

تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

صفاء ناصر علي العبيدي

إدارة وتخطيط - كلية التربية - جامعة صنعاء

nasrsaf33@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v2i2.89>

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وذلك من خلال التعرف على واقع الأداء بكلية التربية، وإبراز أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه تطوير الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أسلوب دلفي. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء الأكاديميين والباحثين في الجامعات اليمنية ومراكز البحوث والتطوير التربوي بلغت (24) خبير. وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك العديد من المعوقات التنظيمية والبيئية التي تعوق تطوير الأداء بكلية التربية رداً. اتفاق الخبراء حول فقرات الاستبانة حيث حصل محور الأداء الإداري على درجة اتفاق عالية جداً بمتوسط حسابي (4.39) بدلالة وانحراف معياري (0.39)، وجاء في المرتبة الأولى مجال الموارد البشرية، بينما جاء في المرتبة السادسة مجال القيادة. فيما حصل محور الأداء الأكاديمي على درجة اتفاق عالية جداً بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.56). حيث جاء في المرتبة الأولى مجال البحث العلمي، كما جاء في المرتبة السادسة مجال أعضاء هيئة التدريس. وبناء على نتائج الدراسة والإطار النظري توصلت الباحثة إلى إعداد التصور المقترح بمكوناته المتمثلة في: الحاجة إلى التصور: الحاجة إلى التصور - منطلقات بناء التصور - أهداف التصور - مجالات وعناصر التصور - متطلبات تطبيق التصور - معوقات تطبيق التصور.

الكلمات الدالة: تصور مقترح - تطوير الأداء - كلية التربية - الاتجاهات الإدارية الحديثة

Abstract:

The current study aimed at building A Proposed Vision For Developing Performance In The College Of Education, Radaa In The Light Of Modern Administrative Trends, Through Identifying The Reality Of Performance In The College Of Education, and highlighting the most important problems and difficulties facing performance development. To achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive analytical method, in addition to the Delphi method. The study sample consisted of a group of academic experts and researchers in Yemeni universities and educational research and development centers, amounting to (24) experts. The questionnaire was the data collection tool. The study concluded with a set of results, the most important of which are: There are many organizational and environmental obstacles that hinder the development of performance in the Faculty of Education, Radaa. The administrative performance axis got a very high degree of agreement with an average arithmetic (4.39) with a mean and standard deviation (0.39), where it came first in the field of human resources, while ranked sixth in the field of leadership. While the academic performance axis obtained a very high degree of agreement, with mean (4.37) and standard deviation (0.56). Where came in the first place in the field of human resources, while in sixth place came the field of leadership. While the academic performance axis obtained a very high degree of agreement, with mean (4.37) and standard deviation (0.56). Where came in the first place in the field of scientific research, also came in the sixth place in the field of faculty members. Based on the results of the study and the theoretical framework, the researcher reached to the proposed

conceptualization with its component of: the need for visualization: the sources of constructing visualization - the objectives of visualization - areas of visualization - the requirements for applying visualization - obstacles to applying visualization.

Key Words: Proposed Perception, Performance Development, College Of Education Radaa, Modern Management Trends

أولاً: مقدمة الدراسة:

فهي تحمل مسؤولية كبيرة ومهمة إضافية، فقد أنيط بها مهمة الدور التربوي العلمي، الذي يأتي مساوياً ومزواجاً للدور المعرفي العلمي. لهذا يخضع طلابها لمناهج دراسية، وخطط تعليمية لها خصوصيتها التي تجعل منهم مشاريع مستقبلية، تقوم بواجب عظيم وفائق الأهمية إضافة إلى اهتمامها بالبناء القيمي والاجتماعي (العامري، 2018، 194). فهي منارة المجتمع وأداته التي يبنى على عاتقها تربية أبنائه وبنائهم من مختلف النواحي فبصلاحها يصلح المجتمع وبنجاحها تتحقق آمال وطموحات المجتمع، وهي شريك أساسي في التنمية المستدامة.

وذلك لأن فلسفتها تنطلق من إيمان القائمين عليها والعاملين بها من أن العملية التربوية عملية حيوية مستمرة باستمرار الإنسان وإنها لا تتفصل عن المتغيرات العالمية المتسارعة، ولا عن السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي للمجتمع، مؤكده على جوهرية التغيير، وأهمية التحول في تكوين العقل والقيم والاتجاهات لدى الطالب المعلم، وتطوير مختلف الإمكانات التربوية، وتفعيل الطاقات الايجابية في مختلف مستويات العمل التربوي، وتأكيد البعد الإنساني في التعامل مع الطلاب (سالم، 2009، 172).

وإذا كان تطوير الأداء قد لقي اهتماماً في كافة المؤسسات، فمن الأهمية أن يحظى باهتمام أكبر في مؤسسات التعليم العالي وبالأخص كليات التربية، لذا فإن تطوير الأداء الإداري والأكاديمي، مطلباً ملحاً وحتمياً وضرورياً؛ لرفع كفاءة وفعاليات الوحدات، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم، وتغيير اتجاهاتهم؛ لأن

تؤكد الدراسات العلمية والأدبيات، وأبحاث المؤتمرات الدولية والإقليمية على مدى التنافس الذي بات يشكل ميزة وخصوصية للتعليم في الألفية الثالثة، والتعليم العالي بشكل خاص. حيث تسعى كل دولة للتميز في مجال التعليم الجامعي حرصاً منها على التفوق المعرفي والعلمي والاقتصادي وتحقيق الرفاه الاجتماعي لشعبها، ولن تضمن ذلك إلا بالحصول على ضمانات الجودة والاعتماد الأكاديمي. للأداء بشكل صحيح من أول مراحل مع التركيز على مراجعته وتقييمه لمعرفة مدى التطوير والتحسين، وتوفير الخدمات المستقبلية للزبائن وفقاً لاحتياجاتهم مع التحقيق المستمر للتطوير والإتقان (منسي، 2004، 37).

وأكد (عنابنه، 2011) أن قضية جودة أداء التعليم العالي موضع اهتمام الكثير من الباحثين على الصعيدين العربي والعالمي. حيث أن الجامعة تحتل مكانة رفيعة من خلال دورها في خدمة المجتمع، وذلك بما توفره من إسهامات في إعداد القوى البشرية المدربة والمؤهلة بالمعارف والخبرات والاتجاهات اللازمة، وأضاف (Harkavy، 2006، 1) أنها تسهم كذلك في دراسة أحوال المجتمع والتعرف على احتياجاته ومشكلاته، والعمل على ابتكار أفضل الحلول لتجاوزها. إضافة إلى دورها في صياغة المعرفة ونقلها للأجيال، فلها دور في بناء الخبرات الإنسانية وتطويرها والعمل على تنميتها (UNESCO، 2014، 1).

ومن هنا وجدت كليات التربية للقيام بدورها وتكملة ما تقتصر عنه وظائف الكليات الأخرى في الجامعات،

الإداريين والأكاديميين وفقاً للاتجاهات الإدارية الحديثة. من هذا المنظور تشير الأدبيات إلى أن الصيغة الحديثة للأداء تتمثل في التفاعل بين كل من دافعية المنظمة، وقدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية (3, Charlas, 1997).

كما أن نجاح كليات التربية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية والأكاديمية التي تقدمها إدارتها مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، فهي تقف في موقع خاص، كونها صانعة الكوادر التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر والمكتب الاستشاري القومي، فكانت ولا تزال مركز إشعاع المجتمع. من هنا لابد من أن تعهد التطوير والتحسين المستمر والحرص على تحقيق الجودة لمخرجاتها وخدمة مجتمعها ولا يكون ذلك إلا باتباع اتجاهات إدارية حديثة للوصول إلى مستوى عالي في الأداء.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

على الرغم من المكانة المهمة والأهداف الشاملة، وكذلك المتغيرات والتحديات المجتمعية المتعددة التي تواجه كليات التربية، إلا أن واقع الأداء بكليات التربية بوجه عام وكلية التربية رداً بوجه خاص يشوبه الكثير من أوجه القصور والضعف التي تحول دون تحقيقها لأهدافها على أكمل وجه ممكن، وبالشكل المتوقع والمأمول منها وذلك لضعف برامجها الأكاديمية، وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها الكلية.

وفي هذا السياق يشير (المجلس الأعلى للتخطيط للتعليم، 2005)، و(الشامي، 2013) أن التعليم الجامعي يعاني الكثير من المشكلات منها تدني مستوى الأداء، وقصور قواعد وأنظمة المعلومات وضعف الاتصال. ضعف توثيق ما يتم إنتاجه فكرياً، ضعف جدوى قيام تحقيق الأهداف، وأثر فعاليتها في تطوير المجتمع. وأضاف (عرجاش، 2004) و(المخلفي، 2001) غياب السياسة الواضحة والمعايير

الدقيقة للاختيار والقبول للطلاب وكذلك غياب التنسيق بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لقبول المتقدمين وفقاً للاحتياج. وتعزيز الاستراتيجية الوطنية (2006-2010) بقولها أنه على رغم كثرة كليات التربية إلا أن برامجها تركز على معلم المرحلة الثانوية، إضافة إلى عدم تنوع في برامجها لذا فإن مستوى التعليم في هذه الكليات أقل جودة.

بالرغم من تزايد الجهود المبذولة لتطوير الأداء الجامعي كما يتضح ذلك من خلال اجتماع مناقشة الأداء الأكاديمي بجامعة البيضاء عام 2019م، والذي أولى موضوع تتميمه الأداء اهتماماً كبيراً (<http://baydaauniv.net>)، إلا أن من أبرز القضايا التي يعاني منها التعليم الجامعي هي قضية الأداء، خاصة في عصر يتميز بالتقدم العلمي والتكنولوجي حيث أن تدني الأداء أمر ذو خطورة ليس على حاضر المجتمع بل على مستقبله وعلى قدرته على مواجهة الصعاب (الأبرط، 2019).

واتساقاً لما سبق وبحكم معاشية الباحثة للواقع كونها أحد أفراد الكلية، فقد تولد لدى الباحثة شعوراً قوياً بالحاجة الملحة لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً لإحراز التقدم المنشود وبما يحقق تفوقها واستدامتها، واتساقاً مع ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الحديثة؟ ويتم الإجابة على هذا التساؤل عن طريق التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما واقع أداء كلية التربية رداً، وما نتائجه؟
- ما المشكلات والصعوبات التي تواجه كلية التربية رداً؟
- ما أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء؟
- ما هو التصور المقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:
- تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الحديثة.
- وحتى تتمكن الباحثة من تحقيق هذا الهدف يجب عليها تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- تشخيص واقع أداء كلية التربية رداً، وأهم نتائجه.
- رصد المشكلات والصعوبات التي تواجه كلية التربية رداً.
- تتبع أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.
- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- رابعاً: أهمية الدراسة:
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتسم بالحدث، وأهميته البالغة الأثر على فاعلية عملية التعليم ومستوى الكفاءة والجودة بها، حيث يمكن أن تسهم في:
- ترسيخ مفهوم الاتجاهات الإدارية الحديثة على أساس التجديد والتطوير للأداء الإداري والأكاديمي للكلية التربية.
- تُقدم تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء بكلية التربية رداً من خلال تبني أساليب إدارية حديثة بوضع تصور واضح يساهم في تحسين أداء وإنتاجية كلية التربية وذلك من خلال تفعيل أدائها الإداري والأكاديمي، وبما يمكنه من تلبية احتياجات المجتمع، ومتطلباته الحالية والمستقبلية.
- تكشف الدراسة عن أوجه قصور الأداء، ثم تُقدم حلول للعمل على لتجاوز هذا القصور.
- يزيد تطوير الأداء من ثقة المجتمع بالكلية، وتحسين سمعتها ورفع مستواها ومكانتها العلمية.
- خامساً: حدود الدراسة:
- الحدود الموضوعية: اقتصر على إعداد تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- الحدود البشرية: اقتصر على مجموعة من الخبراء من الجامعات ومراكز البحوث التربوية.
- الحدود المكانية: اقتصر على كلية التربية رداً - جامعة البيضاء
- الحدود الزمانية: أجريت في العام الجامعي 2020 سادساً: مصطلحات الدراسة:
- التصور المقترح:
- يعرف عند زين الدين (2013، 6) بأنه "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين". وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه عبارة عن إطار عام يوضح إمكانية تطوير الأداء الإداري والأكاديمي بكلية التربية رداً من أجل تحسين أدائها، ومن ثم تحقيق أهدافها المخطط لها على أكمل وجه ممكن في ضوء الاتجاهات الحديثة.
- الأداء:
- يعرفها moor (1978) بأنه "أي عمل واضح ومحدد من قبل الفرد لتحقيق هدف محدد، وبزمن معين". وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنها الجهود التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الأداء الإداري والأكاديمي بكلية التربية رداً لتطوير وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- الاتجاهات الإدارية الحديثة:
- يعرفها الطويل (2006، 31)، بأنها "المسارات النظرية والتطبيقية الناجمة عن التغيرات والتطورات الحديثة والمتلاحقة منذ أواخر القرن العشرين على المستويات العالمية والإقليمية، والتي تتجه نحو التطور المهني". وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها أحداث الطرق والأساليب الإدارية والأكاديمية الناجمة عن تطور الفكر الإداري والتربوي والتي تسهم في تطوير وتحديث العمل الإداري والأكاديمي بكلية التربية رداً ونقله من الطرق التقليدية، إلى الطرق الحديثة ومن هذه الاتجاهات إدارة الجودة.
- سابعاً: الدراسات السابقة:

المجالات الستة على النحو الآتي: تطوير البحث العلمي، تطوير خدمة المجتمع، تطوير الممارسات الإدارية والقيادية، تطوير التدريس، تقنية المعلومات الإلكترونية، تطوير البرامج والمقررات الدراسية.

- دراسة (الدعيس، 2007) المسومة بـ " تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي محوسب". هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات التي تلزم نواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية، والتعرف على مدى توافر وممارسة تلك الكفايات وتحديد الحاجات التدريبية، وتصميم برنامج تدريبي محوسب لتطوير تلك الكفايات. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: جميع الكفايات الإدارية التي تضمنها المقياس في كل من المجالات الإدارية هامة وضرورية ويجب توافرها في نواب العمداء، بلغت القيمة لجميع العبارات تقريباً على متوسط أعلى من (3,5) وتعني هذه النسبة أن الكفاية الإدارية ذات أهمية كبيرة. وعند المقارنة بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة تبين وجود فروق بينهما، مما يعني ضرورة تطوير تلك الكفايات في جميع المجالات الإدارية، وبناء على ذلك تم تصميم برنامج تدريبي محوسب.

- دراسة (السماعي، 2008)، والمسومة بـ " بناء برنامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز في ضوء مدخل الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى بناء برنامج مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز في ضوء مدخل الجودة الشاملة، من خلال معرفة درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز لمتطلبات التنمية المهنية اللازمة لهم في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وأتضح من خلال نتائج الدراسة أن درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز لمتطلبات التنمية المهنية اللازمة لهم في مجالات الدراسة في ضوء مدخل الجودة الشاملة على مستوى الأداة جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.63) بدرجة متوسطة. ونتيجة لهذا القصور فقد قام الباحث ببناء برنامج يهدف إلى تنمية

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع دراستها، وأهم الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت الأداء بشقية الأكاديمي والإداري، ودوره في التحول بجنور الأداء من التقليد إلى التحديث والتحسين في الجامعات سعياً لتحقيق التطوير في لأداء ومن الدراسات التي توفرت بين يدي الباحثة ما يأتي: دراسة استينرت (Steinert, 2000)، المسومة بـ "التحديات المستقبلية لتطوير أعضاء هيئة التدريس في الألفية الجديدة". هدفت إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطوير الكلية في الألفية الجديدة والاتجاهات المستقبلية، والتعرف على مساهمة برنامج التطوير في توليد الإبداع الأكاديمي، وكذلك تطوير مهاراتهم القيادية الإدارية، وتعزيز قدراتهم على صعيد تكنولوجيا التعليم والحوسبة، وتطوير مهارات الاتصال لديهم، من أجل الوصول بهم إلى الاحتراف المهني. وأشارت الدراسة إلى أن البرامج التطويرية الطويلة الأمد أكثر فاعلية في تعزيز النمو المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من البرامج القصيرة الأمد، وأن تنفذ على نحو غير مركزي.

- دراسة كامبيل (Campbell, 2005)، المسومة بـ " تقييم أداء المعلم في التعليم العالي: قيمة تقديرات الطلاب". هدفت إلى تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس التعليمي وأساليب تقييم تحصيل الطلبة من وجهة نظر الطلبة لخمس كليات في ولاية فلور يدا. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من قبل الطلاب، كما أظهرت الدراسة جهل بعض الطلاب بقيمة وأثر تقييم الطالب لعضو هيئة التدريس.

- دراسة (المخلافي، 2007) المسومة بـ " تصور مقترح لمحددات مؤثرات فعالية الأداء الجامعي مع تحديد واقع أداء الجامعات اليمنية على ضوء ذلك". هدفت إلى تحديد جوانب التطوير المهني لعضو هيئة التدريس بالجامعات اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها، مجالات أداة البحث تترتب وفقاً للأهمية التي حصلت عليها فقرات كل مجال من

مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجالات الدراسة .

دراسة (المعمري, 2015) المسومة بـ " تقييم الأداء الأكاديمي بكلية التربية والألسن - عمران بالجمهورية اليمنية وفقاً لبعض متطلبات الجودة الشاملة". وهدفت إلى التعرف على مدى توفر معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في الأداء بكلية التربية والألسن عمران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج تلخص أهمها في: حصل عموم الأداء على متوسط (2.18)، وتروحت تقديرات مجالات الاستبانة بين (2.46). وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة.

دراسة مخلوف, (2016)، المسومة بـ " الكفاءة الداخلية النوعية لكلية التربية بجامعة الفيوم في تنمية رأس المال البشري". هدفت إلى وضع " تصور مقترح لتحسين كفاءة كلية التربية بجامعة الفيوم في تنمية رأس المال البشري، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في: نسبة الكفاءة الداخلية النوعية لكلية التربية تحققت بدرجة متوسطة بلغت (58.6%)، كما خلصت بوضع تصور مقترح لتحسين كفاءة كلية التربية.

دراسة الأبرط, (2019)، المسومة بـ "تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعلم". هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المهني في الجامعات اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى بناء تصور متضمن الأهداف العامة وما يتفرع منها من أهداف فرعية تفصيلية، وإجراءات تنفيذها وجهات التنفيذ، ومؤشرات الأداء المتوقعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء بشقيه الإداري والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي زاحر بالأبحاث والدراسات المتعلقة بتقييم وتحسين وتطوير الأداء أما الإداري أو الأكاديمي أو تنمية رأس المال البشري، وذلك لأهمية قطاع التعليم العالي بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص. وتختلف

الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تركز على تطوير كل من الأداء الإداري والأكاديمي في ضوء الاتجاهات الحديثة.

أبرز الجوانب التي استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات، تتمثل بالآتي:

- إثراء وتعزيز الإطار النظري للدراسة.
- ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة وإعداد أدواتها.
- التأكيد على المنهجية المستخدمة في الدراسة.
- التعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري والأكاديمي بكلية التربية رداً

الإطار النظري

أولاً: تطوير الأداء

يعتبر تطوير الأداء من الموضوعات والمفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات والبحوث الخاصة بمجال التنمية الإدارية والبشرية وذلك لما للأداء من أهمية وأثر في التنمية والتطوير على مستوى الفرد أو المنظمة، ولهذا لا بد من تسليط الضوء على الأداء بشقيه الإداري والأكاديمي بكلية التربية. لأن الأداء يرتبط بمدى فعالية وكفاءة كلية التربية في أداء وظائفها، وتحقيق أهدافها المنشودة، لذلك فقد تزايد الاهتمام بموضوع رفع مستوى الأداء بضمان تحقيق الأهداف مع استمرارية نمو وتطور الكلية وقيادتها، فالقيادة الإدارية والأكاديمية تعتبر عاملاً أساسياً وحجر الأساس في الكلية، وقد أكدت جميع النظريات والتوجهات بضرورة تنمية الأداء بمختلف المستويات، ورفع المستوى، إيماناً كاملاً بأن ينعكس على مخرجات الكلية (عبد الفتاح والصحن، 2003، 238).

تطوير الأداء، لغة: مصطلح لاتيني Performance، أي تأدية عمل أو القيام بمهمة أو إنجاز نشاط، أما اصطلاحاً فهو " المقياس الرئيسي أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد" (سيزلاقي والاولس، 1992 ، 632). ويعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً

الثقافة لتطوير حلول تنظيمية، وإبداعية، وتطوير مقدرة المنظمة على زيادة فاعليتها. ومن هنا نرى أن تطوير الأداء يرتبط بعدد من العوامل يمكن تلخيصها في الشكل الآتي: شكل رقم (1) يوضح العوامل المؤثرة في تطوير الأداء بكلية التربية رداً (إعداد الباحثة)



نظراً لمكانة كلية التربية ودورها وأهميتها في المجتمع؛ تأتي أهمية تطوير الأداء، ليصبح مطلباً ملحاً وحتمياً؛ لرفع كفاءة وفاعلية وحداتها من خلال رفع كفاءة منتسبي كلية التربية، وتنمية المهارات والقدرات، وتغيير الاتجاهات وفقاً للنظرة الحديثة للأداء في مدارس الفكر الإداري والنظريات الحديثة في الإدارة التربوية بحاجة إلى ترجمة أفكارها إلى مواقف عملية، وتحقيق الدمج بين الفكر والعمل، فهو ليس ترفاً ولا تقليداً، ولا يحدث من فراغ، بل لها منابع ومصادر ومبررات، من أهمها ما أشار إليها فليلة وعبد المجيد (2005، 370-371) حاجات ومشكلات المجتمع، تدفع المنظمة لإعادة تنظيم نفسها وهيكلها ليتناسب مع التطورات، والحاجات والمشكلات الدولية والعالمية كالصراع، والتقدم المعرفي وثورة التكنولوجيا والاتصالات. نتائج وتوصيات البحوث والدراسات العلمية المستمرة والتي تؤكد على أن التطوير أداة التغيير والتجديد والحداثة. وقصور التخطيط في أداء مهامه، نتيجة للحجم الكبير للتغيرات الطارئة في مختلف مجالات الأداء. ضعف التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية التي تنظم خطوط الاتصالات بين المستويات الإدارية. تطور نظريات العلوم الإدارية بما أحدث تطوراً

واستعمالاً في مختلف الحقول الحكومي والخاصة، لذا اختلف المفكرون والكتاب بالنسبة لتعريف الأداء؛ وذلك باختلاف أهدافهم. إذ عرفه P.Druker المشار إليه عند عبد الفتاح والصحن، (2003، 296) بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. ويرى ال شيخ، (2001، 14) أن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل، وينقسم الأداء في كلية التربية إلى: أداء إداري: يعرفه نصر (2002، 94) بأنه: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات بواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل. وأداء أكاديمي، يعرف عند المعمرى، (2015، 9) بأنه: كل ما يتعلق بوظيفتي الكلية في التدريس والبحث العلمي؛ والمتمثل في المجالات الآتية (البرامج الدراسية، وسائل التعليم والتعلم والمخرجات، نظام تقييم الطلبة المعلمين، برامج التوجيه والإرشاد، وجودة أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، الأبحاث والأنشطة العلمية، المعامل والمختبرات. ويعرف بأنه الطريقة التي تحدد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه الجامعية بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث ونقلها بالتدريس، ومن خلال خدمته وتنمية لمجتمعه (سيد وشريف، 1999، 173). أما مصطلح تطوير Development فهو مشتق من الكلمة اللاتينية Volupe ويعني "تحسين المنظمات وتنمية الأفراد، فهو نشاط وعملية ونتيجة، أو حالة طورت بشكل متتابع هدفه التحسين والتعديل (الغالي وصالح، 21). ومن هنا يمكن تعريف تطوير الأداء كما ذكر العارف، (2001، 125) التطوير هو عملية التحسين، " إدخال تحسينات أو تعديلات في عناصر العمل الإداري لكي تتمكن المنظمة من أداء أعمالها وإنجاز مهامها بشكل أفضل. ويعرف كل من (فرنش وجونير، 2000، 59) تطوير الأداء بأنه، عملية مخططة تسعى لإحداث الانسجام بين بنية التنظيم، والعمليات، والاستراتيجيات، والأفراد، وبين

لذا جاء تطوير الأداء متضمناً عدداً من الأهداف الواضحة التي يسعى إلى تحقيقها ونشرها منها ما ذكر عند حداد (2004، 117-118): تطوير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات. تحقيق مزيد من الترقى في السلم الإداري والأكاديمي. التزود بالطرق والأساليب العلمية الحديثة لرفع المستوى. التزود بالخبرات والبحث والممارسة لإشباع حاجتهم المختلفة. إحداث التعديلات

ثانياً: واقع الأداء بكلية التربية رداً

أنشئت كلية التربية في مدينة رداً في العام الجامعي 1993م كأحد فروع جامعة صنعاء،

على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى إدارة المنظمات والعاملين فيها، حتى أصبح التغيير ثقافة سائدة. إضافة إلى حاجة كلية التربية بشكل خاص للتطوير نتيجة ما تمر به من قصور ذاتي ناتج عن التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للكلية والذي انعكس سلباً على أدائها والمترجم بوضوح في مخرجتها وعائدتها.

والتغيرات في الأداء وتطويره. إيجاد الحلول التعاونية للمشاكل عن طريق الابتكار والتفكير الجماعي. زيادة المسؤولية الفردية والجماعية في عمليات الأداء. وتوسيع الجهود لتحسين الأداء في مختلف جوانب الأداء الإداري والأكاديمي.

المنصوص عليها في قانون الجامعات اليمنية ولائحته التنفيذية.

- إعداد معلمين وباحثين مختصين في المجالات العلمية والتربوية إعداد أكاديمي ومهني وثقافي في إطار خصائص المجتمع اليمني وسياسته التربوية والتعليمية.
- ربط التعليم والبحث العلمي باحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- إعداد جيل مؤهل يجمع بين تراثه الديني والتوجه للمستقبل بكل وسائل العلوم الحديثة وهويته الوطنية والعربية (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية رداً، 2019).

تبرز أهمية كلية التربية في الدور المتوقعة منها الاسهام في تنمية المجتمع وخدمة قضايا المجتمع ومعالجة مشكلاته الملحة، ودعم البناء الاقتصادي والتنمية الاجتماعية والثقافية والفكرية والسياسية. تطوير نظام التعليم، كما أن لها دور بارز في إصلاح التعليم العام ومحو الأمية. وهذا جاء من وظيفة كلية التربية والمتمثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. ويترجم ذلك بمخرجاتها المتمثلة في الطلاب المعلمون الذين أكملوا دراسة المرحلة الجامعية بنجاح، بما يمتلكون من قيم ومفاهيم واتجاهات وافكار وتغيرات سلوكية، وضعتها فلسفة وسياسة واهداف كلية التربية. الباحثين

من ثم أنشئت جامعة ذمار وكانت الكلية تابعة لها، إلى العام الجامعي 2008م أعلن إنشاء جامعة البيضاء لتصبح الكلية نواة الجامعة، ويقع مبنى الكلية في مدينة رداً، أما التخصصات التي تدرس فهي: تربية إسلامية- لغة عربية- لغة إنجليزية- كيمياء - فيزياء - رياضيات- تربية رياضية- أحياء والذي تم استحداثه في العام الجامعي 2015م. كما أنه في العام الجامعي 2019م تم فتح ماجستير رياضيات كنواه للتوسع في برامج الدراسات العليا ليشمل في العام الجامعي 2020م ماجستير في اللغة الإنجليزية والتربية الإسلامية. ونظام الدراسة في الكلية: فصلان دراسيان في العام الجامعي، ومدة الدراسة؛ أربع أعوام وتبلغ القدرة الاستيعابية للكلية (515) مقعد، وتستقبل الكلية مخرجات الثانوية العامة من القسمين الأدبي والعلمي والحد الأدنى للنسبة المئوية 70% علمي وأدبي.

رؤية الكلية: "تقديم خدمات تعليمية متميزة على المستوى المحلي".

رسالة الكلية: "إعداد كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً وتربوياً وثقافياً تساهم في تلبية احتياجات المجتمع".

أهداف الكلية:

- تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية المنصوص عليها في دستور الجمهورية اليمنية والتشريعات الجامعية

بما كسبوا من خبرات واساليب وتقنيات. الأبحاث والدراسات العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثون في الدراسات العليا، وتتركز جميع مخرجاتها في خدمة المجتمع .

وحسب مقابلة أجرتها الباحثة مع عدد من الأكاديميين بكلية التربية رداً على السؤال الآتي: ما مدى كفاءة مخرجات كلية التربية رداً؟ وجدت أن مخرجات كلية التربية رداً غير مكتملة الجوانب فمخرجات الأقسام النظرية ينقصها المعارف والخبرات المتعلقة بالقضايا المعاصرة التي تتطلب القدرات التحليلية والنقدية واللغات الأجنبية والتعامل مع الحاسوب، ومخرجات الأقسام التطبيقية ينقصها كذلك الخبرات العملية التي تتطلبها احتياجات التنمية بأبعادها المختلفة، وضعف القدرة على التجديد والتحديث، وبالنتيجة فإن مخرجات التعليم بشقيها الإنساني والتطبيقي تعاني من قصور واضح في الاستجابة لمقتضيات التنمية ومتطلبات العصر والعولمة. ومن هنا تجد الباحثة أن هذه مهمة بالغة الخطورة تقع مسؤولياتها على مختلف مستويات الهيكل التعليمي بدءاً بالأقسام والكلية والجامعة وانتهاء بقيادة التعليم العالي على مستوى الوزارة والمجلس الأعلى للجامعات.

ومن خلال إحصائيات لإعداد الطلاب الملحقين بكلية التربية وجد أن عدد الملحقين بالكلية رداً بلغ (561) طالب للعام الجامعي 2020، كما نجد أيضاً تفاوت بين عدد الطلاب المقبلين على الأقسام المختلفة، تركز الطلاب على قسمي اللغة الإنجليزية والأحياء، وكذلك بمقارنة عدد المؤهلين للتخريج هذا العام بعدد خريجي الأعوام السابقة، ففي العام الجامعي 2015/2016 بلغ (169) طالب، و 2016/2017 بلغ (268) طالب، والعام الجامعي 2017/2018 بلغ (223) طالب، والعام الجامعي 2018/2019 بلغ (156) طالب، من هنا نجد تدني عدد الخريجين للفترة 2015/2020 وذلك نتيجة لعدد من الأسباب، وحسب مقابلة أجرتها الباحثة

مع عدد من الإداريين والأكاديميين في الكلية، والإجابة على السؤال الآتي: ماهي أهم معوقات الأداء بكلية التربية رداً؟ توصلت إلى عدد من المعوقات والصعوبات التي أدت إلى ضعف الأداء، وإذا ما وضعت حلول للتغلب عليها فإنها ستؤدي إلى تفاقم المشكلة وتدهور أوضاع الكلية وأغلاق بعض الأقسام كما حصل مع قسم التربية الرياضية والذي أغلق في العام الجامعي 2016/2017، وتمثلت في: عوائق تنظيمية: متعلقة بنقص المعلومات والكفاءات البشرية، والتكنولوجية، وتعقيد الإجراءات. وضعف البناء التنظيمي والتشريعي، كارتباط الكلية بسياسة وأهداف الجامعة، الأفراد المشاركون في وضع خطط تطوير الأداء ليسوا هم الأفراد المنفذين، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع. ضعف قيام المخططين بتقدير ودراسة النتائج المتوقعة، والعمل على تطوير آليات تساعد على كيفية مواجهة هذه الأمور وما يصحبها من معوقات. عدم وجود خطط تطويرية مبنية على الاحتياجات الفعلية سواء كانت للكلية أو للأفراد. الروتين والتعقيد الإداري في الكلية. عدم وضوح سياسات تطوير الأداء لدى العاملين في الكلية. تقادم الأساليب المتبعة في الأداء. قلة إطلاع المسؤولين على تجارب بعض الكليات المتميزة في الأداء. عوائق بيئية: متعلقة بالتغيرات السريعة والتنافس والتنظيم ونقص الموارد، وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي. وجود فجوة بين برامج الكلية ومتطلبات سوق العمل. مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الكلية. غموض مفهوم تطوير الأداء لدى القادة الإداريين والأكاديميين. ضعف وجود نظام للقياس والتقييم المستمر لجوانب الأداء الإداري والأكاديمي في الكلية. كما وجدت الباحثة بأن المنافسة الخارجية لها دور كبير في استقطاب الطلاب وتلبية متطلبات سوق العمل والتي منها افتتاح كلية العلوم الإدارية برذاذ، وكذلك معهد رداً العالي للعلوم الطبية، وإذا ما حسنت كلية التربية من أداء برامجها المقامة، وإضافة برامج أخرى تتناسب مع ميول الطلبة واحتياجات المجتمع وسوق العمل فأن ذلك

سيؤدي إلى ضعف مركزها وضياح مكانتها في المجتمع.

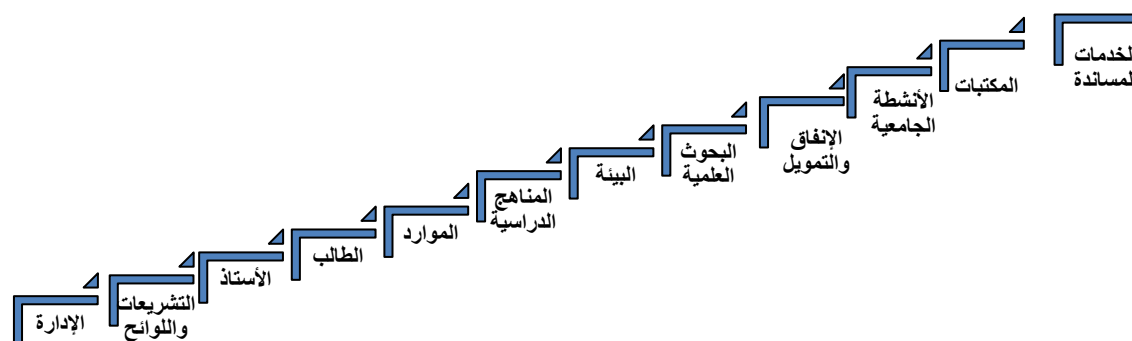
ثالثاً: الاتجاهات الإدارية الحديثة:

مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم تشكل إطاراً فكرياً متكاملًا مما لا يستقيم معه الأخذ ببعض تلك الاتجاهات دون البعض الآخر، كما أن تلك المنظومة الفكرية ليست ثابتة أو نهائية، وإنما هي في حالة مستمرة من التطور والتغير، علاوة على أن لكل اتجاه مزاياه وعيوبه، ومتطلباته، وهي في مجملها تشكل إطاراً فكرياً متناسقاً يتلاءم مع أوضاع المنظمات القائمة على تلك السمات والخصائص الحديثة ومن هذه الاتجاهات الإدارة بالأهداف والإدارة الإلكترونية والإدارة الاستراتيجية وغيرها إلا أن الباحثة هنا ركزت على إدارة الجودة كون مختلف مدراس الفكر الإداري ينصب تركيزها في النهاية إلى الارتقاء والريادة بمخرجاتها وبتجويدها وتفرداها.

لذا جاء في توصيات مؤتمر الإعلان العالمي بشأن التعليم العالي للقرن الحادي والعشرين تحت شعار (الرؤية والعمل)، والذي عقد بمقر اليونسكو بباريس في الفترة من 5-9 أكتوبر 1998م، بأن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد، ينبغي أن يشمل جميع وظائف هذا التعليم وأنشطته كالب برامج التعليمية والأكاديمية والبحوث والمنح والمدرسين والمباني والطلبة والمرافق والمعدات وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي والبيئة الأكاديمية وغيرها (دراسات في التعليم الجامعي، 2003، 291). وأشار برقان (2001، 76) إلى أنها فلسفة وثقافة إدارية متميزة، وطريقة حياة داخل الجامعة هدفها زرع عمليات الجودة في ثنايا عملية التعليم والتعلم، محدثة بذلك عددا من التغييرات تقود الجامعة إلى تحقيق رسالة الجامعة من خلال الاستمرار في تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لعملائها. كما نجد أن إدارة الجودة الشاملة "عبارة عن كافة الأنشطة التي تبذلها قيادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في جميع أرجاء أقسام الكلية بهدف تلبية احتياجات

المستفيدين من أداء الكلية، وعلى اعتبار أن الجودة أساس الأداء في الكلية، فكل فرد فيها مسؤولاً عن الجودة بما يضمن التميز والتفوق". من خلال إعداد الطلبة، وتزويدهم بمهارات ومؤهلات مناسبة وجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل ولا يتم ذلك إلا بتطوير النظام الإداري والأكاديمي بالكلية التربوية، الناتج عن توصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد. الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي باعتبارهم أهم مخرجات النظام التعليمي. تحسين كفايات الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر. توفير أجواء التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي. رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه التعليم مع توفير فرص للتعليم الذاتي بصورة أكثر فاعلية. ترسيخ شعار الجودة الدائم (عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة). تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتحفيزهم. زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي (ابو الهيجاء، 2007، 60-61). ولتحقيق ذلك يتطلب توفير عدداً من المتطلبات والاستراتيجيات التطبيقية إدارة الجودة الشاملة: توفر مناخ المناسب لإمكانية التطبيق إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيقها بمفهوم إداري تجهل إدارته أهميته. فلا بد من الإيمان الصادق من قبل القيادة الإدارية العليا في الكلية بجودة برنامج الجودة الشاملة. التخطيط لتوجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة، وليس هناك مؤسسة أو جامعة استطاعت تحقيق الجودة دون وجود قيادة ذات قدرة ومهارة عالية. كما لابد من تتوافر قاعدة بيانات تشمل معلومات دقيقة تشمل معلومات شاملة لواقع الأداء بالكلية، والخدمات التي تقدمها والمستفيدين منها، والصعوبات التي تواجه أداء عملها والأسباب التي دفعتها لتبني مفهوم الجودة الشاملة. الدعم المادي

والمعنوي من الإدارة العليا للكلية لبرنامج الجودة الشاملة لضمان نجاحه. وحتى لا يكون تطبيقها معنى اصطلاحياً لا بد من العمل على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة لبيئة جودة التعليم الجامعي، والمتمثل في الشكل الآتي:



الشكل رقم (2) مؤشرات الجودة بكلية التربية (إعداد الباحثة)

وحتى تتمكن كلية التربية من تطوير أدائها لا بد من المنظمات على تحقيق الأداء المتفوق ويتكون من سبعة تطبيق أحد مداخل التطوير ومن أهم هذه المداخل مدخل عناصر هي في الجدول التالي:

ماكينزي (إس) السبعة والمطور عام 1982م كإطار لمجموعة من العوامل التي تساعد

م	المدخل	الاهتمامات
1	الاستراتيجية Strategy	إن يكون لدى القيادة خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة
2	الهيكل Structure	تعني تحديث وتصحيح هيكلية المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق العمل
3	النظام System	إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة .
4	العاملون Staff	معاملة العاملين بشكل لائق لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم
5	المهارات Skills	تحسين المهارات والقدرات البشرية من خلال التدريب المستمر
6	النمط Style	إتباع الأنماط الإدارية والقيادية التي تقود إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .
7	القيم المشتركة Shared value	تعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة تلائم التطور المستمر.

جدول (1) (The seven S approaches)

جدول (1) مداخل (إس) السبعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (أبو الهيجاء، 2007، 83).

فإن مسألة القيادة تبقى هي المحك الرئيس لإمكانية تطبيق هذا المدخل الإداري في كلية التربية.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة وأدواتها:

فرضت طبيعة هذا الدراسة وأهدافها استخدام منهجين بحثين، أولهما المنهج التحليلي وذلك لجمع بيانات ومعلومات وحقائق ومعارف سوى عن واقع الأداء بكلية التربية رداً، والاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء وذلك من المراجع المرتبطة بالبحث. وثانيهما المنهج الوصفي المسحي وذلك لجمع معلومات ومعارف وحقائق وآراء عن التصور المقترح وذلك من عينة مجتمع البحث. وفي صياغ هذه المنهجية تستخدم الباحثة أسلوب دلفي وذلك لصياغة أداة البحث وعرضها على مجتمع البحث وعينته.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الخبراء الأكثر علماً وخبرة في موضوع الدراسة الحالية حيث يتم اختيار عينة مكونة من (10) خبراء من جامعة البيضاء، و(4) خبراء من مركز البحوث والتطوير التربوي، و(2) خبراء من جامعة ذمار و(5) خبراء من جامعة صنعاء، و(2) خبراء من جامعة أب، و(1) خبير من جامعة حجة. بهذا تكون عينة مجتمع البحث (24) خبير عينة عشوائية بسيطة.

تستخدم المنظمات نموذج ما كنزي وتطبقه في الحالات الآتية: تطوير وتحسين أداء المنظمات على صعيد تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعتمدة لتحقيق أهداف التغيير المنشودة. دراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمات، الوصول إلى تحديد أفضل الاستراتيجيات لتحقيق أهداف التغيير المنشود. تحديد أفضل السبل لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة لتطوير الأداء، وزيادة فرص نجاح برامج التغيير المنشودة. ويتميز هذا النموذج بعدة مزايا أهمها: نموذجاً شاملاً في تناوله لأداء المنظمة كمنظومة متكاملة تتضمن جميع المتغيرات التي يتكون منها الأداء العام للمنظمة، إضافة إلى تحليل العلاقة فيما بينها. منهجاً مرناً، يمكن تكيفه وتعديله بما يتناسب وأهداف عملية تشخيص وتطوير أداء المنظمة، واتجاه تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة. إمكانية استيعاب أساليب ومنهجيات تحليل فرعية، مثل تحليل الفجوة، أو التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) لتحليل المكونات السبعة. يتيح للمنظمة تطبيق عدد من المناهج والآليات لتطوير الأداء، مثل إدارة الجودة، الإدارة الاستراتيجية، الإدارة بالأهداف وغيرها من الأساليب الحديثة للتطوير التي يحتل بها الفكر الإداري الحديث. وبناءً على ما سبق: فإن مسألة تطبيق الجودة الشاملة في كلية التربية تقتضي أن تكون كلية متميزة ببعدها المحلي والإقليمي، وهذا يعني تبادل المعارف وإقامة شبكات التبادل المباشر، وتشجيع المبادرات والبحوث، وتوفير كل البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها قبل وضع الخطط التعليمية، واختيار المحركات والمعايير وبرامج التنفيذ والتقييم المناسبة، وقبل هذا وذاك

جدول رقم (2) توزيع الخبراء حسب متغيرات الدراسة الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	متغيرات الدراسة	العينة	النسبة %
الدرجة العلمية	أستاذ	3	12.5%
	أستاذ مساعد	4	16.7%
	أستاذ مشارك	17	70.8%
	المجموع	24	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	2	8.3%

من 6-10 سنوات	6	25.0%
10 سنوات فأكثر	16	66.7%
المجموع		24
أكاديمي	10	41.6%
إداري	7	29.2%
أكاديمي / باحث	3	12.5%
باحث	4	16.7%
المجموع		24
مراكز البحوث والتطوير	6	25%
الجامعات	18	75%
المجموع		24
		100%

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على الاستبيان الذي تم بناءة البعض الآخر من الفقرات أو إعادة صياغتها، حتى بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، لتحقيق أهداف الدراسة التي تؤدي إلى إعداد تصور مقترح لتطوير؛ ومن خلال ذلك تم بناءه فالاستبيان هو الأداة الوحيدة المناسبة لتنفيذ أسلوب دلفي، والمتميز عن الاستبيانات المعروفة بالدقة والتركيز في تصميمه وإعادة تطبيقه عدة مرات من خلال الجولات حتى يصل الخبراء إلى توافق في الآراء حول محاور وفقرات البحث، من أجل التوصل إلى حل للمشكلة؛ والذي تكون من محورين و(84) فقرة تم عرضها في جولة التحكيم أو (التيسير) الآتية:

حيث تم حذف بعضها وإضافة فقرات أخرى وتجزئة

جدول رقم (3) يوضح محاور ومجالات الاستبانة

محور الأداء الأكاديمي			محور الأداء الإداري		
عدد الفقرات	المجالات	م	عدد الفقرات	المجالات	م
5	أعضاء هيئة التدريس	1	7	القيادة	1
8	القبول والتسجيل	2	8	التخطيط	2
6	المناهج الدراسية	3	8	العمليات الادارية	3
7	البحث	4	7	الموارد البشرية	4
8	خدمة المجتمع	5	7	تكنولوجيا التعليم والاتصالات	5
			8	التقييم والتطوير	6
33	المحور ككل		45	المحور ككل	

نتائج الدراسة:

على مدى درجة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية والرتبة لدرجة الموافقة لفقرات الأداء الإداري والأكاديمي بشكل عام ولكل مجال من مجالات المحاور، كما هو موضح في الجدول الآتي:

نظراً لمحدودية عدد الصفحات الدراسة، فقد أكتفت الباحثة بعرض النتائج المحوري الأداة، والمجالات بشكل عام ولم تتطرق لعرض نتائج فقرات المحاور. وللتعرف

- المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجالات ككل لمحور الأداء الإداري:

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور: الأداء الإداري

م	المجالات	ترتيب الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	القيادة	السادس	4.29	0.39	86%	عالية جداً
2	التخطيط	الثالث	4.43	0.40	89%	عالية جداً
3	العمليات الإدارية	الثاني	4.46	0.43	89%	عالية جداً
4	الموارد البشرية	الأول	4.49	0.45	90%	عالية جداً
5	تكنولوجيا التعليم والاتصالات	الرابع	4.35	0.47	87%	عالية جداً
6	التقييم والتقييم	الخامس	4.33	0.60	87%	عالية جداً
	المحور ككل		4.39	0.39	88%	عالية جداً

0.6). وأخيراً حصل مجال: (القيادة) على الترتيب (السادس) (بمتوسط حسابي (4.29) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.39). وعلى ترة الباحثة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الإداري بشكل عام جاءت مطمئنة وطبيعية، بمعنى أن أعضاء عينة الدراسة يدركون أهمية التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب ومهارات حديثة، كما تعزو هذه النتيجة للخبرة التي اكتسبها الخبراء في السنوات الماضية من خلال ممارسته في الكليات الأخرى، وما ترتب عليه من فهم النظام والاستفادة من خبرات وتجارب الدول الأخرى. كما تدل هذه النتيجة أيضاً أن كل مجال من المجالات يعمل بدرجة مختلفة على تحسين وتطوير الأداء الإداري بجامعة البيضاء مما يؤثر على مستوى أداء العاملين بشكل إيجابي، وهذا يشير إلى تكامل مجالات الدراسة مع بعضها البعض لترسيخ تطوير الأداء لنصل إلى تحقيق الأهداف السامية للكلية. وهذه النتائج تتفق جزئياً مع دراسة

يتضح من بيانات الجدول (4) أن تقدير أفراد العينة لدرجة تطوير الأداء الإداري ككل حصلت على متوسط حسابي (4.39) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.39)، مما يدل على الإيجابية. حيث حصل مجال: (الموارد البشرية) على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (4.49) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.45). بينما حصل مجال: (العمليات الإدارية) على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.46) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.43). فيما حصل مجال: (التخطيط) على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.43) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.4). كما حصل مجال: (تكنولوجيا التعليم والاتصالات) على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (4.35) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.47). وأيضاً حصل مجال: (التقييم والتقييم) على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (4.33) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري

(الدعيس، 2007) ودراسة (مخلوف، 2016) وتختلف جزئياً دراسة (Steinert, 2000).

- المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجالات ككل لمحور الأداء الأكاديمي:

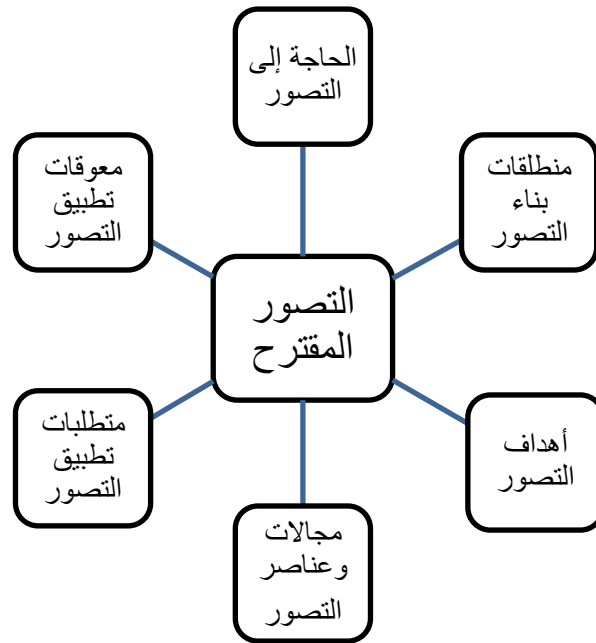
جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور: الأداء الأكاديمي

م	المجالات	ترتيب الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الموافقة
1	أعضاء هيئة التدريس	الخامس	4.37	0.56	87%	عالية جداً
2	القبول والتسجيل	الثاني	4.49	0.41	90%	عالية جداً
3	المناهج الدراسية	الرابع	4.40	0.49	88%	عالية جداً
4	البحث	الأول	4.54	0.57	91%	عالية جداً
5	خدمة المجتمع	الثالث	4.44	0.51	89%	عالية جداً
	المحور ككل		4.45	0.39	89%	عالية جداً

والمهارة العالية والأبحاث المساعدة على حل المشكلات التي تواجه الحياة التربوية والاجتماعية وسوق العمل، وأخيراً فقد أظهرت النتائج موافقة مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة على مجالات تطوير الأداء الأكاديمي وهذا يشير بجلاء إلى ترابط وتداخل وتجانس وتكامل مجالات الأداء الأكاديمي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المخلفي، 2007) ودراسة (السماوي، 2008) ودراسة (المعمري، 2015)

التصور المقترح بالرجوع إلى النتائج التي رصدتها الدراسة الحالية، تبين أن هناك ضعف شديد في الأداء والتي تحول دون تحقيق مكانة الكلية بالإضافة إلى ذلك دلت على وجود عدد من المعوقات التي تواجه الأداء وتحد من تطويره وتحسينه. لذا تسعى الدراسة الحالية بما تضمنه من أطر نظرية، وأخرى إجرائية وإحصائية، والتي استعرضتها الباحثة إلى تحقيق الهدف الرئيس من البحث، وهو "بناء تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الحديثة"، متمشياً مع الإمكانيات المتاحة، ومواكبة للاتجاهات الحديثة، وذلك للانتقال بالأداء من التقليد إلى التفرد، ويتكون التصور من العناصر الآتية كما هو موضح بالشكل الآتي:

يتضح من بيانات الجدول (5) الآتي: أن تقدير أفراد العينة لدرجة تطوير الأداء الأكاديمي ككل حصلت على متوسط حسابي (4.37) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.56). وحصل مجال: (البحث) على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (4.54) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.57). كما حصل مجال (القبول والتسجيل) على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.49) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.41). فيما حصل مجال (خدمة المجتمع) على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.44) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.51). بينما حصل مجال (المناهج الدراسية) على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (4.4) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.49). وأخيراً حصل مجال: (أعضاء هيئة التدريس) على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (4.37) بدلالة لفظية عالية جداً وانحراف معياري (0.56). وتشير النتائج إلى اتفاق عينة الدراسة على ضرورة تطوير الأداء الأكاديمي وتحسينه وتعزو ذلك الباحثة إلى الرغبة الجامحة والطموح الكبير لديهم للانتقال من واقع ضعيف إلى واقع أفضل منه، ينسجم مع تطورات العصر ويلبي متطلبات الحياة الحديثة بمخرجات ذات الكفاءة



الشكل رقم (3) التصور المقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً

أولاً: الحاجة إلى التصور:

- تطوير نظم وآليات العمل للإداري وللأكاديمي بالكلية، لضمان تحقيق مستوى الجودة المنشود.
- بناء نظام تمويل يعمل على تنمية المصادر الذاتية، والشاركة المجتمعية.
- العمل على إكساب المجتمع المحلي والإقليمي الثقة في المخرجات التربوية والبحثية والخدمية للكلية.
- التوجه العام للاستثمار في رأس المال الفكري على اعتبار أنه الأساس في عملية البناء والتطوير.
- التغيرات والتحديات المحيطة بالكلية، والتي تؤثر سلباً على تحقيق الاستثمار.
- الحاجة إلى المواءمة بين مخرجات الكلية وحاجات المجتمع وسوق العمل.
- زيادة وقت الفراغ وقلة وقت العمل والإنجاز بسبب غياب البنية الابتكارية لتنمية الموارد بالكلية.

ثانياً: منطلقات بناء التصور:

- استراتيجية تطوير التعليم العالي
- الخطة الاستراتيجية لجامعة البيضاء للعام الجامعي
- الأدبيات والدراسات السابقة.
- نتائج الدراسة الحالية.

ثالثاً: أهداف التصور:

- رفع كفاءة الأداء الإداري والأكاديمي بالكلية، من خلال تفعيل الأدوار.

رابعاً: مجالات وعناصر التصور

المجال الأول: الأداء الإداري: هو المسؤوليات والواجبات والمهام والأنشطة التي يتطلب أن يؤديها الأفراد بكلية التربية رداً لتحقيق أهدافها في ضوء الاتجاهات الحديثة.

1) الموارد البشرية:

- تهيء الكلية سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل والجدارة في اختيار الأفراد.
- تحديد نوعية القوى البشرية المطلوبة وتحدد الكيفية التي تساعد على تطويرها.
- تبني الحوافز والمزايا والترقيات للحفاظ على الكفاءات المطلوبة.

- تبني فرق عمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
 - تمكين العاملين بالمشاركة في التخطيط صناعة القرار.
 - صقل مهارات وقدرات الإداريين لتمكين من استثمارها.
 - تبني الكلية سياسة قياس وتقييم العاملين للوقوف على مستوى جودة الأداء وتحسينه.
- (2) العمليات الإدارية:**
- إيجاد توصيف وظيفي واضح يحدد السلطات والمسؤوليات لكل فرد يعمل بها.
 - توفير ميزة تنافسية جيدة في ظل التطورات المعاصرة.
 - توجيه عمليات لتنفيذ الخطط الموضوعة وتتابع التنفيذ.
 - أخذ مبدأ التدوير الوظيفي بين الأقسام المختلفة وداخل القسم الواحد.
 - جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين.
 - التزام بالمهنية والبعد عن العصبية سواء الحزبية أو القبلية عند تقديم الخدمات للمستفيدين.
 - قياس الأداء الفعلي للعمليات الإدارية المختلفة وفقاً لمعايير محددة.
 - توثيق المهام والبرامج والأنشطة المنفذة في مختلف المجالات الإدارية.
- (3) التخطيط:**
- مناسبة أهداف الكلية للأهداف العامة للجامعة.
 - تبني الكلية التخطيط المتكامل لتحقيق التطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.
 - امتلاك خططاً لإجراء التغييرات المطلوبة لتطوير نظام الأداء الإداري.
 - توفير الإمكانيات اللازمة لإداء المهام التي تؤدي إلى جودة خدماتها.
 - إعداد خطة ذات معايير واضحة تساعد المسؤولين على المرونة في اختيار البدائل.
 - توفير الكلية بيانات توضيحية للاحتياجات المادية التي تريدها الكلية لتطبيق البرامج والخطط.
- إعداد موازنة دورية للكلية بالاعتماد على مؤشرات بيانات حقيقية.
 - إيجاد مصادر للتمويل الذاتي منها (فتح مسابقات دراسية مسائية، التوسع في التدريب والتأهيل وتقديم الاستشارات).
- (4) تكنولوجيا التعليم والاتصالات:**
- تنظيم برامج تدريبية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليتين الإدارية والأكاديمية.
 - امتلاك أرشيفاً إلكترونياً لحفظ المعلومات والملفات لتسيير أعمالها.
 - توفير قواعد بيانات إلكترونية للبحوث والمراجع العلمية والتربوية بالكلية.
 - استخدام الإنترنت بفاعلية وكفاءة في عمليتي التعليم والبحث وأداء المهام.
 - امتلاك بوابة إلكترونية تعليمية تفاعلية على الإنترنت تسهل عملية التواصل بين أطراف العملية التعليمية كنظام LMS.
 - تصميم مدونة تربوية اجتماعية لنشر المقالات والقضايا التربوية والاجتماعية.
 - تفعيل دور الإعلام في كشف قضايا الفساد الإداري.
- (5) التقييم والتقييم:**
- تحدد النتائج المتوقعة من عملية التقييم بطريقة مدروسة ومنظمة.
 - اعتماد في تحديد مستوى النتائج الإيجابية على إجراء مقارنات مع نتائج متميزة ومتعارف عليها.
 - إرساء قواعد التقييم الذاتي لدى منتسبيها.
 - التزام بمنهية التقييم بشكل شمولي على كافة أقسام الكلية.
 - تولي تنفيذ عملية التقييم فريق مؤهل.
 - تجهز الكلية مسبقاً أدوات تطبيق التقييم كالنماذج والمعايير والآليات والبرامج وما إلى ذلك.
 - تراجع الكلية نتائج التقييم من قبل لجنة خارجية.
 - تهتم الكلية بدراسة أسباب الفجوات ومتابعتها ومعالجتها.

6) القيادة:

- دعم القيم الأساسية لتحقيق الاستقرار والتطوير المستمر.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع للمرؤوسين.
- تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير الأداء الإداري.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات وتحفيزهم ومتابعتهم.
- متابعة التحسين والتطوير على أن يكون التحسين مكوناً حيوياً من استراتيجية العمل.
- عقد الاجتماعات الدورية للإداريين لمناقشة مستجدات وتطورات الأداء .

المجال الثاني: الأداء الأكاديمي مجموعة من المهام والوظائف التي تتطلب ممارستها من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية رداً باستغلال الموارد المتاحة وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.

1) البحث العلمي:

- تمكن منتسبها من مهارات البحث العلمي وأخلاقياته، ونوعية الأبحاث الممولة.
- توظيف البحث العلمي لخدمة قضايا التربية والتعليمية للكلية، ومشكلات المجتمع، ولا يكون الهدف منها الترقيات فقط.
- توفير المناخ المناسب لإنتاج لمعرفة وتطويرها.
- أقامت ورش عمل، أو مؤتمرات علمي مصغر بشكل دوري.
- تشجيع التعاون البحثي بين كوادرها الأكاديمية والطلبة.
- تشجيع الباحثين على المنافسة في مجال براءات الاختراع محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- تحقيق عوائد مالية من البحوث والندوات والدراسات.

2) القبول والتسجيل:

- تبني معايير معتمدة للقبول وتسجيل الطلبة.
- تقدم خطط البرامج والمقررات الدراسية بداية كل فصل دراسي.

3) خدمة المجتمع:

- نشر ثقافة خدمة المجتمع على أنها جزء رئيس من عمل عضو هيئة التدريس وليست مكمله لمهامه.
- تفعيل المجالس الاستشارية بين أعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع البارزين لمناقشة القضايا الاجتماعية والتربوية البارزة.
- دراسة المعايير المطلوبة من قبل سوق العمل، وتوظيف نتائجها لتوفير المخرجات المطلوبة.
- اشراك بعض شخصيات المجتمع المحلي في المساهمة في حل بعض مشاكلها.
- اشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في العمل التطوعي.
- تنظيم برامج طوعية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- تنظيم مؤتمرات وندوات علمية وتربوية واجتماعية بشكل دوري بالشراكة مع المجتمع المحلي.
- تقديم خدمات الاستشارة البحثية والتربوية والاجتماعية.

4) مجال المناهج الدراسية:

- تطوير البرامج الدراسية بصفة دورية حتى تواكب التغيرات والمستجدات الفكرية والتربوية.
- اشراك جميع أطراف العملية التعليمية في اختيار البرامج الدراسية.

- توفير متطلبات عملية التدريس (بنية تحتية - خدمات فنية وتقنية - وغيرها).
- استخدام تكنولوجيا التعليم وتقنياته في العملية التعليمية.
- استخدام طرائق تدريس فعالة ومتنوعة تسهم في استيعاب الطالب للمقررات الدراسية.
- تفعيل المختبرات والمعامل بكفاءة في العملية التعليمية.
- ✓ توفير نظام اتصالات مفتوح على المستويين الإداري والأكاديمي على حدٍ سواء.
- ✓ إعداد وتنظيم برامج تدريبية مخصصة للعاملين في الكلية، بما يتناسب مع الأدوار المطلوبة منهم.
- ✓ تنمية روح العمل الجماعي والفردية، وتهيئة البيئة المناسبة المشجعة على الابتكار والتجديد.
- ✓ متابعة المستمرة لتنفيذ الخطة وضمان التغذية الراجعة.

معوقات تطبيق التصور:

- ضعف الالتزام لدى قيادات الكلية بمتطلبات ونتائج تطبيق التصور.
- مقاومة التغيير من قبل العاملين في الكلية للانتقال من الممارسات العتيقة إلى ممارسات حديثة.
- قلة كم ونوع المعلومات المطلوبة وتقدمها، وافتقار الكلية لنظم معلومات خاصة بالموارد البشرية.
- ضعف نظام المتابعة والتقييم.
- انشغال الإداريين والأكاديميين بالقضايا والمشكلات الإجرائية، والمعاملات اليومية المتراكمة.
- قلة توافر التمويل الكافي لوضع التصور موضع التنفيذ.
- غياب الاهتمام الكافي بوضع الآليات التنفيذية للتصور.

التوصيات:

- دعم والالتزام الإدارة العليا بجامعة البضاء لفلسفة ومفاهيم الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجامعة.
- الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات الرائدة التي تبنت الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- الاستفادة من التصور المقترح في تطوير الأداء بشقيه الإداري والأكاديمي من قبل قيادة الجامعة وتطبيقه داخل كلية التربية.
- العمل على تجاوز المعوقات والصعوبات التي تعيق من تطوير الأداء بكلية التربية بصورة علمية.

5) توفير أعضاء هيئة التدريس:

- الالتزام بالمعايير الأكاديمية في اختيار أعضاء هيئة التدريس.
- توفير العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين.
- تنمية أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجوانب (أكاديمياً ومهنياً وإنسانياً وبحثياً).
- تدعيم الأكاديميين والباحثين لحضور المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل.
- توفير نظام حوافز للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس.

متطلبات تطبيق التصور:

- ✓ اقتناع القيادة بتطوير الأداء وتقبل العاملين في مختلف المستويات للحد من مقاومة التطوير.
- ✓ عقد ورش عمل يحضرها ممثلين للأكاديميين والإداريين والطلاب لإيصال أهداف التطوير وما ينعكس عليه تجويد الأداء ورفع الكفاءة.
- ✓ التنسيق بين جهود الكوادر بالكلية (الإدارية - الأكاديمية - الفنية) لتنفيذ تصور تطوير الأداء.
- ✓ إيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يدفع العاملين نحو الانطلاق، وترغيبهم بالمشاركة في تحقيق الأهداف.
- ✓ استثمار الموارد البشرية بالكلية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية وتشكيلها.
- ✓ توفير نظم وآليات جمع وتحليل المعلومات واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه لاتخاذ القرارات.

المقترحات:

- باستخدام برنامج تدريبي محوسب. أطروحة دكتوراه
- غير منشورة، جامعة دمشق. سوريا.
- زين الدين، محمد. (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، جامعة أم القرى.
- سالم، رضا إبراهيم السيد. (2009). إدارة المعرفة كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي، دراسة حالة على كلية التربية ببنها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها.
- السماوي، عبد الرقيب علي (2008). بناء برنامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز في ضوء مدخل الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تعز.
- السيد، نادية حسن. (1993). تخطيط لبعض كليات التربية المصرية باستخدام أسلوب دلفي وبيرت. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق.
- سيزلاقي، أندرو دي ووالاس، مارك جي. (1992). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الشبلي، هيثم محمود والخزاعي، حسين عامر، جابر، نصر الدين. (2010). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية - أنموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية - مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري، الجزائر.
- ال شيخ، عبدالله بن عبد الغني. (2000). التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات. دارالبلاد للطباعة والنشر، جدة.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). الإدارة التربوية السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات. ط: 4 دار وائل للنشر، عمان.
- العارف، نادية. (2001). الإدارة الاستراتيجية الألفية الثالثة، مجموعة النيل العربي طباعة ونشر وتوزيع، القاهرة.
- العامري، محمود محمد. (2018). كليات التربية والتعليم العام شراكة وعلاقة بين المتطلبات والمخرجات. المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية - ناصر - جامعة الزاوية، البحر المتوسط للطباعة والنشر، ليبيا، 25-أبريل، ص 179-193.
- العمل على إجراء دراسات ذات علاقة بالموضوع والتعمق في دراسة كل اتجاه من الاتجاهات الحديثة للإدارة بالتفصيل، إضافة إلى استقصاء آراء الطلبة والأكاديميين والإداريين والمجتمع في تحديد نتائج أداء الكلية، باستخدام مناهج وأدوات إدارية لقياس الأداء منها، بطاقة قياس الأداء المتوازن، أو سيجما 6 أو مكنزي س 7.

المراجع

- الأبرط، نايف علي صالح. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعليم. مجلة جامعة البيضاء للبحوث، ع. 1، جامعة البيضاء، اليمن.
- أبو الهيجاء، شيرين أحمد، (2007). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ط. 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- برقان، أحمد محمد، (2001). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- جاراميلو، أدريانا وميلونيو، توماس. (2011). تعادل أم اختراق؟ التوصل إلى الاستدامة المالية وفي نفس الوقت تقديم معايير الجودة في التعليم العالي في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. البنك الدولي.
- الحاج، أحمد علي. (2007). التخطيط المدرسي الاستراتيجي قاعدة انطلاق التنمية البشرية المستدامة. دار الروافد، صنعاء.
- حداد، محمد بشر. (2004). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، دراسة مقارنة. ط. 1، عالم الكتاب للطباعة والنشر، القاهرة.
- الخطيب، خليل محمد مطهر. (2009) واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.
- الدعيس، محمد ناجي، (2007). تطوير الكفايات الإدارية لنواب عمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية

- عبد الفتاح، محمد سعيد والصحن، محمد فريد. (2003). الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبدالله، ولاء محمود وأبوراضي، سحر محمد. (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة. جامعة بنها.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، الاسكندرية، مصر
- عرجاش، علي شوقي ناجي. (2004). تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- عنابنة، صالح أحمد. (2011). تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب.
- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مصراتة، ليبيا.
- الغامدي، علي بن محمد زهيد، (2006). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لجودة مخرجات الجامعات السعودية.
- 445-465، المؤتمر العربي الأول، المنعقد في جامعة، الشارقة.
- فرنش، ويندل وجوينر، سيسل بيل. (2000). تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. ترجمة وحيد أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- فليلة، فاروق وعبد الحميد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- القرشي، فوزية بنت سالم بن محمد. (2010). تفعيل إدارة الوقت لدى عضوات هيئة التدريس في كليات البنات بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- المخلافي، محمد سرحان، (1997). تصور مقترح لمحددات مؤثرات فعالية الأداء الجامعي مع تحديد واقع أداء الجامعات اليمنية على ضوء ذلك. ندوة التعليم العالي في اليمن 8-9 أكتوبر، المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية.
- مخلوف، سميحة علي. (2016). الكفاءة الداخلية النوعية لكلية التربية بجامعة الفيوم في تنمية رأس المال البشري. مجلة جامعة الفيوم، العدد: 6، مصر.
- المعمري، فهد صالح مغربه. (2015). تقييم الأداء الأكاديمي بكلية التربية والألسن - عمران بالجمهورية اليمنية وفقاً لبعض متطلبات الجودة الشاملة. مجلة جامعة الناصر، العدد: 5، المجلد 2.
- المجلس الأعلى للتخطيط للتعليم. (2005). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية. رئاسة الوزراء، اليمن. المؤتمر
- مكتب اليونسكو. (2009). نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤولية المجتمعية، القاهرة 31/5- 1/6.
- منسي، محمود عبد الحليم، (2004). تقويم أداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب كمدخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي. دراسة منشورة في مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة المنوفية، العدد 41- أبريل 2004م، 37- 58.
- المنصور، أحمد علي محمد. (1999). بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
- _____ (2018). مؤتمر المعرفة. المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية- ناصر-، جامعة الزاوية، البحر المتوسط للطباعة والنشر، ليبيا، 25-أبريل.
- مجلة كلية التربية، (2018). دور كليات التربية في الجامعات السعودية في خدمة المجتمع المحلي (تصور مقترح). جامعة الأزهر، العدد 179، الجزء الثاني 2018/6.
- عمادة شؤون الطلاب. (2019). إحصائيات أعداد الطلاب بكلية التربية رداً. كلية التربية رداً، جامعة البيضاء، اليمن

- _____ .(2019). مناقشة الاداء الاكاديمي بجامعة البيضاء . جامعة البيضاء , البيضاء , 4 / فبراير .
تاريخ الدخول: 20/ يوليو/ 2020.
<http://baydaauniv.net>
- _____ .(2019). الخطة الاستراتيجية لكلية التربية رداً. كلية التربية رداً, جامعة البيضاء , اليمن .
- Cambpell, Judith Prugh. (2005). Evaluation Teacher Performance In Higher Education: The Value Of Student Ratings. Doctor Studying , Central Florida University, Florida.
- Charles, Lusthaus et al. (1997). Organization Self – Evaluation: An Emerging Frontier For Organization Improvement, Knowledge and Policy: Universal Occasional Paper. May,22.
- Harkavy, Ira. (2006) The Role of Universities in Advancing Citizenship and Social Justice in the 21st Century, Education, Citizenship and Social Justice, **Vol(1)**,5-37.
- Steinert ,Y. Vonne,(2000). Faculty Development in the New Millennium: Key Challenges andFuture Direction, (Electronic Version) MedicalTeacherg.**Vol.22**, Issue(1).