

دليل إرشادي

تعزيز ثقافة الجودة وممارستها
في الجامعات العربية

تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي
في الدول العربية



European Commission
TEMPUS

مشروع

ALTAIR

إعداد:

أ.د. محمد السبوع
د. محمود الصاحب
أ. د. وليد ديب
أ. د. نزار عيادي
أ. د. باسم قيسي
أ. د. وليد سلامة
أ.د. روبيرتو إسكاري

أيلول (سبتمبر) ٢٠١١





“تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ”التير“

دليل إرشادي

تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية

أيلول (سبتمبر) 2011



“تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ”التير“

دليل إرشادي

تعزيز ثقافة الجودة وممارستها

في الجامعات العربية

إعداد

أ.د. محمد السبوع
د. محمود الصاحب
أ.د. وليد ديب
أ.د. نزار عيادي
أ.د. باسم قيسي
أ.د. وليد سلامة
أ.د. روبيرتو اسكاري

أيلول (سبتمبر) 2011

تقديم الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تقديم فرصة ثمينة للمشاركين في مشروع التير من خلال جمع الدروس المستفادة من المشروع، وقد تم تصميمه وإعداده ليكون أداة عملية للجامعات العربية التي تتطلع إلى طريقة شاملة ومتكاملة حول تطبيق ثقافة مميزة للجودة في مؤسسات التعليم العالي.

سيتناول الدليل ست وحدات مختصرة ولكن مركزة كما يأتي:

1. واقع ضمان الجودة في البلدان العربية والأوروبية.
2. نموذج للتقييم المؤسسي يتناسب مع واقع ومضمون الجامعات العربية.
3. تقييم أداء الجامعات والوحدات الخدمائية في الجامعات حسب النموذج الأوروبي للتميز في إدارة الجودة.
4. التخطيط الإستراتيجي
5. دليل الجودة ودليل الاجراءات
6. توصيات لتطبيق ثقافة ضمان الجودة بصورة دائمة ومسنمة في الجامعات العربية والأوروبية.

الملحقات

المصطلحات

المراجع

حقائق حول مشروع التير

الهدف المرجو:

بالإشارة إلى التجربة الأوروبية وإلى نص بيان برلين الذي شدد على أن "المسؤولية الرئيسية عن ضمان الجودة تقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي"، فإن المشروع المقترح يهدف تحديداً إلى تعزيز أسس منهجية لتطبيق ثقافة جودة متماسكة في الجامعات العربية لدعم السياسة والإدارة والتخطيط على المستويين الوطني والإقليمي.

النتائج المتوخاة:

- بناء القدرات في مجال تطبيق ضمان الجودة و تقنيات القياس والتقييم على مستوى الجامعات والوزارات في المنطقة العربية.
- إنشاء وحدات دائمة لتطبيق ثقافة الجودة في عشر جامعات عربية.
- تطوير طرق لتقييم الجودة في عشر جامعات عربية.
- تعزيز ثقافة جودة المؤسسة في نظام التعليم العالي العربي.





















الفترة الزمنية : 15 كانون ثاني (يناير) 2009 إلى 14 كانون ثاني (يناير) 2010

الشركاء:

- جامعة اليكانتي (اسبانيا)
- جامعة ميغيل هيرنانديز (اسبانيا)
- هيئة الاعتماد للبرامج التعليمية في الهندسة والمعلوماتية والعلوم الطبيعية والرياضيات، ASIIN (ألمانيا)
- ليدر شيب أجنده (المملكة المتحدة)
- جامعة نيوكاسيل (المملكة المتحدة)
- هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (الأردن)
- اتحاد الجامعات العربية (الأردن)
- المجلس الأعلى للجامعات (مصر)

- الإدارة العامة للتعليم العالي (لبنان)
- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي ، والتدريب المهني والبحث العلمي (المغرب)
- هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي - وزارة التربية والتعليم العالي (فلسطين)
- جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا (الأردن)
- جامعة مؤتة (الأردن)
- جامعة الإسكندرية (مصر)
- جامعة حلوان (مصر)
- جامعة بيروت (لبنان)
- الجامعة الحديثة للإدارة والعلوم (لبنان)
- جامعة سيدي محمد بن عبد الله (المغرب)
- جامعة مولاي إسماعيل (المغرب)
- جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)
- جامعة بوليتكنيك فلسطين (فلسطين)

Partners: <http://www.altair-project.org/>

	University of Alicante	SPAIN		Ministère de l'Education Nationale	MOROCCO
	Miguel Hernández University of Elche	SPAIN		Association of Arab Universities	JORDAN
	Newcastle University	UNITED KINGDOM		Beirut Arab University	LEBANON
	Leadership Agenda	UNITED KINGDOM		Modern University for Business and Science	LEBANON
	ASIIN	GERMANY		Alexandria University	EGYPT
	Direction Générale de L'Enseignement Supérieur	LEBANON		Helwan University	EGYPT
	Supreme Council of Universities	EGYPT		Princess Sumaya University for Technology	JORDAN
	Higher Education Accreditation Commission	JORDAN		Ma'tah University	JORDAN
	Ministry of Education	JORDAN		Palestine Polytechnic University	PALESTINE
	Accreditation and quality assurance Commission	PALESTINE		An-najah National University	PALESTINE
	Ministry of Education & Higher Education	PALESTINE		Sidi Mohammed Ben Abdellah	MOROCCO
	Université Moulay Ismail	MOROCCO			

جدول المحتويات

4	تقديم الدليل.....
5	حقائق حول مشروع التير.....
5	الهدف المرجو:
5	النتائج المتوخاة:.....
5	الشركاء:.....
10	الوحدة الأولى
10	واقع ضمان الجودة في البلدان العربية والأوروبية
11	1.1 تقديم الوحدة
11	1.2 واقع ضمان الجودة في التعليم العالي في البلدان العربية
15	1.3 واقع ضمان الجودة في التعليم العالي في أوروبا
15	إعلان بولونيا
19	الوحدة الثانية
19	نموذج للتقييم المؤسسي
19	يتناسب مع واقع ومضمون الجامعات العربية.....
20	2.1 تقديم الوحدة
20	2.2 الضمان الخارجي للجودة
21	2.3 مثال على المعايير والإرشادات العربية للضمان الداخلي للجودة في مؤسسات التعليم العالي:
22	2.4 ملخص لمعايير الاعتماد المؤسسي التي تتبعها (AQAC)
26	2.5 نشأة المعايير والمؤشرات الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي وتطورها
27	2.6 المعايير المرجعية الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي: نظرة عامة.....
30	2.7 المعايير الأوروبية للضمان الداخلي للجودة في مؤسسات التعليم العالي: نظرة تفصيلية.....
36	الوحدة الثالثة
36	دليل المقيم – اطار النموذج الاوروبي للجودة (EFQM)
37	3.1 مقدمة
37	3.2 معلومات اساسية
38	3.3 مبادئ اساسية
39	3.4 التحليل المفصل.....
42	3.5 وضع العلامات بأستخدام ادوات التقييم للرادار
43	3.6 معاني بعض المفردات :
44	3.7 عناصر التقييم

65	الوحدة الرابعة
65	التخطيط الاستراتيجي
66	4.1 مقدمة
66	4.2 الفرق بين الخطة الإستراتيجية وخطة العمل
67	4.3 التوصيف الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي
68	4.4 معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة
69	4.5 بنود الخطة الاستراتيجية
70	4.6 مراحل التخطيط الاستراتيجي
71	4.7 الادوات المستخدمة في تحليل الوضع الحالي للمؤسسة
73	4.8 اعداد الخطة الاستراتيجية
73	اعداد رؤية ورسالة وغايات واهداف الجامعة
73	رؤية الجامعة
74	تحديد قيم المؤسسة (Values):
74	تحديد الغايات المستقبلية (Goals):
75	تحديد الأهداف:
77	تحديد الاهداف قصيرة المدى اعتمادا على الاستراتيجيات وخطة العمل
79	الوحدة الخامسة
79	دليل الجودة ودليل الاجراءات
80	5.1 مقدمة
82	5.2 تعريف دليل الجودة
87	الوحدة السادسة
87	توصيات لدفع ضمان جودة التعليم العالي في المنطقة العربية
89	المصطلحات
106	الملاحق
106	ملحق (1): نموذج تحديد الاهداف قصيرة المدى اعتمادا على الاستراتيجيات
107	ملحق (2): عملية الاجراءات التصحيحية
110	ملحق (3): جداول التقييم
113	ملحق (4): جدول التقييم ب
114	ملحق (5): تقييم أداء وحدات الخدمات
140	المراجع

الوحدة الأولى

واقع ضمان الجودة في البلدان العربية والأوروبية

1.1 تقديم الوحدة

في هذه الوحدة سوف نتناول بإختصار واقع ضمان الجودة في المنطقتين العربية والأوروبية بغرض التعرف عليه والبناء على ما تم إنجازه في المنطقة العربية مستفيدين من التجربة الأوروبية في هذا المجال.

1.2 واقع ضمان الجودة في التعليم العالي في البلدان العربية

في هذا الوحدة، نستعرض باقتضاب بعضاً من المبادرات لضمان جودة التعليم العالي في البلدان العربية، فقد أطلقت المبادرات لتتناسق للنظم التعليمية وتيسير تحويل الشهادات الأكاديمية في العالم العربي في منتصف القرن العشرين تقريباً بناءً على أسباب جيوسياسية وثقافية واقتصادية. ويمكن تصنيف الاتفاقيات والمعاهدات التي أنتجت ضمن فئتين اثنتين:

- الاتفاقيات والمعاهدات التي وقعت عليها البلدان العربية كافة،
- الاتفاقيات والمعاهدات الثنائية.

وسنتناول معاهدين تركتا أثراً لافتاً على تطورات التعليم العالي اللاحقة:

أولاً: وقعت الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية منذ ما يزيد عن نصف قرن وتحديداً سنة 1945، على معاهدة ثقافية نصت على تبادل المدرسين والطلاب على مختلف مستويات الدراسة والتعليم. وقد شكلت هذه المعاهدة خطوة أساسية على طريق تعزيز التنقل في العالم العربي. وفي إطار الجهود الآلية إلى تطبيقها، أعربت الدول الموقعة على المعاهدة عن نيتها بتوحيد معايير مراحلها التعليمية مع المحافظة على الثوابت الأساسية التي ترعى النظم التعليمية الوطنية. وأُنيطت بلجنة المعادلات التي ضمت ثلثة من الخبراء الأكاديميين مهمة تطبيق هذه المعاهدة، من خلال تعزيز الاتفاقيات المحلية بين الدول منفردةً.

ثانياً: بعد حوالي عشرين عاماً، أي في سنة 1964، اتخذت جامعة الدول العربية خطوة مهمة ثانية عندما اعتمدت ميثاق الوحدة الثقافية العربية بهدف توسيع رقعة التعاون القائم منذ سنة 1945 ليشمل دولاً عربية أخرى. واقترح الميثاق تبادل المدرسين والطلاب، مع ضرورة إنشاء نظام معادلة الشهادات من خلال الاتفاقيات الثنائية. ونصت مواد أخرى من الميثاق على توحيد قواعد القبول وتوحيد السلم التعليمي وتوحيد أسس المناهج ونظم التقييم وغيرها.

واصلت الدول العربية جهودها في السنوات التي تلت توقيع ميثاق سنة 1964، حيث إنبثق عن اتحاد الجامعات العربية في العام 1970 لجنة خاصة للعناية بدراسة جملة من المواضيع منها توحيد شروط القبول ضمن الجامعات العربية، وقدمت تلك اللجنة تقريرها الرسمي الأول سنة 1974 تم اعتماده لاحقاً من مجلس اتحاد الجامعات العربية.

نصت التوصيات الواردة في التقرير على ضرورة اعتراف الدول العربية بشهادات المرحلة الثانوية التي تمنحها وزارة التربية في كل من الدول الأعضاء، وأن يمنح الطالب الجامعي الذي أكمل سنته الجامعية الأولى في بلد عربي، الحق بأن يكمل دراسته في جامعة أخرى في بلد عربي آخر. وكان من أكثر التوصيات أهمية، أن تعترف البلدان العربية كافة بشهادات المرحلة الجامعية الأولى التي تمنحها الجامعات العربية المعترف بها في بلدها. وتواصلت الجهود خلال السنين الماضية لتحقيق التناغم بين النظم التعليمية في العالم العربي وكذلك في بعض مناطق العالم مثل أفريقيا، على اختلافها.

خلال مؤتمرهم الإقليمي حول التعليم العالي في بيروت سنة 1998، توصل الوزراء العرب إلى "قرار يدعو إلى وضع آلية إقليمية لضمان الجودة والاعتماد برعاية اتحاد الجامعات العربية...". (UNESCO,2003). وبذلت جهود مشابهة من خلال مؤتمرات عربية لاحقة (المؤتمر العاشر في اليمن 2005) ونتيجة لذلك، أنشأت بعض البلدان العربية مجالس وهيئات لضمان الجودة والاعتماد.

على مستوى الدول العربية، إنطلقت الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي (ANQAHE) سنة 2007 كمنظمة غير حكومية غير ربحية مستقلة بالتعاون مع الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE). تعمل الشبكة العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية لتكون "منصة لتبادل المعلومات ونشر المعرفة وتحسين الخبرة المهنية لوكالات ضمان الجودة

الوطنية، بهدف تعزيز التعاون ما بين منظمات ضمان الجودة المشابهة في البلدان العربية إضافة إلى تطوير التعاون مع شبكات ضمان الجودة الأخرى في المنطقة وفي العالم (www.anqahe.org). كما أنشئت في تموز/ يوليو/ 2007 الشبكة العربية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم (ARQAANE) في بلجيكا كمنظمة مستقلة غير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي في العالم العربي والتعاون ما بين الهيئات والشبكات العربية لضمان الجودة والاعتماد. وتسعى الشبكات هذه إلى إكمال أطر ضمان الجودة الوطنية للاعتراف بالمؤهلات (وطنياً ودولياً) والمؤسسات والمقررات والمناهج والمساعدة على إنشاء سجلات وطنية للمؤسسات والمقررات ووكالات ضمان الجودة (www.arqaane.org).

وقد يكون من المفيد هنا، التطرق الى تجربة دول مجلس التعاون الخليجي وخصوصاً البحرين والكويت وسلطنة عمان والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، ولا سيما أنها شهدت تحولاً اقتصادياً واجتماعياً واسعاً رافقه توسع وتغير سريع في نظمها المتعلقة بالتعليم العالي. وتشير الوقائع إلى أن هذه الدول أدركت أن التعليم العالي يمكن أن يساهم في تطوير المهارات والمعارف اللازمة لأسواق العمل في المنطقة والاقتصاد بشكل عام، وعليه فقد استثمرت خلال السنوات الماضية مبالغ طائلة في تطوير البني التحتية بغية تقدم مؤسساتها التعليمية وتشجيع نموها وتحسين المعايير التعليمية/ التعليمية فيها.

وقد اضطلع المجلس الأعلى لمجلس التعاون الخليجي بدور بناء في تحديث نظم التعليم العالي في دول المجلس وتعزيز ضمان جودته، و أنشأت لذلك مختلف أشكال مجالس ضمان الجودة والاعتماد، ويرتبط بعضها بمجالس الاعتماد الدولية، بالإضافة إلى ارتباط معظم الجامعات الخاصة فيها بجامعات أجنبية من خلال إقامة شراكات معها.

ويمكن الاستشعار ان دول مجلس التعاون الخليجي تسعى إلى نشاء منطقة تعليمية خاصة بها وذلك من خلال متابعة اجتماعات ومؤتمرات رؤساء ونواب ورؤساء ومدراء مؤسسات التعليم العالي في دول المجلس وخصوصاً اجتماعهم السابع عشر، حيث شدد الحاضرون على تعزيز

التعاون والتنسيق بين دول الخليج العربية في مجال التعليم العالي . ويتم التداول حالياً بإمكانية إنشاء شبكة لضمان الجودة في التعليم العالي في بلدان مجلس التعاون الخليجي (www.gcc.org)، على اعتبار أن اعتماد مقاربة ضمان الجودة في التعليم العالي في دول المجلس تمكن من الحد من التكاليف الوطنية وتحسين التنافسية المحلية والإقليمية على حدٍ سواء في السوق الدولية، والذي يعتقد أنه يمكن تحقيقه من خلال تبادل الخبراء كما هو الحال في الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE).

لا شك أن المراقب للجهود العربية المبذولة آنفاً، لا يسعه إلا أن يبدي إعجابه بالمتالية التي اعتمدها كل من انخرط في هذه الجهود ودعمها. والحقيقة أن جل البلدان العربية ولا سيما بلدان مجلس التعاون الخليجي، قد أحرزت إنجازات أساسية وملموسة كأحد ثمار تلك الجهود. فلا أحد يمكنه أن ينكر أن جيلاً جديداً من الأكاديميين العرب الذين تلقوا تعليمهم في جامعات أمريكية وأوروبية عريقة قد انضم إلى فريق العمل الأكاديمي في جامعات عدة في العالم العربي، وتم تحديث المناهج ولو شكلاً، وأصبح الكل ينادي بأهمية البحث العلمي، ووضعت البرامج للدراسات العليا التي تؤدي إلى درجات دكتوراه، وأنشأت الحكومات أجساماً وطنية للاعتماد وجودة التعليم العالي، ولجاناً للتصديق ومعادلة الشهادات، إدارات تعنى بتنظيم الشؤون الجامعية ولا سيما في الجامعات الخاصة.

أما المتأمل في نتائج تلك الجهود وما أبرم من مبادرات ومعاهدات ومواثيق، ومدى بلوغها للأهداف المرجوة، فسيكتشف أنه من غير السهل الحكم عليها في ظل غياب التوثيق وخصوصاً ما يتعلق بعدم توفر أبحاث ودراسات تقييم التطبيق الفعلي للاتفاقات، وعدم توفر بيانات شاملة عن النظم التعليمية، والمناهج، وكيفية صنع القرار في معظم الدول العربية.

كذلك لا يمكن تجاهل المعوقات الأساسية والمحدوديات أمام ضمان الجودة مثل شح الأموال والموارد، وغياب نظام وطني/ إقليمي لضمان الجودة، وسطحية ثقافة ضمان الجودة في جامعات ودول عربية عدة، والافتقار إلى خبرات مميزة في مجال ضمان الجودة المهنية.

ومن هنا نتفهم قلق بعض الهيئات الدولية ذات الاختصاص مثل البنك الدولي ومنظمة اليونسكو عندما نبهوا إلى أن الدول العربية ما زالت تواجه تحديات صعبة لتطوير نظم تعليم عالية الجودة على المستويات كافة، وكذلك تعزيز التعلم والتدريب مدى الحياة، بما يتواءم وحاجات سوق العمل، على الرغم من أن بعضها قد استثمر في التعليم العالي نسبة من إجمالي ناتجها المحلي تفوق ما تخصصه المناطق الأخرى في العالم.

1.3 واقع ضمان الجودة في التعليم العالي في أوروبا

أدركت دول السوق الأوروبية منذ إنشاء السوق في خمسينيات القرن الماضي، وعقب حربين عالميتين في غضون 20 سنة تقريباً، بأن النمو الاقتصادي الحديث يتطلب موارد بشرية مؤهلة بمعارف ومهارات مميزة، بحيث تكون هذه الموارد قابلة للحركة والاستخدام في جميع أنحاء دول السوق.

ظل هذا الإدراك محصوراً على مستوى الدولة الواحدة إلى أن تم اتخاذ خطوة هامة على مستوى الاتحاد الأوروبي تمثلت في إطلاق إعلان بولونيا سنة 1999 بهدف تيسير عملية مقارنة الشهادات والاعتراف بالإجازات الجامعية، من خلال تعزيز التعاون الوثيق بين الوكالات المسؤولة عن ضمان الجودة في الدول الأعضاء وبالتالي تطوير معايير ومنهجيات قابلة للمقارنة.

إعلان بولونيا

1. يشكل هذا الإعلان (الذي وقع عليه 29 بلداً في الاتحاد الأوروبي في 19 حزيران/يونيو 1999) خطوة إضافية نحو التكامل الأوروبي. كما ويجسد إعلان السوربون السابق (في 25 أيار/مايو 1998) الذي شدد على إنشاء المنطقة الأوروبية للتعليم العالي كطريقة أساسية لتعزيز تنقل المواطنين واستخداميتهم ونمو القارة بشكل عام. ويشير مصطلح "الاستخدامية" في هذا السياق إلى "القدرة على اكتساب الوظيفة والحفاظ عليها، والتمكن من التنقل ضمن سوق العمل" (مجموعة بولونيا للمتابعة، لندن، أيار/مايو 2007). ويقترح إعلان بولونيا أن يتمكن الخريجون الجامعيون من التنقل بحرية بين البلدان الأوروبية

- مستخدمين المؤهلات المكتسبة في أحد البلدان لتكون متطلبات قبول ملائمة لمتابعة الدراسة في بلد آخر. ومن الأهداف الأساسية التي يهدف إعلان بولونيا إلى تحقيقها، ما يأتي:
 - تبني نظاما للشهادات التي يمكن مقارنتها، من خلال اعتماد "منح الشهادة" بهدف تعزيز استخدامية المواطنين الأوروبيين وتنافسية نظام التعليم العالي الأوروبي في العالم.
 - تبني نظاما يعتمد بشكل أساسي على دورتين أساسيتين هما المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا، ولا يمكن الوصول إلى المرحلة الثانية إلا بعد إنجاز دراسة المرحلة الأولى. كما يشترط في الحاصل على دورة المرحلة الأولى أن يحقق مستوى ملائماً من المؤهلات لسوق العمل في الاتحاد الأوروبي. أما المرحلة الثانية، فتؤدي إلى درجات الماجستير والدكتوراه كما هو في عدد من البلدان الأوروبية.
 - إنشاء نظام الرصيد - كما في نظام الساعات الأوروبية المعتمدة (ECTS) ليكون وسيلة ملائمة لتعزيز تنقل الطلاب على النطاق الأشمل.
 - اكتساب الرصيد في سياق غير سياق التعليم العالي التقليدي أو الافتراضي بما يعرف بالتعلم مدى الحياة، شرط أن تعترف بها الجامعات المعنية.
 - تعزيز حرية تنقل الطلاب والمدرسين من من خلال تخفي العقبات التي تحول دون ذلك، بحيث تتاح الفرصة للطلاب للوصول إلى فرص الدراسة والتدريب والخدمات ذات الصلة، وللمدرسين والباحثين والعاملين الإداريين، من خلال منحهم الاعتراف بالفترات التي يمضونها في إطار أوروبي وهم يقومون بالأبحاث ويدرسون ويدربون دون المساس بحقوقهم القانونية.
 - تعزيز التعاون الأوروبي في ضمان الجودة بغية تطوير المعايير والمنهجيات القابلة للمقارنة.
 - تعزيز الأبعاد الأوروبية الضرورية في التعليم العالي وخاصة ما يتعلق بتطوير المناهج، والتعاون ما بين المؤسسات، ونظام التنقل وبرامج الدراسة والتدريب والبحث المتكاملة.
- ولتحقيق الأهداف أعلاه وافق وزراء التربية الأوروبيون في بيان مشترك على إنشاء مجال أوروبي للتعليم العالي مع التزامهم بالمبادئ الأساسية الواردة في وثيقة التعاون بين الجامعات

الأوروبية الصادرة سنة 1988 (Bologna Magana Charta Universitatum) . حيث تعهد المجتمعون بالعمل على بلوغ الأهداف ضمن العقد الأول من الألفية الثالثة أي قبل حلول سنة 2010، كخطوة ضرورية على طريق إنشاء المجال الأوروبي للتعليم العالي.

أنشأت سنة 2000 الشبكة الأوروبية لضمان الجودة (ENQA) في التعلم العالي لنشر المعلومات والتجارب والممارسات الفضلى في ضمان الجودة في التعليم العالي بين وكالات ضمان الجودة الأوروبية والسلطات الرسمية ومؤسسات التعليم العالي. ويعتمد عمل الشبكة على ثلاث مبادئ وهي:

(1) احترام تنوع نظم التعليم العالي في أوروبا عوضاً عن محاولة وضع نظام أوروبي موحد لضمان الجودة.

(2) القبول بأن مسؤولية ضمان الجودة الأساسية تقع على عاتق المؤسسات الأكاديمية.

(3) تعزيز التعاون ما بين وكالات ضمان الجودة على المستويين الأوروبي والدولي، من

خلال دعم المشاريع الدولية المشتركة في ضمان الجودة

(<http://www.enaq.eu/pubs.lasso>).

فعلى سبيل المثال، من المتوقع أن تحدد المؤسسات معايير ضمان الجودة في مجال:

(1) الموافقة على برامجها وإجازاتها ومراجعتها الدورية ومراقبتها.

(2) تقييم الطلاب بناءً على معايير وقواعد وإجراءات منشورة تطبق بشكل منتظم.

(3) جودة التعليم من حيث التحقق من مؤهلات المدرسين وكفاءاتهم.

(4) موارد التعليم ودعم الطلاب.

(5) نظم المعلومات لجمع البيانات الملائمة وتحليلها واستخدامها لإدارة مناهجها التعليمية

والأنشطة الأخرى بشكل فعال.

(6) الإعلام المحدث والمحايد والموضوعي حول المناهج والإجازات التي تقدمها.

وتمنح الشبكة الأوروبية لضمان الجودة الأولوية لتيسير تنقل الطلاب والأكاديميين ضمن أوروبا. وتهدف إلى توفير المعلومات المفصلة والموثوقة حول جودة كل من برامج الدراسة والكليات ومؤسسات التعليم العالي.

الوحدة الثانية

نموذج للتقييم المؤسسي

يتناسب مع واقع ومضمون الجامعات العربية

2.1 تقديم الوحدة

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال العقدين الماضيين، وما نتج عنها من توفر بيانات هامة ومفصلة أحياناً في شتى المواضيع على مواقع الإنترنت، إلى ولادة نمط جديد من التعليم العالي اطلق عليه إسم "التعليم عابر الحدود" يقدم من خلاله مزود التعليم من الولايات المتحدة الأمريكية أو المملكة المتحدة أو أستراليا وغيرها، إلى بلدان عدة، وخصوصاً العربية منها، تعليماً جامعياً بواسطة النظم التقليدية ونظم التعليم المفتوح وعن بعد، فأدى ذلك إلى تعزيز إمكانية الوصول إلى التعليم العالي بكافة أشكاله ومواضيعه. فأصبحت عملية اعتماد الدرجات والشهادات الأكاديمية ومقارنتها والاعتراف بها عملية معقدة وصعبة. فمن يجب عن أسئلة مثل ما علاقة مثل هذه المؤسسات مع المؤسسة الأم؟ وما طبيعة المناهج المقدمة؟ وماذا عن جودة التعليم والتعلم؟ وغيرها. واختلط الأمر على أرباب العمل في المقارنة ما بين مقدمي الطلبات حاملي شهادات مشابهة في ظل غياب منهجيات المقارنة المستقلة الموثوقة.

ومع أن مشاكلنا من هذا النوع لا تقتصر على العالم العربي بشكل خاص، حيث سبق وأن تعامل الغرب مع مشاكل مشابهة لوقتٍ طويل، إلا أن الحاجة إلى تنظيم السوق في البلدان العربية التي استقبلت مؤسسات تعليمية تقدم مثل هذه الأنماط من التعليم، أصبحت ملحة للخروج من هذه المشكلة، مما يتطلب توثيق التعاون بينها لتقديم المعلومات الموضوعية إلى الطلاب العرب لضمان تلقيهم تعليماً جامعياً في مؤسسة معترف بها معتمدة، وخاضعة للتقييم الملائم.

2.2 الضمان الخارجي للجودة

على مدى العقدين الماضيين، برز الاعتماد الأكاديمي على أنه الأداة الأكثر قبولا وتطبيقاً كمنهجية لضبط جودة التعليم العالي في جميع أنحاء العالم تقريباً، غير غافلين أن بعض البلدان مثل الولايات المتحدة تطبق هذه المنهجية منذ ما يزيد عن القرن من الزمن.

ومع تزايد الطلب في الآونة الأخيرة على تعليم عالي بمخرجات تعليمية جيدة، تصدرت قضية ضرورة مساءلة مؤسسات التعليم العالي سلم أولويات حكومات بعض الدول في سعي منها لمواجهة التحدي المتمثل في الحفاظ على تحسين نظم التعليم العالي وتطويرها، وجعلها قادرة على

المنافسة ضمن إطار الموارد المتاحة لهذه الدول. وشكل طلب المساواة هذ ضغطاً على مؤسسات التعليم العالي نفسها لتحسين أداءها في السياق العالمي، وبالتالي ظهور مصطلح الاعتماد "ضمان وتحسين نوعية التعليم".

صحيح أن ضمان جودة التعليم العالي تأتي استجابة مباشرة لطلبات من خارج مؤسسات التعليم العالي، غير أن تحسين نوعية التعليم تتصل بتحسين النظام نفسه، وهذا أدى الى تبني العديد من الدول لآليات اعتماد منافسة، حيث لم يعد التعليم العالي مجرد خدمة وطنية فحسب، بل إن سهولة تنقل الموارد البشرية والمادية في أرجاء المعمورة، أكسب التعليم العالي بعدا دوليا هاما تعدى الحدود الوطنية، وبالتالي فإن تطوير أو تبني معايير مقبولة دوليا للتعليم العالي أصبح حاجة ضرورية وملحة. صحيح أن وجود آليات الجودة على المستوى الوطني تتمتع بميزة أنها تأخذ بعين الاعتبار الظروف الوطنية في تطبيق معايير ضمان وتحسين نوعية التعليم العالي، إلا أن لها في المقابل مساوئ تتمثل في أن هذه الآليات غير مضبوطة لتقييم النوعية على الصعيد الدولي. ولذلك، فإن أية مؤسسة ترغب في تقديم مستويات عالية من التعليم على المستوى الدولي تحتاج إلى آليات تتجاوز المستوى الوطني.

2.3 مثال على المعايير والإرشادات العربية للضمان الداخلي للجودة في مؤسسات التعليم العالي:

قامت بعض البلدان العربية مثل دول مجلس التعاون الخليجي وفلسطين والأردن ومصر، بتطوير أو تبني معايير لتقييم برامجها التعليمية ومؤسساتها التعليمية، وتم تطبيق هذه المعايير للتعرف على واقع هذه البرامج و المؤسسات بغرض تقديم النصح والأرشاد، ولفت نظر القائمين عليها إلى مواطن الضعف فيها لمعالجتها والتغلب عليها. وقامت الشبكة العربية لضمان جودة التعليم العالي (ANQAHE) وكذلك اتحاد الجامعات العربية بالتوافق على مجموعة من المعايير المتعلقة بالتقييم المؤسسي، ولكن هذه المعايير لم يتم تبنيها من أي جهة، بما في ذلك الدول الأعضاء في الشبكة أو الاتحاد.

وقد ارتئينا في هذا الدليل، التعرض باختصار إلى المعايير الفلسطينية للتقييم المؤسسي ولا سيما أنها تشمل بطريقة أو بأخرى معظم المعايير العربية. حيث تقدم الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة

والنوعية لمؤسسات التعليم العالي (AQAC) خدمات تقييمية واستشارية، لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الراغبة في ذلك لضمان الجودة في المؤسسة لتمكنها من تلبية المعايير الدولية للجودة، والذي من أجله قامت الهيئة بإعداد دليل خاص بالتقييم المؤسسي يوضح إجراءات ضمان الجودة التي تتبعها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في فلسطين، مع الاحترام الكامل للخبرات المؤسسية في مجال عملية الاعتماد الخارجي. وقد أعد هذا الدليل على أسس المعايير الدولية للاعتماد والجودة المقبولة على نطاق واسع على شكل معيار ومتطلب، وهو بذلك يوفر مرجعية لأنشطة التقييم والاعتماد لكل من الجامعات والهيئة على حد سواء.

2.4 ملخص لمعايير الاعتماد المؤسسي التي تتبعها (AQAC)

تبنت الهيئة المعايير الأربعة الآتية، لتقييم واعتماد مؤسسة تعليم عالي في فلسطين:

- المعيار الأول : الفلسفة والرسالة
- المعيار الثاني : الحكم والإدارة
- المعيار الثالث : نطاق المؤسساتية
- المعيار الرابع : الموارد المؤسساتية والخدمات

وقبل النظر في تفاصيل المعايير، تجدر الإشارة إلى أن اهتمام الهيئة يركز على أن تقوم المؤسسة بتطبيق فلسفتها ورسالتها الخاصة، باعتبار أن نظام الجودة في أية مؤسسة يجب أن يهدف إلى تحقيق فلسفة المؤسسة ورسالتها وأهدافها، بالدرجة الأولى.

1. المعيار الأول (الفلسفة والرسالة)

الإرشادات:

- أ . المؤسسة تتبنى فلسفة ورسالة.
- ب. الفلسفة والرسالة مناسبتان لمؤسسة تعليم عالٍ.
- ج. المؤسسة لديها ترخيص قانوني للعمل كمؤسسة تعليم عالٍ ولديها اعتماد لمنح الدرجات التعليمية.

2. المعيار الثاني (الحكم والإدارة)

ويشمل أربعة عناصر هامة هي الحكم والإدارة والتخطيط والاتصال:

الإرشادات:

الحكم :

- يوجد للمؤسسة جسم اداري لديه الصلاحيات اللازمة لضمان تطبيق فلسفة المؤسسة ورسالتها بنزاهة ووفق معايير الجودة.

الإدارة:

- يوجد للمؤسسة رئيس أو ما يعادله لقيادتها.
- يوجد في المؤسسة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية.

التخطيط:

- المؤسسة وفرت الأدلة على أن لديها نظام تخطيط أساسي يدمج الخطط الأكاديمية وشؤون الموظفين وتنمية الموارد.
- توجد لدى المؤسسة إجراءات منتظمة لتقييم مدى نجاحها في تحقيق مقاصدها.

الاتصال:

- يوجد في المؤسسة نظام داخلي للمعلومات التي تدعم أنشطتها.
- يُعطي الطلبة معلومات واضحة وكاملة.

3. المعيار الثالث (نطاق المؤسساتية)

ويشمل أربعة عناصر هامة هي البرامج التعليمية والبحث العلمي والعالمية وخدمة المجتمع والخدمة المهنية.

الإرشادات:

البرامج التعليمية:

- البرامج التعليمية في المؤسسة منسجمة مع فلسفتها، ورسالتها مناسبة للتعليم العالي.
- الأهداف التعليمية للبرنامج، ووسائل تحقيق هذه الأهداف، وشروط القبول في البرنامج محددة بوضوح لكل برنامج من برامج المؤسسة.

البحث العلمي:

- الأنشطة البحثية في المؤسسة منسجمة مع فلسفتها ورسالتها مناسبة للتعليم العالي.
- توجد لدى المؤسسة سياسات تسترشد بها في عملية انتقاء الأنشطة البحثية، وفي اختيار الشركاء في مجال البحوث، وفي العقود التي تنظم العمل التعاوني.

العالمية:

- حددت المؤسسة كيف تجد لنفسها مكانا في المجتمع العالمي، وقدمت الدليل على أن لديها السياسات والإجراءات اللازمة لذلك.

خدمة المجتمع والخدمة المهنية :

- خدمة المجتمع والخدمة المهنية في المؤسسة متناسقة مع فلسفتها ورسالتها مناسبة للتعليم العالي.

4. المعيار الرابع (الموارد المؤسسية والخدمات)

- ويشمل سبعة عناصر هامة هي الموارد البشرية وخدمات الطلبة والموارد التعليمية والبنى التحتية والموارد المالية والمعلومات والتطوير المؤسسي.

الإرشادات:

الموارد البشرية

- يوجد لدى المؤسسة عدد مناسب من الموظفين الأساسيين المؤهلين من الهيئتين التدريسية والإدارية لدعم البرامج التعليمية، وللتأكيد على تواصل هذه البرامج وتماسكها.
- يوجد وصف وظيفي واضح لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية يشمل وصفاً للمسؤوليات بما فيها تطوير المناهج الدراسية وتقييم الطلاب.

خدمات الطلبة

- سياسات قبول الطلبة في البرامج التعليمية والسياسات الطلابية الأخرى واضحة ومنسجمة مع فلسفة ورسالة المؤسسة.
- خدمات الطلبة في المؤسسة ملائمة للاحتياجات التربوية والشخصية والمهنية لطلبتها.

الموارد التعليمية

- المعلومات وموارد التعلم متوافرة في المؤسسة، وتقوم المؤسسة بتوفير إمكانية الوصول الى ما يكفي من الموارد لدعم مقاصدها وبرامجها التعليمية.

البنى التحتية

- تتوفر في المؤسسة مرافق وبنى تحتية مناسبة لتأدية فلسفتها ورسالتها وبرامجها التعليمية.

الموارد المالية

- يتوافر لدى المؤسسة ما يكفي من الموارد المالية لدعم فلسفتها ورسالتها وبرامجها التعليمية.

المعلومات

- تقوم المؤسسة بنشر معلومات دقيقة تصف أهدافها وفلسفتها ورسالتها، وشروط القبول، والقواعد والأنظمة التي تؤثر مباشرة على الطلاب، والبرامج والدورات، ومتطلبات التخرج، وإجراءات التظلم.

التطوير المؤسسي

- تقييم المؤسسة أداءها مقارنة مع أهدافها، وتعديل هذه الأهداف عند الضرورة للحفاظ على تطورها، وتقوم بتعديل إجراءاتها لتحسين انشطتها.

2.5 نشأة المعايير والمؤشرات الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي وتطورها

فرضت الزيادة المضطردة في الإقبال على التعليم العالي وارتفاع تكاليف الدراسة على المستويين الحكومي والخاص، إلى ضرورة ضمان جودة التعليم العالي بما يتناسب مع:

1. الاهتمام الذي يوليه الطلبة وسوق العمل والمجتمع بجودة التعليم العالي.
2. أهمية استقلالية مؤسسات التعليم العالي.
3. الحاجة الماسة لإجراء تقييم خارجي لمؤسسات التعليم العالي يضمن جودة مخرجات هذه المؤسسات.

لذا قامت مجموعة برلين في سنة 2003، بتكليف الشبكة الأوروبية لضمان الجودة (ENQA) لإعداد معايير مرجعية لضمان الجودة في التعليم العالي، على أن تكون هذه المعايير قابلة للتوافق عليها. فقامت ENQA وبالتشاور والتعاون مع EUA و ESIB و EURASHE ومشاركة شبكات ضمان الجودة ذات العلاقة، بتطوير مجموعة معايير وإجراءات وإرشادات تتعلق بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ومعايير تتعلق بتقييم هيئات ضمان الجودة والاعتماد تستند إلى ما يعرف بالتقييم النظير، ومعايير في مجالات أخرى ذات علاقة بالتعليم العالي. باختصار فإن ENQA طورت معايير مرجعية عامة تتعلق بمبالي:

1. التقييم الداخلي والخارجي لمؤسسات التعليم العالي وتقييم هيئات ضمان الجودة والاعتماد.

2. إعداد سجل أوروبي لهيئات ضمان الجودة يتم تحديثه باستمرار.

3. تشكيل منتدى استشاري أوروبي لضمان جودة التعليم العالي.

وبإنجاز المهام أعلاه، تأمل ENQA ومجموعة برلين وأوروبا بشكل عام في أن تطبيقها سوف يحقق:

- تتاسق أنظمة ضمان الجودة العاملة في المنطقة الأوروبية.
- توفير معايير مرجعية لمؤسسات التعليم العالي وهيئات ضمان الجودة في جميع أنحاء أوروبا.
- التعرف على هيئات ضمان الجودة التي يمكن الاعتماد عليها من خلال السجل الأوروبي.
- توفير إجراءات يمكن الاعتماد عليها لمعادلة الشهادات والدرجات الجامعية.
- تبادل الخبرات بين مؤسسات التعليم العالي وهيئات ضمان الجودة والمستفيدين الرئيسيين من خلال المنتدى الأوروبي لضمان الجودة في التعليم العالي.
- الاعتماد على إجراءات هيئات ضمان الجودة.
- ثقة متبادلة بين مؤسسات التعليم العالي وهيئات ضمان الجودة.
- الاعتراف المتبادل بين الهيئات والمؤسسات.

2.6 المعايير المرجعية الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي: نظرة عامة

قبل أن تقوم ENQA بتطوير المعايير الأوروبية لضمان الجودة، وضعت فرضية أن مؤسسة التعليم العالي:

1. مسؤولة عن جودة الخدمات التي تقدمها.
2. تضمن رضا المجتمع في ما يتعلق بالجودة والمعايير.
3. تطور وتأهل كوادر فاعلة وفعالة تضمن جودة البرامج التعليمية التي تقدمها.
4. توفر الشفافية، وتستعين بخبراء خارجيين في عملية ضمان الجودة.
5. تنتشر ثقافة الجودة داخل جميع أنحاء المؤسسة.

6. تستفيد من عمليات ضمان الجودة في إثبات كفاءتها في الأداء واستثمار المال العام والخاص.
7. تنظر إلى تطوير المؤسسة كأحد الأهداف الرئيسية لضمان الجودة.
8. لديها القدرة على إثبات نفسها محلياً ودولياً.
9. تضمن أن تطبيق عمليات ضمان الجودة في المؤسسة لا يعرقل التنوع والإبداع في المؤسسة.

أما أهداف ENQA من تطبيق المعايير المرجعية والإرشادات التي سنتناولها لاحقاً، فهو تحقيق ما يلي:

1. تحسين التعليم المقدم للطالب في مؤسسات التعليم العالي في أوروبا.
 2. مساعدة المؤسسة على إدارة وتحسين جودتها بما يحقق استقلاليتها.
 3. توفير مرجعية لهيئات ضمان الجودة لتقديم خدماتها.
 4. جعل التقييم الخارجي شفافاً ويسهل فهمه من قبل جميع ذوي العلاقة.
- وفيما يلي ملخص لمعايير الضمان الداخلي والخارجي للجودة في مؤسسة التعليم العالي، الذي أعدته ENQA:

المعايير المتعلقة بالضمان الداخلي للجودة من قبل المؤسسة

1. توفر سياسة وإجراءات لضمان الجودة في المؤسسة.
2. موافقة مسبقة ومدروسة على البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة والشهادات والدرجات المنبثقة عن تلك البرامج، مع إشراف مستمر، وتقييم دوري لها.
3. توفر طرق متنوعة لتقييم الطلبة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية.
4. تحسين دائم ومستمر لجودة أعضاء الهيئة التدريسية.
5. توافر المصادر التعليمية في المؤسسة وطرق لدعم الطلبة فيها.
6. امتلاك نظام متطور لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

7. نشر المعلومات للرأي العام.

أما بما يتعلق بمعايير ضمان الجودة في التعليم العالي من قبل الهيئة المسؤولة عن التقييم الخارجي:

1. البناء على إجراءات المؤسسة للضمان الداخلي الجودة.
2. تطوير عمليات للضمان الخارجي للجودة.
3. وضع أسس لاتخاذ القرار المناسب الناتج عن التقييم الخارجي.
4. التأكد من أن الإجراءات المتبعة في التقييم الخارجي تفي بالغرض المنشود.
5. التوثيق والنشر
6. المتابعة
7. التقييم الدوري
8. تحليل النتائج

ولا بد لنا أن نتذكر هنا أن المعايير المرجعية التي طورتها ENQA هي معايير عامة، يمكن تعديلها بالحذف منها أو الإضافة إليها بطرق مختلفة، وهذا يجعلها قابلة للتطبيق على حد سواء، داخل وخارج أوروبا، على مستوى مؤسسة التعليم العالي وهيئات ضمان الجودة، وبغض النظر عن الهيكل والوظيفة والحجم والنظام التعليمي المتبع. أي أن لمؤسسة التعليم العالي إجراء التعديلات والإضافات الضرورية بما يتناسب مع واقعها الوطني والثقافي والسياسي.

صحيح أنه لا يوجد إلى يومنا هذا، مجال عربي سياسي أو ثقافي أو تعليمي يقارب المجال الأوروبي، وصحيح أن الدول العربية استكشفت سنة 1945 عمليةً مشابهةً لبولونيا سبقت فيها أوروبا، إلا أنه لم يتم تطوير نظام صلب ومفصل يمكن الاعتماد عليه سواء كان ذلك يتعلق بضمان الجودة الداخلي أو الخارجي في مؤسسات التعليم العالي العربية. بالمقابل فإن المعايير المنبثقة عن مسار بولونيا الذي تناولناه سابقاً، قد تم استخدامها وبجاح، من قبل دول عديدة كان نظامها التعليمي بعيداً جداً ومختلفاً عن النظام الأوروبي للتعليم العالي، وذلك بسبب المرونة التي وفرتها هذه المعايير.

إننا في هذا الدليل نعتقد أن المعايير التي انبثقت عن مسار بولونيا يمكن أن تشكل أساساً قوياً لنظام يضمن جودة التعليم العالي الذي تقدمه مؤسسات التعليم العالي في المنطقة العربية بشكل عام وفي المؤسسات المشاركة بمشروع التير بشكل خاص، على أمل أن تكون محفزةً على المزيد من التعاون في مجال التعليم العالي بين الدول العربية، وكذلك بين الدول العربية وأوروبا، وتؤدي في نهاية المطاف إلى نمو اقتصادي أسرع وأكثر توسعاً في العالم العربي، وبالتالي تطور ورفاهية وتقدم هذا الجزء المهم من العالم، الذي يشهد نمواً في عدد مؤسساته التعليمية الجديدة، وطلباً متزايداً على التعليم والتعلم العالي. وعليه، سوف نتناول هذه المعايير بالتفصيل، غير منكرين حق كل دولة على تكييف وتعديل هذه المعايير حسب المعطيات المتوفرة في تلك الدولة.

2.7 المعايير الأوروبية للضمان الداخلي للجودة في مؤسسات التعليم العالي: نظرة تفصيلية

فيما يلي سنتناول المعايير الثمانية أعلاه بشيء من التفصيل بحيث نقدم نص المعيار وتعريفه، حيثما لزم، وإرشادات حول تحقيقه.

1. السياسة والإجراءات لضمان الجودة

المعيار:

يجب أن يكون للمؤسسة سياسة وإجراءات لضمان جودة برامجها التعليمية ودرجاتها العلمية. كما يجب على المؤسسة أن تلتزم وبشكل مطلق بتطوير ثقافة الاهتمام بالجودة، وضمانها في عمل المؤسسة. ولتحقيق ذلك، على المؤسسة تطوير وتطبيق إستراتيجية للتحسين المستمر للجودة. هذه الإستراتيجية والسياسة والإجراءات يجب أن تكون رسمية ومعلنة للجمهور وتضمن مشاركة الطلبة والمستفيدين الآخرين.

الإرشادات:

السياسة الرسمية والإجراءات توفر إطاراً يمكن المؤسسة من تطوير ومراقبة فعالية نظامها الداخلي لضمان الجودة. كما يجب إن تساعد في بناء الثقة بالمؤسسة لدى الجمهور. ويجب أيضاً أن تتضمن السياسات عبارات تدل على أن المؤسسة عازمة على تحقيق هذه السياسات، ولديها الطرق الكفيلة بذلك، وإرشادات إجرائية تقدم معلومات تفصيلية حول سياسة المؤسسة

وطرق تطبيقها وكذلك نقاط مرجعية مفيدة لأولئك الراغبين في معرفة الجوانب العملية لتطبيق الإجراءات.

من المفترض أن يتضمن نص السياسة ما يلي:

- العلاقة بين التدريس والبحث في المؤسسة.
- إستراتيجية المؤسسة المتعلقة بالجودة والمعايير.
- هيكلية نظام ضمان الجودة.
- دور كل من القسم والكلية والهيئة التدريسية والوحدات الأخرى والأشخاص في ضمان الجودة.
- مشاركة الطلبة في ضمان الجودة.
- طرق تطبيق السياسة ومراقبتها ومراجعتها.

أي أن ضمان الجودة يعتمد على التزام جميع المستويات في المؤسسة بان برامجها التعليمية لها مخرجات تعلم منشودة واضحة وأن هذه الجهات مستعدة وراغبة وقادرة على توفير وتقديم التعليم والدعم الذي يساعد الطلبة على تحقيق هذه المخرجات.

2. الموافقة المسبقة على البرامج والإشراف عليها والمراجعة الدورية لها وللدرجات العلمية المنبثقة عنها.

المعيار:

على المؤسسة أن تمتلك ميكانيكية معتمدة للموافقة والمراجعة الدورية والإشراف على برامجها التعليمية والدرجات المنبثقة عنها.

الإرشادات:

إن ثقة الطلبة والمستفيدين الآخرين بمؤسسة التعليم العالي غالباً ما يكون ثمرة لنشاطات فاعلة في ضمان الجودة تضمن أن برامج المؤسسة التعليمية قد تم تصميمها بدقة وتتم مراجعتها بشكل دوري بما يضمن حداتها وضمن موائمتها لسوق العمل.

ضمان جودة البرامج والدرجات العلمية يجب أن يتضمن:

- تطوير ونشر مخرجات تعليمية منشودة بشكل واضح.
- عناية بتصميم البرامج والمناهج والمحتوى.
- تعدد طرق تقديم البرامج (متفرغ، غير متفرغ، تعلم عن بعد، تعليم الكتروني) ونماذج التعليم العالي المختلفة (أكاديمية ومهني ، تقني).
- توفر المصادر التعليمية المختلفة.
- وجود إجراءات للمصادقة على البرنامج من جسم آخر غير الهيئة التدريسية.
- نظام لمراقبة تقدم الطلبة ومدى تحصيلهم.
- مراجعة دورية ودائمة للبرامج (تقييم خارجي).
- مشاركة الطلبة في نشاطات ضمان الجودة.

3. تقييم الطلبة

المعيار:

يجب أن يتم تقييم الطلبة باستخدام أسس منشورة، وتعليمات وآليات تطبق بشكل ثابت.

الإرشادات:

يعتبر تقييم الطلبة أحد أهم عناصر التعليم العالي، ومخرجات هذا التقييم له أثر واضح على المستقبل الوظيفي للطلبة. وعليه يجب أن يتم التقييم بطريقة مهنية وفي جميع الأوقات مع مراعات المستجدات التي تطرأ على عملية التقييم.

كما أن تقييم الطلبة يوفر معلومات قيمة للمؤسسة عن فعالية الدعم التعليمي/ التعليمي الذي توفره للطلبة.

طرق تقييم الطلبة يتوقع أن:

- يتم تصميمها لقياس مدى تحقق المخرجات التعليمية المنشودة والأهداف الأخرى للبرنامج التعليمي.

- تكون مناسبة للهدف منها سواء كان هذا الهدف تشخيصي أو تفصيلي أو إجمالي.
- توفر كيفية واضحة ومنشورة للتصحيح.
- تجرى من قبل أشخاص على وعي بدور التقييم في قياس تقييم الطلبة للحصول على المعارف والمهارات الخاصة بالدرجة المسجلين لها.
- لا تكون مبنية على نتائج امتحان واحد.
- تلتزم بجميع النتائج المترتبة على تعليمات الامتحانات.
- توفر تعليمات تعالج غياب الطلبة، وأسباب انقطاعهم عن الدراسة.
- تُجرى بطريقة آمنة تتوافق مع إجراءات عقد الامتحانات المتبعة في المؤسسة.
- تخضع لمراجعة وتدقيق تكفل دقة إجراءاتها.

بالإضافة إلى ما سبق، يجب أن يكون الطلبة على دراية بإستراتيجية التقييم المتبعة في البرنامج و طرق التقييم الأخرى التي سوف يخضعون لها إن وجدت، وما المتوقع منهم، وما هي الأسس المتبعة في تقييم أدائهم.

4. ضمان جودة الهيئة التدريسية

المعيار:

يجب أن يتوفر لدى المؤسسة الطرق الكفيلة التي تبين أن أعضاء الهيئة التدريسية مؤهلين وقادرين على التدريس. هذه الطرق يجب أن تكون واضحة لفريق التقييم الخارجي من خلال تقارير تقدمها المؤسسة حول الأداء.

الإرشادات:

أعضاء الهيئة التدريسية هم أهم مصدر تعليمي للطلبة وعليه يجب أن يتمتع المدرسون بالمعرفة الكاملة والفهم الواضح للموضوع الذي يقومون بتدريسه، وكذلك امتلاك المهارات والخبرات اللازمة لتوصيل هذه المعارف، وإيصال المعلومة بطريقة فعالة لطلبتهم في سياق التدريس، ويحصلون على تغذية راجعة حول أدائهم في التدريس. وعلى المؤسسة أن يكون لديها طرق تعيين وتوظيف تضمن أن المدرس الذي تم تعيينه يمتلك الحد الأدنى من المؤهلات

المطلوبة. كما يجب منح الفرصة للمدرسين لتطوير قدراتهم التدريسية وتقييم مهاراتهم، وعدم السماح لهم بالتدريس في حال إخفاقهم في امتلاك الحد الأدنى من المعارف والمهارات.

5. المصادر التعليمية ودعم الطلبة

المعيار:

يجب على المؤسسة توفير المصادر التعليمية والدعم المناسب للطلبة بما يتلاءم مع متطلبات البرنامج التعليمي الذي يلتحقون به.

الإرشادات:

بالإضافة للمدرسين، فإن الطلبة بحاجة إلى مصادر تعليمية متعددة. هذه المصادر تتراوح ما بين مصادر فيزيائية مثل المكتبة وأجهزة الحاسوب إلى مساعدة بشرية مثل مساعد التدريس، المرشد، وغيرها. كما أن هذه المصادر يجب أن تكون سهلة المنال للطلبة، وتتاسب مع حاجاتهم، وخاضعة لتغذية راجعة من قبل المستخدمين، كما يجب على المؤسسة الإشراف على هذه الخدمات ومراجعتها بشكل دوري ودائم بما يضمن فعاليتها.

6. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المعيار:

على المؤسسة ضمان جمع وتحليل واستخدام المعلومات ذات العلاقة بغرض الإدارة الفاعلة للبرامج التعليمية وأنشطتها.

الإرشادات:

معرفة المؤسسة عن ما لديها هو نقطة البداية لضمان أكيد للجودة، وعليه من الضروري ان تمتلك المؤسسة وسائل لجمع وتحليل المعلومات حول أنشطتها. حيث أن عدم المعرفة يحرم المؤسسة من معرفة ما يدور داخلها وعمل ما يلزم حياله.

نظام تكنولوجيا المعلومات يتوقع ان يغطي:

- تقم الطلبة ونسبة نجاحهم.
- توظيف الخريجين.
- رضا الطلبة عن البرنامج.
- فعالية المدرسين.
- ملف الجسم الطلابي.
- المصادر التعليمية المتوفرة وتكلفتها.
- مؤشرات أداء المؤسسة.

وهذا يمكن المؤسسة من مقارنة نفسها مع مؤسسات أخرى تعمل في منطقتها وفي أنحاء العالم. كذلك يوسع من معارفها الذاتية، والوصول إلى طرق لتحسين أدائها.

7. المعلومات العامة للجمهور

المعيار:

على المؤسسة وبشكل دوري نشر معلومات حديثة كمية ونوعية عن برامجها ودرجاتها التي تقدمها للطلبة.

الإرشادات:

ضمن التزام المؤسسة تجاه المجتمع، على المؤسسة تقديم معلومات عن برامجها التعليمية ومخرجاتها التعليمية، والشهادات والدرجات التي تمنحها، والطرق المستخدمة في التعليم والتعلم والتقييم، والفرص التعليمية المتوفرة لطلبتها.

المعلومات المنشودة قد تحتوي أيضا آراء الخريجين والمشغلين، وتطور عدد الطلبة الملتحقين في المؤسسة عبر السنين. هذا ويجب أن تكون المعلومات دقيقة وكاملة وحقيقية وسهلة الوصول، وان لا تكون فقط دعاية إعلامية للمؤسسة. وعلى المؤسسة أن تبين انها تحقق أهدافها المرجوة بموضوعية ونزاهة.

الوحدة الثالثة

دليل المقيم – اطار النموذج الاوروبي للجودة (EFQM)

3.1 مقدمة

في هذه الوحدة سنناقش استخدام اطار النموذج الاوروبي للجودة (EFQM) على مستوى الجامعة. يمكن استخدام نفس النموذج لتقييم الوحدات الخدمائية في الجامعة وذلك بالرجوع الى الملحق (6)، حيث تم تعديل النموذج ليتلائم مع تقييم هذه الوحدات.

لتطبيق تعليمات هذا الدليل انت بحاجة إلى:

الوثائق المقدمة من مؤسسة التعليم العالي (المؤسسة) التي يتم تقييمها.

قبل البدء بعملية التقييم من المفضل ان تقرأ قراءة مسحية (Scan read) المعلومات التي توفرها المؤسسة. من المهم التعرف على امكان وجود المعلومات التي تمكنك فهم ادق للمؤسسة.

3.2 معلومات اساسية

ارشادات

المعلومات الاساسية تكون موجودة عادة في الوثيقة المسماه (وثيقة تقديم الطلب submission document) أو في غيرها اينما كانت هذه المعلومات فمن المهم استخلاصها وتلخيصها لمساعدتك في فهم المؤسسة التي تقوم بتقييمها مما يجعل تحليلك اكثر دقة.

حيثما امكن اجعل هدفك ان تحدد 6 معلومات اساسية لكل من البنود الستة المذكوره ادناه
بند 1 : المعلومات والارقام : هذا يشمل اسم المؤسسة ، العنوان والموقع، التخصصات والكليات، الرساله، الوضع القانوني، الهيكل التنظيمي، المعلومات المالة الاساسية، عدد الطلبة، المناطق الجغرافية التي يأتي منها الطلبة، عدد الموظفين الادرايين، عدد اعضاء هيئة التدريس، عدد رؤساء الاقسام، الادارة العليا.

بند 2 : تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة

بند 3 : التحديات التي تواجه المؤسسة واستراتيجية المؤسسة

رؤى المؤسسة، الخطة الاستراتيجية، نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، المزايا التنافسية، الاهداف الرئيسية أهم عوامل النجاح.

بند 4 :الطلاب وسوق العمل

المواقع الجغرافية التي يأتي منها الطلبة حالياً وفي المستقبل، تحديد فئات الطلبة (اقتصادياً، اكاديمياً) الخريجين واماكن عملهم (داخل البلاد وخارجها) تحديد فئات الوظائف التي ينتحوا بها.

بند 5 : الافرع والاتفاقيات وعلاقة المؤسسة بالمجتمع

أفرع المؤسسة ان وجدت وعلاقتها بالمركز الرئيسي وارتباطات الجامعة باتفاقيات مع مؤسسات اخرى ونشاطات المؤسسة المؤثرة في المجتمع.

بند 6 : الادارة العليا

هيكلية الادارة، التقييم، الاجتماعات الرئيسية، الاداء الاداري وكيفية تحسينه.

3.3 مبادئ اساسية

هذه هي القضايا التي تحتل درجة عالية من الاهمية وخاصة نقاط القوة والضعف التي تصف المؤسسة التي تقيمها. الهدف من جمع هذه القضايا هو مساعدة المقيم على اعداد تغذية راجعة تفيد المؤسسة وتمكن الادارة العليا في المؤسسة من التركيز على القضايا التي تحتاج الى عناية وكذلك تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

قد ترتبط القضايا الاساسية بما يلي:

- 1- مبادئ التميز الاساسية
- 2- عناصر الرادار
- 3- علاقة السبب / التأثير بـ المُمكن / النتائج
- 4- علاقة مؤشر الاداء بـ المخرجات / الانطباع (Perception)
- 5- تنفيذ الاستراتيجية.

من المفيد عادة ان تحدد القضايا الاساسية بعد قراءتك المسحية للمواد المقدمة ومن ثم اصف عليها خلال اعدادك التحليل المفصل.

عندما يكون بالامكان حدد وسجل حوالي 12 قضية رئيسية حتى تضمن توازن جيد بين نقاط القوة والنقاط التي تحتاج الى تحسين.

3.4 التحليل المفصل

الارشادات: حدد نقاط القوة، والمجالات التي تحتاج الى تحسين ومواضيع زيارة الموقع.

أ- نقاط القوة ومجالات التحسين يجب ان تكون حقائق وليست اراء شخصية أو احكام. لا يجب ان تكون على صورة استشارات اي لا يجب ان تعطي نصائح أو توصيات. التوصيات والنصائح قد تقدم ولكن التقييم يأتي اولاً. قد تأتي التوصيات والنصائح فيما بعد لترشد المؤسسة كيف تستفيد من نقاط القوة وكيف تساهم في تحسين المجالات التي تحتاج الى تحسين.

ب- استخدام نموذج الرادار للتعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين ومن ثم تضع العلامات اعتماداً على التحليل، التحليل اولاً ثم العلامات.

ج- بخصوص معيار "الممكن Enabler" الجزئي نبحث عن ادله أن الاسلوب هو " سليم sound"، وانه " متكامل " Integrated" ومنفذ وهذا التنفيذ يتم بصورة "منتظمة" وان الاسلوب "قابل للقياس" لمعرفة التأثير والفاعلية. وكذلك ان نشاطات "التعلم" و" الابداع" تستخدم للتعرف على أو تطوير طرق جديدة للعمل. وان نتائج "القياس" و" التعلم" و"الابداع" تستخدم للتعرف على ووضع اولويات وتطبيق "التطوير" ومن ثم تحفيز "الابتكار".

عندما توجد الادلة وعاده ما تكون مدعومة بمثال فإنه يمكننا التعرف على نقاط القوة وفي حالة غيابها نحدد مجالات التطوير والتحسين.

ان الكلمات الموضوعية داخل " " في الفقرة اعلاه هي مفردات تستخدم في نموذج EFQM وتسمى "صفات الممكنات في نموذج الادارة"

لكل صفة معنى على سبيل المثال فأن "سليم" تعني ان الاسلوب :

1- "له سبب واضح".

2- "له عملية محددة" اي ان له طريقة تضمن حدوثه.

3- "يعتمد على احتياجات الأطراف المعنية " أي انه يلبي احتياجات جميع من يتأثر به.

4- "التعديل مدمج في الاسلوب بصورة مستمرة" اي ان التطوير والتغيير السابق اصبح جزءاً منه الآن.

لهذا فإن نقاط القوة لا يجب ان تكون جمل تنص على أن المؤسسة عندها "اساليب" ولكن جمل توضح ان الاسلوب له دلائل لوحد او اكثر من صفات الرادار.

وكذلك المجالات التي تحتاج الى تحسين لا يجب ان تكون جمل تحدد عدم وجود اسلوب مناسب اعتماد على معرفتك بالمؤسسة وبالرجوع الى نموذج EFQM للتمييز ولكن ايضاً جمل توضح عدم وجود دلائل لوحد أو أكثر من صفات الرادار للاساليب الموجودة في المؤسسة.

د- بالنسبة لاجزاء معيار النتائج الفرعية نبحث اولاً عن أدلة ان " النطاق scope " والاهمية "Relevance" " والنزاهة Integrity " والتجزئة Segmentation " للنتائج هي كما نتوقع للمؤسسة التي تقيّمها ، وان "الاهداف" المناسبة تم تحديدها للنتائج المتوقعة وللاداء وكذلك "للمقارنة" المناسبة.

وان النتائج هي فعلاً "حصيلة" للاسلوب وان هناك ادلة على اداء ايجابي مستمر مع الوقت. عند وجود ادلة نحدد نقاط قوة وعند عدم وجودها نحدد مجالات بحاجة للتحسين.

الكلمات الموضوعية داخل اقواس " " تدعى صفات النتائج ولكل صفة معنى محدد على سبيل المثال "الاهداف" تعني ان النتائج تحت الدراسة.

1- "الاهداف تم تحديدها للنتائج الرئيسية".

2- "الاهداف مناسبة".

3- "الاهداف تحقق".

لهذا فإن نقاط القوة لا يجب ان تكون جمل تنص على ان المؤسسة التي تقيّمها لها اهداف ولكن جمل توضح ان النتائج لها دلائل لواحد أو اكثر من صفات الرادار.

وكذلك المجالات التي تحتاج الى تحسين يجب ان تكون جمل تحدد عدم وجود دلائل لصفات الرادار للنتائج الموجودة.

من المهم ان تستخدم المعلومات الاساسية التي حددتها سابقاً عند الحديث عن نقاط القوة ومجالات التحسين. هذا يساعدك على ضمان ان التحليل هو هام ومرتبطة وذو قيمة من المفيد ان تستخدم سؤال "ثم ماذا؟" أو "ماذا يعني هذا؟" لاختبار تحليلك. اذا لم تتجح نقاط القوة أو مجال التحسين في هذا الاختبار البسيط، احذفها.

هـ- ادخل كل نقطة ضعف وكل مجال للتحسين في هذا الكتيب من جزء المعيار المناسب.

و- لكل نقطة قوة أو مجال للتحسين تم ذكره في هذا الكتيب وضح اي صفة من صفات الرادار تتعلق به يمكنك عمل ذلك بوضع اشارة "√" في العمود المناسب.

ز- مواضيع زيارة الموقع هي مواضيع ترغب في الحصول على ادله اخرى للمتابعة. هذا يحوي مواضيع تجد ان الادلة المتوفرة من المعلومات والبيانات غير كافية أو غير واضحة، هي مواضيع ترغب في التأكد أن ما هو مكتوب مفهوم لديك وصحيح. وكذلك مواضيع قد ترغب في الحصول على ادلة جديدة بخصوص معيار جزئي معين.

ح- في العادة تقوم بتحديد 4-6 نقاط قوة، 4-6 مجالات بحاجة لتحسين وحوالي 3 مواضيع للزيارة لكل معيار جزئي.

3.5 وضع العلامات باستخدام ادوات التقييم للرادار.

من المهم الانتباه ان العلامات لا يمكن أن تكون دقيقة تماماً وإنما هي مؤشر عام، الشيء الأكثر أهمية هو نقاط القوة ومجالات التحسين لأنها اساس للاجراء المدروس.

لهذا فمن المهم ان نركز على هذه النقاط. اذا تمكنت من تحديد هذه النقاط وكتبتها بصورة صحيحة وربطها بصفات الرادار يصبح وضع العلامات سهلاً. العلامات يتم تحديدها اعتماداً على نقاط القوة ومجالات التحسين وليس العكس.

وضع علامات لممكنات اجزاء المعيار

يتم تحديد علامات صفات الممكن اولاً وذلك قبل وضع مجموع علامات كل عنصر (الاسلوب، التنفيذ، التقييم و التحسين "Refimment")

على سبيل المثال

"سليم"

لتحديد علامة "سلامه" الاسلوب ندرس نقاط القوة ومجالات التحسين ومدى توفر دلائل على

- سبب واضح.
- وصف العملية المناسبة لدعم الاسلوب.
- التركيز على احتياجات الأطراف المعنية.
- التحسين والتعديل مدمج في الاسلوب بصورة مستمرة.

كلما زادت الادلة الايجابية المتمثلة في نقاط القوة ارتفعت العلامة وكلما زادت الادلة السلبية في مجالات التحسين كلما نقصت العلامة.

المجموع الكلي لكل معيار جزئي

يتم تحديد مجموع العلامات الكلية لكل معيار جزئي اعتماداً على المجموع الكلي لكل عنصر اي: الاسلوب، التنفيذ، التقييم والتحسين. ليس من الضروري ان يكون المجموع الكلي هو متوسط علامات العناصر الثلاث ولكن من المتوقع ان تكون قريبة منه.

- اذا كانت علامة الاسلوب أو علامة التنفيذ صفر فإن العلامة الكلية يجب ان تكون صفر.
- اذا كان الاسلوب ضعيف ولكن التنفيذ جيد فإن العلامة الكلية يجب ان تميل الى علامة الاسلوب؟
- اذا كانت علامة التقييم والتحسين صفر ولكن الاسلوب والتنفيذ قوي فإن وضع علامة كلية صفر يكون غير منطقي.

وضع علامات لكل معيار جزئي للنتائج

كل صفة للنتائج يجب ان تحدد علامتها اولاً مثل تحديد العلامة الكلية لكل عنصر(الاهمية والاستخدام، الاداء) والعلامة الكلية لكل معيار جزئي.

المبول Trends

المبول تتعلق بالتطور الايجابي للنتيجة اذا كان الاستمرار في الاداء الجيد لفترة معينة.

المجموع الكلي

يستخرج المجموع الكلي لأي معيار جزئي من العلامة الكلية لكل عنصر (الاهمية والاستخدام، الاداء). يجب ان نحدد العلامة الاجمالية. ليس من الضروري ان تكون هي متوسط العلامتين.

3.6 معاني بعض المفردات :

Anecdote، بعض الدلائل، دلائل واضحة، دلائل شاملة

Anecdote: هي عبارة غير مدعمة بحجج، على سبيل المثال:

- يدعم رئيس الجامعة التميز في الاداء.
 - تقوم ادارة شؤون الطلبة بنشاطات مؤثرة في المجتمع.
- في الحالتين هناك نقص في المعلومات التي تمكننا من الحكم على العملية المذكورة.
- في الجهة المقابلة هناك "دلائل واضحة" والذي يعني:

- وصف واضح للعملية التي تدعم الاسلوب.
 - بعض الامثلة التي توضح كيف تستخدم العملية في الواقع.
 - بعض الارقام:كم مرة تستخدم العملية، كيف تغير استخدامها خلال الوقت.
- بالنسبة لمثال "الرئيس يدعم التميز في الاداء" فإن هذا الدعم قد ينفذ من خلال:

- زيارة متكررة للاقسام.
- انشاء صندوق لجوائز التميز.
- اجتماعات دورية لدعم التميز.

لوضع علامة "ادلة شاملة" يجب ان يكون هناك أسباب ودلائل واضحة جداً مدعمة بأمثلة على كيفية اعتماد الاسلوب والعملية على حاجة الأطراف المعنية وكذلك ادلة قوية ان التحسين والتعديل مدمج في الاسلوب بصورة مستمرة.

3.7 عناصر التقييم

1- القيادة

2-الاستراتيجية

3-الموظفين واعضاء هيئة التدريس (العاملين)

4-العلاقات مع المؤسسات الاخرى

5- البرامج والطلاب وعملية التعليم

6- الانجازات فيما يتعلق بالطلبة

7- الانجازات فيما يتعلق بالعاملين

8- الانجازات فيما يتعلق بالمجتمع

9- الانجازات الرئيسية

1- القيادة:

التعريف:

المؤسسات المتميزة يكون لها ادارة عليا تشكل المستقبل وتجعله واقعا، تتصرف كمثال يحتذى به من حيث القيم والاخلاق يكونوا مرئيين يمكننا المؤسسة من توقع الاحداث والاستعداد لها في وقت مناسب لضمان نجاح المؤسسة.

1 - أ تطور الاداره العليا للمؤسسة رسالة المؤسسة الرؤية، القيم والاخلاق وتتصرف كمثال يحتذى به:

عملياً الادارة العليا في المؤسسات المتميزة:

- تضع وتعمم توجهات واستراتيجية مركزه، انهم يوحدون آراء الموظفين للتوصل الى اهداف المؤسسة الاساسية.
- تضمن مستقبل المؤسسة بتجديد وتقييم الهدف الرئيسي والذي هو اساس الرؤية العامه، القيم والاخلاق والسلوك.
- تقود المؤسسة من حيث التصرف كمثال يحتذى به من حيث النزاهة، والمسؤولية المجتمعية والتصرف الاخلاق داخل المؤسسة وخارجها.
- يعزز تطور المؤسسة من خلال القيم المشتركة والمسؤولية، والقيم، والثقافة والثقة والشفافية.

• تتأكد من ان الموظفين واعضاء هيئة التدريس يتصرفون بنزاهة ويتحلون بأعلى درجات السلوك الاخلاقي.

• تطور ثقافة القيادة المشتركة وتراجع وتحسن تأثير سلوك القيادة.

يتم هنا استخدام الجداول الموضحة في ملحق (3). كما سيتم استخدام هذه الجداول بعد كل بند من البنود اللاحقة. حتى البند رقم 5.

1 - ب الإدارة العليا تحدد وتراقب وتراجع وتقود عملية تطوير نظام الإدارة والاداء في المؤسسة.

عملياً الإدارة العليا للمؤسسات المتميزة:

• تستخدم مجموعة من النتائج المتوازنة لمراجعة تقدمهم، تعد اولويات قصيرة المدى وبعيدة المدى للأطراف المعنية التي تعرف وبوضوح علاقة "السبب والنتائج"

• تعد وتطور النظام الإداري للمؤسسة بما فيه من تقييم مجموعي النتائج بفرض تحسين الاداء المستقبلي وتضمن فائدة مستدامه للأطراف المعنية .

• تعتمد قراراتها على حقائق موثوق بها وتستخدم كل المعرفة المتوفرة لفهم أداء العمليات الحالي والسابق.

• تتصف بالشفافية والمسؤولية بالنسبة للأطراف المعنية والمجتمع بخصوص الاداء وتدعم بصورة جيدة الرغبة للوصول الى أكثر مما هو مطلوب.

تضمن تعريف المخاطر والتعامل بها بصورة مناسبة مما يؤدي الى ثقة عالية لدى الأطراف المعنية.

1 - ج ترتبط الإدارة العليا بعلاقات مع الأطراف المعنية الخارجية

عملياً فان الادارة العليا للمؤسسة المتميزة

- تعرف وتحدد الأطراف المعنية الخارجية وتطور أساليب لفهم وتوقع والاستجابة لحاجاتهم وتوقعاتهم المختلفة.
- تعد طرق للتعامل مع الشركاء، والطلاب والمجتمع في تطوير افكار وابتكارات.
- توظف الابتكار لتعزيز سمعة المؤسسة ولاستقطاب طلاب واطاء هيئة تدريس جدد.
- تعرف انه في هذا العصر يعتمد النجاح على علاقات و شراكات مع مؤسسات اخرى وهي تحدد الشراكات العلمية والاستراتيجية والعملية والتي تعتمد بدورها على استراتيجية المؤسسة، والتكامل والامكانيات.
- تضمن الشفافية في اعلام الأطراف المعنية الاساسية بما في ذلك الادارات المختلفة بالمستجدات.

1-د الادارة تعزز ثقافة التميز عند الموظفين وأعضاء هيئة التدريس

عملياً فان الادارة العليا للمؤسسة المتميزة

- تحفز الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على المشاركة، وتساهم في تطويرهم وتعزز تحملهم للمسؤولية وعلى جميع المستويات.
- تتبنى ثقافة تشجيع الافكار الجديدة وتطورها مما يساهم في تعزيز الابداع وتحسين الاداء.
- تضمن ان الموظفين واعضاء هيئة التدريس قادرون على المساهمة في نجاحهم ونجاح المؤسسة.
- تدعم الموظفين واعضاء هيئة التدريس لتحقيق اهدافهم وتقدر الجهود وفي الوقت المناسب.
- تعزز وتشجع منح فرص متساوية للجميع.

1 - هـ الإدارة العليا تضمن ان المؤسسة مرنة وتدير التغيير بنجاح

عملياً فان الإدارة العليا للمؤسسة المتميزة

- تفهم المؤثرات الداخلية والخارجية في التغيير المؤسسي.
- توضح قدرتها على اتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب معتمدة على المعلومات المتوفرة والخبرات السابقة اخذين بعين الاعتبار نتائج قراراتهم.
- مرنة، تراجع وتغير اتجاه المؤسسة عندما يكون ذلك ضرورياً، وتولد روح الثقة بصورة مستمرة.
- تشارك وتسعى للحصول على التزام جميع الأطراف المعنية لمساهماتهم للنجاح المستدام للمؤسسة واي تغيير ضروري لضمان ذلك.
- تبين قدرتها على الاستمرار في المنافسة من خلال قدرتها على التعلم بسرعة والاستجابة وبسرعة بطرق عمل جديدة.
- توفر المصادر اللازمة لتحقيق الاحتياجات البعيدة المدى.

2. الاستراتيجية

التعريف: تطبق المؤسسات المتميزة رسالتها والرؤية الخاصة بها على طريق اعداد استراتيجية تركز على احتياجات الأطراف المعنية، كما تطور سياسات وخطط واهداف وعمليات بغرض تنفيذ الاستراتيجية.

2-أ تعتمد الاستراتيجية على فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية والمجتمع.

عملياً فان المؤسسات المتميزة

- تتعرف على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية وتستخدمها كمدخلات لاعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية والسياسة الداعمة مع استمرار اليقظة لاي تغيير.

- التعرف على وفهم وتوقع التطورات في مجتمع المؤسسة الخارجي.
- التعرف على وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الوضع الاقتصادي، وجهات الطلبة والدولة والتي تؤثر على المؤسسة.
- فهم وتوقع التأثير قصير المدى وبعيد المدى للتغيرات السياسية والقانونية والتنظيم ومتطلبات وشروط الاعتماد.
- التعرف على وفهم وتوقع الفرص والتهديدات معتمدة على تغذية راجعة من الأطراف المعنية وعلى معلومات وتحاليل خارجية أخرى.

2- ب الاستراتيجية المبنية على أساس فهم الاداء والقدرات الداخلية

عملياً فإن المؤسسات المتميزة

- تحلل توجهات الاداء والامكانات والمخرجات لفهم القدرات الحالية والمستقبلية.
- تحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بقدرات وامكانات الشركاء المختلفين.
- تحلل البيانات والمعلومات لتحديد تأثير التكنولوجيا الجديدة والنماذج الاكاديمية على اداء المؤسسة.
- تقارن ادائها ب benchmarks المرتبطة لفهم قوتهم وضعفهم النسبي.

2- ج الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها تعد وتطور وتراجع

عملياً فإن المؤسسات المميزة

- تعد وتحافظ على استراتيجية وسياسات داعمة لها بغرض تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة.

- تتعرف على وتتفهم الانجازات الرئيسية والتي تحتاجها لتحقيق الرسالة ولتقييم التقدم باتجاه رؤية المؤسسة واهدافها الاستراتيجية.
- توظف الامكانات الرئيسية لتتوصلا الى فوائد لجميع الأطراف المعنية بما فيهم المجتمع المحلي.
- تتبنى وسائل فعالة لفهم التصورات المختلفة للوضع المستقبلي ولادارة المخاطر.
- تتفهم القوى المؤثرة الرئيسية والتوازن بين المؤسسة والأطراف المعنية عند التخطيط للتوصل الى الاهداف الحالية والمستقبلية.
- تضمن الاستدامة الاقتصادية والاكاديمية.

2 - د الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها تعمم وتنفذ وتراقب

عملياً فإن المؤسسات المتميزة

- تعرف النتائج المطلوبة ومؤشرات الاداء المرتبطة كما تضع اهداف مبنية على اساس المقارنة من حيث الاداء مع مؤسسات اخرى وعلى اساس الرسالة والرؤية الخاصة بالمؤسسة.
- تطبق استراتيجية وسياسات داعمة بطريقة منتظمة لكي تحقق النتائج المرغوبة بحيث توازن بين الاهداف قصيرة المدى والاهداف بعيدة المدى.
- تحافظ على هيكلية تنظيمية واطار عمل للعمليات الاساسية لكي تتمكن من تنفيذ استراتيجية تصب في مصلحة الأطراف المعنية وتحقق اعلى درجة من التوازن بين التأثير والفاعلية.

- توازن بين الاهداف الفردية واهداف الفريق وبين اهداف المؤسسة الاستراتيجية وتضمن تمكينهم لزيادة مساهمتهم.
- تتواصل مع الأطراف المعنية بخصوص الاستراتيجية والسياسات الداعمة بالطرق المثلى.
- تضع اهداف وغايات واضحة للابداع والابتكار وتعديل الاستراتيجية لتأخذ هذه الابداعات بعين الاعتبار.

3- الموظفين واعضاء هيئة التدريس (العاملين)

التعريف : تقدر المؤسسات المتميزة العاملين فيها وتبني ثقافة تسمح بالفائدة المشتركة لكل من الفرد والمؤسسة. هي تطور قدرات العاملين فيها وتعزز العدل والمساواة. انها تهتم بالعاملين وتتواصل معهم وتحفزهم وتكافئهم وكذلك تشجعهم على استخدام مهاراتهم لخدمة المؤسسة.

3- أ خطط العاملين تدعم استراتيجية المؤسسة.

عملياً فإن المؤسسات المتميزة

- تحدد وبصورة واضحة مستويات اداء العاملين المطلوبة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- توائم بين خطط العاملين وكل من استراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة والعمليات الاساسية.
- تدعم مشاركة العاملين في تطوير ومراجعة خطة العاملين والسياسات وتبنى اساليب مبتكرة عند الامكان
- تدير عملية استقطاب العاملين وتطوير ادائهم وتنقلاتهم وترقيتهم بدعم من سياسات تضمن العدل ومساواة الفرص.
- تستخدم استبانات ووسائل اخرى للحصول على تغذية راجعة من العاملين لتحسين استراتيجية العاملين والسياسات والخطط.

3 - ب تطوير معرفة وقدرات العاملين

عملياً فإن المؤسسات المتميزة

- تعرف المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق الرسالة والرؤية والاهداف الاستراتيجية.
- تتأكد من أن خطط التدريب والتطوير تساهم في رفع الكفاءات والمهارات بما يناسب حاجة المؤسسة.
- تربط بين الاهداف الفردية والجماعية بأهداف وغايات المؤسسة مع مراجعة وتحديثها في الوقت المناسب.
- تتأكد من أن العاملين يملكون الوسائل الضرورية والكفاءة والمعلومات والقدرات ليتمكنوا من المساهمة بدرجة عالية.

3 - ج تمكين العاملين ومشاركتهم

عملياً فإن المؤسسات المتميزة

- تضمن أن العاملين على المستوى الفردي والجماعي متوافقين مع رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة.
- تبني ثقافة ان تفاني العاملين ومهاراتهم، وابداعاتهم وابتكاراتهم يجب ان تطور وتقدر.
- تشجع العاملين على ان يكونوا مساهمين وسفراء لنجاح مؤسستهم المستمر.
- تضمن أن العاملين يتمتعون بذهن متفتح وانهم يستخدمون الابداع والابتكار للاستجابة وبسرعة للتحديات التي يواجهونها.
- تشارك العاملين في المراجعة والتطور المستمر للوصول الى الحد الاعلى من الفاعلية.

3 - د يتواصل العاملين بصورة جيدة داخل المؤسسة.

عملياً فإن المؤسسات المتميزة:

- تعرف احتياجات وتوقعات العاملين بخصوص التواصل.
- تطور استراتيجية تواصل، سياسات ووسائل اتصال تعتمد على احتياجات وتوقعات العاملين.
- تعمم ارشادات واستراتيجية واضحة بحيث تضمن فهم العاملين لرسالة ورؤية وقيم وأهداف المؤسسة.
- تمكن وتشجع المشاركة في المعلومات والمعرفة والاداء الافضل وتحقق التواصل داخل المؤسسة.

3 – هـ يتم الاهتمام بالعاملين ويتم تمييزهم ومكافأتهم.

عملياً فإن المؤسسات المتميزة:

- توافق بين كل من المزايا والتنقل والاستغناء عن الخدمات والترقية وامور التوظيف الاخرى مع الاستراتيجية والسياسات وذلك بهدف ضمان تمكين ومشاركة العاملين.
- تبني طريقة تضمن التوازن بين العمل والحياة للعاملين.
- تضمن توظيف فئات المجتمع المختلفة.
- تضمن بيئة صحية وسليمة للعاملين.
- تشجع العاملين والأطراف المعنية للمشاركة في نشاطات مجتمعية.
- تشجع ثقافة الدعم المتبادل والتقدير والاهتمام بين الافراد وبين الفرق.

4- العلاقات مع المؤسسات الاخرى

تعريف: تقوم المؤسسات المتميزة بالتخطيط وادارة العلاقات الخارجية وذلك لدعم الاستراتيجية والسياسات وادارة جيدة للعمليات.

4 – أ تدار العلاقات الخارجية بحيث تضمن فائدة مستدامة

عملياً فإن المؤسسات المتميزة:

- تصنف الجهات الخارجية بحيث تتماشى مع استراتيجية المؤسسة وتتبنى سياسات مناسبة لكل صنف.
- تبني علاقات مستدامة مع جهات خارجية تعتمد على الثقة المتبادلة والاحترام والانفتاح.
- انشاء شبكة واسعة لتمكينا من التعرف على الجهات الممكن بناء علاقات معها.
- تتفهم ان العلاقات تتضمن العمل معاً ولمدة طويلة وفائدة مستدامة.
- تطور علاقات تأتي بالفائدة على الأطراف المعنية للطرفين.
- تعمل مع الشركاء للحصول على فائدة للطرفين يدعم فيها كل طرف الاخر بالخبراء والمصادر والمعرفة.

4 – ب الشؤون المالية تدار بطريقة تضمن النجاح

عملياً فإن المؤسسات المتميزة :

- تطور وتطبق استراتيجية مالية وسياسات وعمليات تدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تصمم الخطط المالية والمراقبة والتقارير ومراجعة العمليات بغرض الوصول الى الحد الاعلى من الجودة والفاعلية من استخدام المصادر.
- تنشئ وتطبيق ادارة العمليات المالية مفصلة لكل مستوى في المؤسسة.
- تقييم وتختار وتصادق على الاستثمار الداخل والاستثمار الخارج للموجودات.
- تصل الى درجة عالية من ثقة الأطراف المعنية بضمان تعريف المخاطر المالية وادارتها بصورة سليمة.
- تضمن التوافق بين الاهداف المالية قصيرة المدى والاهداف المالية بعيدة المدى.

4 - ج المباني والاجهزة والمواد والمصادر الطبيعية تدار بطريقة مستدامة.

عملياً فإن المؤسسات المتميزة :

- تطور وتطبق استراتيجية وسياسات داعمة لادارة المباني والاجهزة والمواد والتي تدعم استراتيجية المؤسسة.
- تستخدم وبصورة مثلى وتدير بفاعلية الموجودات بما فيها المباني والاجهزة والمواد.
- قدرة على توضيح انها تتعامل مع تأثير عملياتها على سلامة المجتمع وصحة البيئة.
- تقيس وتتعامل مع أي تأثير لعمليات المؤسسة على المجتمع والعاملين.
- تبني وتطبق سياسات مناسبة وطرق للتخفيف من التأثير على البيئة المحلية والعالمية بما في ذلك وضع اهداف عالية للالتزام وتجاوز المعايير القانونية.

4 - د تدار التكنولوجيا لدعم تطبيق الاستراتيجية.

عملياً فإن المؤسسات المتميزة

- تطور استراتيجية وسياسات داعمة لادارة التكنولوجيا التي تدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة
- تستخدم التكنولوجيا لدعم وتحسين العمليات في المؤسسة.
- تستخدم التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة بصورة مثلى وتحدد وتستبدل القديم منها.
- تشجع العاملين والأطراف المعنية على المساهمة في تطوير وتطبيق تكنولوجيا حديثة للحصول على فائدة عظيمة.
- تستخدم التكنولوجيا لدعم الابتكار والابدع.

4 - هـ تدار المعلومات والمعرفة بطريقة تدعم اتخاذ القرار الفعال وبناء قدرات المؤسسة.

عملياً فإن المؤسسات المتميزة:

- تتأكد من ان الادارة العليا تحصل على معلومات دقيقة وكافية لدعمهم في عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتمكنهم من توقع اداء المؤسسة.
- تحول البيانات الى معلومات وحيثما أمكن الى معرفة ومن ثم استخامها بطريقة فاعلة مع الجميع
- توفر وتراقب المعلومات والوصول الى المعلومات من العاملين والمستفيدين الخارجيين لضمان أمن المؤسسة ولحماية حقوق الملكية.
- تستخدم الابتكار والابداع بطريقة تفوق التقدم التكنولوجي وتكتشف طرق جديدة للاضافة النوعية للطلبة.
- تستخدم طرق جديدة للعمل وطرق جديدة لبناء علاقات خارجية.
- تستخدم البيانات والمعلومات المتوفرة عن الاداء الحالي والقدرات لاكتشاف فرص للابداع.

5- البرامج والطلاب وعملية التعليم

التعريف: تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وادارة وتطوير البرامج لتقديم افضل الخدمات للطلاب والمجتمع.

5- أ تصميم البرامج وتطبيق لتحقيق افضل النتائج للطلاب والسوق والمجتمع.

عملياً فإن المؤسسات المتميزة:

- تحلل وتنظم وتضع أولويات عملية التعليم وتبني افضل الوسائل وتطورها بما في ذلك الوسائل التي تتعدى الحرم الجامعي.
- تحدد بصورة واضحة المسؤولين عن عملية التطوير وتحدد ادوار كل منهم.
- تصمم مؤشرات اداء ومقاييس للنتائج مرتبطة بالاهداف الاستراتيجية.

- تحول الافكار الجديدة الى واقع من خلال وسائل مبتكرة تناسب طبيعة واهمية التغيرات التي ستحدثها.
- تقييم تأثير الابتكار على العملية التعليمية وتطويرها.

5 - ب يتم تطوير البرامج والعملية التعليمية لتحقيق افضل النتائج للطلاب والسوق والمجتمع. عملياً فإن المؤسسات المتميزة:

- تعمل جاهدة لابتكار اضافات ذات قيمة للطلاب.
- تستخدم البحث والاستبانات ووسائل اخرى للحصول على تغذية راجعة لتوقع والتعرف على التطورات والتحسينات بهدف اثراء البرامج وعملية التعليم.
- تشجع العاملين والطلاب واصحاب العمل والمجتمع والاهالي على المشاركة لتوليد أفكار بخصوص تقييم البرامج الحالية وتصوير برامج جديدة.
- تتفهم وتتوقع تأثير التكنولوجيا الحديثة على البرامج وعلى العملية التعليمية.
- تستخدم اساليب مبتكرة لتصميم وطرح برامج جديدة بمساعدة اصحاب العمل والمجتمع.
- تأخذ بعين الاعتبار تأثير البرامج على استدامة الدورة الاقتصادية والبيئة.

5 - ج يتم شرح وتوضيح البرامج للطلبة كما يتم توعية المجتمع لها. عملياً فإن المؤسسات المتميزة:

- توضح قيمة برامجها كما تتأكد من توازن مصلحة الطلبة والمجتمع والسوق والمؤسسة.
- تحدد نموذج العمل اخذ بعين الاعتبار القدرات المتوفرة.
- تطبق نموذج العمل بتحديد "عوامل تميزها"، مكانتها في سوق العمل وامكان تواجد خريجها.
- تطور استراتيجيتها لتعريف السوق والمجتمع ببرامجها ولاستقطاب الطلبة.
- تعرف السوق والمجتمع بقدرات الخريجين وامكاناتهم.
- تضمن توفر الامكانات لديها لتحقيق الوعود والنتائج التي اخذتها على نفسها.

5 - د رعاية ومتابعة الخريجين عملياً فإن المؤسسات المتميزة:

- يحمل الخريج المؤهلات ويمتلك المهارات التي تم تحديدها مسبقاً.
 - تضمن أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات والمعلومات اللازمة لضمان جودة الخريجين.
 - تقارن جودة الخريجين بالمستويات المناسبة وتعرف نقاط القوة وتستخدمها بغرض حصول الخريجين مؤهلات اعلى.
 - تشجع الطلبة والخريجين والعاملين على المساهمة في رفع درجة الفاعلية والتأثير للعملية التعليمية.
- 5 – هـ تطور العلاقات مع الطلبة بغرض اثراء العملية التعليمية.

عملياً فإن المؤسسات المتميزة:

- تعرف حاجات طلبتها وتستجيب لها.
- تحدد وتوفر الاحتياجات اليومية والطويلة الامد للطلاب بغرض اثراء العملية التعليمية.
- تنشأ وتحافظ على خطوط تواصل مع الطلبة وتكون مبنية على اساس الشفافية والثقة.
- تراقب وتراجع تجارب وانطباع الطلبة وتستجيب بسرعة وفاعلية لاي تغذية راجعة.

6- الانجازات فيما يتعلق بالطلبة

التعريف:

المؤسسات المتميزة:

- تطور مجموعة من مؤشرات الاداء والنتائج لتحديد درجة نجاح العملية التعليمية وتطبيق البرامج بما يتناسب مع حاجة الطلبة وتوقعاتهم الاكاديمية.
- تحدد اهداف واضحة للانجازات الرئيسية تعتمد على الحاجات الاكاديمية للطلاب بما يتوافق مع الاستراتيجية.
- تبين نتائج ايجابية للطلاب والخريجين للأعوام الثلاث السابقة.
- تتفهم الاسباب والمؤثرات لهذه النتائج على مؤشرات الاداء.
- تتوقع النتائج ومستوى الاداء في المستقبل.
- تستفيد من مقارنة الانجازات الرئيسية مع مؤسسات شبيهة وتستخدم هذه المعلومات لتحديد الاهداف.

- تجزء النتائج للوصول الى فهم اكبر للتجارب وحاجات وتوقعات كل فئة من الطلبة.

6 – أ الانطباع

- هذه هي انطباعات الطلبة عن المؤسسة يمكن الحصول عليها من مصادر عديدة مثل الاستبيانات والمسح، مجموعات نقاش، الشكاوي والثناء المكتوب.
- يجب ان توفر هذه الانطباعات فهم عميق لتأثير وفاعلية المؤسسة من وجهة نظر الطالب كما تبين من وجهة نظر الطالب مدى تطبيق الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بالطلبة.
- اعتماداً على اهداف المؤسسة فإن هذه المقاييس قد تعتمد على:
 - سمعة المؤسسة وصورتها.
 - الطلاب والعملية التعليمية.
 - اساليب التعليم.
 - الخدمات الطلابية.
 - ولاء الطلاب ومشاركتهم في تطوير المؤسسة.

في هذا البند والبنود التالية يتم استخدام الجدول الموضح في ملحق (4).

6 – ب مؤشرات الاداء.

- هذه هي المقاييس الداخلية التي تستخدمها المؤسسة التي تراقب وتتوقع وتطور الاداء وكذلك لفهم وتوقع تأثير المؤسسة على الانطباع عند الطلبة والمجتمع.
- تعطي هذه المؤشرات صورة واضحة على التأثير والفاعلية لاسراتيجية المؤسسة بالنسبة للطلبة والعملية التعليمية.
- اعتماداً على هدف المؤسسة فإن هذه المقاييس قد تكون:
 - اساليب التعليم.
 - البرامج الدراسية.
 - الخدمات الطلابية.
 - العلاقات الخارجية.

- الانجازات على المستوى الخارجي.

7- الانجازات بالنسبة للعاملين

التعريف:

المؤسسات المتميزة :

- تطور وتقر مجموعة من مؤشرات الاداء والمخرجات المتوقعة لتحديد النجاح في تطبيق استراتيجيتهم والسياسات المربطة بناء على احتياجات وتوقعات العاملين.
- تحدد اهداف واضحة للانجازات الهامة معتمدة على توقعات واحتياجات العاملين بما يتفق مع الاستراتيجية.
- تبين انجازات ايجابية في ما يتعلق في العاملين للسنوات الثلاث السابقة.
- تتفهم تماماً الاسباب والقوى المؤثرة في المسار الايجابي وتأثير هذه الانجازات على مؤشرات الاداء والمخرجات المرتبطة بها.
- تتوقع نتائج الاداء المستقبلية.
- تتفهم المقارنة بين الانجازات الرئيسية للمؤسسة مع مؤسسات اخرى شبيهة وتستخدم هذه المقارنات لتحديد الاهداف.
- تجزء النتائج وتفهم احياجات وتوقعات الفئات المحددة من العاملين.

7- أ الانطباع

هذه هي انطباعات العاملين في المؤسسة. تمكن الحصول عليها من العديد من المصادر مثل حلقات نقاش، المقابلات والتقييم المنظم. يجب أن توفر هذه الانطباعات فهم واضح للتأثير من وجهة نظر العاملين لتطبيق الاستراتيجية الخاصة بالعاملين والسياسات المرتبطة بها.

اعتماداً على هدف المؤسسة يمكن أن تركز المقاييس على :

- الرضاء الوظيفي، المشاركة.

- الفخر والافتتاع.
- الادارة العليا والوسطى.
- تحديد الاهداف، الكفاءة وادارة الاداء.
- الكفاء، التدريب وتطوير كفاءة العاملين.
- الاتصال الفعال.
- وضع العمل العام.

7 - ب مؤشرات الاداء

- هذه هي المقاييس الداخلية التي تستخدمها المؤسسة بغرض مراقبة تفهم وتوقع وتطوير الاداء العاملين وكذلك توقع تأثيرها على انطباع العاملين.
- يجب ان تعطي هذه المؤشرات صورته واضحة عن الفاعلية والتأثير لتطبيق خطة المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية والسياسات المرتبطة بها.

اعتماداً على اهداف المؤسسة، فإن هذه المقاييس يمكن أن تركز على:

- المشاركة والتفاعل.
- تحديد الاهداف، الكفاءة وادارة الاداء.
- الادارة العليا والاداء.
- التدريب وتطوير العاملين.
- التواصل الداخلي.

8 - الانجازات بالنسبة للمجتمع

التعريف:

المؤسسات المتميزة :

- تطور وتقرُّ مجموعة من مؤشرات الاداء والمخرجات المرتبطة بها، معتمدة على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية الخارجية.

- تضع وتحدد أهداف واضحة للإنجازات الرئيسية معتمدة على احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية الخارجية بما يتوافق مع الاستراتيجية.
- تبين إنجازات ايجابية فيما يتعلق بالمجتمع للسنوات الثلاث السابقة.
- تتفهم تماماً الأسباب والقوى المؤثرة في المسار الايجابي وتأثير هذه النتائج على مؤشرات الاداء والمخرجات المرتبطة.
- تتوقع نتائج الاداء المستقبلية.
- تتفهم المقارنة بين الانجازات الرئيسية للمؤسسة مع مؤسسات اخرى شبيهة وتستخدم هذه النتائج لتحديد الاهداف.
- تجزء النتائج وتتفهم احتياجات وتوقعات الفئات المعدة في المجتمع والأطراف المعنية.

8 – أ الانطباع.

هذه هي انطباعات المجتمع عن المؤسسة يمكن الحصول عليها من العديد من المصادر مثل عمليات المسح، التقارير، مقالات الصحف، الاجتماعات العامة، مؤسسات المجتمع المدني، ممثلي القطاع المجتمع والسلطات الحكومية.

يجب أن تغطى هذه الانطباعات صورة واضحة عن الفهم والتأثير من وجهة نظر المجتمع لتطبيق وتنفيذ استراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بالمجتمع والسياسات المرتبطة بها.

اعتماداً على هدف المؤسسة فإن المقاييس قد تكون :

- التأثير البيئي.
- السمعة.
- التأثير المجتمعي.
- تأثير بيئة العمل.
- الجوائز والتغطية الاعلامية.

8 – ب مؤشرات الاداء

هذه هي المقاييس التي تستخدمها المؤسسة بغرض مراقبة وفهم وتوقع وتحسين الاداء فيها وكذلك لتوقع التأثير على انطباع المجتمع. يجب أن تعطي هذه المؤشرات صورة واضحة على تأثير وفاعلية الاساليب المستخدمة لادارة مسؤولية المؤسسة المجتمعية والبيئية.

اعتماداً على هدف المؤسسة فإن هذه المقاييس يمكن أن تركز على:

- الاداء في مجال البيئة.
- الالتزام بالمعايير والشروط.
- الاداء المجتمعي.
- الاداء في مجال الصحة والامان.
- استخدام الاساليب السلمية عند الشراء والتعاقد.

9 – الانجازات الرئيسية.

التعريف:

المؤسسات المتميزة:

- تحدد انجازات اكااديمية وغير اكااديمية تقيس نجاح تطبيق الاستراتيجية معتمدة على احتياجات الطلبة والسوق والمجتمع.
- تحدد أهداف واضحة للانجازات الرئيسية معتمدة على احتياجات وتوقعات الطلبة والسوق والمجتمع.
- يحصل على نتائج ايجابية أو تحافظ عليها للسنوات الثلاث الماضية.
- تتفهم تماماً الاسباب والقوى المؤثرة في المسار الايجابي وتأثير هذه الانجازات على مؤثرات الاداء والمخرجات المرتبطة بها.
- تتوقع نتائج الاداء المستقبلية.
- تتفهم المقارنة بين الانجازات الرئيسية للمؤسسة مع مؤسسات اخرى شبيهة وتستخدم هذه المقارنات لتحديد الاهداف.

- تجزء النتائج لغرض فهم مستوى الاداء والنتائج الاستراتيجية المحققة لكل الدوائر الاكاديمية للمؤسسة.

9 – أ الانجازات الاستراتيجية.

هذه هي الانجازات على الصعيد الاكاديمي وغير الاكاديمي والتي توضح نجاح المؤسسة في تطبيق الاستراتيجية . يتم الاتفاق وقرار المقاييس والاهداف المرتبطة من قبل الجهات المعنية.

اعتماداً على هدف المؤسسة فإن المقاييس يمكن أن تركز على :

- النتائج الاكاديمية.

- الاداء مقارنة بالخطة.

- عدد ونوعية الطلبة.

- نوعية الخريجين.

- العملية التعليمية.

9 – ب مؤشرات الانجاز الرئيسية.

هذه هي مؤشرات الانجازات الاكاديمية وغير الاكاديمية والتي تستخدم لقياس مستوى الاداء في العملية التعليمية والادارية انها تساعد في مراقبة وفهم وتوقع وتحسين نتائج الاداء.

اعتماداً على هدف المؤسسة فإن هذه المقاييس يمكن أن تركز على :

- مؤشرات الاداء الاكاديمي.

- مؤشرات الاداء الاداري.

- مؤشرات اداء الطلبة.

- مؤشرات اداء الخريجين.

- التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة.

الوحدة الرابعة

التخطيط الاستراتيجي

سنقدم في هذه الوحدة القضايا الجوهرية المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي، وكيف ينبغي تنفيذ عملية التخطيط للتأثير على مختلف مكونات مؤسسة التعليم العالي من أجل تحقيق اهدافها.

4.1 مقدمة

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة. ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل ومحاولة تحقيق هذا الشكل. او هو نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الادارة ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي الى وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة.

4.2 الفرق بين الخطة الإستراتيجية وخطة العمل

قد يختلط على الكثيرين ولكن الحقيقة أنهما يختلفان اختلافاً تاماً حتى وإن أطلقنا عليهما اسم "خطة" ذلك لأن الهدف في كلتا الحالتين مختلف تماماً. فما هو الفرق بينهما؟

تهدف خطة العمل إلى:

- معرفة قابلية فكرة ما - منتج أو خدمة - للتطبيق
- دراسة جدوى تنفيذ تلك الفكرة اقتصادياً بواسطة: التحليل السوقي والمالي

تحليل السوق يشمل كل عناصر السوق من أنماط الاستهلاك والمنافسة وغيرها أما التحليل المالي فيدرس الاستثمارات المطلوبة والأرباح المتوقعة.

خطة العمل تخاطب الممولين من أجل الموافقة على تمرير خطة العمل وتخصيص المال المطلوب للتنفيذ.

أما الخطة الإستراتيجية فإنها تعرف المبادئ والأهداف الرئيسية للمؤسسة كما ترسم الخطوط العريضة للوصول إلى تلك الأهداف بما في ذلك تحديد الموارد المطلوبة مالياً وبشياً وفنياً وإدارياً. وكلمة الإستراتيجية في اللغة تعني تحديد الأفعال أو التحركات لتحقيق هدف معين. مدة حياة الخطة الإستراتيجية هو زمن حياة المؤسسة وقابلة للتطوير والتحسين مادامت المؤسسة عاملة في السوق. الخطة الإستراتيجية إجمالاً هي دليل عام لتوجيه المديرين والموظفين على السواء.

4.3 التوصيف الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو [8]:

- ليس التنبؤ، فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، والمتتبع للتغيرات التي تحدث يجدها حادة وقوية، والظروف البيئية (السياسية والاجتماعية والتشريعية والاقتصادية وغيرها) تتغير بسرعة كبيرة، ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.
- ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط، إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل، والبحث عن الأفكار والإبداع، والتعمق في ذات وشخصية المؤسسة وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط.

- ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط بل هي قرارات حاضرة أيضا، فكثير من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مصير المؤسسة.
- ليس إنهاء للمخاطرة، فطالما هناك مستقبل فهناك مخاطرة.

4.4 معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

هناك بعض العقبات التي تجعل التخطيط الاستراتيجي أمرا صعبا، وفيما يلي بعض العقبات التي

تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي [8]:

(1) عدم رغبة المسؤولين في الجامعة في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المسئول بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المسئول بأنها ليست مسئوليته.

(2) البيئة الخارجية قد تكون مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ وذلك للأسباب

التالية:

- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية..... الخ).
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

(3) مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المسئول وذلك للأسباب التالية:

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المسئول متقبلا للفكرة.
- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية لا تجعل المسئول مقدرًا لأهمية الفكرة.

4) ضعف الموارد المتاحة، مثل:

- ضعف الموارد المالية.
- نقص في القدرات الإدارية.

5) التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- المناقشات حول رسالة وأهداف الجامعة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

4.5 بنود الخطة الاستراتيجية

لا يوجد شكل معين للخطة الاستراتيجية ولكنها بصفة عامة تقوم بتحديد النقطة الحالية والنقطة المستهدفة للوصول إليها ثم تحديد البدائل المتاحة للوصول إلى تلك النقطة. وتشمل الخطة الاستراتيجية البنود التالية:

- الرؤية (Vision): تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال .. إلى أين نتجه؟
- الرسالة (Mission): غرض المنظمة أو السبب في وجودها (لماذا؟)
- الأهداف (Objectives): النتائج النهائية للأنشطة، وما يجب إنجازه (ماذا؟)
- الاستراتيجية (Strategy): خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف (كيف؟)
- السياسة (Policy): خطوط عامة إرشادية لاتخاذ القرارات.
- المشروعات (Projects): الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد.
- الميزانيات (Budgets): ترجمة المشروعات إلى أنشطة وتحديد الموارد اللازمة.
- الإجراءات (Procedures): خطوات متتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي الأنشطة أو الأعمال.

يمكن استخدام النموذج المعد من جامعة نجران لاعداد الخطة الاستراتيجية [12].

4.6 مراحل التخطيط الاستراتيجي

• المرحلة الأولى : الإعداد للتخطيط او التخطيط للتخطيط

1. تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق.
 2. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.
 3. البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
 4. دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة.
 5. ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.
- المرحلة الثانية: دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المؤسسة وقيمها ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا.
- المرحلة الرابعة: تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل.
- المرحلة الخامسة: تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة.
- المرحلة السادسة: تجميع خطط العمل توحيدها.
- المرحلة السابعة: إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

• المرحلة الثامنة: تنفيذ الخطة.

• المرحلة التاسعة: متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز.

4.7 الأدوات المستخدمة في تحليل الوضع الحالي للمؤسسة

يعرف التقييم الذاتي للمؤسسة بأنه مجموعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحديد مدى تطابق مؤسستهم مع معايير الجودة، وذلك من خلال تحليل الوضع الحالي للمؤسسة. او يمكن تعريفها بأنها "عملية تقوم بها الجامعة لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء المؤسسي"[3].

تحليل الوضع الحالي للمؤسسة يلعب دورا رئيسيا في التخطيط الاستراتيجي، حيث لا يمكن ان نخطط للوصول الى نقطة معينة اذا لم نكن نعرف اين نقف الان، ولا يمكن تحديد المسار الواجب اتباعه لتحقيق الاهداف اذا لم نكن على دراية بالفرص المتاحة والتهديدات الخارجية وكذلك نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. وهذا النوع من التحليل يسمى سوات SWOT، وهناك العديد من اساليب تحليل الاعمال المختلفه، بما في ذلك تحليل سوات وهو اختصار للكلمات (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات)، وتحليل بيست PEST، وهو اختصار للكلمات (السياسية، الاقتصاد، الاجتماعية، والتكنولوجية)، وتحليل ستير STEER وهو اختصار للكلمات (الثقافة الاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والبيئية، والعوامل التنظيمية)، وتحليل ايبيستل EPISTEL وهو اختصار لكلمات(البيئة، والسياسية، والمعلومات، والمجتمع، والتكنولوجيا، والاقتصاد، والقانون). يتم استخدام العديد من الطرق لجمع البيانات، تشمل الاستبانات، والمنشورات، والمقابلات.

عند استخدام سوات للتحليل فيجب تحديد البنود او المعايير الواجب تحليلها. يمكن استخدام بنود معايير الجودة الخاصة بالمؤسسات التعليمية على مستوى المؤسسات و البرامج، وهذا يعني اجراء تقييم مؤسسي وتقييم للبرامج. يوجد في معظم الدول بنود جودة للتقييم المؤسسي والبرامج، في حالة تعذر ذلك فيمكن استخدام معايير اتحاد الجامعات العربية[4] او مؤسسات معروفة مثل

QAA و ASSIN و ABET. ويمكن استخدام ادوات خاصة لتقييم الخدمات مثل الاطار الاوروبي لادارة الجودة (EFQM) الذي تم تقديمه في الفصل السابق.

يمكن تلخيص البنود المتعلقة بالتقييم المؤسسي بالبنود التالية[4]:

1. الفلسفة، الرسالة، الغايات والأهداف.
 2. الحكم والإدارة.
 3. النطاق المؤسسي.
 4. الموارد المؤسسية والخدمات.
- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى "دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية"[4].

اما بنود تقييم البرامج الاكاديمية فيمكن تلخيصها بالبنود التالية [QAA, AQAC]:

1. رسالة البرنامج واهدافه
2. هيكلية البرنامج ومضمونه
3. أعضاء الهيئة التدريسية
4. مخرجات التعلم المقصودة
5. المنهاج والمقررات الدراسية
6. اساليب التعليم والتعلم
7. التسهيلات المادية الداعمة لعملية تعليم الطلبة
8. طريقة تقييم الطلبة
9. الخريجون
10. البحث العلمي
11. آليات ضمان الجودة

وقد اظهرت بعض الدراسات مساهمة التقييم الذاتي في نشر ثقافة الجودة[3].

4.8 اعداد الخطة الاستراتيجية

اعداد رؤية ورسالة وغايات واهداف الجامعة

فيمايلي تعريفات وتوجيهات عامة لاعداد رؤية ورسالة وغايات واهداف الجامعة.

رؤية الجامعة

هي الحلم الأكبر الذي تتمنى أن تصل إليه المؤسسة التعليمية. [2]

خصائص الرؤية الجيدة:

1- طموحة: حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على المستوى العقلي والوجداني.
2- واضحة: حيث يستطيع الفرد أن يراها و أن يتصورها في مخيلته لكي يمكن العمل على تحقيقها.

3- تصف مستقبلا أفضل: فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بين ايديهم الآن.

4- كلماتها منتقاه بعناية: وينبغي أن تكون صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.

رسالة الجامعة

تعبر عن كيفية تحقيق هذه الرؤية وتكون واضحة ومحددة وتحدد الوسائل والأساليب والطرق التي تحقق الرؤية.

خصائص الرسالة الجيدة :

- 1 (قابلة التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- 2 (إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة.
- 3 (مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.

4 (إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

5 (تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة.

6 (مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقلاً.

المؤسسة التعليمية التي ليس لها رؤية ورسالة تتمنى تحقيقهما لن يكون لها أية فرصة للتقدم والنمو. كما أن عملية وضع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية ليست قاصرة فقط على طرف واحد. وإنما يجب أن يتم إعدادها من خلال مشاركة العديد من الأطراف داخل المؤسسة التعليمية. والمستفيدين (أولياء الأمور - الطلاب - المعلمون - الإدارة) حيث إن رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية تعتمد على جميع هذه الأطراف. وإذا فقدت الرؤية أو الرسالة أحد هذه الأطراف فسوف يكون هناك خلل واضح قد يؤثر على نجاح هذه المؤسسة.

تحديد قيم المؤسسة (Values):

القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتنطلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها.

تحديد الغايات المستقبلية (Goals):

وهي الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مده زمنية ويجب أن تكون:

- متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- قابلة للقياس.
- قابلة للتحقيق.
- متقدمة على الأهداف السابقة.
- غير متضاربة أي واضحة ومفهومة.

- مقبولة ومرنة.
- تعكس أولويات العمل.

وأهم المجالات الأساسية التي تحدد الغايات ما يلي:

- وضع المؤسسة وسمعتها محلياً وإقليمياً ودولياً.
- الإنتاجية ونوعية المخرجات.
- حجم الموارد المستخدمة.
- تطور أداء المسؤولين في المؤسسة.
- تطور أداء العاملين في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تطوير أنظمة المؤسسة.

تحديد الأهداف:

يعتبر تحديد الأهداف

- نقطة البدء في التخطيط، ورسم السياسات، وقواعد واجراءات العمل، والموازنات، والبرامج والمشروعات.
- مرشد لاتخاذ القرارات.
- تحديد مراكز المسؤولية.
- تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي.
- تقييم أداء الأفراد.

خصائص الأهداف

- Relevance الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية
- Practicality العملية والواقعية

Challenge	التحدي
Measurability	القابلية للقياس
Schedulability	الجدولة الزمنية
Balance	التوازن
Accountability	المساءلة
Totality	الشمولية
Hierarchy	التدرج

الأهداف على ثلاثة مستويات

1. أهداف استراتيجية: Strategic Goals

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية Ended-Open

2. أهداف تكتيكية Tactical Goals

يشترك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:

- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

3. أهداف تشغيلية Operational Goals

يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية:

- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

تحديد الاهداف قصيرة المدى اعتمادا على الاستراتيجيات وخطة العمل

الاهداف تحدد المخرجات او النتائج. وهذه الاهداف قد تكون قصيرة المدى او متوسطة المدى او بعيدة المدى. وهناك فرق بين الأهداف objectives والغايات Goals ، فالأهداف تُشتق من الغايات. والغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الجامعة في المستقبل البعيد، مثلاً: تريد الجامعة تعظيم الدخل، أما الهدف فقد يكون تحقيق زيادة في الدخل سنوياً بنسبة 10%، وهذا معناه السعي للغاية وهي تعظيم الدخل.

النقطة الاصعب هي تحويل الخطة الإستراتيجية إلى واقع وذلك عن طريق تطوير عدة خطط عمل لتحقيق تلك الأهداف. كثيراً ما تكون الخطة متميزة ولكنها تفشل في مرحلة التطبيق وذلك يكون عادة نتيجة لضعف الاتصال بين المخططين والمنفذين أو بسبب قلة الواقعية أو قلة المرونة أو ضعف المتابعة.

احدى الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لبناء خطة العمل بشكل فعال هو ترك الحرية في اعداد الخطط التنفيذية للدوائر والكليات في الجامعة. وهذا يعني عدم فرض اي خطة على هذه الدوائر بحيث تتبع الخطط من الداخل وبالتالي يزيد الالتزام والفاعلية الاجراءات. ويتم ذلك بعقد اجتماعات لدراسة كل محور من محاور الاستراتيجية بحيث يتم:

- فحص شمولية الاستراتيجيات وعدم تناقضها
- اضافة استراتيجيات جديدة عند الحاجة
- تحديد اولويات للاستراتيجيات، بوضع رقم مقابل كل استراتيجية تدل على اهميتها(1-مهم جدا 2- مهم 3- متوسط الاهمية)

يمكن استخدام النموذج في ملحق(1) لتحديد اهداف قصيرة المدى لتحقيقها ومؤشرات لنجاحها والجهة المسؤولة عن تنفيذها.

بقي أن نقول أنه إذا كانت عملية التخطيط في أي مؤسسة تتم بصورة جيدة فلا بد أن تكون خطة العمل هي الخطة التنفيذية للأهداف أو المبادرات الإستراتيجية.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة

هناك علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة، وهذه العلاقة نابعة من كون معايير الجودة تعتبر اهداف ومنطلقات التخطيط، كما ان بنود الجودة تشمل وجود التخطيط. وهناك العديد من الدراسات تبين هذه العلاقة [5، 7].

الوحدة الخامسة

دليل الجودة ودليل الاجراءات

5.1 مقدمة

يعتبر دليل الجودة اهم مؤشر لبيان فعالية وتأثير وهدف المؤسسة فى تحقيق الجودة على المؤسسة ذاتها. ولأن من اهم الاهداف الحيوية لجميع العاملين فى المؤسسة، وليس ادارة الجودة فقط، لذلك يحدد فى دليل الجودة دور كل مكون لتحقيق هذا الهدف. وتعد المؤسسة دليل الجودة للإستخدام الداخلى على ان تلتزم اقسامها المختلفة بالتعليمات الواردة فيه.

ويمكن ان يمثل دليل الجودة (بصفة غير رسمية) وثيقة تعريفية بالمؤسسة تساعد الجهات الرسمية او العملاء فى التعرف على تنظيم المنشأة وكذلك الطرق والوسائل التى تستخدمها من اجل الحصول على مستوى الجودة المطلوب.

قبل البدء بعملية تصميم الأدلة المتعلقة بنظام ادارة الجودة وهو ما يحاكي الأيزو[5] 9001:2000. سنقوم بمقارنة المفاهيم الصناعية وترجمتها لمفاهيم متعلقة بالخدمة التعليمية اعتمادا على دراسة سابقة قاما بها (Shutler and Crawford 1998) حيث تم تحديد المفاهيم التالية شكل (5.1)

المنتج: زيادة المعرفة و الكفاءة و تطوير الشخصية لدى الطالب الخريج الناتجة عن عملية التعليم. حيث يهدف نظام إدارة الجودة إلى تحديد متطلبات الطلبة الخريجين والمؤسسات الخاصة و العامه و بالتالى تلبية هذه الاحتياجات.

الزبون: هو الطالب أو المؤسسة العامه أو الخاصة التي تقوم بشراء الخدمة من الجامعة بالإضافة إلى ذوي الطالب و الذين يقومون بتوظيفه .

المواد الخام: الطالب الجديد و الكتب و برامج الحاسوب و كل ما يلزم لتشغيل الجامعة. يهدف نظام ادارة الجودة ألى أن تحافظ الكلية على قبول الطلبة حسب المعايير الموضوعه.

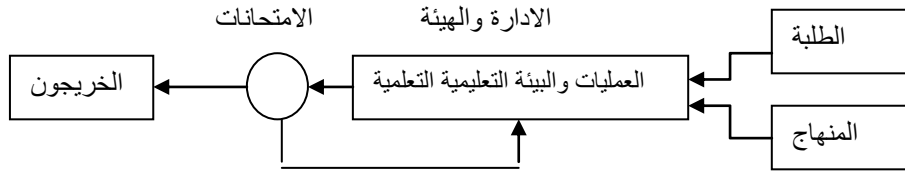
المدير: عميد الكلية، حيث تتطلب المواصفة تحديد السلطات والمسؤوليات لعمل التغيير المطلوب وتحقيق ذلك، ويجب تحديد الخبرة والتدريب المطلوبين وتزويده بالتدريب المطلوب (إذا لزم).

العمال: المدرسين و الموظفين الإداريين، حيث تتطلب المواصفة تحديد الاحتياجات التدريبية وتزويده بالتدريب المطلوب.

فحص الجودة: الامتحانات لتقييم فهم الطالب، حيث تتطلب مواصفة نظام ادارة الجودة اختبار الطلبة بطريقة للتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة من المساق وبالتالى يجب تحديد معايير محددة للامتحانات.

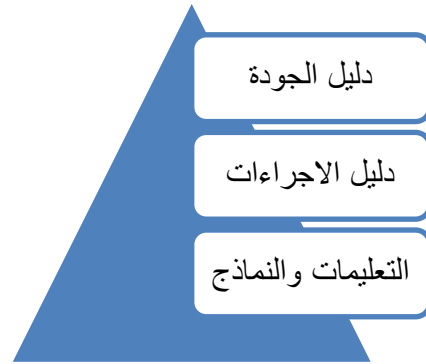
العملية الإنتاجية: هي عملية التعليم والتعلم بمختلف أشكاله وأنواعه، حيث يتطلب نظام إدارة الجودة التأكد من أن العملية التعليمية تم تحديدها ويتم تطبيقها بشكل فعال و يتم ذلك من خلال عملية المراقبة والمتابعة المستمرة.

التصميم: تصميم المناهج، حيث تقوم الكليات بمراجعة مدى ملائمة المساقات حسب الأهداف المنشودة من البرامج، لذا يهدف نظام ادارة الجودة الى التأكد أن المناهج يجب أن تفحص من حيث تحقيقها للأهداف المرجوة من البرامج.



شكل: (5.1) نظام العملية التعليمية

لاستكمال متطلبات نظام ادارة الجودة لا بد من تصميم ثلاثة أدلة (manuals) وهي: دليل الجودة ودليل الاجراءات ودليل تعليمات العمل التفصيلي والوثائق كما هو موضح في الشكل(5.2)



شكل (5.2): أدلة الجودة

وفيما يلي سيتم:

1- تعريف دليل الجودة واهمية

2- تقديم اطار عام لانشاء دليل الجودة وشرح مختصر لمقترح مكونات دليل الجودة

5.2 تعريف دليل الجودة

دليل الجودة هو وثيقة للتعليمات العامة وسياسة الجودة التي تنتهجها المنشأة من اجل تحقيق جودة خاصة بمنتجاتها او خدماتها.

كما انه يعتبر المرجع الاساسى والاول للمؤسسة حيث يحتوى على كل الاعمال وانشطة الجودة والوثائق المتعلقة بها والهيكل التنظيمى لادارات المؤسسة وتطورها.

ومن الاهمية ان يكون لكل مؤسسة دليل جودة خاص بها لتنظيم وتخطيط وتنسيق اسلوب العمل وجميع اوجه النشاط الخاص بها من اجل الحصول على الجودة المطلوبة.

يتناول دليل الجودة بالتفصيل النواحي التالية:

- 1- الادارات المختلفة بالمنشأة والعلاقة بينها.
- 2- مسؤوليات الادارة التنفيذية والادارية فيما يختص بالجودة.
- 3- الاجراءات العامة التى تنظم او تدير عمل ادارة الجودة.

ويمكن تنظيم الدليل حسب البنود التالية [9,10]:

- ضبط توزيع دليل الجودة:
- نظام التغييرات والتعديلات:
- قائمة التعديلات والإصدارات:
- المقدمة:
- رؤية الجامعة:
- رسالة الجامعة:
- الهدف من الدليل:

1- المجال:

2- المرجعية: المواصفة القياسية الدولية الآيزو 9000 : 2000 نظام إدارة الجودة

3- العبارات والتعاريف:

4- نظام ادارة الجودة: ويشمل

4.1 متطلبات عامة: يتم فيها تحديد العمليات وتتابعها وتفاعلها وتقييمها وتحسينها، وتوفير المصادر اللازمة لانجاح هذه العمليات. سيتم تفصيل وصف العمليات او الاجراءات في البند (10).

4.2 متطلبات التوثيق: تتضمن دليل الجودة والعمليات ووثائق العمليات والنماذج. والتأكد من وجود اجراء يضمن ضبط الوثائق من حيث اعتمادها وتحديثها وضبط اصداراتها، وضبط السجلات من حيث جمعها وحفظها لمدة محددة واجراءات التخلص منها.

5- مسؤوليات التطبيق: تشمل

- التزام الإدارة
- التركيز على العميل
- سياسة الجودة
- التخطيط
- المسؤولية والصلاحيات والاتصال (انظر البند التاسع من دليل الجودة)
- مراجعة الإدارة لنظام الجودة

6- ادارة الموارد:

- توفير الموارد
- الموارد البشرية
- البنية التحتية
- بيئة العمل

7- تنفيذ الخدمة:

- التخطيط لتنفيذ الخدمة
- العمليات ذات العلاقة بالعميل
- الشراء
- ضبط تحقيق الخدمة

8- القياس والتحليل والتحسين

- المتطلبات العامة
- المراقبة والقياس: رضا الطلبة والعاملين، المراجعة الداخلية
- التحكم في الخدمة غير المطابقة للمواصفة
- تحليل البيانات
- التحسين

9- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي

يشمل الوصف الوظيفي البنود التالية:

	الوظيفة
	القسم
	المدير المباشر
	هدف الوظيفة
	الإشراف على
	التعليم والخبرات العملية
	المسؤوليات والصلاحيات

10-الاجراءات

سيتم الان عرض كيفية توثيق الاجراءات التي تم التطرق لها في البند الرابع من دليل الجودة. وتشمل كافة الاجراءات المتعلقة بعمل المؤسسة. توثيق كل اجراء يشمل البنود التالية:

1. رقم الاجراء:
2. اسم الاجراء:
3. رقم الاصدار:
4. تاريخ الاصدار:
5. اعداد:
6. مراجعة:
7. اعتماد:
8. تاريخ الاعتماد:
9. الهدف:
10. مجال التطبيق:
11. المرجعية:
12. التعريفات:
13. المسؤولية:
14. العملية:
15. النماذج المستخدمة:
16. مخطط سير العمليات:

في البند رقم 14 من الاجراءات يتم شرح العمليات المستخدمة في الاجراء. لرسم مخطط سير العمليات يمكن استخدام احد البرامج الرسم مثل ميكروسوفت فزيو او بونيتا ستوديو.

وتشمل هذه الاجراءات:

1- اجراءات تصميم واعتماد برامج جديدة

2- اجراءات تقييم الطلبة: وتشمل اجراءات امتحانات القبول وتحديد المستوى وسياسات التعامل مع حالات الغش

3- اجراءات مراقبة البرامج العاملة والمراجعة الدورية

4- اجراءات اختيار وتعيين وترقية العاملين

5- اجراءات تقييم المرافق والمعدات والخدمات

6- اجراءات تقييم فعالية اجراءات الجودة وتشمل [10]:

- عملية ضبط الوثائق والسجلات
- عملية مراجعة الادارة لنظام ادارة الجودة
- عملية التقييم الذاتي
- عملية الاجراءات التصحيحية (انظر الملحق-2 كمثال لتوثيق العمليات)

الوحدة السادسة

توصيات لدفع ضمان جودة التعليم العالي في المنطقة العربية

بسبب التوسع الكبير في عدد المؤسسات التعليمية الجامعية في الدول العربية، لا بد من تأمين جودة التعليم العالي على مستوى مؤسسات التعليم العالي وعلى المستوى الوطني والإقليمي. ولأن الجودة مسؤولية الجميع ويجب أن يسودها روح الفريق والعمل المؤسسي المتناغم، يوصي معدوا الدليل على ضرورة:

1. العمل على مواصلة نشر ثقافة الجودة نظرياً وعملياً من خلال توسيع دوائر الحوار على جميع المستويات وصولاً إلى ممارسة يومية شاملة في المؤسسة.
2. التأكيد على فهم مصطلحات الجودة والفروق بينها وخصوصاً ما يتعلق بمفهوم ضمان الجودة وضبطها ومفهوم الجودة الشاملة في التعليم، والاعتماد، والمعايير.
3. التأكيد على أن التقييم كجزء أساسي من عملية إدارة الجودة الشاملة للتعليم، يتناول كافة أبعاد العملية التعليمية/ التعلمية مع الأخذ بعين الاعتبار الافتراضات والمحددات والعوامل والشروط التي تلعب دوراً مباشراً أو غير مباشر في تحديد طبيعة ومستوى الممارسة.
4. على المستوى المؤسسي فإن على كل جامعة سواء كانت حكومية أو خاصة، أن تنجز التقييم الذاتي وتطبق نظاماً شاملاً للجودة يتناول جميع أنواع عملياتها الأكاديمية والإدارية والمالية والمجتمعية والبحثية، ويتكون بالضرورة من نظامين متلازمين أولهما لضمان النوعية والثاني لمراقبة التزام أجهزة الجامعة بمستوياتها ومعاييرها، مما يقتضي أن تنشئ الجامعة دائرة أو وحدة للجودة تتبع مباشرة إلى رئيس الجامعة لضمان أكبر قدر من الدعم والمتابعة، ويناط بها رسم السياسة العامة لجودة التعليم والإشراف على تنفيذها، واعتماد خطط ومتطلبات تطبيق الجودة بالجامعة، وإقرار برامج لتحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة في التعليم، وتشجيع التعاون مع الجهات المطبقة للجودة في التعليم محلياً وعربياً ودولياً، وتنسيق إعداد

البرامج الأكاديمية الجديدة بالجامعة، وإعداد تقارير نتائج التطبيق بشكل دوري وعرضها على
أجسام الجامعة الفاعلة، والقيام بدورات تدريبية في مجال الجودة في التعليم العالي.

5. على الجامعة القيام بمراجعات تحليلية نقدية للبرامج الأكاديمية والدرجات والمؤهلات العلمية
التي تمنحها.

6. على المستوى الوطني، وفي حال عدم وجود هيئة للجودة، يقترح أن تشكل مثل هذه الهيئة
بأسرع وقت ممكن، ويكون دورها مكملاً للجهود التي تبذلها الجامعات في سبيل تحسين جودة
التعليم العالي، بالإضافة إلى دراسة طلبات ترخيص واعتماد برامج أو جامعات جديدة.

7. على المستوى الإقليمي والدولي، على الجامعة أن تواظب على الاطلاع على كل جديد وعقد
اتفاقيات تعاون وشراكة مع غيرها من الجامعات والاستفادة من الممارسات الناجحة في مجال
جودة التعليم العالي. كذلك الحال بالنسبة لهيئات ضمان الجودة.

8. ضرورة انشاء دليل للجودة لما له من اهمية في توثيق وزيادة فعالية العمليات التي تقوم بها
الجامعة.

المصطلحات

قامت الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي [13] بإعداد مسرد لغوي بمصطلحات ضمان الجودة والاعتماد بهدف تعزيز التواصل فيما بين مجتمعات ضمان الجودة والاعتماد في المنطقة العربية. ومن المعروف أن هناك ثلاث لغات رئيسية شائعة الاستخدام في المنطقة العربية الا وهي العربية والإنجليزية والفرنسية.

ويعد الهدف من وراء الإعداد لهذا المسرد المعني بمصطلحات ضمان الجودة في التعليم العالي في المنطقة العربية هو تعزيز التناغم فيما بين أنظمة ضمان الجودة.

الإجراءات Procedures: مجموعة من القواعد اللازمة لتنفيذ العمل. أو هي مجموعة من التعليمات المكتوبة التي تصف الخطوات المتفق عليها لإنجاز عمل معين أو سلسلة من الأعمال.

الأداء الإداري الجامعي University Management Performance: قدرة الإدارة الجامعية على إنجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً لتخطيط معياري مسبق ذي مؤشر لقياس درجة الأعمال المنجزة، مع تبيين مواطن القوة والضعف فيها.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM): هو اتباع نهج شامل ومنظم للإدارة التنظيمية التي تسعى إلى تحسين نوعية أنشطتها من خلال التحسينات المستمرة في الاستجابة لردود الفعل مستمرة.

أداة التقييم Assessment Tool: طريقة لجمع أدلة عن التقييم ، مثل فحص أو اختبار أو تقييم الأداء العملي.

أدوات التحليل Analytical Tools: أساليب تُستخدم لمعالجة المعلومات وتفسيرها أثناء المراجعة والتقييم ، إلى جانب الصيغ الأخرى المتعلقة باتخاذ القرار.

أدوات جمع البيانات Data Collection Tools: هي الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات اللازمة لأغراض التقييم، وتشمل: الملاحظة، والاستبانات الرسمية وغير الرسمية، والمقابلات الفردية والجماعية وآراء الخبراء.

الإطار الوطني للمؤهلات National Qualification Framework: أداة لتصنيف المؤهلات وفقاً لمجموعة من المعايير الخاصة بمستويات محددة من عملية التعلم المكتسبة، والتي تهدف إلى دمج وتنسيق النظم الفرعية للمؤهلات الوطنية، كذلك تحسين درجة الشفافية، والتقدم وجودة المؤهلات فيما يتعلق بسوق العمل والمجتمع المدني.

الأطراف المعنية Stakeholders: وكالات، أو مؤسسات، أو جماعات، أو أفراد معنيون لهم مصلحة ثابتة ومباشرة أو غير مباشرة في إنماء المؤسسة، أو تقييمها أو في فعالية مخرجات مشروع ما.

الاعتراف Recognition: اعتراف الهيئة /الوزارة المعنية بقانونية وجود مؤسسة التعليم وبرنامجه طبقا لقانون الدولة، وبما لا يتعارض مع هذا القانون ولائحته التنفيذية.

الاعتراف بالتعلم المسبق (RPL) Recognition of Prior Learning: الاعتراف بمهارات ومعارف الشخص المكتسبة من خلال التدريب المسبق، كالعمل أو الخبرات الحياتية، والتي قد تستخدم لمنحه مكانة معينة، أو منحه الساعات المعتمدة في مادة أو وحدة دراسية.

الاعتراف بالكفاءات الحالية (RCC) Recognition of Current Competencies: الاعتراف بالكفاءات التي يملكها الشخص حالياً، والمكتسبة من خلال التدريب، أو العمل، أو الخبرات الحياتية.

الاعتماد البرامجي Program Accreditation: اعتماد برنامج أكاديمي معين من قِبَل منظمة، أو هيئة، أو مؤسسة، أو وكالة، دولية أو إقليمية أو محلية، وعادة لفترة زمنية محددة؛ بعد التحقق من جودة هذا البرنامج ومدى مطابقته لعدد من المعايير لمستوى الشهادة الممنوحة بما يتفق مع المعايير القياسية الدولية المحددة.

الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation: اعتماد المؤسسة وفقاً لمعايير محددة حول كفاية المرافق والمصادر، ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج ومستويات إنجاز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية. ويجري هذا عادة من قبل هيئة الاعتماد على أساس معايير محددة للحكم على ما إذا تم استوفت المؤسسة معايير الحد الأدنى. ومنح الاعتماد لفترة محددة من الزمن.

الاعتماد Accreditation: هو عملية ضمان الجودة التي يتم من خلالها منح اعتماد لبرنامج تعليمي أو تدريبي، والذي يبين أنه قد تمت الموافقة عليه من جانب السلطات التشريعية ذات الصلة أو المهنية من خلال وجود معايير محددة سلفاً.

الإنجاز Achievement: الحصول على أداء ذي معيار محدد.

أنظمة الاقتراحات Suggestion Systems: هي آلية لإشراك كل فرد داخل المؤسسة لإبداء رأيه في تحسين الجودة، - بشكل فردي - حول طرق تحسين العمل، وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، على أن تقوم الإدارة بتبني الاقتراحات ذات الصلة بعد قياس مدى صلاحيتها.

الأهداف Goals/Aims: مجموعة الأهداف التي تُستنبط من رسالة المؤسسة وتنوي القيام بها، والتي تظهر في مخرجات التعلم المطلوبة في برامجها.

الأيزو ISO: اختصار للمصطلح (International Standardization Organization) ذي الأصل اللغوي للكلمة اليونانية (ISO)، والتي تعني (Equal) النظير، وهي هيئة دولية تُعنى بمنح شهادات الجودة في المجالات الصناعية والتجارية والتعليمية والصحية والبيئية طبقاً لمعايير دولية قياسية.

البرامج المهنية Vocational Programs: برامج تهدف إلى تطوير المهارات ذات العلاقة بأماكن العمل؛ وتعرف بالتسجيل في الدورات/المؤهلات بنية التدريب المهني، كذلك الوحدات الدراسية/وحدات الكفاءات غير المرتبطة بدورة/مؤهل بنية التدريب المهني.

البرنامج الأكاديمي Academic Program: مجموعة متكاملة ومنظمة من المقررات الدراسية (الحزم أو الوحدات أو المساقات) والمكونات الأكاديمية التي تؤدي إلى الحصول على درجة أكاديمية معينة عند اجتياز جميع مراحل البرنامج بنجاح.

برنامج التدريب المهني Vocational Training Program: مجموعة متكاملة من المعايير المهنية، والأدلة الإرشادية والمؤهلات الخاصة بالتدريب، والتقييم والاعتراف بمهارات الأشخاص؛ يتم تطويرها من قبل القطاع لتلبية الاحتياجات التدريبية للقطاع أو لمجموعة من القطاعات. وتتألف البرامج التدريبية من المكونات الرئيسية للمعايير المهنية، وإرشادات التقويم والمؤهلات، والمكونات الاختيارية لمواد الدعم مثل إستراتيجيات التعلم، وموارد التقويم ومواد التطوير المهني.

برنامج Program: مسار منظم من التعلم أو التدريب يُصمم لاكتساب الشخص الكفاءات ذات الصلة بمتطلبات الحصول على المؤهل العلمي.

البنية التحتية Infrastructure: مجموعة المرافق الأساسية التي تخدم العمل والعاملين داخل المؤسسة مثل: المباني، والحجرات، والمعامل والتوصيلات الكهربائية والإلكترونية، والتليفونات، وأجهزة الحاسب الآلي، ومصادر التعليم والتعلم.

Polytechnic: مؤسسة تقدم مقررات مهنية أو مقررات التعليم العالي في المجالات الفنية.

Mission Statement: بيان موجز يوضح دور المؤسسة التعليمية المرتكز على التعليم والتعلم، والأبحاث، والمشاركة الاجتماعية، ويحدد مهامها التعليمية ودورها نحو تنمية طلابها ومنتسبيها ومجتمعها بشكل عام.

Quality Improvement: قسم من إدارة الجودة يختص بتعزيز وتطوير وإثراء مخرجات وجودة عمل المؤسسة.

Cohort Analysis: تحليل تفصيلي لأداء مجموعات الطلبة لأغراض التحقق والمقاييس المرجعية، وقد يشمل تقييم توزيع الدرجات وتحديد المعدل الزمني لإنهاء البرنامج، وكذلك التتبع والتقييم الإحصائي لهذه المجموعات ضمن سنة دراسية واحدة وعبر المقررات والسنوات المختلفة.

تحليل المحتوى Content Analysis: أحد أساليب التقويم التربوي للحكم على مدى جودة محتوى المادة التعليمية أو المنهج الدراسي، ومدى تكامله رأسياً على مستوى مراحل التعليم، وأفقياً على مستوى المناهج الأخرى لنفس المستوى الدراسي، ومدى كفايته لتحقيق الأهداف المنوطة به.

تخطيط الجودة Quality planning: قسم من إدارة الجودة يركز على وضع أهداف الجودة، ويوصف العمليات التشغيلية الضرورية والموارد ذات الصلة لتلبية تلك الأهداف.

التخطيط Planning: هو الإعداد لتنفيذ نشاطات عملية عن طريق تعريف الأهداف، ووضع السياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق النتائج والإنجازات المرجوة، وتتضمن تخصيص الموارد اللازمة لضمان التطبيق الصحيح والعمل المناسب لتحقيق المكاسب.

التدريب Training: تملك المعارف، والمهارات والكفاءات كنتيجة لتعليم المهارات المهنية أو عملية المعارف التي تتصل بمهارات مفيدة ومحددة.

التمهين (التدريب المهني) Apprenticeship: نظام تدريب يُنظم بموجب القانون أو الأعراف يدمج ما بين التدريب المهني أثناء العمل وخبرة العمل، أثناء العمل بأجر مدفوع، إضافة إلى التدريب خارج العمل. يقوم المتدرب بإبرام عقد تدريب أو اتفاقية تدريب مع صاحب العمل يفرض التزامات متبادلة على كلا الطرفين. وفي العادة، يتم التمهين (أو التدريب المهني) في المهن التجارية، ويكون لمدة أربع سنوات.

التقدم Progression: عملية يجوز بموجبها انتقال الشخص من برنامج تعليمي أو تدريبي إلى برنامج آخر، حيث يكون كل برنامج ذا مستوى أعلى من التعقيد مقارنة بالبرنامج السابق.

مراجعة خارجية External Review: هي العملية التي أجريت مع خبراء لا علاقة لهم بالمؤسسة، لضمان الحفاظ على معايير الجودة بشكل مستمر.

مراجعة داخلية Internal Review: عملية يضمن المركز من خلالها تطبيق المعايير الوطنية للتقييم بصورة منتظمة وبصفة مستمرة داخل المركز.

التدريب المهني Vocational Training: نظام تدريب يُنظم بموجب القانون، أو الأعراف ودمج ما بين التدريب المهني وخبرة العمل، أثناء العمل بأجر مدفوع، إضافة إلى التدريب خارج العمل. يقوم المتدرب بإبرام عقد تدريب أو اتفاقية تدريب مع صاحب العمل يفرض التزامات متبادلة على كلا الطرفين. وفي العادة، يتم (التدريب المهني) في المهن التجارية.

الترخيص Recognition/License: تصريح الهيئة/الوزارة المسؤولة عن التعليم العالي لإنشاء مؤسسة تعليمية تتولى تدريس برامج تعليمية محددة وفق أنظمة الترخيص.

التصنيف الموحد للمهن Standard Classification of Occupations : تصنيف هرمي تضعه إحدى الهيئات وتحافظ عليه، والذي يصنف جميع المهن في القوى العاملة.

التعلم المستمر (التعلم مدى الحياة) Lifelong Learning : نشاط تعلّمي يجري مدى الحياة، ويُحسّن من المعارف، والمهارات والكفاءات في إطار وجهات النظر الشخصية، والمدنية، والاجتماعية و/أو وجهات النظر المتعلقة بالعمل.

التعليم العالي Higher Education : التعليم بعد الثانوي الذي تقدمه الجامعات، أو أية مؤسسة تعليمية أخرى معترف بها، ويؤدي إلى منح درجة (الدبلوم)، أو البكالوريوس، أو مؤهل بمستوى أعلى.

التعليم المرتكز على المخرجات Outcomes-based Education : نظام تعليمي يركز على مخرجات محددة بوضوح ويتمحور حولها ، والتي يتوقع من الطلبة إظهارها عند استكمالها.

التدريب، والتعليم المهني والفني Technical and Vocational Education and Training : التدريب، والتعليم المهني والفني، ويستخدم بوصفه مصطلحاً معادلاً للتعليم والتدريب المهني (VET)، ويستخدم هذا المصطلح حالياً من قبل منظمة اليونسكو.

التدريب، والتعليم المهني Vocational Education and Training (VET) : تعليم وتدريب بعدي وإجباري، باستثناء الدرجة العلمية وبرامج التعليم العالي التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، والتي توفر للأشخاص اكتساب المعارف أو المهارات المهنية ذات الصلة بالعمل. كما يشمل التعليم والتدريب المهني البرامج التي توفر الأسس للبرامج المهنية اللاحقة. وتشمل المصطلحات البديلة المستخدمة عالمياً للتعليم والتدريب المهني والفني (VTET)، والتعليم والتدريب المهني والفني (TVET)، والتعليم والتدريب العالي (TVE).

التغذية الراجعة Feedback : عبارة عن استجابة تفاعلية تبين رأي الجمهور ضمن نظام ما يزود المتلقي بجزء من النتائج التابعة لعمل ما. وقد يتضمن ذلك جمع ونشر الاستنتاجات والخلاصات والتوصيات والدروس المتأتمية من التجربة للاستفادة منها.

التعليم ما بعد الثانوي Tertiary Education : التعليم الرسمي بعد المرحلة الثانوية، ويشمل التعليم العالي، والتعليم والتدريب المهني، أو التعليم المتخصص بعد المرحلة الثانوية؛ ويستخدم هذا المصطلح في بعض الأحيان، للإشارة إلى التعليم العالي أو الجامعي.

التقدم أو التدرج Articulation : ترتيبات تسهل انتقال أو تقدم الطلبة من مقرر دراسي إلى آخر، أو من قطاع تعليمي أو تدريبي إلى آخر.

تقرير التقييم الذاتي Self-evaluation Report : تقرير تكتبه المؤسسة عن نفسها نتيجة للقيام بعملية تقييم ذاتية لأدائها، أو عن برنامج أكاديمي معين سواء أكان جزءاً من مراجعة خارجية تخضع لها المؤسسة، أم ضمن نظام داخلي لإدارة وضمان الجودة.

تقرير المراجعة Review/Audit Report: تقرير يتضمن نتائج وتوصيات فريق/لجنة المراجعة التي زارت المؤسسة.

التقييم الانتقائي Placement Evaluation: الكشف عن المشكلات والصعوبات في تنفيذ أي عملية، والحصول على أفضل مخرجات ونواتج المؤسسة المعنية.

التقييم البعدي Post-Evaluation: يهدف إلى تحديد نقطة النهاية التي وصلت إليها مخرجات أي نظام تعليمي، ومن ثم تحديد مدى تقدم أو اقتراب المخرجات من الحد أو المستوى المطلوب (النقاط المرجعية).

التقييم التشخيصي Diagnostic Evaluation: الكشف عن مشكلات وصعوبات تنفيذ أي عملية تعليمية، ومن ثم تحديد أسباب هذه المشكلات، الأمر الذي يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعلاج هذه المشكلات وتلك الصعوبات.

التقييم الأولي Initial Evaluation: التقييم الذي يسبق عملية تنفيذ البرنامج؛ حيث يتم تقييم جميع العوامل والتغيرات المرفقة والمطلوبة لعملية التنفيذ، وتكون الغاية الأساسية للتقييم الأولي هي ضبط المسارات والاحتياجات اللازمة لعملية التنفيذ، ورسم المراحل وتهيئة الأدوات بما يشكل نوعاً من الاستعدادات التي تضمن إلى حد كبير واقعية ووضوح عملية التنفيذ.

تقييم الطالب Student Evaluation: يركز هذا النوع من التقييم على المتعلم، حيث يهدف إلى إصدار حكم على مدى تحقق الأهداف التعليمية في هذا المتعلم، ومدى تأثير ذلك في مستوى نموه عقلياً ومهارياً وفعالياً، وتحديد العقبات التي تعوق هذا النمو وتحديد أسبابها، ومن ثم العمل على تذليلها وعلاجها.

التقييم الإصلاحي Reformative Evaluation: يهدف إلى اتخاذ قرارات وإجراءات إصلاحية وتقويمية لمواطن القصور أو الضعف أو تحديد للمشكلات والعقبات التي قد تعترض أي نظام تعليمي أو أي عنصر من عناصره.

التقييم الفردي Personal Evaluation: تقييم الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين بوصفهم أفراداً وفق مقاييس محددة لملاحظة نواتج الأداء مباشرة لكل الفئات آنفة الذكر، ويستخدم التقييم الفردي وسيلة للتشخيص والكشف والتصعيد تبعاً لغرض استخدامه.

التقييم القبلي التشخيصي Diagnostic Pre-Evaluation: الكشف عن مواطن القوة أو الضعف في تعلم الطلاب قبل العملية التعليمية، وبالتالي كشف المشكلات الدراسية التي قد يعاني منها الطلاب.

التقييم القبلي Pre-Evaluation: تحديد نقطة البداية (مستوى المدخل) في العملية التعليمية حتى يمكن فيما بعد تحديد مدى التقدم في تلك العملية، ومدى تأثيرها على جودة النواتج والمخرجات.

تقييم الكتاب أو المرجع Textbook Evaluation: إصدار حكم على مدى جودة الكتاب الذي يحمل المرجعية العلمية لمحتوى المنهج، ومدى تيسيره لعمليتي التعليم والتعلم، ومدى قدرته على تحقيق أهداف العملية التعليمية.

تقييم المخرجات Outputs Evaluation: يركز على نواتج النظام التعليمي بواسطة تقييمهم بالمقارنة مع نموذج المخرجات المعيارية المشتق من أهداف النظام، ويتم على ضوئه تحديد مدى تحقق هذه الأهداف، وبأي مستوى، وتحديد مواطن الضعف والقصور في مخرجات النظام على مختلف المستويات.

تقييم المنهج Curriculum Evaluation: يهدف هذا النوع إلى تحديد مدى جودة واتساق محتوى البرنامج، ومدى قدرته على تحقيق أهداف المنهج بما تشمله من آليات، ومحتوى وطرق تدريس وتقييم، ووسائل تنفيذ المنهج عن طريق الهيئة الأكاديمية، والهيئة الفنية والإدارية المعاونة له.

التقييم النهائي (الختامي) Summative Evaluation: يهتم هذا النوع من التقييم بالنتائج النهائية، ويهدف إلى التعرف على مدى تحقيق مشروع أو برنامج تعليمي معين لأهدافه المحددة عقب الانتهاء من تنفيذه، وتتصف عملية التقييم النهائي بالسهولة والشمول ومحاولة الكشف عن جميع الجوانب التي تقيس درجة تحقيق البرنامج لأهدافه، وبالزمن والجهد والتكلفة المخططة.

التقييم بالمشاركة Participatory Evaluation: أسلوب تقييمي يتعاون فيه ممثلو الوكالات وغيرهم من الأطراف المعنية (ومنهم المستفيدون) على تصور التقييم وتنفيذه وتفسيره.

تقييم المتابعة Follow-up Evaluation: مجموعة الإجراءات والأساليب التي تقيس أثر البرنامج ودرجة كفاءته بعد فترة زمنية من انتهاء عملية التنفيذ. وهو يساعد من ناحية اقتصادية في التحقق من درجة رواج المنتج، ومن ناحية تربوية درجة كفاءة المخرجات الجامعية في فترة الاستخدام الفعلي في سوق العمل.

التقييم الجماعي المرجع Group Referenced Evaluation: ذلك النوع من التقييم الذي يقوم على أساس مقارنة أية درجة يحصل عليها الفرد في أي مقياس أو اختبار بالدرجات التي حصل عليها الأفراد الآخرون الذين اختبروا معه. ويعتمد تفسير نتائج هذا التقييم اعتمادا أساسيا على طبيعة الجماعة المرجعية التي تمثل المعيار للتقييم. وهذا يعني أن مقارنة أداء الفرد في اختبار أو مقياس ما، وتفسير هذا الأداء يكون من خلال أداء أفراد لهم نفس السمات من نفس الاختبار أو المقياس، وفي نفس الظروف.

التقييم المعياري المرجع Criterion Referenced Evaluation: هو نظام تقييم يعتمد معيارا ما ليحدد به مستوى الأداء الذي ينبغي أن يصل إليه الفرد أو الجماعة.

التقييم Evaluation: مجموع الإجراءات والأساليب الكفيلة بالكشف عن حركة مؤسسة أو نظام بكل مكوناته وخواصه وفعاليتها ونتائج لغرض إصدار الأحكام عليه وفقاً لأهدافه ووفقاً لمرجعيات عالمية و/أو معايير محلية.

التقييم البنائي Formative Assessment: عملية تقييم مستمرة لتقديم التغذية الراجعة للمتدربين بشأن مستوى تقدمهم في اكتساب المعارف، والمهارات و الكفاءات.

تقييم الطالب Student Assessment: مجموعة من العمليات تتضمن امتحانات وأنشطة أخرى تقررها المؤسسة لقياس مدى تحقيق مخرجات التعلم المطلوبة للمقرر/ للبرنامج. وتوفر التقييمات كذلك وسيلة لترتيب الطلاب حسب إنجازاتهم ويكون الطلاب على دراية مسبقة بالضوابط المتبعة لتقييمهم، ويتم إعطاؤهم تغذية راجعة بشكل منهجي لدعم تعلمهم المستمر.

تقييم أماكن العمل Workplace Assessment: جمع وإصدار الأحكام بناءً على الأدلة خلال أنشطة العمل المعتادة لتقرير مدى تحقيقها للمعايير المطلوبة. ويتضمن تقييم أماكن العمل في العادة، العمل قيد التنفيذ، وفحص منتج/منتجات نشاط العمل، وتلقي الردود الشفهية على الأسئلة الموجهة أثناء تنفيذ العمل.

تقييم ختامي Summative Assessment: تقييم نهائي لإصدار الحكم على كفاءة المتدرب في نهاية مقرر دراسي.

التقييم Assessment: مصطلح مرادف لمفهوم التقييم، ويعرف بأنه تمييز الشيء؛ لذا فهو العملية التي تعاون المُحكّم أو متخذ القرار، ويقنصر دور التقييم على عملية جمع البيانات وتنظيمها بالطريقة التي تسمح بتفسيرها؛ بحيث تستند إليها عملية إصدار الأحكام. ويعتمد التقييم على قياس عناصر متعددة وبأساليب متنوعة. كما يشمل عملية جمع وتقييم الأدلة لمعرفة تمكن الفرد من بلوغ مستوى مطلوب أو تحقيق هدف ما.

التوثيق Documentation: عملية كتابة وتسجيل كل بيانات العمل بالمؤسسة والتأريخ لها، وتحديد نقاط مرجعية أو آليات تستطيع عن طريقها تحليل هذه البيانات المسجلة بهدف التطوير والتحسين. [توثيق: 1] في البحوث، هي عملية تأكيد صحة أو إثبات المعلومات أو النتائج؛ 2] في ضمان الجودة، هي عملية خارجية للتحقق من استيفاء المؤسسة لمعايير ضمان الجودة.

التحقق (التأكد من صحة): Validation: 1] في البحوث، هي عملية تأكيد صحة أو إثبات المعلومات أو النتائج؛ 2] في ضمان الجودة، هي عملية خارجية للتحقق من استيفاء المؤسسة لمعايير ضمان الجودة.

جامعة University: إحدى مؤسسات التعليم العالي، بها عدد من الكليات ذات التخصصات المختلفة والتي تمنح عادة درجة علمية (بكالوريوس - ليسانس - ماجستير - دكتوراه) والمقررات الدراسية بها ذات مستوى عالٍ. كما تقدم بعض الجامعات مقررات التعليم والتدريب المهني.

جمع المعلومات Information Gathering: هي عملية جمع البيانات الكمية والنوعية من قواعد بيانات محوسبة ومواد مطبوعة وموارد على شبكة الإنترنت ومن الأشخاص.

الجودة الشاملة Total Quality: مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر العملية التعليمية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، من مدخلات وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة والتفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة لمصلحة الجميع.

الجودة Quality: عرفها (المعجم الوسيط - مجمع اللغة العربية - القاهرة) لغةً: مشتقة من كلمة أجاد؛ أي أتى بالجيد من قول أو عمل، وأجاد الشيء صيره جيداً، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً. وعرفها المعهد الأمريكي القومي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج، أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.

الحقائب التعليمية Learning Bags: مجموعة من الموارد يتم تصميمها من قبل خبراء متخصصين بطريقة منهجية ومنسقة، وتستخدم بوصفها وسيطاً للتدريب من قبل المدرب، أو المشرف وتشتمل على مواد وأنشطة وخبرات تدريبية تتصل بموضوع تدريبي معين، وتتضمن العناصر الأساسية للتدريب، وهي: الأهداف والمواد التدريبية والتقييم.

الخطة الاستراتيجية Strategic Plan: خطة متماسكة تصمم لتغطي فترة زمنية محددة؛ لتحقيق أهداف وأغراض محددة بعيدة المدى، ومستمدة من رسالة المؤسسة ورؤيتها، وهي تتضمن عادة مؤشرات أداء أساسية يمكن من خلالها قياس مدى تحقق هذه الأغراض.

الخطط التنفيذية Action Plans: هي مجموعة من الخطط التفصيلية التي توضع لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وتشمل فترة زمنية محددة لتنفيذ الخطوات المختلفة من الخطة، يقوم بها الشخص المسئول عن التنفيذ والميزانية المرصودة لكل خطة.

دليل البرنامج Program Handbook: وصف مفصل لبنية البرنامج ومحتواه ونظم تقويمه، وغالبا ما يكون نسخة من مواصفات البرنامج (يسهل على الطالب قراءتها) ويتضمن قائمة بالقراءات المناسبة والجداول الدراسية وهكذا.

دوائر الجودة/حلقات الجودة Quality Circles: هي حلقات دورية يعقدها العاملون في مؤسسة ما لمناقشة وتحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل، وتقديم الحلول المقترحة للإدارة أو التطبيق المباشر للحلول، ومن ثم تقيس فاعلية هذه الحلول ومدى التطور الناشئ عن هذا التطبيق.

دورة قصيرة Short Course: دورة تعليم أو تدريب مهني مستقلة، ولا تؤدي في العادة إلى الحصول على مؤهل، ويجوز إصدار إفادة بالاستكمال الناجح لها.

رصد الأداء Performance Monitoring: عملية متواصلة قوامها جمع البيانات وتحليلها بقصد مقارنة تنفيذ المشاريع، أو البرامج، أو السياسات بالنتائج المتوقعة.

الزيارة الميدانية Site Visit: زيارة فريق المراجعة للمؤسسة التعليمية الخاضعة للمراجعة؛ بغرض التأكد من المعلومات المقدمة من المؤسسة، وتقييم جودة عمل المؤسسة/البرنامج الأكاديمي. وعادة ما يعقب الزيارة كتابة تقرير مراجعة شامل يبين مكامن القوة والموطن التي تحتاج إلى تطوير في المؤسسة/البرنامج الأكاديمي.

ساعة معتمدة Credit Hour: ما يعادل ساعة دراسية صافية، أو ساعتين، أو أكثر من العمل في المختبر أسبوعياً خلال الفترة الزمنية اللازمة لتعليم وتعلم المساق/المقرر. إلا أن عدد الساعات المعتمدة المطلوبة لاستكمال أي مساق/مقرر أو برنامج، أو مستوى أكاديمي يتم تحديده بدرجة كبيرة من قبل الجامعة التي تمنح المؤهل.

سياسة الجودة Quality Policy: السياسة التي تحددها الإدارة العليا للمؤسسة رسمياً، لتحقيق الجودة فيما يتصل بعمل المؤسسة.

الشركاء Partners: أفراد أو مؤسسات يتعاونون على تحقيق ما اتفقوا عليه من أهداف.

شهادة مصدقة Certification: إقرار رسمي بالإنجاز الناجح لمجموعة من المخرجات المحددة.

الصلاحية Validity: المدى الذي تُقاس به الإستراتيجيات والأدوات الخاصة بجمع المعلومات وما يفترض فيها أن تقيسه.

ضبط الجودة Quality Control: نظام يحقق مستويات مرغوبة في المنتج عن طريق فحص عينات من المنتج. وتعرفه معاجم أخرى بأنه "الإشراف على العمليات الإنتاجية لتحقيق إنتاج سلعة بأقل تكلفة، وبالجودة المطلوبة طبقاً للمعايير الموضوعية لنوعية الإنتاج"، وتعد خطوة أساسية تسبق ضمان الجودة.

ضمان الجودة Quality Assurance: عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبيق للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق في المنتجات والخدمات في كل الأوقات، بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية، كما إنها وسيلة للتأكد من أن المعايير الأكاديمية المستمدة من رسالة المؤسسة المعنية قد تم تعريفها وتحقيقها، بما يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء محلياً أو عالمياً، وأن مستوى جودة التعليم والتعلم والأبحاث والمشاركة المجتمعية ملائمة وتستوفي توقعات مختلف الأطراف ذات العلاقة.

طريقة أداء نتائج الاختبارات Performance Tests Results Method: وفيها يتم تقويم الأفراد بناء على نتائج الاختبارات التي تُجرى دورياً للحكم على مدى كفاءتهم، ومدى ما أحرزوه من تقدم في معلوماتهم المتعلقة بأداء أعباء الأعمال، ومدى التحسن الذي طرأ على مهاراتهم وقدراتهم.

طريقة الترتيب Ranking Guides/League Tables: هي مجموعة من الدلائل والقرائن والحسابات ووسائل التقييم التي تقيس أداء المؤسسات أو الأفراد، وتستخدم بغرض ترتيب هذه المؤسسات أو هؤلاء الأفراد وذلك بترتيب متسلسل يبدأ عادة من أفضل أداء.

طريقة المقارنة الزوجية Paired Comparison Method: وتتمثل هذه الطريقة بمقارنة فرد معين مع بقية الأفراد.

العصف الذهني Brainstorming: جلسة يعقدها الخبراء أو المراقبون لتوليد الأفكار بخصوص موضوع معين للاستفادة منها في التخطيط أو اتخاذ القرارات.

عضو هيئة التدريس/ عضو الهيئة الأكاديمية Faculty Member: فرد عمله الأساس التدريس، أو البحث العلمي والأكاديمي، وفي أغلب الأحيان يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من المصنفين على وظيفة أستاذ، أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد.

العمليات Processes: سلسلة من الأنشطة والاتصالات المترابطة مصممة لتحقيق هدف محدد. وتأخذ العملية واحداً أو أكثر من المدخلات المحددة وتحولها إلى مخرجات محددة. وقد تشمل العملية على الأدوار والمسئوليات والأدوات وآليات التحكم الإدارية الضرورية لتوصيل المخرجات على نحو موثوق فيه، وتتضمن العملية تعريف السياسات والمواصفات والإرشادات والأنشطة، وتعليمات العمل إذا دعت الحاجة لذلك.

عملية التعلّم الرسمية Formal Learning: تشير إلى عملية التعلم التي تتم من خلال برنامج تعلم، وتقييم منظم يؤدي إلى الحصول الكلي أو الجزئي على مؤهل معترف به، أو مؤهلات أخرى معترف بها رسمياً.

عملية التعلّم غير الرسمية Informal Learning: عملية التعلم المكتسبة من خلال تجارب الحياة اليومية، والتي ليست بالضرورة مقصودة. على عكس التعلم النظامي وغير النظامي، أو غير المنظم تنظيماً إيجابياً، أو من حيث الأهداف والإطار الزمني أو دعم التعلم.

الغرض Purpose: مجموعة من العبارات القصيرة الواضحة والمحددة التي يسهل قياسها وتحقق نتائجها، وكذلك يدل الغرض على السبب من إنشاء النشاط أو المؤسسة.

الفحص Inspection: النظر في مواصفات المنتج (المخرجات) لتحديد مدى تطابقها مع متطلبات التصميم، وإذا اقتضى الأمر، إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية.

فعالية إدارة الجودة والتحسين Effectiveness of Quality Management and Enhancement: مدى كفاءة نظام الجودة المستخدم داخل المؤسسة وقدرته على تحقيق الإنجازات المرجوة، ونيل رضا كل المستفيدين، وقدرته على تطوير وتحسين نشاطات المؤسسة.

الفعالية Efficiency: هي نسبة جودة أداء المخرج من العملية بالنسبة لجودة المدخلات.

قطاع Sector : (يُعرف أيضاً بـ"المجال"): مجموعة متجانسة من الأنشطة الاقتصادية المنتجة.

القياس Measurement: هي العملية التي يتم بناءً عليها إعطاء الأفراد أو خصائصهم الفردية المميّزة قيمة رقمية وفق قاعدة معينة؛ بهدف فرز الفروق الفردية بينهم في قياس الخصائص.

الكفايات الرئيسية Core Competencies: وحدات الكفاءة ضمن المعيار المهني التي اتفق القطاع على ضرورة تحقيقها لقبول الشخص بصفته شخصاً كفواً في مستوى معين. ويجوز أن تكون جميع الوحدات رئيسية، ولكن في الكثير من الحالات، سوف تتضمن الكفاءات في مستوى معين، الوحدات الرئيسية إضافة إلى وحدات الكفاءة الاختيارية أو التخصصية. وفي العادة تكون الكفاءات الرئيسية هي الكفاءات التي تتمحور حول العمل في قطاع محدد.

الكفايات Competences: امتلاك الفرد للمعرفة المطلوبة والضرورية، وكذلك المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز مستوى مقبول من الأداء على الوجه الأكمل.

اللائحة الداخلية للمؤسسة Internal By-laws: اللوائح والقوانين التي تنظم العمل داخل المؤسسة وتحدد المسؤوليات المندرجة تحت كل مسمى وظيفي.

متطلبات القيد Entry requirements : المعارف، والمهارات، أو الخبرات المطلوبة للقيد في مقرر دراسي أو برنامج تعليمي.

الإطار الأوروبي للمؤهلات European Qualification Framework: إطار النتائج المتوقعة من البرنامج لجميع البلدان الأوروبية التي سوف ترسم خريطتها إطار المؤهلات الوطنية.

المجالات Domains: حقل أو نطاق معرفة أو نشاط في سياق التعليم العالي، و يشير إلى الجوانب الرئيسية لنظام تعليمي خاص بشكل عام.

محددات المستويات Level Descriptors : مجموعة من البيانات التي تصف مستويات إطار عمل المؤهلات فيما يتعلق بالمراحل التقدمية للإنجاز والتعقيد.

مخرجات التعلم Learning Outcomes : بيان لما اكتسبه المتدرب من معارف، ومفاهيم، إضافة إلى قدرته على العمل وفقاً لها عند استكمال عملية التعلم، وتُحدد وفقاً للمعارف، والمهارات والكفاءة.

مخرجات التعلم المطلوبة (ILOs) Intended Learning Outcomes: المعرفة والفهم والمهارات والكفايات التي تنشدها المؤسسة التعليمية أن يكتسبها الطلاب وتساعدهم بها عند إكمالهم للبرنامج الدراسي، أو المقرر الدراسي، وهي ترتبط برسالتها وتعكس استخدام معايير أكاديمية على مستوى ملائم، ويجب التعبير عنها في صيغة نتائج قابلة للقياس.

المخرجات Output: الجوانب المنتجة من النظام والتي تحكمها العلاقات البنوية بين ما فيه من متغيرات، وبين قيم متغيرات المدخلات.

مدخل/قبول Access : الدخول إلى أو المشاركة في مؤسسات التعليم والتدريب أو البرامج. وفي بعض الأحوال، وقبل منح القبول، فإنه قد يُطلب استيفاء بعض المعايير. ومن أمثلة ذلك، استيفاء شرط الحصول على مؤهل معين (مؤهل علمي)، ومستوى التعليم، والمهارات أو خبرات العمل وغيرها من الجهة المانحة.

المدخلات Input: الحجم الكلي للموارد المخصصة لغرض معين والتي تستعمل من أجل تشغيل نظام ما، وتشمل الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلومات والوقت.

مراجع نظير Peer Reviewer: هو شخص يعادل في مستواه ونوعية تخصصه أولئك الذين يقدمون البرنامج، ويمكن للمراجع النظر أن يسهم في مراجعة برنامج أكاديمي لغايات ضمان الجودة الداخلي، أو لغايات الاعتماد أو ضمان الجودة الخارجي.

المراجعة Review/Audit : الفحص والمراجعة الرسمية وذلك وفق إطار متفق عليه سابقاً لقياس مدى الالتزام بإحدى المواصفات القياسية أو مجموعة الإرشادات، والتأكد من دقة السجلات، ومن تحقيق الأهداف المحددة للكفاءة والفعالية. وتقوم بها مجموعات داخلية أو خارجية.

مراجعة سنوية Annual Review: عملية روتينية تقييم نوعية كافة جوانب العمل الأكاديمي المقدم على مستوى المساق/المقرر والبرنامج وتجرى عادة في نهاية كل عام أكاديمي.

المراجعون Reviewers/Auditors: أفراد أو جماعات أو مؤسسات يقومون بعملية مراجعة (داخلية أو خارجية)؛ لرصد وتقييم جودة العمل وتحديد مواطن القوة والضعف، وفق إطار مراجعة محدد سلفاً.

مزود الخدمة Provider : جهة تعليم أو تدريب مثل مؤسسة، منظمة، شركة، مركز، شركة تضامن أو شركة استشارية، تقدم البرامج التعليمية لبلوغ معايير محددة أو منح مؤهلات معينة.

المساءلة Accountability: الالتزام بإثبات أن العمل قد سار طبقاً لما اتفق عليه من قواعد ومعايير، أو الالتزام بتقديم تقرير متجرد واضح ودقيق عن نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها، وقد يستدعي ذلك إثباتاً دقيقاً، بل قانونياً بأن ما تم من عمل مطابق لشروط العقد.

مسار Pathway: مسار أو تسلسل تعلم أو خبرات يمكن اتباعها لتحقيق الكفاءة.

مساق/مقرر Course: وحدة داخل البرنامج وتشكل وحدة تعلم أساسية لمراكمة الساعات المعتمدة وتحقيق متطلبات التعلم ضمن البرنامج العام، وتكون هذه المقررات إلزامية أو اختيارية ضمن برنامج معين.

مستويات Levels: مراحل تقدمية من الكفاءات أو الإنجازات.

المصدقية Credibility: هي مدى ثقة الأطراف ذوو العلاقة بالمؤسسة ومخرجاتها.

معادلة Equivalence: ترتيبات مقبولة لجودة الكفاءة التعليمية والقيمة النوعية لمستويات متنوعة من نظم التعليم والتدريب، ونظم التعليم بأسرها.

معايير الأداء Performance Criteria: بيان متطلبات الجودة للنتائج التي تم الحصول عليها في أداء العمل.

المعايير الأكاديمية المرجعية Academic Reference Standards: هي نقاط مرجعية يمكن بواسطتها مقارنة معايير جودة البرنامج، وتمثل بالتالي توقعات عامة حول مستويات الإنجاز التي يجب بلوغها من قبل الخريجين في تخصص ما.

المعايير المهنية Occupational standards: الواجبات والمهام الواجب تنفيذها من قبل الشخص لأداء الوظيفة المنوطة به بنجاح في مهنته.

المعرفة والفهم Knowledge and Understanding: المعلومات الأساسية والمفاهيم التي يفترض أن يكتسبها الطالب/الخريج عند إكمال المقرر/البرنامج التعليمي.

المعلومات Information: معطيات تم تنظيمها وتفسيرها وتوظيف استعمالها، وقد تكون مكتوبة، أو مسموعة، أو في شريط فيديو، أو صورة ضوئية.

المعيار Standard (criterion): هو ما أُتخذ أساساً للمقارنة والتقدير. والمعيار هو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء الجامعي في هيئة ما، أو دولة معينة وذلك من خلال مقارنته مع المستويات القياسية المنشودة.

المقايسة Benchmarking: هي عملية مقارنة للمعايير الأكاديمية لبرنامج، أو لجودة الخدمة المقدمة، أو جودة منتج المؤسسة؛ وذلك مقارنة بالمؤسسات المماثلة لها محلياً وإقليمياً وعالمياً.

المقيم الخارجي External Reviewer: مراجع لا يرتبط بالمؤسسة، والذي دعي لإجراء مراجعة مؤسسية أو مراجعة البرنامج.

المُقيّم Assessor: شخص مؤهل للاضطلاع بالتقييم. ويقتصر دوره على جمع البيانات وتنظيمها الملائم ليسهل تفسيرها، ليساعد في تكوين الأحكام.

ملاءمة الهدف Fitness of Purpose: هو تقييم للجودة المتعلقة بنوايا وغايات مؤسسة ما، وتحديد إذا ما كانت كافية أم لا.

الملاءمة للهدف Fitness for Purpose: مدى ملائمة متطلبات الجودة مع إنجاز المخرجات وتحقيق النتائج المقصودة

المنهج الرئيسي Core Curriculum : الجزء من المنهج الذي يعتبر أساسياً لجميع الطلبة، ويكون إجبارياً في العادة.

منهج Curriculum: مجموعة كاملة من المساقات/المقررات والمفردات والنصوص وعناصر أخرى تؤلف برنامجاً أو جزءاً من برنامج.

القدرات الذهنية Intellectual Capabilities: القدرات الذهنية المكتسبة بواسطة الطالب/الخريج عند إكماله المقرر/البرنامج التعليمي مثل القدرة على الاختيار من بين بدائل أو خيارات.

المهارات العامة Generic Skills: تُعرف أيضاً بمهارات التوظيف أو المهارات الرئيسية) – وهي المهارات غير المقصورة على العمل في مهنة معينة أو قطاع محدد، ولكنها تعتبر مهارات مهمة للعمل، والتعليم والحياة عموماً، مثل مهارات الاتصال، ومهارات الحساب، والمهارات التنظيمية، واستخدام الكمبيوتر، وكفاءة الاتصال بين الأشخاص ومهارات التحليل.

مهارات قابلة للانتقال Transferable Skills: هي أنماط من القدرات، أو العمل، أو النشاط تُكتسب من خلال تدريب ومعرفة خاصة في سياق معين إلا أنه يمكن تطبيقها في سياق آخر.

مهارة Skill: القدرة على أداء نشاط بدني أو ذهني معين، والذي قد يطور عن طريق التدريب أو الممارسة.

مهنة Occupation:

- 1) هي وظيفة الشخص في سوق العمل؛
- 2) العمل الرئيس في حياة الشخص.

الموارد البشرية Human Recourses: القوة البشرية التي تعمل داخل المؤسسة وتستخدم المواد الخام الخاصة بالمؤسسة في سبيل إنجاز أعمال المؤسسة ويتقاضون أجراً نظير هذا العمل.

مواصفات البرنامج Program Specifications: تحديد تفاصيل تصميم البرنامج بكل غاياته وأهدافه العامة وبنائه ومحتوى أجزائه المكونة المختلفة (الحزم، الوحدات، المساقات/المقررات .. إلخ). ومخرجات التعلم المطلوبة وطرائق التعليم والتعلم والتقييم والوزن لكل مكون من مكونات التقييم.

مواصفات الخريج Graduate Specifications: مجموعة من المعارف والمهارات والكفاءات التي ينبغي أن يثبتها الخريجون لتسهيل التقدم في سوق العمل ، أو لمتابعة الدراسات العليا والبحوث الأكاديمية في مجال التخصص ذات الصلة على مستوى مناسب.

الموثوقية Reliability: اتساق البيانات وأحكام القيمة التي يمكن الاعتماد عليها مع الإحالة إلى نوعية الأدوات والإجراءات والتحليلات المستخدمة لجمع بيانات التقييم وتفسيرها.

مؤشر الأداء Performance Indicator: متغير يتيح التأكد مما يطرأ على التدخل الإنمائي من تغييرات أو يكشف عن النتائج مقارنة بما كان مخططاً له.

المؤشر Indicator: عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة موثوقة لقياس مستوى الإنجاز أو للكشف عن التغييرات المرتبطة بالتدخل الإنمائي أو للمساعدة على تقدير أداء متدخل إنمائي.

المؤهل Qualification/Award: درجة تُخول، أو تُمنح أو تُقدم من قبل جهة مانحة، وتسجل أن الشخص قد اكتسب معيار المعرفة، والمهارة أو الكفاءة المطلوب للحصول على هذا المؤهل.

مؤهلات أكاديمية Academic Qualifications: هي درجة علمية تمنح للطالب عند إكماله برنامج دراسي متكامل مثل الدبلوم أو درجة البكالوريوس.

النتائج Results: مخرجات أو حصائل أو تأثيرات (مقصودة أو غير مقصودة، إيجابية أو سلبية) ناتجة عن مجموعة العمليات أو الأحداث (Events) سواء أكانت وصفية أم كمية.

النشاط Activity: مجموعة من الأحداث المصممة لتحقيق نتيجة معينة. ويتم عادة تعريف الأنشطة على أنها جزء من العمليات أو الخطط، وتوثيقها على شكل إجراءات.

نظام الساعات المعتمدة Credit Hours System: العمليات التي تشمل تقييم الساعات المعتمدة، وتحويل الساعات المعتمدة، والساعات المعتمدة التراكمية التي تخضع للقواعد المنصوص عليها في الإطار الوطني للمؤهلات.

نقل الساعات المعتمدة Credit Transfer: منح الساعات المعتمدة لمؤهل على أساس الساعات المعتمدة التي تم اكتسابها بالفعل في برنامج آخر أو في مؤسسة تعليمية أخرى.

نقل المهارات Skills transfer: القدرة على استخدام مجموعة من الكفاءات في سياق مختلف.

نقل Transfer: العملية التي يجوز للمتدربين بواسطتها الانتقال من برنامج تعليمي وتدريبى إلى برنامج آخر؛ حائزين على الاعتراف بالمعارف، والمهارات أو الكفاءات المكتسبة.

نوع المؤهل Qualification Type: مصطلح عام لمجموعة من المؤهلات، وبنفس المستوى في العادة، بيد أنها تشمل العديد، أو الكثير من المؤهلات، مثل الشهادة الثانوية، ودرجة البكالوريوس، والدبلوم المهني.

الهدف من المشروع أو البرنامج Project or program objective: نتائج مقصودة يتوقع أن يساهم المشروع أو البرنامج في تحقيقها، وقد تكون هذه النتائج مادية أو مالية أو مؤسسية أو اجتماعية أو بيئية أو إنمائية أو غيرها.

الهدف Objective: وصف لما يريد النشاط أو المؤسسة تحقيقه، والهدف أكثر تحديدا من الغرض كما إنه أكثر قابلية للتحقيق والقياس.

وحدة دراسية Module (تُعرف أيضاً بالمادة): وحدة تعليمية أو تدريبية يمكن استكمالها بمفردها أو ضمن مقرر دراسي، كما يمكن أن تؤدي الوحدات الدراسية إلى استيفاء معيار مهني أو أكثر.

الورشة التعليمية Academic Workshop: هي عبارة عن برنامج تفاعلي مصمم ومعد مسبقا لتطوير مهارات محددة كالتعليم، وأيضا لدراسة بعض صعوبات التعلم أو إعداد مواد تعليمية مساندة.

وضع متقدم Advanced standing: اعتراف يُمنح إلى الطالب على أساس الدراسة السابقة (تحويل الساعات المعتمدة) و/ أو الخبرة (الاعتراف بالتعلم المسبق)، بإعفاء الطالب من مقرر دراسي، مادة أو وحدة دراسية معينة.

وقت التعلّم النظري Notional learning time: الوقت الذي يستغرقه الطالب، في المتوسط، لاستكمال جميع الأنشطة التعليمية المطلوبة لإنجاز متطلبات الحصول على المؤهل.

الملاحق

ملحق (1): نموذج تحديد الاهداف قصيرة المدى اعتمادا على الاستراتيجيات

الاهداف قصيرة المدى ومؤشرات النجاح

المحور:

رقم الاستراتيجية	هدف قصير المدى قابل للقياس (مرتب حسب الاولوية)	اجراءات	مؤشر للنجاح	الكلفة المالية	الجهة المسؤولة

ملحق (2): عملية الاجراءات التصحيحية

مقتبس من مرجع رقم [10]

اسم الجامعة

شعار الجامعة

عملية الإجراءات التصحيحية

3

رقم الاصدار [1/0] تاريخ الاصدار ___/___/___

التوثيق

إعداد :

_____ | التوقيع | _____

مراجعة

_____ | التوقيع | _____

اعتماد

_____ | التوقيع | _____

تاريخ الاعتماد

___/___/___ م

1. الهدف :

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية والتحسينية المناسبة لرفع كفاءة الأداء وتطويره.

2. مجال التطبيق :

• جميع العمليات بالجامعة

3. المرجعية :

4. التعريفات :

5. المسؤولية

• دائرة الجودة .

6. العملية

6.1. تتم الإجراءات التصحيحية والوقائية والتحسينية في الحالات التالية :

6.1.1. عند اكتشاف حالات عدم المطابقة أثناء عملية المراجعة الداخلية .

6.1.2. شكاوى العملاء .

6.1.3. اكتشاف حالات عدم مطابقة أثناء أداء الخدمة

6.1.4. عند احتمال حدوث حالة عدم مطابقة مع معايير الجودة بحيث تؤثر على كفاءة الأداء.

6.1.5. الرغبة في إجراء تحسين لنظام الجودة.

6.2. عند اكتشاف حالة عدم مطابقة أو توقع حدوثها أو الرغبة في تحسين الأداء تقوم الجهة

أو الفرد المعني بذلك بتقديم طلب نموذج رقم QF-803-01 وتقديمه لإدارة الجودة.

6.3. تقوم إدارة الجودة بتوثيق الطلب في سجل الإجراءات التصحيحية نموذج رقم QF-803-02.

6.4. في حالة كان الطلب اكتشاف حالة عدم مطابقة يتم تحويله لرئيس المراجعين لعمل الإجراءات التصحيحي.

6.5. في حالة كان الطلب إجراء وقائي أو إجراء لتحسين الأداء يتم دراسة الطلب مع الجهة المعنية بذلك.

6.6. يتم متابعة تنفيذ الطلب مع الجهات المعنية.

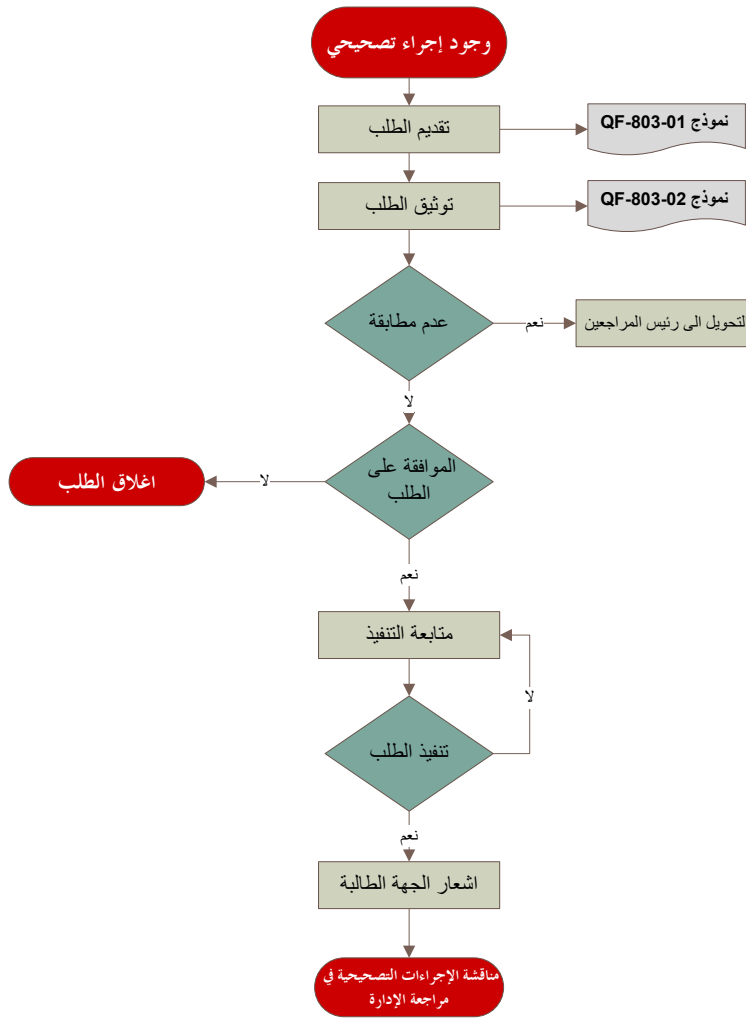
6.7. عند إغلاق الطلب يتم إشعار الجهة طالبة بالإجراء المتخذ.

6.8. يتم مراجعة ومناقشة الإجراءات التصحيحية والوقائية والتحسينية خلال اجتماع مراجعة الإدارة.

6.9. النماذج المستخدمة :

م	اسم النموذج	رقم النموذج	مكان الحفظ	مدة الحفظ
1	نموذج طلب إجراء تصحيحي	QF-803-01	دائرة الجودة	3 سنوات
2	سجل طلبات الإجراءات التصحيحية	QF-803-02	دائرة الجودة	3 سنوات
3	خريطة التدفق لعملية الإجراءات التصحيحية	PF-803-01	دائرة الجودة	مستمر

خط سير عملية الإجراءات التصحيحية



FORM # PF-803-01

ملحق (3): جداول التقييم

%100			%75				%50				%25				%0			الاسلوب			
أدلة شاملة			أدلة واضحة				أدلة				بعض الادلة				لا يوجد أدلة أو غير مدعمة			سليم : • للاسلوب اسباب واضحة • للاسلوب عملية معرفة • الاسلوب يركز على احتياجات الأطراف المعنية • التحسين والتعديل مدمج في الاسلوب بصورة مستمرة			
أدلة شاملة			أدلة واضحة				أدلة				بعض الادلة				لا يوجد أدلة أو غير مدعمة			التكاملي : • الاسلوب يدعم الاستراتيجية • الاسلوب مرتبط بأساليب اخرى			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	العلامة الكلية للاسلوب
%100			%75				%50				%25				صفر %			التطبيق			
أدلة شاملة			أدلة واضحة				أدلة				بعض الادلة				لا يوجد أدلة أو غير مدعمة			منفذ : الاسلوب منفذ في المجالات المناسبة			
أدلة شاملة			أدلة واضحة				أدلة				بعض الادلة				لا يوجد أدلة أو غير مدعمة			منتظم الاسلوب مطبق في الوقت المحدد بصورة مرتبة مع امكانية ادارة التغير في البيئة			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	العلامة الكلية للتطبيق
%100			%75				%50				%25				صفر %			التقييم والتحسين			
أدلة شاملة			أدلة واضحة				أدلة				بعض الادلة				لا يوجد أدلة أو غير مدعمة			القيم • تقييم دوري للتأثير والفاعلية للأسلوب وتطبيقه • التقييم المستخدم مناسب			
أدلة شاملة			أدلة واضحة				أدلة				بعض الادلة				لا يوجد أدلة أو غير مدعمة			التعلم والإبداع • يستخدم التعلم للتعرف على الاداء الداخلي والخارجي ولتحسين الفرص • يستخدم الابداع لتوليد تغييرات في الاسلوب			
أدلة شاملة			أدلة واضحة				أدلة				بعض الادلة				لا يوجد أدلة أو غير مدعمة			التطور والابتكار • نتائج التقييم والتعليم تستخدم للتعرف على الاولويات وللخطيط والتطوير • نتائج الابتكار تقيم وتحدد الاولويات وتستخدم			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	العلامة الكلية للتقييم والتحسين
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	العلامة الاجمالية

رقم البند () : نقاط القوة

الرادار							القوة	الرقم
التقييم والتحسين			التطبيق		الاسلوب			
التحسين والابتكار	تفكير وابداع	المقاييس	منظم	منفذ	متكامل	سليم		
							ق1	
							ق2	
							ق3	
							ق4	
							ق5	
							ق6	

رقم البند () : مجالات التحسين

الرادار							القوة	الرقم
التقييم والتحسين			التطبيق		الاسلوب			
التحسين والابتكار	تفكير وابداع	المقاييس	منظم	منفذ	متكامل	سليم		
							ق1	
							ق2	
							ق3	
							ق4	
							ق5	
							ق6	

رقم البند () : مواضيع زيارة الموقع

الموضوع	مرتبط بنقاط القوة او مجالات التحسن	رقم
		زيارة 1
		زيارة 2

		زيارة 3
--	--	------------

ملحق (4): جدول التقييم-ب

%100			%75					%50					%25					%0			الاهمية وقابلية الاستخدام
الانجازات مذكورة والارتباط واضح للحالة جميعها			الانجازات مذكورة والارتباط واضح لحوالي ¼ الحالة					الانجازات مذكورة والارتباط واضح لحوالي ½ الحالة					الانجازات مذكورة والارتباط واضح لحوالي ¼ الحالة					الاهمية غير واضحة أو غير مدعمة بحجج			المجال والاهمية مجال النتائج المتوقعة: • تناسب حاجات وتوقعات الأطراف المعنية . • تتلائم مع الاستراتيجية والسياسات للمؤسسة. • الانجازات الأكثر أهمية مذكوره ومرتبته حسب الاولوية. • العلاقة بين الانجازات مفهومه.
في الوقت المناسب موثوق بها ودقيقة للحالة بكاملها			في الوقت المناسب موثوق بها ودقيقة لحوالي ¾ الحالة					في الوقت المناسب موثوق بها ودقيقة لحوالي ½ الحالة					في الوقت المناسب موثوق بها ودقيقة لحوالي ¼ الحالة					لا يوجد أدلة على النزاهة أو جمل غير مدعومة بحجج			النزاهة: الانجازات في الوقت المناسب موثوق بها ودقيقة
جميع الانجازات مجزئة ويمكن الاستفادة منها			تجزئة يمكن الاستفادة منها لحوالي ¾ الحالة					تجزئة يمكن الاستفادة منها لحوالي ½ الحالة					تجزئة يمكن الاستفادة منها لحوالي ¼ الحالة					لا يوجد تجزئة			التجزئة
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	مجموع الاهمية وقابلية الاستخدام
%100			%75					%50					%25					صفر %			الاداء
مسار ايجابي أو يحافظ على اداء جيد لجميع الحالات لثلاث سنوات السابقة			مسار ايجابي أو يحافظ على اداء جيد لحوالي ¾ الحالة لثلاث سنوات السابقة					مسار ايجابي أو يحافظ على اداء جيد لحوالي ½ الحالة لثلاث سنوات السابقة					مسار ايجابي أو يحافظ على اداء جيد لحوالي ¼ الحالة لثلاث سنوات السابقة					لا يوجد انجازات أو جمل غير مدعمة			المسار (Trends) المسار ايجابي و/أو يحافظ على اداء جيد
هناك أهداف مناسبة ومحقة لجميع الانجازات			هناك أهداف مناسبة ومحقة لحوالي ¾ الانجازات					هناك أهداف مناسبة ومحقة لحوالي ½ الانجازات					هناك أهداف مناسبة ومحقة لحوالي ¼ الانجازات					لا يوجد أهداف أو معلومات غير مدعمة بحجج			الاهداف • هناك اهداف للانجازات الرئيسية. • الاهداف مناسبة. • الاهداف تم تحقيقها.
مقارنات مناسبة ولمصلحة المؤسسة لجميع الانجازات			مقارنات مناسبة ولمصلحة المؤسسة لحوالي ¾ الانجازات					مقارنات مناسبة ولمصلحة المؤسسة لحوالي ½ الانجازات					مقارنات مناسبة ولمصلحة المؤسسة لحوالي ¼ الانجازات					لا يوجد مقارنات أو معلومات غير مدعمة بحجج			المقارنات • هناك مقارنات للانجازات الرئيسية. • المقارنات مناسبة. • المقارنات لمصلحة المؤسسة.
تأثير الممكنة واضح للحالة بكاملها وثقة تامة أن الاداء سيستمر			تأثير الممكنة واضح لحوالي ¾ الحالة وثقة واضحة أن الاداء سيستمر					تأثير الممكنة واضح لحوالي ½ الحالة وهناك ثقة أن الاداء سيستمر					تأثير الممكنة واضح لحوالي ¼ الحالة وثقة ضعيفة أن الاداء سوف يستمر					لا يوجد ثقة بالاسباب أو معلومات غير مدعمة			الاسباب • العلاقة بين الانجازات المحققة والممكنات مفهومة. • اعتماداً على الأدلة المقدمة فإن هناك ثقة أن الاداء الجيد سوف يستمد في المستقبل.
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	مجموع الاداء
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	المجموع الكلي

مشروع التير أداء وحدات الخدمات اداة المراجعة

مراجعة الاداء

سيقدم لكم منسق مشروع التير شرحا ملخصا عن المشرع, كما سيقوم (ستقوم) بتوضيح كيفية استخدام اللاستبانة في اطار المشروع.

النتيجة النهائية من استخدام هذا الاستبيان هو أن قسم الخدمات الخاصة بك داخل الجامعة سيكون قد أتم تقييم ذاتي بسيط والتوصل إلى توافق في الآراء بشأن نقاط القوة ومجالات التحسين، وذلك باستخدام إطار النموذج الأوروبي للجودة (EFQM) كمرجع .

ملاحظة:

يرجى ملاحظة أن مجال هذا التقييم الذاتي ويغطي قسم للخدمات داخل الجامعة ، أي أنها ليست تقييم ذاتي للجامعة بأكملها. وقد تم الاتفاق على أن التقييم الذاتي يجب ان يشمل، كحد أدنى، الخدمات الطلابية والخدمات المالية. للجامعة الحرية في تقييم اي خدمات اخرى.

الصفحات التالية منظمة كمايلي:

(أ) القسم الاول, تسع صفحات, (صفحة لكل معيار من معايير النموذج الاوروبي للجودة), تحوي عشرة اسئلة(او جمل) كحد اعلى لكل معيار.

(ب) القسم الثاني يسمح لفريق التقييم في وحدة الخدمات توثيق اهم نقاط القوة ومجالات التحسين للمعايير التسعة المحددة في البند السابق.

ج) القسم الثالث يحوي مصطلحات اثبتت اهميتها.

د) القسم الرابع (ليس اجباريا) يعطي فرصة لفريق التقييم في الوحدة لانتاج قاعدة متفق عليها لوضع علامات للتقييم.

هـ) القسم الخامس يحوي نموذج يمكن استخدامه لعرض مشاريع التطوير.

تعبئة الاستبانة:

و) بشكل فردي, قم بقراءة كل سؤال او جملة لكل معيار, وسجل في الجهة اليمنى ما تراه كنقطة قوة او نقطة ضعف(مجال للتحسين), وذلك لكل سؤال او جملة.

ز) ارسل الاستبيان لمنسق المشروع في جامعتك.

ح) سيقوم المنسق بجمع كل الاجابات, وسيقوم بترتيب اجتماع مع وحدة الخدمات المقيمة لعرض النتائج.

ط) سيقوم المنسق باجراء نقاش مع الوحدة للوصول لنتائج متفق عليها.

ي) بعد الوصول لنتائج متفق عليها, يمكن دعم فريق الوحدة للوصول لتقييم موحد لكل معيار, وذلك حسب المعيار الموضح في اعلى كل معيار باستخدام احدى

الطرق التالية:

1- التطبيق-التقييم-التحسين (Deployment, Assess & Refine)

2- النطاق، والاتجاهات والأهداف والمقارنات (Scope, Trends, Targets, Comparisons)

سيقوم منسق المشروع بتوضيح هذه المصطلحات.

ك) اخيرا, حدد اهم نقطتي قوة واهم نقطتين قابلتين للتحسين وقم بنقلهم الى الصنادق المحددة في القسم الثاني.

ل) بعد توثيق اهم نقاط القوة واهم النقاط القابلة للتحسين, سيقوم منسق المشروع بالعمل معك لوضع ثلاثة مشاريع للتطوير تعتبر الاكثر اهمية (حسب التأثير والسهولة).

الجدول الزمني للمشروع:

يرجى الانتباه بوجوب التقيد بالمواعيد المحددة في ورشة العمل لاتمام المهام.

مشروع التير

القسم الأول

أسئلة التقييم الذاتي

المعيار الاول		المنهجية					التطبيق					تقييم وتحسين					النتائج				
		نعم منهجيتنا مؤثرة و متماسكة					نطبق طريقتنا بفاعلية					نقيم ونحسن طريقتنا باستمرار					حصلنا على فوائد حقيقية من عملنا				
دليل قوي=5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المعيار الاول: القيادة																					
كيف يقوم المسؤولون في الوحدة:		أذكر، <u>على الأقل</u> ، نقطه قوة واحدة وأخرى تستدعي الاهتمام بعد الاطلاع على كل من الاسئلة أو العبارات التالية																			
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الرؤية والهدف، وتحديد القيم والسلوكيات في التعامل مع الطلبة والموردين والزبائن والموظفين والمجتمع؟ • ممارسة الدور الشخصي للتأكد من توافق بنية وأعمال الدائرة مع استراتيجيتها؟ 																					
1. يقوم المسؤول بتعريف الغرض من الوحدة الخدمتية ويعرف الآخرين بها																					
2. يجعل المسؤول من نفسه مثالاً للسلوك والخلق الرفيع الذي من شأنه دعم أداء الوحدة																					
3. يشارك المسؤول وبفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظام الإداري للوحدة																					
4. يقوم المسؤول باستمرار بتأكيد الأولويات الإدارية لعمل الوحدة																					
5. يحرص المسؤول على التعرف والاستجابة لمتطلبات ذوي العلاقة والمستفيدين																					
6. يعمل المسؤول بالشراكة مع المستفيدين الرئيسيين																					
7. يقوم المسؤول بشرح أهداف وغايات الوحدة لأرباب العمل																					
8. يقوم المسؤول بتشجيع أرباب العمل للمساهمة في تحقيق أهداف وغايات الوحدة وتطوير أنشطتها																					
9. يقدر المسؤول المساهمات الإيجابية لأرباب العمل ويثمنها																					
10. بخصص المسؤول الوقت الكافي لسماع الآخرين وحل مشاكلهم																					

المعيار الثاني		المنهجية					التطبيق					تقييم وتحسين					النتائج				
		نعم منهجيتنا مؤثرة ومتماسكة					نطبق طريقتنا بفاعلية					نقيم ونحسن طريقتنا باستمرار					حصلنا على فوائد حقيقية من عملنا				
دليل قوي=5	دليل ضعيف=1	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المعيار الثاني: الاستراتيجية		أذكر، على الأقل، نقطه قوة واحدة وأخرى تستدعي الاهتمام بعد الاطلاع على كل من الاسئلة أو العبارات التالية																			
كيف تقوم الدائرة بتطوير وتطبيق ومراجعة استراتيجياتها لتلبية حاجات وتوقعات الجهات المستفيدة؟																					
1. نعمل بفعالية على صنع وتجميع واستخدام المعلومات ذات العلاقة لتحديد مجالات عملنا في الحاضر والمستقبل																					
2. نجري التحليلات للتعرف على مواطن القوة والضعف وكذلك الفرص والإخفاقات المحتملة في أنشطة الوحدة ومتابعة أنشطة الوحدات المنافسة																					
3. نخمن ونتوقع حاجات المستفيدين من خدماتنا مثل الطلبة والموظفين والمجتمع بشكل عام																					
4. نطور أهدافنا الرئيسية بشكل فعال																					
5. نرتب أنشطتنا حسب أهميتها																					
6. نوائم أنشطتنا مع استراتيجية الجامعة وبشكل لا لبس فيه																					
7. نوائم أهداف الفرد والفريق مع أهداف الوحدة بشكل واضح																					
8. نقيم كفاءة وفعالية استراتيجياتنا																					
9. نستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجياتنا على الطريق السليم																					

المعيار الثالث		المنهجية					التطبيق					تقييم وتحسين					النتائج				
		نعم منهجيتنا مؤثرة ومتناسكة					نطبق طريقتنا بفاعلية					نقيم ونحسن طريقتنا باستمرار					حصلنا على فوائد حقيقية من عملنا				
دليل قوي=5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المعيار الثالث: الأفراد																					
كيف تقوم الوحدة بإدارة وتطوير وتفعيل طاقات العاملين بها لدعم خططها الاستراتيجية وعمليات تنفيذها بفعالية؟		أذكر، <u>على الأقل</u> ، نقطة قوة واحدة وأخرى تستدعي الاهتمام بعد الاطلاع على كل من الاسئلة أو العبارات التالية																			
1. نتأكد أن خطتنا فيما يتعلق بالمصادر البشرية تتواءم مع استراتيجية الوحدة																					
2. نسعى لتطبيق سياسة رشيدة لتوفير مصادرنا البشرية باستخدام الخطط التطويرية واعتماد تكافؤ فرص التوظيف والتقييم																					
3. نهتم وبقوة بالتغذية الراجعة من الموظفين للتأكد من قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها																					
4. نحدد مهارات الموظفين ونطورها للتأكد من قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها																					
5. نفسح المجال أمام موظفينا لتحقيق طموحاتهم ونشجعهم على ذلك																					
6. نوفر الفرص التي تمكن موظفينا من المشاركة في خطط تطوير الوحدة																					
7. نوائم أهداف الجماعة والفرد مع أهداف وغايات الوحدة																					
8. نقيم موظفينا ونساعدهم في تطوير أدائهم																					
9. نتواصل مع موظفينا بطريقة تبقيهم على اطلاع على سياسات الوحدة، كما نتشارك في المعرفة والتطبيق الأمثل ونفسح المجال لتغذية الراجعة																					
10. نطبق السياسات التي تضمن تقدير موظفينا وتحفيزهم																					

المعيار الرابع		المنهجية					التطبيق					تقييم وتحسين					النتائج				
		نعم منهجيتنا مؤثرة ومتأسكة					نطبق طريقتنا بفاعلية					نقيم ونحسن طريقتنا باستمرار					حصلنا على فوائد حقيقة من عملنا				
دليل قوي=5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المعيار الرابع: المشاركة والمصادر																					
أذكر، <u>على الأقل</u> ، نقطه قوة واحدة وأخرى تستدعي الاهتمام بعد الاطلاع على كل من الاسئلة أو العبارات التالية																					
1. تقوم الوحدة بالتعرف على المزودين، والداعمين ومقدمي الخدمات وتبني علاقات متينة معهم																					
2. تتأكد الوحدة من أن المزودين والداعمين ومقدمي الخدمات يقومون بدورهم في الإضافة النوعية للخدمة المقدمة.																					
3. السياسات المالية المهمة للجامعة مفهومة والوحدة قادرة على تطبيقها بفعالية دون التزامات مالية اضافية																					
4. تتوفر للوحدة المصادر المالية الكافية لتقديم خدماتها																					
5. تحافظ الوحدة على مبانيتها ومعداتها وتقوم بصيانتها بشكل فعال																					
6. يوجد لدى الوحدة خطط للطوارئ تضمن سلامة موظفيها والبيئة المحيطة																					
7. تقوم الوحدة بإدارة واستخدام وسائل التكنولوجيا بشكل فعال																					
8. توجد إدارة سليمة للمعارف والمعلومات يتمكن موظفو الوحدة من الوصول إليها واستخدامها للقيام بأعمالهم بشكل فاعل																					

المعيار الخامس		المنهجية					التطبيق					تقييم وتحسين					النتائج				
		نعم منهجيتنا مؤثرة ومتناسكة					نطبق طريقتنا بفاعلية					نقيم ونحسن طريقتنا باستمرار					حصلنا على فوائد حقيقة من عملنا				
دليل قوي=5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المعيار الخامس: الاجراءات		أذكر، <u>على الأقل</u> ، نقطة قوة واحدة وأخرى تستدعي الاهتمام بعد الاطلاع على كل من الاسئلة أو العبارات التالية																			
ما مدى فعالية الآليات التي تتبعها الدائرة في تصميم وإدارة وتسويق وتحسين عملياتها في سبيل دعم استراتيجياتها وتحقيق رضى الزبائن والجهات ذات العلاقة بها؟																					
1. العمليات الرئيسية في الوحدة معرفة بوضوح للجميع بحيث يقوم كل فرد بدوره في أداء المهام الملقاة عليه																					
2. يستفاد من التغذية الراجعة من المستفيدين من الخدمة في تطوير وتصميم عمليات جديدة لتقديم خدمات جديدة																					
3. الوحدة على علم ووعي بالمنافسين الرئيسيين وتأخذ بعين الاعتبار أداءهم قبل وضع معايير أداء الوحدة وأهدافها																					
4. يتم اعلام الموظفين عند تغيير سياسات الوحدة ويتم تدريبهم على أداء المهمات الجديدة																					
5. يشعر المستفيدون من خدمات الوحدة بأن ملاحظاتهم تؤخذ بجدية واحترام																					
6. يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الفرص المتاحة																					
7. تشجع الوحدة على الابداع الخلاق في نوعية الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أخرى																					
8. تواصل الوحدة تقديم وتحسين خدماتها باستمرار																					
9. تبحث الوحدة عن الزبائن المهمين في الحاضر والمستقبل																					

المعيار السادس		المجال					الاتجاهات					الاهداف					المقارنة				
		مجموعة المقاييس فعالة وذات علاقة					الاتجاهات ايجابية في معظم المقاييس					تتحقق الاهداف على جميع المقاييس					تضاهي الأفضل في تقديم الخدمة				
دليل قوي=5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المعيار السادس: النتائج للزبون		أذكر، <u>على الأقل</u> ، نقطه قوة واحدة وأخرى تستدعي الاهتمام بعد الاطلاع على كل من الاسئلة أو العبارات التالية																			
هل تعرف الدائرة بوضوح من هم زبائننا وتستطيع قياس مدى قوة العلاقة معهم من خلال ادراكها لطبيعة هذه العلاقة والتقييم الداخلي للأداء؟																					
1. توجد اجراءات لقياس رضا الزبائن للتأكد من مستوى رضاهم																					
2. العوامل المؤثرة على رضا الزبائن مفهومة وتتوفر مؤشرات داخلية للتأكد من تحقق ذلك																					
3. هناك مؤشرات لأداء الوحدة الايجابي لرصد الأخطاء التي قد تقع بها الوحدة																					
4. ترصد الشكاوى ويتم توثيقها																					
5. تضع الوحدة اهدافا لتحقيق رضا الزبائن وتتأكد من نجاعتها																					
6. هناك مؤشرات داخلية لقياس فترة حياة الخدمة المقدمة للزبون																					
7. هناك مؤشرات داخل الوحدة تدل على فقدان أو كسب زبون ما للوحدة وكذلك فهم لأسباب فقد الزبون أو كسبه																					

المعيار السابع		المجال					الاتجاهات					الاهداف					المقارنة				
		مجموعة المقاييس فعالة وذات علاقة					الاتجاهات ايجابية في معظم المقاييس					تتحقق الاهداف على جميع المقاييس					تضاهي الأفضل في تقديم الخدمة				
دليل قوي=5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المعيار السابع: النتائج للافراد ماذا حققت الدائرة تجاه موظفيها؟		أذكر، على الأقل، نقطه قوة واحدة وأخرى تستدعي الاهتمام بعد الاطلاع على كل من الاسئلة أو العبارات التالية																			
1. هناك مؤشرات لقياس مدى توفر الحوافز لدى العاملين في الوحدة (التطور الوظيفي والتمكين والمشاركة)																					
2. هناك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين في الوحدة عن ظروف العمل والأجور والمستحقات الأخرى																					
3. هناك مؤشرات لقياس مدى رضا الموظفين عن الفرص المتوفرة للتعلم والتحصيل																					
4. هناك مؤشرات لقياس مدى رضا الموظفين من امكانية التواصل مع الرتب المناظرة والرتب الأقل والرتب الأعلى في الوحدة																					
5. هناك مؤشرات لقياس مدى رضا الموظفين عن علاقات العمل وطريقة إدارة الوحدة																					
6. هناك مؤشرات ايجابية عن توفر الكفاءات والكفايات اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة من الوحدة																					
7. هناك مؤشرات ايجابية على مستوى انتاجية الموظفين																					
8. هناك مؤشرات ايجابية تدل على تقدير عمل الموظف																					
9. هناك مؤشرات ايجابية للدلالة على فهم أسباب الغياب والمرض والحوادث																					
10. هناك مؤشرات ايجابية في السياق الاقتصادي والاجتماعي تدل على طول فترة عمل الموظف																					

المعيار الثامن		المجال					الاتجاهات					الاهداف					المقارنة				
		مجموعة المقاييس فعالة وذات علاقة					الاتجاهات ايجابية في معظم المقاييس					تتحقق الاهداف على جميع المقاييس					تضاهي الافضل في تقديم الخدمة				
دليل قوي=5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المعيار الثامن: النتائج المجتمعية		أذكر، <u>على الأقل</u> ، نقطه قوة واحدة وأخرى تستدعي الاهتمام بعد الاطلاع على كل من الاسئلة أو العبارات التالية																			
ما الذي حققته الدائرة تجاه مجتمعا المحلي والوطني؟																					
1. هناك وعي لدى الوحدة بالآثار الممكنة لعملها على المجتمع وتوازن بين هذه الآثار بحيث ترجح الجانب الايجابي																					
2. هناك متابعة وجمع للمعلومات بغرض معرفة أي آثار سلبية لعمل الوحدة على المجتمع المحلي المجاور وتجنب ذلك																					
3. تستخدم الوحدة أدوات قياس مختلفة لتقدير توجهات الرأي المحلي حول أداء الجامعة بشكل عام والوحدة بشكل خاص وضمان توجهات ايجابية.																					
4. هناك مؤشرات لقياس مساهمة الوحدة في خدمة المجتمع المحلي وضمان ايجابيتها																					
5. هناك مؤشرات لقياس المخاطر الصحية والحوادث التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع وضمان عدم حدوثها																					

المعيار التاسع		المجال					الاتجاهات					الاهداف					المقارنة				
		مجموعة المقاييس فعالة وذات علاقة					الاتجاهات ايجابية في معظم المقاييس					تتحقق الاهداف على جميع المقاييس					تضاهي الأفضل في تقديم الخدمة				
دليل قوي=5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المعيار التاسع: نتائج الاداء الرئيسية		أذكر، <u>على الأقل</u> ، نقطه قوة واحدة وأخرى وتستدعي الاهتمام بعد الاطلاع على كل من الاسئلة أو العبارات التالية																			
ماذا حققت الدائرة على صعيد ما خطت له من أداء																					
1. هناك مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للوحدة وضمان تحسينه																					
2. هناك مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك المواد وضمان طرق سليمة للتخلص من التالف منها																					
3. هناك مؤشرات تضمن حسن أداء المزود والداعم ومقدم الخدمة																					
4. هناك مؤشرات لمراقبة الانتاجية بشكل ايجابي																					
5. هناك مؤشرات على كون الدورة الزمنية لتقديم الخدمة تسير بشكل مناسب																					
6. هناك مؤشرات ايجابية على المعرفة المتاحة للجميع وتستخدم بشكل بناء																					

مشروع التير

القسم الثاني

ملخص لاهم نقاط القوة ونقاط الضعف

ماهي اهم نقاط القوة

اذكر اهم نقطتين للقوة لكل معيار من معايير الجودة الاوروبي للتميز.

	المعيار		نقاط القوة
الممكن	القيادة	1.1	
		1.2	
	الاستراتيجية	2.1	
		2.2	
	الافراد	3.1	
		3.2	
	المشاركة والمصادر	4.1	
		4.2	
	الاجراءات	5.1	
		5.2	
النتيجة	النتائج للزبون	6.1	
		6.2	
	النتائج لافراد	7.1	
		7.2	
	النتائج المجتمعية	8.1	
		8.2	
	نتائج الاداء الرئيسية	9.1	
		9.2	

ما هي المجالات الأساسية التي تحتاج الى تطوير وتحسين؟
أذكر أهم مجالين للتطوير استناداً إلى النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

		نقاط الضعف (مجالات قابلة للتحسين)	
	المعيار		
ممكّن	القيادة	1.1	
		1.2	
	الاستراتيجية	2.1	
		2.2	
	الأفراد	3.1	
		3.2	
	المشاركة والمصادر	4.1	
		4.2	
	الإجراءات	5.1	
		5.2	
نتائج	النتائج للزبون	6.1	
		6.2	
	النتائج للأفراد	7.1	
		7.2	
	النتائج لمجتمعية	8.1	
		8.2	
	نتائج الأداء الرئيسية	9.1	
		9.2	

مشروع التير

القسم الثالث

المصطلحات

مصطلحات

فيما يلي بعض المفاهيم و المصطلحات المستخدمة في إطار النموذج الأوروبي للجودة (EFQM)، تم تجميعها وتصنيفها لسهولة فهم واستخدام النموذج:

المنهجية: الطريقة الشاملة لتحقيق هدف ما، وتتكون من مجموع عمليات واجراءات منظمة ضمن اطار مبادئ وسياسات محدد.

التطور المستمر: التطوير الدائم للعمليات التي تؤدي الى الوصول الى مستويات عالية من الإنجاز واداء الأفضل من خلال التغيير.

القدرات الرئيسية: نشاطات داخلية مركزية تتم ممارستها بشكل سليم وتؤثر على فعالية ومصحة المؤسسة وقدرتها على التنافس.

الابداع: افكار جديدة لايجاد او تحسين منتجات، خدمات، عمليات، أنظمة ، او تفاعل اجتماعي.

الثقافة: مجموعة قيم مشتركة بين أشخاص او مجموعات تحكم العلاقة فيما بينهم و مع غيرهم.

الزبون: متلقي الخدمة او المنتج المقدم من الوحدة.

التمكين: عملية دعم قدرات الموظفين وفريق العمل وتأهيلهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والعمل ضمن مساحة الحرية الممنوحة لهم في ذلك (ضمن اطار الصلاحيات الممنوحة لهم

تكافؤ الفرص: الممارسة التي تضمن للجميع الحصول على حقوقهم بغض النظر عن الجنس و العمر و اللون و الجنسية او الدين وبطريقة عادلة.

التمييز: السلوك او الممارسة التي تؤدي الى نتائج متميزة ومتوازنة مع جميع المستفيدين.

المفاهيم الأساسية للتميز: مجموعة المبادئ الرئيسية المثبتة التي استند عليها اطار النموذج الاوروبي في التميز (EFQM).

الممارسة الجيدة: النهج العليا والسياسات والعمليات أو الأساليب التي تؤدي الى نتائج باهرة.

الابتكار: ترجمة الافكار الى منتجات وخدمات وانظمة وعمليات وتفاعل مجتمعي.

المعرفة: مجموعة المعلومات النظرية والعملية التي يكتسبها الشخص من خلال العمل او الدراسة وتشتمل على الفهم النظري وتساعد على حسن التصرف .

القادة: هم الأشخاص القائمون على توجيه وتوزيع وتنسيق المهام والفعاليات على موظفيهم بطريقة عادلة تضمن النجاح المثمر .

نظام الادارة: اطار العمليات ومؤشرات الأداء والنتائج ونظام الجودة وادارتها، المستخدم في تحقيق المؤسسة لرسالتها ورؤيتها.

الرسالة: وصف مكتوب لما تقوم به الوحدة ويبرر وجودها .

الشريك: جهة خارجية تختارها المؤسسة لتعمل معها وتصل الى اهداف وفوائد مشتركة.

شراكة: علاقة عمل متينة بين الوحدة واشركاء للوصول الى الاهداف والفوائد المنشودة المشتركة.

الأشخاص: الافراد الذين تعينهم المؤسسة (بدوام كامل، جزئي او تطوعي) على جميع المستويات.

الإلتطاع: وجهة نظر اصحاب العلاقة اتجاه المؤسسة.

العملية: مجموعة النشاطات المتداخلة التي تساهم في تحويل المدخلات الى مخرجات باستخدام الموارد..

المستفيدون: "شخص أو مجموعة أو مؤسسة" لديها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالوحدة ويمكن أن تتأثر بها أو تؤثر عليها..

المنتج: خدمة يمكن تقديمها من خلال آلية منتظمة ومدروسة

المجتمع: النسيج الاجتماعي المحيط بالمؤسسة والذي يمكن أن تتأثر به الوحدة.

الوحدة: كيان اداري يعمل داخل الجامعة أو مؤسسة التعليم العالي ويقدم خدمة يمكن تقييمها.

الاستراتيجية: مجموعة من الآليات المدروسة تتطلع الوحدة من خلالها الى تحقيق رسالتها ورؤيتها.

مقترح قيم: المقترح الذي تقدمه الوحدة مما يجعل خدماتها مميزة

القيم: هي الفلسفة والمبادئ والمعتقدات التي تعتمدها الوحدة في علاقاتها داخلياً وخارجياً، وهي بمثابة الدليل الذي يساعد الموظفين على تقييم الأمور الجيدة وغير الجيدة، من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد على المستوى الشخصي والجماعي وتمثل لهم دليلاً على السلوك المتبع في كل الظروف.

الرؤية: وصف لما تريد المؤسسة أن تحققه على المدى البعيد، وهو يشكل دليلاً واضحاً لمتخذي القرار لصنع القرارات التي تؤدي الى اىصال المؤسسة الى ما تريد، والرؤية مع الرسالة تشكل الأساس للخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

مشروع التير

القسم الرابع

ملخص علامات التقييم

المعيار	ملخص العلامات: (مجموع مربعات الرادار الاربعة لكل معيار)																				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. القيادة																					
2. الاستراتيجية																					
3. الافراد																					
4. المشاركة والمصادر																					
5. الاجراءات																					
6. النتائج للزبون																					
7. النتائج للافراد																					
8. النتائج المجتمعية																					
9. نتائج الاداء الرئيسية																					

مشروع التير

القسم الخامس

تعريف المشاريع

(وثيقة لكل مشروع)

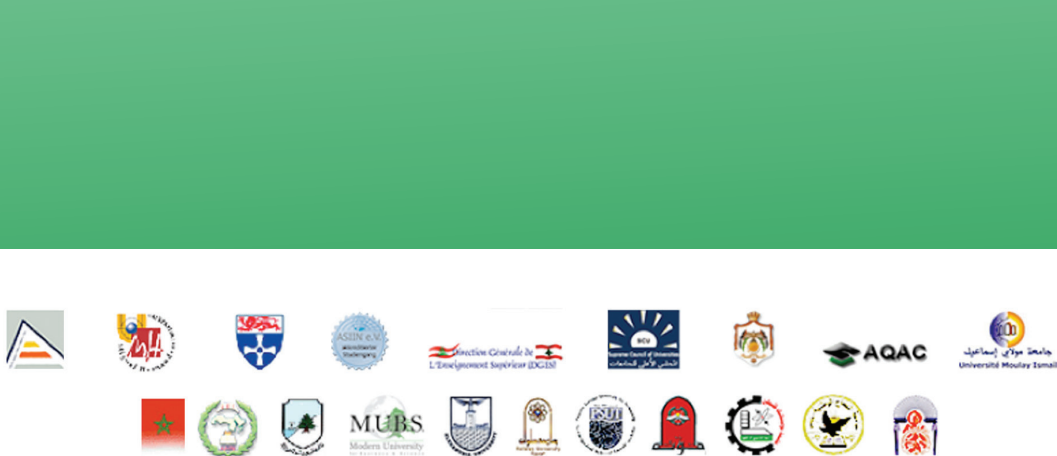
2010 تعريف مشروع التحسين:	
استخدم النموذج التالي (نسخة لكل مشروع) لتعريف اهم ثلاثة مشاريع ستقوم بتنفيذها اعتمادا على نتائج تقييم الاداء التي قمت بها باستخدام باستخدام إطار النموذج الأوروبي للجودة (RFQM) (2010)	
اسم المشروع:	تعريف المشروع:
<u>النتائج المرجوة من المشروع:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - كيف سنعرف اننا نجحنا؟ - من سيقوم بقياس ومراقبة ذلك؟ - كيف سنقوم بمقارنة النتائج التي سنحققها؟ - ما هي اهداف المشروع؟ 	
<u>الطرق التي سنتبعها للوصول الى النتائج:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - لماذا تم اختيار هذه الطرق؟ 	
<u>التنفيذ:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - كيف سيتم مراقبة التنفيذ؟ - من سيشارك في التنفيذ؟ - ماهي المواعيد النهائية للتنفيذ؟ 	
<u>التقييم والتحسين:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - ماهي نقاط المراجعة؟ - كيف خططنا لمعرفة ماانجزه او حققه الاخرون؟ - كيف سنعرف ان امشروع خلاق ذو كفاءة وفعالية؟ 	

المراجع

- 1- ماهر مكى، وليد موسى، "اعداد خطة استراتيجية للمنظمات غير الحكومية"
- 2- سمير عاطف، "مفهوم الرؤية والرسالة للمؤسسة التعليمية"، <http://naqaae.mam9.com/t192-topic>
- 3- علي دجني، "دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم"
- 4- الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، 2008
- 5- محمود الصاحب، سهيل سلطان، "الايزو 9000 في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، 3-7-2004
<http://www.qou.edu/arabic/qulityDepartment/qulityConfernce/pepars/session3/sohail.htm>
- 6- جامعة الامارات العربية المتحدة، "اللوائح والسياسات والاجراءات"،
www.uaeu.ac.ae/bylaw/ar/policy_index.asp
- 7- سناء ابو دقة، اياد دجني، " التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية "
- 8- سهيل سلطان، "الخطة الاستراتيجية لجامعة بوليتكنك فلسطين"
- 9- "Taught Programme Quality Manual – Book 2"، Institute of Technology Tallaght
http://www.it-tallaght.ie/media/Media_en.pdf، 2019
- 10- محسن بن نايف، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، الطبعة الاولى، 2007،
<http://www.4shared.com/get/VnTTkGQb/WORD.html>
- 11- راشد بن محمد الحمالي، "دليل الجودة"، جامعة الملك سعود،
<http://dsrs.ksu.edu.sa/Reports/qy5.pdf>
- 12- وكالة جامعة نجران للتطوير والجودة، " نموذج اعداد خطة استراتيجية"
<http://www.nu.edu.sa/development/Subdefault.aspx?PageId=2384>
- 13- الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، www.anqahe.org

نهاية الدليل





« This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. »

