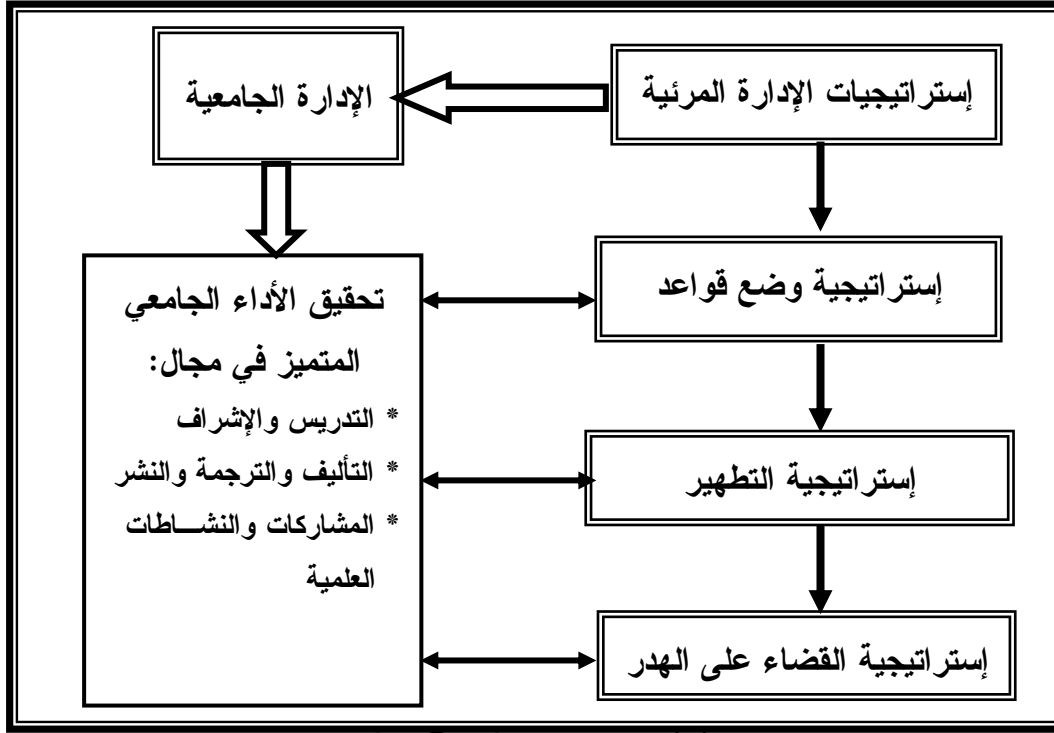
ومن هذا المنطلق فان الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يأتي:

- 1 تشخيص مستويات أداء الأنشطة العلمية للتدريسيين في الواقع الميداني لجامعة الكوفة.
- 2 التوصل إلى اقتراح معايير لمستويات الأداء المتميز للتدريسيين في الجامعة.
- 3 التعرف على طبيعة الإدارة المرئية والمتمثل بتدريسي الجامعة ودور القدرات الفكرية في وصولهم لمستوى الأداء المتميز.

رابعاً- مخطط الدراسة وفرضياتها:

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية يتطلب وضع مخطط افتراضي يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، كما في الشكل (1) واستناداً للمخطط الافتراضي للدراسة ومشكلتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم صياغة فرضية إحصائية رئيسة ومن ثم تتفرع منها فرضيات فرعية تعد بمثابة تخمينات أولية التي سيتم اختبارها لاحقاً، وهذه الفرضيات هي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يتوقع ظهور علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين إستراتيجيات الإدارة المرئية وبين الأداء المتميز. وينتفع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:
- (1) يتوقع ظهور علاقات ارتباطية ذات دالة معنوية بين إستراتيجية وضع قواعد العمل والأداء المتميز.
- (2) علاقات الارتباط بين إستراتيجية التطهير والأداء المتميز.
- (3) علاقات الارتباط بين إستراتيجية القضاء على الهدر والأداء المتميز.



خامساً- عينة الدراسة:

وقع الاختيار على جامعة الكوفة بوصفها ميداناً للدراسة الحالية لأنها من الجامعات العراقية الكبيرة والعريقة والمعروفة بادائها المتميز وتم اختيار عينة قصدية من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد، والسبب في ذلك يعود إلى عوامل عديدة منها الخبرة والمهارة والمعرفة، فضلاً عن امتلاك هذه الشريحة المقدرة على التفكير والتحليل وصنع القرار وإنجاز البحوث العلمية، والدراسات وتقديم الاستشارات.

سادساً: وسائل جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري: اعتمد الباحث على ما توفر من مصادر ودوريات ورسائل عربية وأجنبية، فضلاً عن اعتماد شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
2. الجانب التطبيقي: اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات:
 - أ- المقابلات الشخصية.

ب- استمارة الاستبانة: وتعد أداة البحث الأساسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باختبار صحة الفرضيات، وتعتبر الاستبانة أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات، فضلاً عن أنها أداة دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحددة وكذلك يمكن بواسطتها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد وتسهل فيه عملية تحكيم النتائج، فقد تم تصميم أستمارة الأستبيان بالأسترشاد على (يوسف، 2005) و(الطائي والعبادي، 2007).

سابعاً: الأساليب الإحصائية

- 1) التكرار والنسب.
- 2) الوسط الحسابي المرجح { لقياس اتجاه نتائج البيانات
- 3) الانحراف المعياري. { لقياس مدى تجانس آراء افراد العينة حول وسط كل متغير
- 4) معامل الإختلاف. {الاختلاف بين العوامل
- 5) الوزن المئوي المرجح . { لقياس اتجاه آراء افراد العينة
- 6) معامل ارتباط البسيط (بيرسون). { لتشخيص العلاقة بين المتغيرات

المبحث الأول: الإدارة المرئية وإستراتيجياتها

أولاً – مفهوم الإدارة المرئية: Concept of Visual Management

يعد نمط الإدارة المرئية نوع من أنواع الأنماط الإدارية المستخدمة في إدارة الجامعة بالإضافة إلى الأنماط الأخرى وحتى يمكن تفهم ارتباط التعليم بالتنمية فلابد من اختصار الأنماط الإدارية المختلفة والتي يمكن ان تدار من خلالها أي مؤسسة علمية كانت أو غير ذلك. والإدارة بصفة عامة هي واحدة من ستة عناصر هامة في الكيان الجامعي وهي (إبراهيم وآخرون، 1998: 23):

- أ - سوق العمل بالنسبة لخريجي الجامعات.
- ب - التقنية المطلوبة لأعداد الخريجين.
- ج - الجهاز التنفيذي.
- د - رأس المال اللازم لتمويل العملية التعليمية في جوانبها.
- هـ - التنظيم الذي يربط ما بين العناصر السابقة.
- و - الجهاز الإداري المسئول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة ومبادئ إرشادية تنقح الأنظمة للحفاظ على التراث الثقافي وتطوير المهارات التقنية ومهارات الاتصال والتفاعل الإنساني.

والآن سوف نتطرق إلى الأنماط الإدارية: حيث أن هناك أنماط إدارية متعددة ولكننا نركز هنا على أربعة أنماط أساسية منهما نمطين تقليديين وآخرين عصريين نتطلع إليهما في جامعة المستقبل. وفيما يلي سرد لهذه الأنماط وبعض أوجه القصور وكيفية التغلب عليها.

1- الإدارة بالطرائق: **Management by Methods** : وفي هذه الإدارة يهتم الجهاز الإداري بالطرائق على حساب الأهداف ويغلب الشكل على المضمون بشكل يجعل القبيح ويخفي المشاكل رغم وجودها، وقد تصل درجة الاهتمام بالشكل إلى التضليل وإخفاء الحقائق. وفي الإدارة بالطرائق يتحول الجهاز التنفيذي إلى جهاز خدمي يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف المؤسسة الجامعية. فعلى سبيل المثال تعقد العديد من المؤتمرات العلمية التي لا يتمخض كثير منها إلا عن جلسة افتتاحية صاخبة تحضرها بعض الشخصيات الهامة وتستحوذ على اهتمام أجهزة الإعلام المختلفة دون التركيز الموضوعي والأكاديمي على مضمون المؤتمر وأهمية موضوعاته. ودون أي متابعة لتوصياته. وعليه فتصبح بعض هذه المؤتمرات غايةً وليست وسيلة بالأساليب على حساب الأهداف والرؤى وتكلف جامعاتنا الكثير من الجهد والمال. (Beattie, 2001:40)

2- الإدارة بالأهداف: **Management by Objectives** في هذه الإدارة يقسم الهدف الإستراتيجي في رسالة المؤسسة الجامعية إلى عدد من الغايات التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات ثم تقسم كل غاية تكتيكية إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام. بعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسية في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق. وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية. ومن الطبيعي ان يحدث انفصال بين أهداف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأهداف الإدارات الوسطى والعليا والأهداف الإستراتيجية للجامعة وهي تنمية الموارد البشرية بهدف خدمة المجتمع في جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. وكل هذه الجوانب تتطلب مهارات تقنية ومهارات للعلاقات الإنسانية. أن تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري ويكمن الفشل الحقيقي في عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات الجامعية. ولا يقصد بالرؤية هنا أن ننظر للأشياء المرئية ولكن نقصد بها البصيرة التي ترى ما لا يمكن أبصاره، وينطبق ذلك على المستقبل الذي لا يمكن أبصاره ولكن يمكن استبصاره. (Covey,1990:15)

3- الإدارة بالرؤية المشتركة: **Management Common Vision** : وهذا الأسلوب الإداري بسيط في متطلباته عميق في آثاره. والإدارة بالرؤية هي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية. وفي هذه الحالة لا تقسم الأهداف الإستراتيجية. ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين

بالمؤسسة الجامعية للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي لا يعتمد فقط على اجتياز الامتحانات والحصول على الشهادات. (تركي, 1998: 20)

الشكل (2) عرض مقارنة بين بعض الأنماط الإدارية

نوع الإدارة	الإدارة بالطرائق	الإدارة بالأهداف	الإدارة بالرؤية المشتركة
الحقائق	التركيز على الطرائق في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة	التركيز على انجاز الاهداف في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة	التركيز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة (أي إيجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية الادارية
المفهوم	التركيز على الطرائق في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة	التركيز على انجاز الاهداف في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة	التركيز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة (أي إيجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية الادارية
الهدف	فاعلية وكفاءة العملية الادارية	فاعلية وكفاءة العملية الادارية	فاعلية وكفاءة العملية الادارية
العناصر	1- الإدارة العليا . 2- الطرائق الادارية 3- قنوات الاتصال	1- تحديد الاهداف 2- تحديد متطلبات انجاز الاهداف 3- الرقابة المشتركة على التنفيذ 4- الافعال التصحيحية	1- تطوير رؤية مشتركة للإدارة 2- الشمولية في تحقيق التفاعل بين الاهداف و الوسائل 3- الاهتمام بالادوار اكثر من الاهداف
النتائج المتوقعة	1- تحسين العلاقة مع الآخرين 2- تفعيل العملية الادارية	1- المشاركة الجمعية في العملية الادارية (مخرجات) عمليات ومخرجات 2- تحسين نتائج العملية الادارية	1- استفادة اكبر من الطاقات والامكانات المتوفرة للمنظمة 2- وحدة اتجاه المنظمة ونشاطاتها 3- اعطاء مجال اوسع لتطوير القدرات البشرية
النقد	1- الاهتمام بالشكل اكثر من المضمون 2- التضليل وإخفاء الحقائق 3- محدودية النتائج المتحققة 4- الحاجة الى نظام متابعة	1- التعدد في الاهداف من خلال المستويات الادارية وانعكاساته على ضعف السيطرة في التعامل فيما بينها	

وقد تم انجازها في الشكل (2) ، ان الانماط الادارية السابقة رغم اهميتها وإيجابياتها في مواقف وظروف معينة ، الا ان الصورة المترشحة عنها قد تؤدي الى التشويش على رسالة وأداء المؤسسة

الجامعية فضلا عن إهدار الشفافية في العمل الجامعي في محاوره المتعددة وكما توضحه النقاط
الاتية : -

- 1 تحول مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق التي تهدف إلى إرضاء القيادات الجامعية، حتى وان استدعى ذلك ادعاء مثالية الأداء ومحاولة تضليل الرؤساء.
 - 2 تطرف أحكام المؤسسة الجامعة في الشخصيات القيادية والعامه وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.
 - 3 عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية. وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق (الغاية تبرر الوسيلة) ومن هنا تجيء شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
 - 4 تعدد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطاتها إلى عمق المؤسسات الجامعية، وبذلك أصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي، وكلنا يعلم ان الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.
 - 5 تمسك القيادات الجامعية بمواقعها أصبح من دواعي الحماية، خاصة وقد انتشرت ثقافة البحث في سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.
 - 6 -انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن ارض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي الذي غالباً ما يبدأ من القاعدة والمقربين.
 - 7 -انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق أو تلوينها.
 - 8 -عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة وسوء استغلال المناخ السياسي.
 - 9 -الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل الجامعي والقائمين على تنفيذه وإدارته. ولا يغيب عنا ان التقييم بالتقارير لا يخلو من العامل الشخصي. الذي تكمن خطورته في التعيين للمناصب العليا بالجامعة.
 - 10- انعكاس مفهوم (الإدارة في خدمة الجامعة) إلى (الجامعة في خدمة الإدارة) ويقع التركيز على الايجابيات والمبالغة في أبعادها. وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من فرضها ضمن آليات هذا التحول الشاذ. وهنا يجب ان تسأل القيادات الجامعية نفسها هذا السؤال: هل تقوم القيادات الجامعية بتنمية الثروات البشرية وتحقيق رسالة الجامعة، أم تستغل الآخرين في أحلامها الشخصية على حساب الرسالة والقائمين عليها؟ (ابراهيم ، 2001 : 25)
- والإدارة المرئية أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان (جمبا كايزن) (Gemba Kaizen) وهي كلمات بسيطة تعنى إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الوقت بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على

منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: **التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة**. وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلا بد من التمسك بثلاث إستراتيجيات أساسية وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية. (الطحلاوي وإبراهيم، 1995: 32).

ثانياً- إستراتيجيات الإدارة المرئية وتطبيقها في إدارة الجامعة:

ليست الإدارة المرئية أسلوباً لإدارة الأزمات ولكنها منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها. ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي. وعليه فهو أحد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع. ولا يمكن ان تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة ويمكن تلخيص دور هذه (Garvin, 1995: 50-52) الإستراتيجيات فيما يلي

1- إستراتيجية وضع قواعد العمل : Strategy Rules Work

وفي ذلك فانه يجب أن تكون هذه القواعد واضحة وتخدم رسالة المؤسسة الجامعية بالطريقة المثلى. كما يجب إلا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد. وهذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح.

2- إستراتيجية التطهير : Cleaning Strategy

وهي إستراتيجية هامة تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب. وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج أبعاد بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل، ولا يقف التطهير عند هذا الحد، بل يجب ان يمتد إلى الأدوات والمعدات والأساليب والسياسات. ورغم ان التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد الأزمات والكوارث إلا انه أهم وسيلة للتطوير المستمر، وعليه فيجب ان يكون التغيير احد القيم الثقافية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل. والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.

3- إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات:

Strategy to Eliminate Wasteful Activities and Wealth

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة الجامعة. وهناك أشكال كثيرة لإهدار الثروات الجامعية رغم ندرتها وقد يكون الهدر بهدف وضع المؤسسة الجامعية في خدمة الإدارة. كذلك فان هناك عنفاً رقابياً على حركة العمل الجامعي لا يجنى العاملون من ورائه إلا الخوف والشك والتردد

والتباطؤ والتعقيد والتعطيل. قد يصل الهدر في الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يعطل مسيرة الجامعة ومصالح العاملين بها، ويدفع إلى بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري. ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل.

ويقتضى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من موقع الأحداث ضرورة إتباع خمس خطوات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي: (Rock,2000:55)

- 1 - النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية التواجد في هذه المواقع عند ظهور أي مشكلة.
- 2 - الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة (Lateral & Reversal Thinking) بالإضافة إلى الأساليب التقليدية وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها.
- 3 - اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية والتي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف لكن لا يجب ان يمنعنا زوال العرض من متابعة واحتواء المرض.
- 4 - البحث عن الأسباب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة واليات القذح الذهني للوصول إلى أفضل سيناريوهات التشخيص والعلاج.
- 5 - وضع الحلول المناسبة للمشكلة. مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل.

ثالثاً- الإدارة الجامعية The University a Administration

لقد احتلت الإدارة الجامعية أهمية كبيرة في الدولة المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، وخاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات، ولما للجامعات من دور كبير في مجتمعاتها بوصفها رائدة لقطاعات المجتمع في التطوير والتنمية كمؤسسات علمية وبحثية. لقد تركزت الاهتمامات ومنذ بداية عقد الستينات على توفير نظام للمعلومات يدعم اتخاذ القرار وخاصة لإدارات الكليات والجامعات، وقد صدرت عدة دراسات تتحدث عن أهمية المعلومات وتزايد الحاجة لنظم معلوماتية تسهم في تطوير الإدارة الجامعية لغرض تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والتوزيع الأفضل لها، وأيضاً تحقيق الفاعلية والمساهمة في تطوير البناء العلاقتي بين الجامعة والمجتمع. لقد تميزت معظم تلك النماذج بحركيتها وأنها طرحت نظم معلوماتية شاملة للكليات والجامعات وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وناقشت حاجة الإدارة فيما يتعلق بالموارد البشرية، الطلاب والهيئات التدريسية والموظفين والعاملين، وكذلك الموجودات بأنواعها والتمويل والمجتمع الذي تعمل فيه. ولقد شهدت السبعينات والثمانينات تطوراً هائلاً في هذا المجال ولم تعد الإدارة تبحث عن البيان والمعلومة فقط وإنما امتدت إلى أبعد من ذلك وخاصة في كيفية الوصول إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل الجامعي. (النعمي، 2001: 112).

لقد بدأت الإدارة الجامعية تبحث عن هذه المفاهيم بأطر جديدة ولم تقتصر على الأنماط التقليدية كمبدأ فاعلية الكلف وغيرها، ويبدو أن مجمل تلك التغيرات كانت ورائها مشكلات ودوافع تدفع باتجاه التطوير لحلها، وخاصة بعد أن انعكست تلك المشاكل المالية على العملية العلمية والتربوية والتي عانت منها مؤسسات التعليم العالي بحيث أدت إلى هبوط نوعي في طبيعة المخرجات والحاجة التمويلية المتزايدة. (النجار، 2002: 25)

كل ذلك أدى إلى طرح المزيد من التساؤلات عن مفهومي الكفاءة والفاعلية. حيث يعد مفهوم الفاعلية، مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ومحير، ويبدو صعباً في التعريف والقياس، ذلك لأنه بناء حرج في نظرية المنظمة ولا يوجد إلا فهم أولي فقط لما يشكله هذا المفهوم أو لما ينطوي عليه فعلاً. ولا يزال يكتنفه الغموض نتيجة لعدم استناده إلى نظرية ثابتة.

ورغم هذا التباين وعدم الوضوح الذي ينطوي عليه مفهوم الفاعلية، إلا أن بعض المفكرين والباحثين سعوا إلى وضع تعريفات محددة للفاعلية التنظيمية، فمنهم من عدها (درجة تحقيق أهداف المنظمة). ومنهم من عدها (قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة والتكيف للمشاكل البيئية والداخلية). كما اعتبرها (Pennings) بأنها (دالة للتطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئية والهيكلية). (مصطفى ومحمد 2001: 34).

ينضح مما تقدم بأن مفهوم الفاعلية التنظيمية مفهوماً معاصراً يمكن من خلاله تقييم وقياس درجة تمكن المنظمات الإدارية من الاضطلاع بمهامها وأنشطتها وتحقيقها لأهدافها. ونظراً لما تشكله مؤسسات التعليم الجامعي وخاصة (كليات الإدارة والاقتصاد) من أهمية في نشر التعلم وإجراء البحوث العلمية والنهوض بها وتنمية المعرفة وتوسيع قاعدتها الوطنية، وصناعة المعرفة الجديدة ونقلها للأجيال، علاوة على توفير الكوادر البشرية القادرة على تطوير برامج التنمية وقيادتها.

تأسيساً على ذلك فقد خلصت كل تلك الجهود إلى المساهمة في قياس وتحديد مخرجات التعليم الجامعي وأهداف الجامعات ومحاولة قياس كلفة الدرجة العلمية وكلفة الساعة التعليمية وكلفة الطالب المتخرج وكلفة البحث العلمي، وأصبحت كل هذه المؤشرات دليلاً عقلانياً للإدارة الجامعية.

وفي الحقيقة لا تُعدّ المناصب القيادية في الجامعات كرئيس الجامعة، والعميد ورئيس القسم مناصب إدارية بحتة، بل هي مناصب علمية أيضاً. فرئيس القسم لا يمارس عملاً إدارياً كبيراً، والمهام الملقاة على عاتقه أغلبها علمية. وكذلك مهام العميد ورئيس الجامعة، وأن ازدادت المهام الإدارية كلما صعدنا في السلم الجامعي. والجامعات لا يمكن أن تستغني عن المجالس وكذلك الكليات والأقسام، وألا فقدت طبيعتها العلمية والتربوية وتحولت إلى مراكز أو مؤسسات يتولى المسؤول الأول فيها مسؤولية كل شيء.

وقد دأبت الجامعات في الدول التي عرفت نظام الجامعات الحديث على إعطاء الاستقلالية لأقسامها وكلياتها بحيث تصبح هذه الأقسام وحدات علمية متجانسة، وبذلك تكون الحلقات الأعلى تخطيطية وإشرافية أكثر منها تنفيذية.

ومن المعروف أن مهمة الجامعة ومن ثم الكلية والقسم لا تنحصر في التعليم فحسب، أي إنها لا تُخرجُ مختصين في مختلف العلوم الصرفة والتطبيقية أو الإنسانية فحسب، بل أن لها مهمة أخرى على جانب كبير من الخطورة والأهمية وهي البحث العلمي. وعلى هذا فإن الأستاذ يقوم بهاتين المهمتين إلى جانب مهمة ثالثة هي الإشراف على طلبة الدراسات العليا وبحوث الطلبة.

فما هو النظام الأمثل كي تتمكن الجامعة من أداء أهدافها بجهد أقل ووقت أقصر؟ أن ذلك لا يتم في نقل سلطات الوزير إلى العميد أو إلى غيره، لأن ذلك إن أمكن تحقيقه في مؤسسات الدولة الأخرى فإنما يرجع ذلك إلى الحلقات الزائدة التي تفصل بين الوزير والمدير العام. فهل يمكن أن يتحقق ذلك في الجامعات؟ والمقصود هل يمكن أن نلغي منصب رئيس الجامعة مثلاً؟ هذا بالطبع غير ممكن، لأننا بذلك قد ألغينا الجامعة نفسها. وهل يمكن أن نلغي منصب العميد؟ هذا غير ممكن في الوقت الحاضر. لأن معناه أننا غير مهيبين له علمياً وإدارياً ونفسياً.

أن الأفضل هو تعزيز عمل الفريق في الجامعات أي دعم مجالس الجامعات والكليات والأقسام. فإذا ما أعطيت بعض صلاحيات الوزير لمجلس الجامعة، وبعض صلاحيات رئيس الجامعة لمجلس الجامعة، وبعض صلاحيات العميد لمجلس القسم، فإن كثيراً من الزمن والجهد سيختصر، وسيبقى الهدف العلمي هو السائد، وسيتم التخلص من كثير من الإجراءات والحلقات الزائدة التي تعيق العمل وتؤخره. وبدون ذلك لا تستطيع الجامعة أن تؤدي مهمتها على الوجه المطلوب.

إن الجامعات لا يمكن أن تزدهر وتعطي ثمارها إلا إذا تحقق لها الاستقلال النسبي في إدارة شؤونها، وهذا لا يعني أن تسير كل جامعة كما تشاء، إذ لا بد أن تكون هناك ضوابط تبين المسار العام الذي ينبغي أن تسلكه. وهنا يأتي دور الوزارة في التنسيق والإشراف والتخطيط. وهذه مهام ليست بالسهلة وعلى جانب كبير من الخطورة. على أنه ينبغي أن تبقى وزارة التعليم العالي حقيقة ماثلة للعيان، وهي كونها وزارة تخطيطية إشرافية تنسيقية، وهي بذلك تختلف عن الوزارات الأخرى التي هي وزارات تنفيذية.

ويود الباحث أن يشير هنا إلى أن أغلب السياسيين يقسمون الوزارات إلى سيادية وأخرى غير سيادية وهذا هو مفهوم مغلوط حيث يضعون التعليم العالي بكونه وزارة غير سيادية وهذا منطوق غير صحيح لأن تطور أي بلد يعتمد على مدى امتلاكه من علماء وتعد هذه الوزارة هي الأم أو المصنع الذي يصنع مختلف الكوادر السياسية والاقتصادية والعسكرية والتكنولوجية وغيرها.

يستخلص مما تقدم ذكره ان الادارة الجامعية تتصف بما يأتي : -

1 - الدور الكبير الذي تؤديه الجامعة في خدمة البلاد وتطويره اجتماعيا واقتصاديا وعلميا وتقنيا

- 2- أهمية نظام المعلومات الجامعية في ملاحقة التغيرات في البيئة الجامعية وفي إعادة توزيع الموارد وتنظيم الاستيعاب
- 3- امتلاك حضور اداري يوائم بين التوجهات الاستراتيجية الجامعية والمتطلبات العلمانية التي تفرضها طبيعة واقع العمل الجامعي ، وملاحظة مدى انعكاسه على كفاءة الجامعة وفعاليتها
- 4- تطوير نظام مراجعة وتقويم يساهم بفاعلية في كشف مستوى الاداء الجامعي الشامل ومتطلبات تحسينه
- 5- الاهتمام بكل جوانب العملية الجامعية (التعليمية والبحثية) وايجاد الصيغ الادارية الاكثر ملاءمة في تفعيلها
- 6- ان الشمولية والتعقيد الذي تتصف به الادارة الجامعية يتطلب المراجعة والتغيير المستمرين من جانب ، والبحث عن الاستراتيجيات الادارية التي تناسب التطور في العمل الجامعي من جانب اخر

المبحث الثاني : الأداء المتميز

أولاً- مفهوم الأداء المتميز:

يعد موضوع الأداء المتميز على مستوى الفرد من موضوعات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتحديداً ضمن نظريات الدوافع وقد شكلت هذه النظريات احد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام المديرين لأكثر من قرن من الزمان. ومن أبرز نظريات الدوافع التي تناولت الأداء المتميز هي نظرية التوقع (Expectancy Theory)، ويعد العالم (Vroom) من ابرز أنصار هذه النظرية. يمثل تقييم الأداء مكاناً حيويًا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة، الترقية، النقل، العلاوات، التدريب... الخ.

ويقصد بالأداء المتميز أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة (Ivancevich, 1997, 462).

ويعرف (القريوتي، 2000، 303) الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مداخل دراسة الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء.

في حين عرف (يوسف، 2005: 49) الأداء المتميز (هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك

المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والاصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمنظمة). كما يعرف الأداء المتميز أنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق بالإنفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي (www.personnelzone.com/pztraining.usf).

يستخلص مما تقدم ذكره ان الاداء المتميز يعتمد الاتي :-

- 1- ان يعبر عن اعلى مستوى اداء يمكن ان تحققه المنظمة او افرادها بالمقارنة مع معايير محدودة
 - 2- الاداء الناتج عن القدرات والممارسات الابداعية للمنظمة او افرادها
 - 3- نتائج تفاعل سلوكيات وقدرات الافراد بما يضع الجهد في مكانه وناتجه المحددين
 - 4- الاداء الذي يتصف بالتميز مقارنة بالمنافسين ، او معايير الاداء المقارن
- تعد المنظمات التعليمية من المنظمات الخدمية، الا ان خصائصها مغايرة إلى حد كبير عن المنظمات الخدمية الأخرى فضلاً عن المنظمات الإنتاجية، وذلك اعتماداً على طبيعة عمل هذه المنظمات والمتمثل بتقديم العلم والمعرفة للطلبة وإجراء البحوث العلمية.
- وتعد الجامعة من أبرز هذه المنظمات التي يقع على عاتقها مسؤولية رفد المجتمع بالكادر المؤهل لشغل الوظائف في المنظمات.
- يتمثل أداء التدريسي في الجامعة بأنشطة متنوعة تتسم بالطابع الذهني والفكري، من أهمها إلقاء المحاضرات، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات. ولكي يتحقق التميز في أداء التدريسي فإنه لا بد ان يتجاوز معايير الأداء الموضوعه من قبل إدارة الجامعة، أو ان يقدم أداءً أعلى من نشاط أعضاء الكادر التدريسي.

ثانياً- أساليب تحقيق الأداء المتميز:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز. وقبل استعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز هي (باور، 1997، 227-228):

1. وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.

2. تطوير المديرين : وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وبتأبع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.

3. العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
4. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

وترى وجهة نظر أخرى إلى ان اعتماد المدخل الياباني في إدارة الموارد البشرية يعد من الأساليب الفاعلة لتحقيق الأداء المتميز، ومن أبرز خصائص هذا المدخل التي لها القدرة للوصول إلى الأداء المتميز ما يأتي (النداوي، 1999، 45):

1. النظرة الشمولية للاهتمام بالإفراد العاملين: إذ توفر الإدارة اليابانية وسائل عديدة تعمل على دعم الفرد اجتماعياً وعاطفياً ونفسياً من منطلق الإنسان كيان متكامل.

2. المشاركة الجماعية في صنع القرار: ان آلية اتخاذ القرار في المنظمات اليابانية يقوم على أساس مشاركة كل من سيتأثر باتخاذ القرار، وعلى الرغم من ان صنع القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً، الا ان اتخاذ القرار سيصبح من مسؤولية المشاركين جميعهم.

3. القيم المشتركة: ان تحديد السلطات والمسؤوليات في الإدارة اليابانية يقوم على أساس جماعي وليس فردياً، وان وحدة البناء التنظيمي هي الجماعة وليس الفرد ولذلك فان كل الأمور المهمة تتحقق بفضل العمل بروح الجماعة لكونه حافزا للإفراد على التفاعل والترابط وعلى تشجيع الفرد لغيره في سبيل بذل أقصى الجهود للوصول إلى أفضل النتائج.

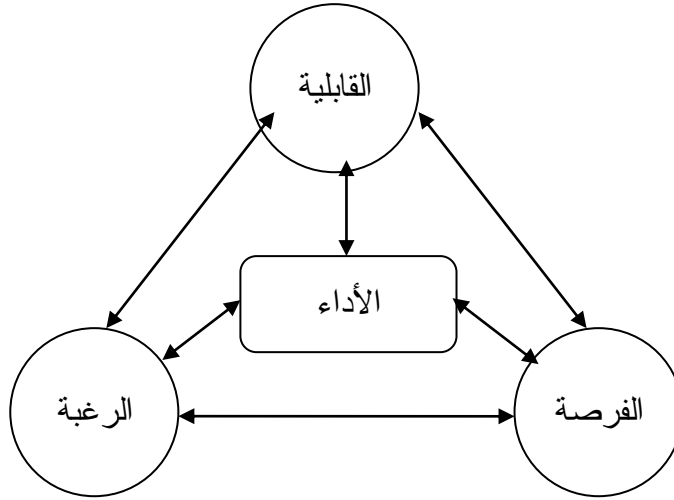
ولكي يتحقق الأداء العالي (المتميز) فانه لا بد من ان يتمتع بثلاثة عوامل، وكما موضحة في الشكل (2) وهي (الشماع، 252، 1999):

1 - القابلية أو القدرة على الأداء كتمتعه بالذكاء والصحة العامة، ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.

2 - الرغبة أو الدافعية في العمل ويمكن تحسينها بالتحفيز. ويقصد بالدافعية استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه ان يحقق هدفاً رسمته إدارة المنظمة. (جواد، 85، 2000).

3 - إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء، ويمكن إيجاد ذلك عن طريق قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه مثل منظومة التقنية المستخدمة ومنظومات التخطيط واتخاذ القرار وكيفية

تحويل الصلاحيات، فقد يبرز دور منظومة التقنية في موقف معين بحيث ان تطويرها يعد عنصراً حاسماً في خلق فرصة الأداء الأجد (التميز)، وفي مواقف أخرى قد يكون التطوير لازماً في تخطيط العمليات وجدولتها والتنسيق بين الفعاليات، ثم ان تحويل الصلاحيات لإنجاز مهمات معينة يتطلب التحدي لأفراد معينين مما يدفعهم لاستثمار قابلياتهم والاستفادة من مكوناتها بما يؤتي ثماره على شكل أداء متميز.



الشكل (2)
إبعاد الأداء الوظيفي

المصدر: الشماخ، خليل محمد حسن، (1999)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ص 253.

ثالثاً- دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز :

يركز توجه المنظمات المعاصرة على جودة الإنتاج والاهتمام بتحقيق حاجات ورغبات الزبائن فضلاً عن تحقيق حاجات وأهداف الأفراد العاملين في تلك المنظمات، خلافاً للتوجهات التقليدية التي كانت تركز على تقليل الكلف قدر المستطاع وزيادة الإنتاجية والربحية.

لذا فان توجه العاملين لتحقيق الأداء المتميز في هذا المنحى يستوجب تبني المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية خصوصاً لمجموعة معينة من الممارسات.

ان المنظمات الساعية لتحقيق الأداء المتميز في الجودة (جودة الأداء، وجودة العمليات، وجودة المخرجات) يتطلب ان يكون العاملون مدركين تماماً للعملية التي يتم بواسطتها "تحقيق الجودة" أو إنتاج المنتجات، لذا ينبغي ان يمتلك العاملون اهتماماً مرتفعاً في تحمل مسؤولية القيام بالعمل، فضلاً عن توفير درجة عالية من الولاء والانتماء السايكولوجي بالمنظمة، وضرورة امتلاكهم للمرونة تجاه التغيير، فضلاً عن قدرتهم لتحمل الغموض الذي يكتنف العمل والحالات غير القابلة للتنبؤ، وينبغي ان يغلب أسلوب العمل الفرقي على أداء المهام. (يوسف، 2005: 57)

وعلى هذا الأساس فإن دور إدارة الموارد البشرية في هذا الجانب يقوم على تشجيع مساهمة ومشاركة العاملين في شؤون المنظمة المختلفة كالسماح في مشاركتهم بتحديد أوصاف وحدود الوظائف والمساهمة في إجراء تقويمات الأداء، واتخاذ بعض القرارات التي تخص التعويضات وما شابه ذلك، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية ان تقوم بإعطاء العاملين وصفاً عاماً وواسعاً للتوظيف كي يكون لديهم حرية في العمل وتنمية روح الإبداع فضلاً عن وضع مسارات وظيفية واسعة، ووضع معايير طويلة الأمد لقياس أداء العاملين، وان تعمل إدارة الموارد البشرية على محاولة جعل العاملين غير مستقرين في وظائفهم لفترات طويلة، كما ينبغي تقديم الحوافز لتشجيع العاملين للوصول إلى الأداء المتميز (اليوزبكي، 2001، 73-74).

ويحدد السلمي الافتراضات الأساسية التي يجب ان تتعامل من خلالها الإدارة المعاصرة مع مواردها البشرية (السلمي، 2001، 68):

- تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتمنه من تحديد أهداف الفرد والجماعة، وتوفير مستلزمات الأداء.
- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية والاستثمار في تطوير الأداء.
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، فلا عن تحليل الهياكل الحالية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة، ومن ثم العمل على سد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة وبما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة المطلوبة.
- التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث : الجانب العملي تحليل ومناقشة استمارة الاستبانة

سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة جامعة الإدارة والاقتصاد حول متغيرات الدراسة المتعلقة بإستراتيجيات الإدارة المرئية وتحقيق الأداء المتميز وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمسة رتب والذي يتوزع من أعلى وزن له حيث أعطى (5) درجة لتمثل الإجابة أتفق تماماً إلى أوطاً وزن والذي أعطى درجة واحدة لتمثيل فقرة الإجابة لا أتفق تماماً.

ومن جانب آخر تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة.

أولاً - تحليل دور إستراتيجيات الإدارة المرئية : من خلال الجدول الآتي (2) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة وعلى المستوى التفصيلي لإستراتيجيات الإدارة المرئية وعلى النحو الآتي:

1 إستراتيجية وضع قواعد العمل : يتضح من نتائج جدول (2) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لإستراتيجية وضع قواعد العمل بلغ (3.80) وبانحراف معياري قدره (2.55) ووزن مئوي بلغ (78%) إذ تبين بأن الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (3) وهذا يعني أن إستراتيجية وضع قواعد العمل تعد واضحةً لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق (78%) وفقاً لوجهة نظرهم وهذا يدل على أهمية هذه الإستراتيجية وإدراكها من قبل أفراد العينة وأن تحقيق الأداء المتميز هو هدف رئيسي لأي جامعة، وأن التركيز على هذه الإستراتيجية سوف تحقق الأداء المتميز خاصة إذا كانت قواعد العمل تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي واضح.

2 إستراتيجية التطهير: يتضح من نتائج جدول (2) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لإستراتيجية التطهير بلغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (2.49) ووزن مئوي بلغ (76%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) حيث أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الفرضي وهذا يعني أن متغير إستراتيجية التطهير تعد واضحةً لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق (76%). وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من الأساتذة التدريسيين في الجامعة متفقون حول اهتمامهم بهذه الإستراتيجية التي تتطلب تشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يتسنى للجامعة من وضع الحلول المناسبة لها.

3 إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات: يتضح من نتائج الجدول (2) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لإستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات بلغ (3.88) وبانحراف معياري قدره (2.51) ووزن مئوي قدره (79%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي أتضح بأن الوسط العام أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة وتعد إستراتيجية القضاء على الهدر واضحةً للعينة بنسبة اتفاق (79%) وكانت (79%) وبناءً على ما تقدم يتضح بأن الجامعة المبحوثة تهتم بهذه الإستراتيجية لأنها تدرك بأن هذه الإستراتيجية تزيد من كفاءة وفاعلية عمليات جودة العملية التربوية لأجل تقديم منافع إضافية إلى الجامعة والطلبة، ناهيك عن الهدف الرئيس التي تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيقه والمتمثل بإدخال قيمة السرعة في ثقافة الجامعة والقضاء على الهدر في الوقت خاصة عند اتخاذ القرارات الروتينية مما يعطل من مسيرة العمل الجامعي ومصالح جميع زبائن الجامعة.

جدول (2)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المنوي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات إستراتيجيات الإدارة المرئية

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة
الثالثة	%77	2.25	3.63	1
الرابعة	%75	2.30	3.20	2
الأولى	%86	2.10	4.70	3
الخامسة	%72	2.50	3.10	4
الثانية	%81	2.15	4.40	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	%78	2.26	3.80	إستراتيجية وضع قواعد العمل
الرابعة	% 74	2.65	3.30	1
الخامسة	% 70	2.80	3.35	2
الأولى	% 82	2.25	4.45	3
الثانية	% 80	2.35	4.00	4
الثالثة	% 75	2.42	3.75	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	%76	2.49	3.77	إستراتيجية التطهير
الثالثة	% 77	2.45	3.80	1
الرابعة	% 75	2.65	3.75	2
الثانية	% 85	2.37	4.15	3
الأولى	% 88	2.34	4.20	4
الخامسة	% 70	2.75	3.50	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري	%79	2.51	3.88	إستراتيجية القضاء على

العام				الهدر في الأنشطة والثروات
-------	--	--	--	---------------------------------

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام والتدريسيين في جامعة الكوفة على مستوى إستراتيجيات الإدارة المرئية لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل إستراتيجية وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الجامعة وتحديد أي الإستراتيجيات أكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق الأداء المتميز للجامعة ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (3)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لإستراتيجيات الإدارة المرئية وفقاً للوسط الحسابي

الترتيب الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف معياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
الثاني	37.7%	2.26	3.80	إستراتيجية وضع قواعد العمل	إستراتيجيات الإدارة المرئية
الثالث	40.5%	2.49	3.77	إستراتيجية التطهير	
الأول	32.4%	2.51	3.88	إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات	

ويبين الجدول (3) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الجامعة لإستراتيجيات الإدارة المرئية وفقاً للوسط الحسابي حيث أحتلت إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات المرتبة الأولى أما إستراتيجية وضع القواعد العمل فأحتلت المرتبة الثانية. في حين جاءت إستراتيجية التطهير في المرتبة الثالثة. إذ يجب على متخذ القرار أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للإستراتيجيات التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم تحقيق الأداء المتميز من خلالها.

ثانياً – تحليل ومناقشة نتائج آراء العينة لتحقيق الأداء المتميز :

في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى تحليل وعرض استجابات أفراد العينة لاستمارة الاستبيان المحور الثالث والمتعلق بمؤشرات تحقيق الأداء المتميز والذي يتضمن الآتي (التدريس والإشراف،

التأليف والترجمة والنشر، المشاركات والنشاطات العلمية) وأيضاً تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم الاعتماد كذلك على الوسط الفرضي والبالغ (3) وفيما يلي مؤشرات تحقيق الأداء المتميز :

1- **التدريس والإشراف:** يتبين من الجدول (4) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر التدريس والإشراف بلغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (2.54) ووزن مؤوي بلغ (78%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وبنسبة اتفاق بلغت (78%). أي هنالك اتفاق بين العينة والجامعة على أن التدريس والإشراف سيحقق أداءً متميزاً وذلك من خلال التشجيع المقدم من قبل الجامعة إلى الأساتذة للقيام بتدريس مواد دراسية متنوعة أولية وعليا لزيادة خبرتهم في المجال العلمي، بالإضافة إلى أن الأساتذة يفضلون الأشراف على عدد محدود من طلبة الدراسات العليا حتى يتمكنوا من الأشراف بشكل أمثل.

2- **التأليف والترجمة والنشر :** يتبين من الجدول (4) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر التأليف والترجمة والنشر قد بلغ (3.85) وبانحراف معياري قدره (2.48) ووزن مؤوي بلغ (67%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام كان أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وكانت نسبة اتفاق العينة قد بلغت (67%). وبناءً على ذلك نستطيع القول بأن هنالك قدرة لدى أساتذة الجامعة على نشر أبحاثهم في مجلات علمية رصينة وأن أغلب البحوث التي يقدمها الأساتذة تتسم بالاصالة والتميز. وأن معظم الأساتذة يحاولون دائماً الإطلاع على أحدث الكتب والبحوث في مجال اختصاصاتهم.

3- **المشاركات والنشاطات العلمية:** يتضح من خلال الجدول (4) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر المشاركات والنشاطات العلمية قد بلغ (4.11) وكان الانحراف المعياري (2.44) أما الوزن المئوي فقد بلغ (81%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل أيضاً على تجانس إجابات العينة ووضوح الأسئلة لديهم وتأسيساً على ما تقدم يتضح لدى الجامعة بأن هنالك استجابة جيدة من قبل أساتذة الجامعة لتقديم استشارات لدوائر الدولة فضلاً عن قيام الجامعة بتوفير فرصة المشاركة للأساتذة في نشاطات علمية داخل القطر.

جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المئوي لمؤشرات الأداء المتميز

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة
الأول	81%	2.31	4.05	1
الخامس	72%	2.75	3.60	2
الثالث	78%	2.58	3.90	3
الرابع	77%	2.70	3.87	4
الثاني	80%	2.40	4.00	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	78%	2.54	3.77	التدريس والإشراف
الرابعة	75%	2.53	3.78	1
الأول	83%	2.32	4.1	2
الثاني	77%	2.33	3.90	3
الخامسة	72%	2.55	3.60	4
الثالث	76%	2.71	3.87	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	67%	2.48	3.85	التأليف والترجمة والنشر
الثاني	81%	2.32	4.2	1
الثالث	79%	2.39	4.00	2
الخامس	75%	2.90	3.75	3
الأول	93%	2.22	4.7	4
الرابع	77%	2.37	3.90	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	81%	2.44	4.11	المشاركات والنشاطات العلمية

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة في جامعة الكوفة على مستوى مؤشرات الأداء المتميز لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الجامعة وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في الإدارة المرئية ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (5) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لمؤشرات الأداء المتميز وفقاً للوسط الحسابي

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
مؤشرات تحقيق الأداء المتميز	التدريس والإشراف	4.11	2.44	30.45%	الأول
	التأليف والترجمة والنشر	3.77	2.54	38.58%	الثالث
	المشاركات والنشاطات العلمية	3.85	2.48	35.25%	الثاني

ويتضح من الجدول (5) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الجامعة لمؤشرات الأداء المتميز وفقاً للوسط الحسابي حيث أحتل مؤشر التدريس والإشراف المرتبة الأولى ومؤشر المشاركات والنشاطات العلمية المرتبة الثانية. أما مؤشر التأليف والترجمة والنشر فجاء في المرتبة الثالثة.

من خلال ما تقدم لابد على متخذ القرار أن يعطي الأهمية والأولوية للمؤشرات التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تساهم في نجاح عملية تحقيق الأداء المتميز عند تبني تطبيق إستراتيجيات الإدارة المرئية. ثالثاً – تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين إستراتيجيات الإدارة المرئية ومتغيرات تحقيق الأداء المتميز من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تضمنتها الدراسة وتم استخدام معامل ارتباط بيرسن واستخدام اختبار (T) لاختبار معنوية معاملات الارتباط. ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية واثبات صحتها فلا بد من اختبار الفرضيات المنبثقة من

الفرضية الرئيسية وهي كالاتي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ -فرضية العدم (H_0): يتوقع عدم ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين إستراتيجية وضع قواعد العمل ومؤشرات الأداء المتميز.

ب -الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية وضع قواعد العمل ومؤشرات الأداء المتميز.

ويمكن توضيح قبول من عدم قبول الفرضية تم الاعتماد على الجدول الآتي لمخرجات الحاسبة وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V10) وكما يأتي:

الجدول (6)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية وضع قواعد العمل ومؤشرات الأداء المتميز

مؤشرات الأداء المتميز		الإدارة المرئية	المتغير المعتمد		إستراتيجية وضع قواعد العمل
			المتغير المستقل	إستراتيجية وضع قواعد العمل	
الجدولية	قيمة	التدريس والإشراف	التأليف والترجمة والنشر	المشاركات والنشاطات العلمية	الجدولية
1%	5%	0.93**	0.85**	0.90**	0.90**
2.821	1.833	5.5	4.7	5.3	5.3
درجة الثقة		0.000	0.005	0.001	0.001
99%	95%	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (6) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، بين إستراتيجية وضع قواعد العمل ومؤشرات الأداء المتميز، حيث بلغت علاقة الارتباط الجامعة (0.90)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (5.3) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.821) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). واستناداً إلى ذلك يوجد اهتمام من قبل الجامعة بإستراتيجية ويمكن أن تحقق بواسطتها تفوقاً متميزاً في الأداء.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

أ -فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطهير ومؤشرات الأداء المتميز.

ب -الفرضية البديلة(H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة بين إستراتيجية التطهير ومؤشرات الأداء المتميز.

ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي الذي يوضح نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التطهير ومؤشرات الأداء المتميز وقيم (t) المحسوبة.

الجدول (7)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التطهير ومؤشرات الأداء المتميز مع قيمة t المحسوبة

مؤشرات الأداء المتميز				الإدارة المرئية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الجدولية[قيمة	المشاركات والنشاطات العلمية	التأليف والترجمة والنشر	التدريس والإشراف			
1%	5%	0.79**	0.90**	0.85**	0.85**	
2.821	1.833	3.25	4.05	3.50	3.5	(t)قيمة المحسوبة
درجة الثقة		0.005	0.001	0.005	0.005	Tمعنوية
99%	95%	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (7) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، بين إستراتيجية التطهير ومؤشرات الأداء، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.85)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (3.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.821) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. ويمكن تفسير ذلك بأن هنالك اهتمام

أقل من إستراتيجية وضع قواعد العمل من قبل الجامعة بإستراتيجية التطهير وهنا يجب البحث عن طرق ووسائل حديثة ومبتكرة يمكن استخدامها في العملية التعليمية لتحقيق جودة عالية في خدمة التعليم. وهنا سيتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات ومؤشرات الأداء المتميز.

ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة بين إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات ومؤشرات الأداء المتميز.

والجدول (8) يوضح نتائج علاقات الارتباط إستراتيجية القضاء على الهدر ومؤشرات الأداء المتميز مع احتساب قيم (T) المحسوبة لعلاقات الارتباط.

الجدول (8)

مؤشرات الأداء المتميز				الإدارة المريئة	المتغير المعتمد
					المتغير المستقل
التدريس والإشراف	التأليف والترجمة والنشر	المشاركات والنشاطات العلمية	الجدولية t قيمة	0.95**	إستراتيجية القضاء على الهدر الأنشطة والثروات
0.92**	0.87**	0.90**	5% 1%		
3.65	3.24	3.55	2.821 1.833	3.85	المحسوبة (t) قيمة
0.001	0.005	0.001	درجة الثقة	0.000	T معنوية
توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	95% 99%		القرار (النتيجة)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية القضاء على الهدر ومؤشرات الأداء المتميز مع قيمة t المحسوبة

ينضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (8) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، بين إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات ومؤشرات الأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.95)، وإن ما يدعم

ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (3.85) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. ويمكن تفسير العلاقة بأن جامعة الكوفة تهتم بإستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات وتعدّها إحدى أهم المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تحقق من خلالها الأداء المتميز للجامعة. وأيضاً كانت علاقات الارتباط الفرعية بين إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات ومؤشرات الأداء المتميز موجبة وذات دلالة إحصائية كما موضحة في الجدول السابق. ولأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين إستراتيجيات الإدارة المرئية مجتمعة كمتغير مستقل، ومؤشرات تحقيق الأداء المتميز مجتمعة كمتغير تابع لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الإدارة المرئية ومؤشرات تحقيق الأداء المتميز.

أ - الفرضية البديلة (H₁): وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الإدارة المرئية ومؤشرات تحقيق الأداء المتميز.

والجدول رقم (9) يشير إلى النتائج النهائية لعلاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات إدارة علاقات الزبون.

الجدول (9) نتائج علاقة الارتباط بين إستراتيجيات الإدارة المرئية ومؤشرات تحقيق الأداء

الجدولية[قيمة		المحسوبة [قيمة	الأداء المتميز	المتغير المعتمد
				المتغير المستقل
1%	5%	3.40	0.90**	إستراتيجيات الإدارة المرئية
2.821	1.833			
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة وقوية عند		النتيجة (القرار)
99%	95%	1% المستوى		

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إستراتيجيات الإدارة المرئية (إستراتيجية وضع قواعد العمل، إستراتيجية التطهير، إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات) وتحقيق الأداء المتميز (التدريس والإشراف، التأليف والنشر، المشاركات والنشاطات العلمية) معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة إذ بلغ

الارتباط بينهما (0.90) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.40) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.821) وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) (أي وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجيات الإدارة المرئية وتحقيق الأداء المتميز).

مما تقدم يتضح بأن اهتمام الجامعة مجتمع الدراسة بإستراتيجيات الإدارة المرئية يساهم في تحقيق الأداء المتميز .

وبعد ثبوت صحة فرضيتنا الرئيسة والفرعية يمكن توضيح ترتيب القوة الارتباطية لقيمة معامل ارتباط بيرسون وكما موضحة في الجدول الآتي :

الجدول (10)

ترتيب القوة الارتباطية بين إستراتيجيات الإدارة المرئية والأداء المتميز

الترتيب	الأداء المتميز	المتغير المعتمد
		المتغيرات المستقلة
الثاني	0.90	إستراتيجية وضع قواعد العمل
الثالث	0.85	إستراتيجية التطهير
الأول	0.95	إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات

ومن خلال الجدول أعلاه أتضح بأن إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات جاءت بالمرتبة الأولى وإستراتيجية وضع قواعد العمل جاءت بالمرتبة الثانية ومن ثم جاءت إستراتيجية التطهير بالمرتبة الثالثة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات أولاً- الاستنتاجات:

ظهر من خلال العرض والتحليل سابق الذكر ما يأتي

1. ظهور علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجيات الادارة المركبة والاداء المميز ، وهذا يعكس دور القدرات الفكرية و العقلية في تقديم مستويات اداء غير تقليدية

2. انعكاس الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية (تدريباً و تعليمياً و تحظيراً) على رفع قدرتها في تحقيق الاداء الجامعي المميز
 3. انخفاض في نشاطات تأليف الكتب الجامعية في مجال الاختصاص ، رغم اهميته في تميز الاداء الجامعي
 4. محدودية الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الجامعة والوزارة في مجال تنشيط نشاطات التأليف
 5. اهتمام كبير من قبل التدريسيين في انجاز البحوث العلمية (كتابة ونشراً) مع مساندة واضحة من قبل الجامعة لهذا النشاط المميز
 6. أشارت نتائج الوصف ان هناك ضعف في متابعة إعادة تأهيل التدريسيين من ذوي الأداء المتدني، وسبب ذلك قد يعود إلى ضعف متابعة نتائج تقييم الأداء، فضلاً عن قلة أعداد التدريسيين في بعض الاختصاصات الأمر الذي لا يسمح بالتخلي عنهم.
 7. ظهور حالة من التميز لدى التدريسيين في مجالات التدريس وإلقاء المحاضرات على طلبة الدراسات الأولية والعليا، مؤكدة أهمية العملية التدريسية في انجاز مستويات الاداء المتميز
 8. غياب الدعم المادي المجزي لإنجاز البحوث المتميزة التي تتسم بالاصالة.
- ثانياً- التوصيات
1. إقامة وحدة إدارية متخصصة برعاية التدريسيين المبدعين ومن ذوي الأداء المتميز، لممارسة أنشطة متنوعة تعطي دعماً مادياً ومعنوياً للتدريسيين المتميزين، وتوفير التسهيلات العلمية والإدارية.
 2. إقامة دورات التعليم المستمر لتوفير التدريب والتأهيل في مختلف مجالات التخصص للعاملين في مختلف المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية والزراعية، ولتكون وسيلة لمتابعة الخريج وتعزيز تأهيله وتحقيق صلة حية ومستمرة بينه وبين جامعته والتنسيق والتعاون مع الجمعيات العلمية في هذا المجال.
 3. إقامة الندوات والمؤتمرات التي تخدم مختلف مفاصل المجتمع وتعالج القضايا والمشكلات التي تهمه.
 4. توجيه بحوث التدريسيين وطلبة الدراسات العليا لمعالجة المعضلات التي تعاني منها المؤسسات المختلفة في الدولة والمجتمع مباشرة بما يعزز قدراتنا الوطنية وتبرز الأوجه المشرقة لأمتنا ودورها في التاريخ الحضاري للإنسانية وتسهم في التطور الاقتصادي والصناعي للبلاد.
 5. العمل على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي لأعضاء الكادر التدريسي من خلال تحليل نتائج التقييم والخروج بمؤشرات تفصح عن التدريسيين ذوي الأداء المتميز مقارنة بالتدريسيين

ذوي الأداء المقبول أو الجيد، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى التميز، وإمكانية منح التدريسيين المتميزين مكافئات مادية أو معنوية، والعمل على تشجيع الآخرين للوصول إلى مستوى الأداء المتميز.

6. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة بالعمل على تأليف الكتب المنهجية في كل اختصاص، فضلاً عن ضرورة ترجمة بعض الكتب ذات الرصانة العلمية، مع منح من يقوم بذلك مكافئات مالية مجزية فضلاً عن تقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز هذا العمل.

7. ضرورة اهتمام رئاسة الجامعة بتوفير مناخ ملائم لعمل عضو هيئة التدريس وخاصة من ذوي الأداء المتميز مما يساعد ذلك على التفرغ للإنجاز العلمي وتحقيق الطموحات المستقبلية للتدريسيين، ويقترح الباحث تركيز جهود التدريسيين من حملة لقب أستاذ في أنشطة محددة، كالإشراف على الرسائل العلمية وإنجاز البحوث، والتدريس في الدراسات العليا، دون التركيز على تدريس الدراسات الأولية، والتعليم المستمر.

المصادر

أولاً – المصادر العربية:

- 1) إبراهيم، محيي الدين توفيق، (في الإدارة الجامعية)، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الفكري للمواصفات العالمية للجامعات، الموصل، العراق، من 25-26: 2001.
- 2) إبراهيم، يحيى عبد الحميد والطحلاوي، محمد رجائي و خليل، سعيد عز الدين، (الإدارة الجامعية ومناخ البحث العلمي)، مؤتمر تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإسكندرية (15,16 فبراير 1998).
- 3) تركي، عبد الفتاح إبراهيم، (مستقبل الجامعات العربية بين قصور واقعها وتحديات الثورة العلمية)، مؤتمر التعليم العالي، مجلة آفاق مستقبلية، مجلد(1). (1998).
- 4) جواد، شوقي ناجي، (سلوك تنظيمي)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجبيلة - الأردن، (2000).
- 5) جوزيف باور، (فن الإدارة)، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير، عمان-الأردن، (1997).
- 6) السلمي، علي، (نظرية المنظمة)، القاهرة، دار غريب للطباعة، ط2، (2001).
- 7) الشماع، خليل محمد حسن، (مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال)، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، (1999).
- 8) الطائي، يوسف حجيم، وهاشم فوزي العبادي، (تسويق خدمة التعليم الجامعي وملائمتها مع احتياجات الزبون/ دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث

- المنعقد للمدة 14-15 آذار/ 2007م. تحت شعار (من أجل تفعيل دور الجامعات في المجتمع العراقي)، جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد، 2007.
- (9) الطحلاوي، محمد رجائي وإبراهيم، يحيي عبد الحميد، (رؤية في الإدارة الجامعية وقياداتها)، دار التحرير للطبع والنشر: القاهرة، جمهورية مصر العربية، (1995).
- (10) القريوتي، محمد قاسم، (السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، (2000).
- (10) مصطفى، قتيبة نجيب، ومحمد حسن آل ياسين، (تقييم الفاعلية التنظيمية لكليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية) ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الفكري للمواصفات العالمية للجامعات، الموصل، العراق، من 25-26: 2001.
- (11) النجار، فريد، (فلسفة التعليم العالي: من المحلية إلى العالمية)، بحث منشور، مجلة دراسات تربوية، القاهرة، مجلد (8)، ج49 (2002).
- HTTP:// WWW. Kuniv.edu. kw /paper 4.doc
- (12) النداوي، مريم مصطفى، (خصائص إدارة الأفراد في العراق بالاستناد إلى فلسفة الإدارة في اليابان: دراسة تحليلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (1999).
- (13) النعيمي، محمد عبد العال، (الجامعات وتحديات العولمة)، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الفكري للمواصفات العالمية للجامعات، الموصل، العراق، من 25-26: 2001.
- (14) اليوزبكي، بسام عبد الرحمن، (اثر معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (2001).
- (15) يوسف، بسام عبد الرحمن، (اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز / دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل) أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، 2005.

ثانياً - المصادر الأجنبية :

- 1) Beattie (Assessment in higher education) journal of The programmer, vol. 7 no.3. ,(2001).
- 2) Covey, S.R. (The7 HABITS of Highly effective people: Restoring the Character ethic. A Fireside Book, Published by Simon & chuster, New York, U.S.A . (1990).

- 3) Garvin, D., (Management Crisis), journal Education Leadership, vol. 4, no-1. (1995).
- 4) Ivancevich, John M., et al, (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd edition, IRWIN.
- 5) Rock, L., Marcia, (Effective crisis Management planning), Higher Education, Issues 3, vol.23.August. (2000).
- 6) www.personnelzone.com/pztraining.usf.

ABSTRACT

The paper aims to clarify the importance of visual management strategies in improving the level of university learning performance.

The study applied on a sample of lecturers (prof. and assit prof) at the koffa university, and depended on hypothesis (expecting positive significance relationship between visual management strategies and excellence performance of lecturers). The visual management strategies determined by three strategies (rules work strategy, cleaning strategy, the eliminate wasteful activities and wealth strategy). The questionnaire designed for collecting and analyzing data, and also contains two measures, first one measured visual management strategy, the second one measured the level of university learning performance ..

The study attached set of result the important one of them is the strong correlation between visual management strategies and learning performance and this appears the important of visual management strategy at human resource area

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

الاستبانة

عزيزي الأستاذ الكريم

تحية طيبة

أضع بين يديك استمارة الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات البحث الموسوم بـ(دور إستراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز - دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة)

لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية. علماً أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق..

الباحث

المدرس المساعد

هاشم فوزي دباس العبادي

جامعة الكوفة /كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أولاً - إستراتيجيات الإدارة المرئية :

1- إستراتيجية وضع قواعد العمال

ت	الأسئلة	تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا أتفق	لا تماماً
1	هل أن قواعد عمل الجامعة واضحة ومحددة من قبلكم.					
2	هل تتلاءم قواعد عمل الجامعة مع رسالتها وغاياتها وأهدافها بالطريقة المثلى.					
3	هل يمكن تطوير قواعد عمل الجامعة وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة توأكب ثقافة السرعة.					
4	هل أن قواعد العمل تشمل تحديد المهام وطرق معايير قياس الأداء.					
5	تستخدم الجامعة أساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح.					

2- إستراتيجية التطهير:

ت	الأسئلة	تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا أتفق	لا تماماً
1	يتم تشخيص مشاكل الجامعة بدقة حتى تتمكن من توصيف الحلول					

					المناسبة لها.
					هل تمتلك الجامعة القدرة على إبعاد بعض الأشخاص الذين يعقون عمل الجامعة.
					تقوم الجامعة بإجراء تغييرات في الأدوات والمعدات والسياسات المستخدمة من قبلها.
					هل تؤمن الجامعة بإدارة التغيير لمواجهة تحديات المستقبل.
					تهدف الجامعة ومن خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التحسين المستمر وتطوير الأداء الجامعي.

3- إستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات :

ت	الأسئلة	أنتفق تماماً	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا تماماً
1	أن استخدام هذه الإستراتيجية يؤدي إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة الجامعة.					
2	أن الهدف الرئيس من هذه الإستراتيجية هو وضع المؤسسة الجامعية في خدمة الإدارة.					
3	اتخاذ القرارات الروتينية من شأنها أن تعطل مسيرة العمل الجامعي.					
4	يوجد في الجامعة نظام للتغذية العكسية والرقابة للحصول على صورة واضحة عن كيفية ونوعية الأداء الحالي للجامعة.					
5	يستوجب القضاء على الهدر أن تقوم الجامعة بوضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة.					

ثانياً - الأداء المتميز :

1- التميز في مجال التدريس والإشراف

ت	الأسئلة	أنتفق تماماً	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا تماماً
1	تشجع الجامعة الأساتذة للقيام بتدريس مواد دراسية متنوعة أولية وعليا لزيادة خبرتهم في المجال العلمي.					
2	توفر الكوادر الكفوءة من التدريسين في الجامعة مما ينعكس ذلك على سعة القدرة الاستيعابية للمدارك الفكرية لدى الطلبة.					
3	أفضل الإشراف على عدد محدود من طلبة الدراسات لكي أتمكن من الإشراف بشكل امثل.					

					أسعى إلى تحقيق التميز من خلال التركيز على التدريس وإلقاء المحاضرات.	4
					ان امتلاك الأساتذة للمعرفة والخبرة يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء في العملية التعليمية.	5

2- التميز في مجال التأليف والبحث:

ت	الأسئلة	أنفق تماماً	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق تماماً
1	أنتقى تشجيعاً متواصلًا من قبل إدارة الجامعة في عملية تقديم بحوث متميزة في مجال الاختصاص.					
2	غالبًا ما تنسم البحوث التي يقدمها الأساتذة بالاصالة والتميز.					
3	يمتلك أساتذة الجامعة المقدرة على نشر أبحاثهم في مجلات علمية رصينة.					
4	لدي المقدرة على تأليف كتب معاصرة (حديثه) في مجال الاختصاص.					
5	ان الكتب التي يقوم الأساتذة بتأليفها غالباً ما يتم اعتمادها ككتب منهجية.					

3- التميز في المشاركات العلمية والنشاطات:

ت	الأسئلة	أنفق تماماً	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق تماماً
1	تعمل إدارة الجامعة على تهيئة فرص مناسبة لمشاركة أساتذة الجامعة في المؤتمرات أو الندوات العلمية.					
2	توفر لي الجامعة فرصة المشاركة في نشاطات علمية داخل القطر، بوصفها من المتميزين.					
3	أقوم بتقديم استشارات علمية وإدارية وفنية للمنظمات وخدمة المجتمع.					
4	أساهم دوماً في الحلقات العلمية والنقاشات التي تنظمها الجامعة.					
5	أشارك غالباً بمناقشة رسائل الماجستير وإطاريح الدكتوراه.					