

الفصل السادس

6

الإصلاح الهيكلي والإداري بالمؤسسة

obeyikan.com

الفصل السادس

الإصلاح الهيكلي والإداري بالمؤسسة

تحديث الهيكل التنظيمي وإعداد التوصيف الوظيفي

الهيكل التنظيمي Structure

يمثل الوعاء الذي تمارس من خلاله المؤسسة نشاطها لتحقيق رسالتها وأهدافها، وينطوي على عمليات تجميع وتصنيف وتقسيم هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام ووحدات، وتحديد المستويات الإدارية، وتحديد علاقات السلطة على المستوى الرأسي في الهرم التنظيمي، والاختصاصات والمسؤوليات والأدوار، وخطوط الاتصال، وتدفق المعلومات. ويتم التعبير عن هذا الشكل في شكل مخطط يطلق عليه الخريطة التنظيمية. ومن أهم خصائص الهيكل التنظيمي الجيد ما يلي:

- **الملائمة:** يكون ملائماً لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- **الواقعية:** يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- **المرونة:** إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل وعلاقات السلطة، والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة.

- **البساطة:** يساعد على سهولة تدفق الاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها، وأخيراً تحقيق الرقابة الفعالة .

الأنظمة والإجراءات Systems and Procedures

يقصد بها أنظمة العمل والإجراءات اللازمة لتطبيق النظم سواء كانت أنظمة المجالات الأكاديمية مثل التعليم والدراسات العليا والبحث العلمي، أو أنظمة المجالات الداعمة في المؤسسة مثل الأنشطة الإدارية والفنية والمالية واللوجستية ورعاية الشباب وغيرها. ومن خصائص نظم وإجراءات العمل الفعالة ما يلي:

١. التحديد الدقيق والتوثيق الرسمي لأنظمة وإجراءات العمل.
٢. الوضوح والبساطة لسهولة الفهم من جانب المسؤولين عن التنفيذ.
٣. الموضوعية بحيث تخدم الأداء وليس المصالح الشخصية.
٤. المرونة بحيث يمكن تعديلها وتطويرها بما يواكب التغيير في بيئة العمل.
٥. الإعلان والإتاحة بمعنى أن تكون معلنة ومتاحة لمستخدميها والمستفيدين النهائيين.
٦. التبسيط في الإجراءات والبعد عن الروتين، ومن ثم عدم تعطيل الأداء وعدم التأخير في تقديم الخدمات للمستفيدين النهائيين.

أمثلة من نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
توافر الإدارات والوحدات الكافية لممارسة أنشطة المؤسسة.	لا تتوافر الإدارات والوحدات الكافية لممارسة أنشطة المؤسسة.
وضوح علاقات السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة.	علاقات السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة غير واضحة.
تحديد للاختصاصات والمسئوليات بما يضمن تدفق العمل.	عدم تحديد للاختصاصات والمسئوليات بما يضمن تدفق العمل.
التفويض للسلطة واللامركزية في الأداء والآثار الإيجابية الناتجة عن ذلك.	عدم التفويض للسلطة واللامركزية في الأداء والآثار السلبية الناتجة عن ذلك.
توافر التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ومن ثم زيادة كفاءة الأداء الوظيفي.	عدم توافر التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف وعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ومن ثم انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي.
المرونة في الهيكل بما يسمح بتطوير الهيكل طبقاً للتغيير في البيئة المحيطة وتطوير الأداء والتوسع في الأنشطة والمهام.	الجمود في الهيكل بما لا يسمح بتطوير الهيكل طبقاً للتغيير في البيئة المحيطة وتطوير الأداء والتوسع في الأنشطة والمهام.
عدم وجود تشابك وتداخل يؤدي إلى إعاقة وتعطيل العمل وخلق النزاعات والصراعات التنظيمية.	وجود تشابك وتداخل يؤدي إلى إعاقة وتعطيل العمل وخلق النزاعات والصراعات التنظيمية.

إعداد هيكل تنظيمي يشمل كافة الوحدات والإدارات التي تغطي أنشطة المؤسسة ومتطلبات الجودة:

ينبغي أن يكون للمؤسسة هيكل تنظيمي رسمي ملائم لحجم ونوع أنشطتها، ويضمن تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، يشمل جميع المكونات الإدارية للمؤسسة وعلاقتها ببعضها البعض، ويتحدد فيه تبعية كل مكون (قسم أو إدارة أو وحدة أو مكتب) بما سبقه وبما يليه، كما يلحق به توصيف وظيفي يحدد به الأدوار والمسؤوليات لكل مكون إداري والمهام المطلوبة من كل وظيفة تابعة للمكون.

الممارسة التطبيقية لإعداد / تحديث الهيكل التنظيمي:

يمكن للمؤسسة إعداد / تحديث الهيكل التنظيمي الملائم استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

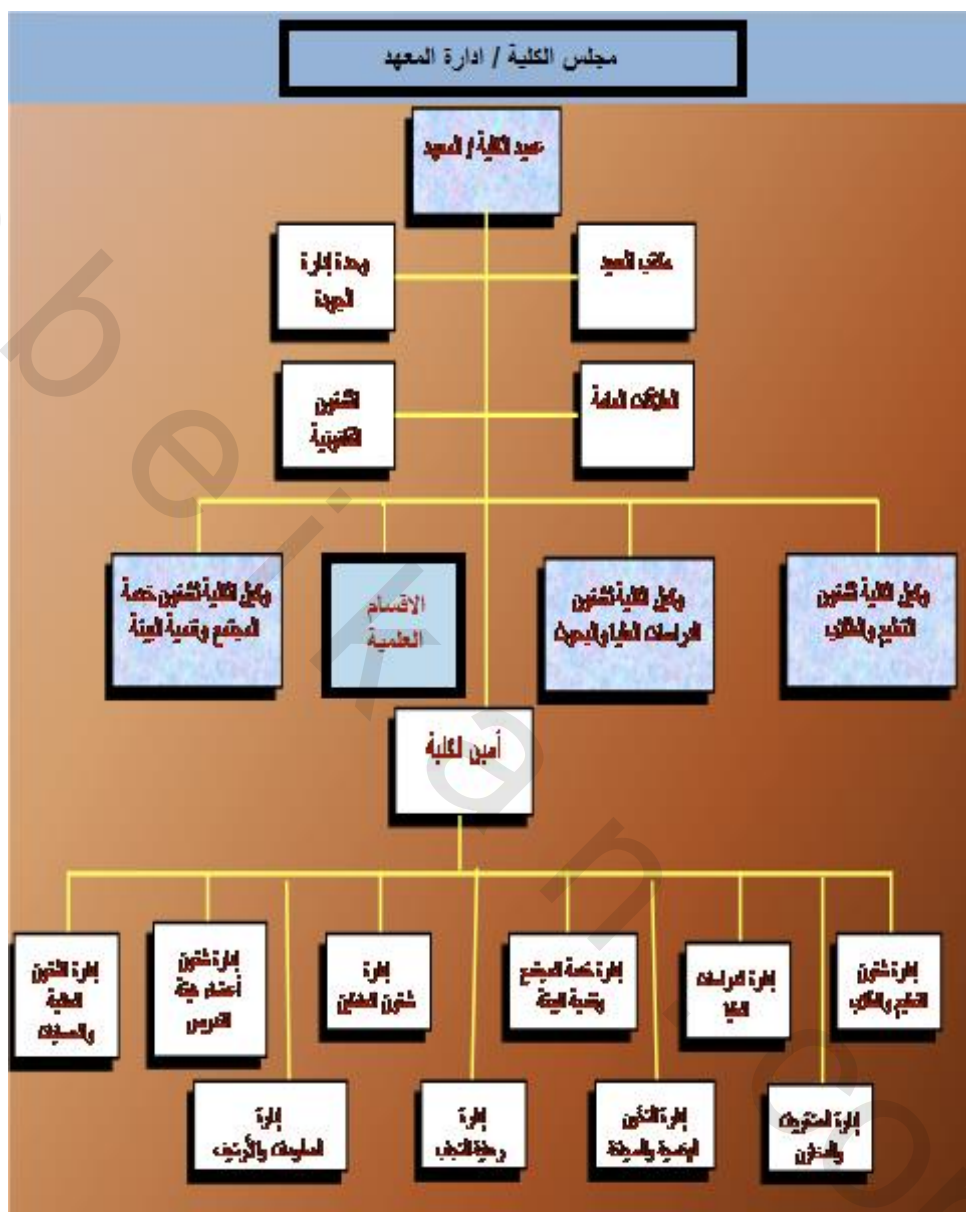
إجراءات تنفيذ الممارسة
- تقوم القيادة الأكاديمية بدراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لإعداد هيكل جديد / تحديث الهيكل القائم. - استحداث إدارات لزيادة دعم العملية التعليمية حسب احتياجاتها ووفقا للمستجدات (مثل مكتب الخدمات الطلابية، متابعة الخريجين ، خدمة أولياء الأمور ، شكاوى الطلاب الخ...) - وتحديد تبعيتها بالهيكل - إنشاء لجان / إدارات نوعية تتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة (مثل وحدة ضمان الجودة ووحدة الأزمات والكوارث، لجنة التدريب... الخ) وتحديد تبعيتها بالهيكل. - إعداد مخطط تفصيلي للهيكل واعتماده من المجالس الرسمية، يتضمن المكونات الإدارية للمؤسسة والإدارات المستحدثة وعلاقتها ببعضها البعض، ويحدد به تبعية كل مكون (قسم أو إدارة أو وحدة أو مكتب) بما يسبقه و بما يليه.

■ إعداد توصيف وظيفي واعتماده من مجلس المؤسسة، يحدد الأدوار والمسئوليات لكل مكون إداري بالهيكل، والمهام الوظيفية المطلوبة من كل وظيفة تابعة للمكون. ■ تشكيل المجالس واللجان المدرجة بالهيكل التنظيمي بحيث تتضمن ممثلين عن الأطراف المعنية بما فيهم الطلاب والأطراف المجتمعية.
مؤشرات الأداء
مؤشر الانتهاء: ■ مخطط تفصيلي للهيكل التنظيمي محدث ومعتمد ومعلن. ■ توافر كتيب التوصيف الوظيفي لكل مكون إداري ولجميع العاملين بالمؤسسة معتمد ومعلن. مؤشر النجاح: ■ هيكل تنظيمي محدد الأدوار والاختصاصات يساعد في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة. • وعي كافة الأطراف المعنية بمهامها ومسؤولياتها طبقاً للتوصيف الوظيفي. • وجود نماذج فعلية تفيد الالتزام باستخدام التوصيف الوظيفي في التعيين والنقل والندب. • كفاية وكفاءة الموارد البشرية والمادية بكافة الإدارات.
الأدلة والشواهد
أ- وثائق واستبيانات: ١. وثيقة مخطط الهيكل التنظيمي معتمد ومحضر مجلس المؤسسة. ٢. وثائق إجراءات تحديث الهيكل التنظيمي. ٣. قائمة الإدارات المتخصصة معتمدة (إدارة شؤون الطلاب – رعاية الشباب – الدراسات العليا – الإدارة المالية والحسابات – العلاقات الثقافية – الخدمات المجتمعية، إدارة الخريجين.....الخ) وتشكيل هذه الإدارات من القيادات الإدارية والعاملين. ٤. قرار اعتماد وحدة إدارة الأزمات والكوارث موثق ومعتمد. ٥. وثائق أنشطة وحدة إدارة الأزمات والكوارث: وثائق تدريب الأفراد، خطة الأزمات..الخ. ٦. قرار اعتماد وحدة ضمان الجودة وهيكلها التنظيمي وقرار لائحة الوحدة ومجلس إدارتها موثق ومعتمد.

٧. التوصيف الوظيفي وتحديد المسؤوليات لجميع وظائف المؤسسة الأكاديمية والتنفيذية معتمد وموثق ومعطن.
٨. بطاقات موثقة لوصف الوظائف القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية.
٩. وثائق لحالات فعلية
١٠. وثيقة تشكيل المجالس واللجان تتضمن ممثلين لجميع الأطراف المعنية

مخطط الهيكل التنظيمي يشمل: مجلس المؤسسة – العميد والوكلاء - اللجان المنبثقة عن مجلس المؤسسة - الإدارات والوحدات التابعة لكل وكيل - الأقسام والمكاتب التابعة لكل إدارة أو وحدة - العناصر البشرية بكل قسم أو مكتب - الخطوط الأفقية والرأسية التي تبين العلاقات بين القيادات والإدارات والأقسام والعناصر البشرية.

التوصيف الوظيفي يتضمن: تحديد مهام مجلس المؤسسة واللجان المنبثقة عنه - تحديد مهام العميد والوكلاء - التوصيف الوظيفي لكل مكون إداري - المهام الوظيفية لكل عنصر بشري عن طريق بطاقات موثقة لوصف الوظائف القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية - التسلسل الإداري في المكاتبات وتقديم التقارير واتخاذ القرارات - العلاقات مع الجامعة (المؤسسة الأم) وإداراتها المختلفة.



شكل (١٦): نموذج لمخطط الهيكل التنظيمي

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة إعداد هيكل تنظيمي ملائم وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

ملانمة الهيكل التنظيمي			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
■ الهيكل التنظيمي للمؤسسة معتمد وفق معايير الجودة والاعتماد المحلية والعالمية. ■ يتسم الهيكل التنظيمي الحالي بتحديد الاختصاصات، ووضوح حدود السلطة لكل عضو من أعضائها . ■ يوجد تحديد دقيق للمسئوليات واتخاذ القرارات سواء للقيادات الأكاديمية أو التنفيذية بالمؤسسة ■ تستحدث إدارات وأقسام ووحدات جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمواكبة التغيرات والتطورات العالمية والمحلية، وسد الاحتياجات المرجوة. ■ تحرص المؤسسة على اعتماد وتوثيق التحديث من قبل الهيئات المحلية والدولية. ■ تفوض السلطات لاتخاذ القرارات لتحسين وتطوير واستمرارية العمل بالمؤسسة.	■ الهيكل التنظيمي للمؤسسة معتمد وفق معايير الجودة والاعتماد المحلية. ■ يتسم الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بتحديد الاختصاصات، ووضوح حدود السلطة لكل عضو من أعضائها. ■ يوجد تحديد دقيق للمسئوليات واتخاذ القرارات سواء للقيادات الأكاديمية أو التنفيذية بالمؤسسة. ■ استحدثت إدارات وأقسام ووحدات جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لسد الاحتياجات المستحثة. ■ يمكن التفويض في بعض السلطات والقرارات داخل المؤسسة.	■ الهيكل التنظيمي للمؤسسة معتمد وفق معايير الجودة والاعتماد المحلية. ■ يتسم الهيكل التنظيمي بتحديد بعض الاختصاصات، ووضوح حدود السلطة لبعض أعضائها. ■ استحدثت إدارات وأقسام ووحدات جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لسد الاحتياجات المستحثة.	■ الهيكل التنظيمي للمؤسسة معتمد وفق الدرجات الوظيفية المتاحة طبقاً للتوزيع الشائع في المؤسسات. ■ يتصف الهيكل التنظيمي بعمومية الاختصاصات، ووجود تداخل في الاختصاصات بين الإدارات. ■ استحدثت إدارات وأقسام ووحدات جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم بناء على الأوامر الإدارية الصادرة من القيادات الأعلى في الجامعة.

الإدارات المتخصصة			
(٤) متميز	(٣) مستوف	(٢) مستوف جزئياً	(١) غير مستوف
■ توجد بالمؤسسة إدارات متخصصة كافية لدعم العملية التعليمية. ■ تتميز كل الإدارات بالكفاءة في أداء المهام؛ حيث توجد لكل إدارة مدير، وأعضاء متخصصين، وتطبق الإدارة نظام الثواب والعقاب في أداء معظم الأعمال. ■ يوجد محاضر اجتماعات دورية معتمدة لمديري الإدارات والعاملين بها داخل كل إدارة وبين الإدارات وبعضها وتم تفعيل جميع القرارات المتخذة. ■ تتميز جميع إدارات المؤسسة بالتجديد والتطوير المستمر، والإطلاع على ما هو جديد محلياً وعالمياً لتحسين جودة الأداء. ■ تتميز جميع إدارات المؤسسة بالترابط والانسجام لخدمة العملية التعليمية.	■ توجد بالمؤسسة إدارات متخصصة كافية لدعم العملية التعليمية. ■ تتميز معظم الإدارات داخل المؤسسة بالكفاءة في أداء المهام؛ حيث يوجد لكل إدارة مدير، وأعضاء متخصصين، وتطبق الإدارة نظام الثواب والعقاب في أداء معظم الأعمال. ■ يوجد محاضر اجتماعات معتمدة لمديري الإدارات والعاملين بها داخل كل إدارة وبين الإدارات وتم تفعيل جميع القرارات المتخذة. ■ تتميز معظم إدارات المؤسسة بالتجديد والتطوير المستمر، والإطلاع على ما هو جديد محلياً لتحسين جودة الأداء. ■ تتميز معظم إدارات المؤسسة بالترابط والانسجام لخدمة العملية التعليمية.	■ توجد بالمؤسسة إدارات كافية لدعم العملية التعليمية. ■ تتصف بعض إدارات المؤسسة بالتجديد، والبعض الآخر بإتباع ما هو مألوف. ■ تعمل بعض الإدارات والأقسام والوحدات الرئيسية في ترابط.	■ توجد بالمؤسسة إدارات غير كافية ومتداخلة الاختصاصات بما ينعكس سلباً على جودة العملية التعليمية. ■ تتصف معظم إدارات المؤسسة بإتباع ما هو مألوف.

التوصيف الوظيفي	(٤) متميز	(٣) مستوف	(٢) مستوف جزئيا	(١) غير مستوف
■ توفر المؤسسة توصيفا موثقاً ومعلناً لكافة الوظائف يتضمن تحديداً للمهام الوظيفية القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية تمثل الأساس للعمل بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة بما يضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. ■ تتصف المؤسسة بأن جميع أعضائها في الهيكل التنظيمي في أماكنهم المناسبة لهم، ومتفقة مع الشهادات العلمية الحاصلين عليها، والتخصصات الدقيقة، والخبرات والمهارات الحياتية، والقدرات العقلية، والمهارات العملية، والخصائص الوجدانية لكل عضو في المؤسسة. ■ تطور المؤسسة التوصيف كل فترة طبقاً لمتطلبات التطوير المعاصرة للمؤسسة. ■ تم اختيار كل عضو في المؤسسة بناءً على تخصصه الدقيق، وخبرته، والدورات التدريبية التي اشترك فيها واستفاد منها في مجال تخصصه.	■ توفر المؤسسة توصيفاً موثقاً ومعلناً يتضمن تحديداً لكافة المهام الوظيفية القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية تمثل الأساس للعمل بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة بما يضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. ■ تتصف المؤسسة بأن معظم أعضائها في الهيكل التنظيمي في أماكنهم المناسبة لهم، ومتفقة مع الشهادات العلمية الحاصلين عليها، والتخصصات الدقيقة، والخبرات والمهارات الحياتية. ■ تم اختيار كل عضو في المؤسسة بناءً على تخصصه الدقيق وخبرته والدورات التدريبية التي حصل عليها.	■ توفر المؤسسة توصيفاً جزئياً يتضمن تحديداً للمهام الوظيفية القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية تمثل الأساس للعمل بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة ولكن لا يضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. ■ تتصف المؤسسة بأن بعض أعضائها في الأماكن المناسبة، والبعض الآخر موزعين حسب الدرجات الوظيفية المتاحة في المؤسسة. ■ تم اختيار كل عضو في المؤسسة بناءً على تخصصه الدقيق وخبرته والدورات التدريبية التي حصل عليها.	■ توفر المؤسسة توصيفاً غير مستوف يتضمن تحديداً للمهام الوظيفية القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية تمثل الأساس للعمل بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة ولا يضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب الذي لا يتفق مع الشهادات العلمية الحاصل عليها. ■ تم اختيار كل عضو في المؤسسة بناءً على المؤهلة له فقط.	

القيادة والحوكمة

نمط الإدارة Style

يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي تتبعه القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة سواء في إدارة الموارد البشرية والمادية، أو في إدارة الأنشطة الأساسية في المؤسسة سواء كانت تعليمية أو بحثية أو مجتمعية.

ومن أهم خصائص نمط الإدارة المتميز في مؤسسات التعليم العالي ما يلي:

- الأسلوب الديمقراطي في الإدارة القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وضع مصلحة المستفيدين وخاصة الطالب في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين.
- تشجيع الابتكار والإبداع بالمؤسسة ودعم ورعاية المبدعين والمتفوقين.
- الاهتمام بالتطوير والتحديث المستمر وتحقيق الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالأخلاقيات المهنية وأخلاقيات البحث العلمي.
- التفكير المنهجي واستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.
- الإدارة المستندة إلى التخطيط الاستراتيجي وليست الإدارة الموجهة بالأزمات.
- نشر التعاون والصداقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس وبين العاملين وعدم إذكاء روح الصراع أو المنافسة الهدامة.
- التعاطف النفسي والاجتماعي مع الأفراد في المؤسسة.
- الوضوح والشفافية في السياسات المتبعة والقرارات ذات العلاقة.
- العدالة في التعامل مع الآخرين.

لذا ينبغي اختيار القيادات بعناية طبقاً لمعايير محددة موثقة ومعتمدة،

وتقييم أداءهم

الممارسة التطبيقية لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية

يمكن للمؤسسة اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
- تشكل المؤسسة لجنة (وفق القانون) للاطلاع علي اللوائح والقوانين المنظمة. - تقترح اللجنة معايير حاكمية لعملية قبول ترشيح واختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وفق اللوائح والقوانين. - تعلم اللجنة المعايير بكافة الطرق المتاحة علي كافة الأطراف المعنية. - تضع اللجنة آليات محددة لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية والإدارية طبقا للمعايير المعلنة (الإعلان عن الوظائف، التقدم بخطة تطوير، إعلان مبررات الاختيار...). - تقوم اللجنة باستطلاع رأي الأطراف المعنية في أسلوب تطبيق المعايير واختيار القيادات (استبيانات / مقابلات) وتحليل النتائج والاستجابة للاقتراحات.
مؤشرات الأداء
مؤشر الانتهاء: - توافر معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية معتمدة ومعلنة. مؤشر النجاح: - اختيار وتعيين جميع القيادات الأكاديمية والإدارية طبقا للمعايير المعلنة. - رضا الأطراف المعنية عن تطبيق المعايير ونمط وأداء القيادة بنسبة ٨٠%. - تقارير سنوية لمستوي الانجاز طبقا لخطة التطوير التي تقدم بها المرشح.
الأدلة والشواهد
أ- وثائق واستبيانات: - وثيقة معايير اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية والإدارية معتمدة واليات تطبيقها. - وثائق نشر وإعلان المعايير. - وثائق الإعلان عن الوظائف الشاغرة. - خطط التطوير التي تقدم بها المرشحون. - وثائق إعلان مبررات اختيار القيادات داخل المؤسسة. - نماذج ونتائج استبيانات الأطراف المعنية (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين) عن المشاركة وإبداء الرأي عند اختيار القيادات، والرضا عن المعايير، وحول نمط القيادة بالمؤسسة والرضا عن الأداء. - نماذج للممارسات المميزة في نمط القيادة.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية			
(٤) متميز	(٣) مستوف	(٢) مستوف جزئياً	(١) غير مستوف
■ تختار المؤسسة القيادات الأكاديمية والإدارية بناء على معايير موضوعية معتمدة ومعلنة تتسم بالشفافية وتحقق تكافؤ الفرص. ■ سياسات المؤسسة تسمح لجميع الفئات بإبداء الرأي والمشاركة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية. ■ تلتزم المؤسسة بتطبيق جميع المعايير الموثقة عند اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية. ■ توجد آلية لقياس رضا الفئات عن تطبيق المعايير والتطوير بناء على تحليل نتائج التغذية الراجعة.	■ تختار المؤسسة القيادات الأكاديمية والإدارية بناء على معايير موضوعية معتمدة ومعلنة تتسم بالشفافية وتحقق تكافؤ الفرص. ■ سياسات المؤسسة تسمح لجميع الفئات بإبداء الرأي والمشاركة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية. ■ تلتزم المؤسسة بتطبيق جميع المعايير الموثقة عند اختيار القيادات الأكاديمية.	■ تختار المؤسسة القيادات الأكاديمية والإدارية بناء على معايير معتمدة ومعلنة ولكن لا تتسم بالموضوعية والشفافية والوضوح. ■ سياسات المؤسسة تسمح لفئة معينة من الأطراف المعنية بإبداء الرأي والمشاركة في اختيار القيادات الأكاديمية.	■ يتم تعيين واختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بناء على التعيينات الصادرة من الجهات الرسمية دون إتباع معايير محددة. ■ سياسات المؤسسة لا تسمح للأعضاء بإبداء الرأي والمشاركة في اختيار القيادات الأكاديمية.

نمط القيادة			
(٤) متميز	(٣) مستوف	(٢) مستوف جزئياً	(١) غير مستوف
■ تتخذ القرارات بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والإداريين والجهات المجتمعية. ■ يشترك ممثلين عن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين والجهات المجتمعية في اللجان ذات العلاقة. ■ تستخدم القيادة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات ■ تساهم المجالس الرسمية في مناقشة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم ■ تراقب المؤسسة تطبيق سياساتها في اتخاذ القرارات.	■ تتخذ القرارات بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والإداريين والجهات المجتمعية. ■ يشترك ممثلين عن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين والجهات المجتمعية في اللجان ذات العلاقة. ■ تستخدم القيادة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات. ■ تساهم المجالس الرسمية في مناقشة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم	■ تتخذ القرارات بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والإداريين والجهات المجتمعية. ■ يشترك ممثلين عن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين والجهات المجتمعية في اللجان ذات العلاقة ولكن دون وجود أدلة تفيد تفعيل تمثيلهم باللجان.	■ تتخذ القرارات دون أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والإداريين والجهات المجتمعية. ■ تمارس مجالس المؤسسة مسؤولياتها الرسمية في مناقشة بعض قضايا التعليم والتعلم.

تقييم أداء جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة

الممارسة التطبيقية لتقييم أداء جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة:

يمكن للمؤسسة وضع نظام للتقويم الشامل لأداء جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة
- تضع وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة معايير وآليات لتقييم كفاءة جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة وتعتمدها (الأطراف المعنية تشمل القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين). - يتم إعداد أدوات للتقييم مثل نماذج التقييم، استبيانات، مقابلات، ملاحظة الأداء.... - يتم تحديد المؤشرات الكمية والنوعية للتقييم - الإعلان عن معايير التقييم على جميع الأقسام والأفراد من بداية العام - إشراك الأطراف المعنية في عملية التقييم كل فيما يخصه (القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والإداريين). - الإعلان عن نتائج التقييم، ومناقشتها مع الأطراف المعنية، واقتراح إجراءات الاستفادة من نتائج التقييم.
مؤشرات الأداء
مؤشر الانتهاء: توافر معايير و آليات محددة لتقييم كفاءة جميع الأطراف بالمؤسسة موثقة ومعتمدة ومعلنة. مؤشر النجاح: - استمرارية عملية التقييم سنويا بناء علي الآليات المعلنة. - تطوير الأداء القيادي والإداري والأكاديمي وفقاً لنتائج التقييم المستمر. - استخدام نتائج التقييم في المساءلة والمحاسبة.
الأدلة والشواهد
أ - وثائق واستبيانات:

١. وثيقة معايير تقييم أداء القيادات وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين موثقة ومعتمدة.
٢. الآليات المستخدمة لتقييم كفاءة جميع الأطراف بالمؤسسة موثقة ومعتمدة.
٣. نماذج تقييم أداء جميع القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين.
٤. الاستبيانات ونتائج تحليلها
٥. قرارات الاستفادة من نتائج التقييم

تستند معايير تقييم الأداء مثلا علي:

- مدي الالتزام بالمهام،
- المشاركة في الأنشطة الطلابية،
- المساهمة في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة،
- المشاركة في أنشطة ضمان الجودة والتطوير بالمؤسسة،
- المساهمة في جهود تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة،
- العلاقة مع الزملاء والرؤساء،
- إضافة إلى معايير خاصة لكل فئة....الخ.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة تقييم أداء جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

تقييم أداء إدارة المؤسسة ومواردها البشرية			
٤ = متميز	٣ = مستوف	٢ = مستوف جزئياً	١ = غير مستوف
■ تطبق المؤسسة آليات موضوعية تتضمن معايير وأدوات موضوعية معتمدة ومعلنة تتسم بالشفافية لتقييم كفاءة أداء إدارة المؤسسة ومواردها البشرية. ■ تستخدم المؤسسة مؤشرات متنوعة (كمية - كيفية) لتقييم أداء المؤسسة مثل : نسبة الطلاب الناجحين ، ونسبة الأبحاث العلمية المتميزة ، وتقييم البرامج،... إلخ). ■ تستفيد المؤسسة من نتائج هذا التقييم في تعديل برامجها، واتخاذ القرارات المناسبة. ■ تتوفر لدى المؤسسة أدوات التقييم الذاتي المقننة التي يستخدمها الأعضاء في تقييم أنفسهم ذاتياً. ■ تستخدم نتائج التقييم للمساءلة والمحاسبة ولتحسين الأداء المؤسسي وتطوير عملية التدريب وربط الحوافز بمستويات الأداء ■ تقدم المؤسسة تغذية راجعة تفصيلية عن نتائج التقييم ليستفيد منها أعضاء المؤسسة في التطوير.	■ تطبق المؤسسة آليات موضوعية تتضمن معايير وأدوات موضوعية معتمدة ومعلنة تتسم بالشفافية لتقييم كفاءة أداء إدارة المؤسسة ومواردها البشرية. ■ تستخدم المؤسسة المتاح من المؤشرات الكمية والكيفية لتقييم أدائها مثل (اختبارات الكفاءة، الاستبيانات، تحليل الوثائق، وبطاقات الملاحظة، واستمارات المقابلة.. إلخ) ■ تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات. ■ تتوفر لدى المؤسسة بعض أدوات التقييم الذاتي المقننة التي يستخدمها الأعضاء في تقييم أنفسهم ذاتياً. ■ تستخدم نتائج التقييم للمساءلة ولتحسين الاداء المؤسسي ولتطوير عملية التدريب	■ تعتمد المؤسسة في عملية تقييم الأداء على آليات موضوعية ومعلنة من قبل الجهات الرسمية. ■ تستعين المؤسسة ببعض المؤشرات الكمية والكيفية لتقييم أدائها دون متابعة لنتائج التقييم. ■ لا تسمح المؤسسة لأعضائها بالإطلاع على التقارير المتوفرة لديها وتهمل مشاركتهم في عمليات التقييم وتعتبر مشاركتهم تدخلاً في الاختصاصات.	■ آليات تقييم كفاءة إدارة المؤسسة ومواردها البشرية غير معلنة ولا تتسم بالشفافية وغير موضوعية. ■ تعتمد المؤسسة على التقارير الداخلية والخارجية في تقييم الأداء المؤسسي.

المصداقية والأخلاقيات

علي المؤسسة وضع إجراءات الالتزام بحقوق الملكية الفكرية والنشر، وقواعد لضمان العدالة وعدم التمييز، وميثاق ممارسات أخلاقيات المهنة

ينبغي علي المؤسسة التعليمية تطبيق القوانين المحلية والأعراف الدولية المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية والنشر في كافة جوانب العملية التعليمية والبحثية والخدمات الأخرى المقدمة من المؤسسة، وتشمل الجوانب الآتية:

١. استخدام الطبعة الأصلية في جميع الكتب والمراجع والدوريات العلمية في المكتبة وكافة الأقسام العلمية.
٢. استخدام أعضاء هيئة التدريس المواد العلمية في العملية التعليمية، مثلاً: إمكانية طبع وتصوير أجزاء من المراجع العلمية والدوريات العالمية التي تكون متوافرة في مكتبة المؤسسة و/ أو تكون المؤسسة حاصلة على حق استخدامها من الناشر أو المؤلف، إمكانية عرض المواد التعليمية المنقولة من الكتب أو المراجع أو المواقع الإلكترونية أو البرامج الإذاعية أو التلفزيونية، في قاعات التدريس للطلبة إذا كان الاستخدام للأغراض للتعليمية فقط.
٣. استخدام برامج الحاسبات الآلية المرخصة (الأصلية) وذلك في جميع الأجهزة الموجودة بمعامل الحاسبات للطلبة والأقسام العلمية والإدارية.
٤. وضع لوائح داخلية لتقنين عملية التصوير الضوئي بما لا يخل بحقوق الملكية الفكرية لمؤلفي الكتب والمراجع.

الممارسة التطبيقية للالتزام بالمصداقية والأخلاقيات والقيم:

يمكن للمؤسسة ضمان الالتزام بحقوق الملكية الفكرية وبالأخلاقيات المهنية وتطبيق الممارسات العادلة وعدم التمييز والمصداقية في الوعود المقدمة استجابة للشكاوى والمقترحات وشفافية المعلومات المتاحة عنها في الوسائل المختلفة استرشادا بإجراءات الممارسة التطبيقية التالية:

إجراءات تنفيذ الممارسة

- تكليف لجنة (الحكام أو لجنة أخلاقيات البحث العلمي والممارسات المهنية) بإعداد دراسة عن:
 - حقوق الملكية الفكرية والنشر
 - قواعد ضمان العدالة وعدم التمييز
 - ميثاق لممارسات أخلاقيات المهنة
- تجتمع اللجنة لاقتراح إجراءات للمحافظة علي حقوق الملكية الفكرية والنشر وميثاق لممارسات أخلاقيات المهنة في ضوء القوانين واللوائح، بالاستعانة بخبير في حقوق الملكية الفكرية وأخلاقيات المهنة.
- تضع اللجنة قواعد لضمان العدالة وعدم التمييز في جميع المجالات للأطراف المعنية (الطلاب والإداريين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة).
- تقوم اللجنة بعرض المسودة الأولى علي الأطراف داخل المؤسسة لمناقشتها وإبداء الرأي والمقترحات.
- يتم صياغة الإجراءات والقواعد والميثاق في صورتها النهائية وعرضها علي مجلس المؤسسة للمناقشة والاعتماد.
- نشر وإعلان الإجراءات والقواعد والميثاق بكافة الوسائل المتاحة لجميع الأطراف المعنية.
- عقد ندوة أو أكثر لنشر ثقافة حقوق الملكية الفكرية والنشر وأخلاقيات المهنة والبحث العلمي بين الأطراف المعنية.
- استطلاع رأي الأطراف المعنية في فاعلية الإجراءات والقواعد والميثاق واتخاذ إجراءات

تصحيحية وفقا للنتائج.
مؤشرات الأداء
مؤشر الانتهاء: كتيب / كتيبات إجراءات الحفاظ علي حقوق الملكية الفكرية والنشر، قواعد ضمان العدالة وعدم التمييز، ميثاق ممارسات أخلاقيات المهنية معلنة. مؤشر النجاح: ▪ الوعي بحقوق الملكية الفكرية والنشر ▪ نماذج فعلية للاستجابة للشكاوي ▪ الرضا عن الإجراءات المتبعة
الأدلة والشواهد
أ- وثائق واستبيانات: ١. قائمة إجراءات المؤسسة للحفاظ علي حقوق الملكية الفكرية والنشر معتمدة ومعلنة. ٢. وثائق نشر ثقافة حقوق الملكية الفكرية والنشر بالمؤسسة (ندوات، لقاءات، مطبوعات) ٣. دليل ملعن لأخلاقيات المهنة والوظائف المختلفة بالمؤسسة ٤. آليات تطبيق الممارسات العادلة وعدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة- العاملين – الطلاب وتشمل: وثائق معتمدة لتوزيع أعباء الإشراف والتدريس والحوافز والمكافآت والتعيينات لأعضاء هيئة التدريس، وثائق معتمدة لتوزيع أعباء العمل والحوافز بين الإداريين والعاملين، وثائق معتمدة للمساواة بين الطلاب في فرص التعليم والتقويم ٥. آلية معتمدة ومعلنة لتلقي الشكاوى والمقترحات والاستجابة لها والقرارات المتخذة في شأن الشكاوى وإخطار الشاكي بنتيجة المتابعة ٦. الوسائل المستخدمة في نشر المعلومات عن المؤسسة موثقة ومعتمدة (الموقع الإلكتروني – مطبوعات – أدلة – إعلانات – جهة مسنولة...) ٧. وسائل متابعة صحة المعلومات ومصادقيتها ٨. نماذج لاستطلاع رأي العاملين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب وقياس الرضا وقائمة الإجراءات التصحيحية المتخذة لتحقيق العدالة في ضوء نتائج قياس الرضا.

المقياس المتدرج لمستوى أداء الممارسة السابقة:

يمكن للمؤسسة تقييم مستوى أداء ممارسة الالتزام بالمصادقية والأخلاقيات والقيم وفق مقياس التقدير المتدرج التالي:

الالتزام بحقوق الملكية الفكرية وبالأخلاقيات المهنية			
(٤) متميز	(٣) مستوف	(٢) مستوف جزئياً	(١) غير مستوف
■ تطبق المؤسسة ميثاقاً معتمداً ومعلناً ومفعلاً يضمن التزام أعضائها بحقوق الملكية الفكرية والنشر وبالأخلاقيات المهنية. ■ يتضمن الميثاق الممارسات الأخلاقية للوظيفة على كافة المستويات: التعليمية والبحثية وحقوق الملكية الفكرية والنشر. ■ تعلن المؤسسة على جميع أعضائها حظر استخدام البرامج الجاهزة غير المرخصة على أجهزة الحاسب الآلي بالمؤسسة، وعدم نسخ المصنفات بما يشكل اعتداء على حقوق المؤلف، وتراقب ذلك مراقبة متميزة. ■ تضع المؤسسة لوحات إرشادية للمترددين على المكتبة توضح لهم المعايير والضوابط الخاصة بقوانين الملكية الفكرية. ■ تراقب المؤسسة تطبيق جميع الممارسات	■ تطبق المؤسسة ميثاقاً معتمداً ومعلناً يضمن التزام أعضائها بحقوق الملكية الفكرية والنشر وبالأخلاقيات المهنية. ■ يتضمن الميثاق الممارسات الأخلاقية للوظيفة على كافة المستويات: التعليمية والبحثية وحقوق الملكية الفكرية والنشر. ■ تعلن المؤسسة على معظم أعضائها حظر استخدام البرامج الجاهزة غير المرخصة على أجهزة الحاسب الآلي بالمؤسسة، وعدم نسخ المصنفات بما يشكل اعتداء على حقوق المؤلف. ■ تضع المؤسسة لوحات إرشادية للمترددين على المكتبة توضح لهم المعايير والضوابط الخاصة بقوانين الملكية الفكرية. ■ تراقب المؤسسة تطبيق معظم	■ تضع المؤسسة ميثاقاً معتمداً يضمن حقوق الملكية الفكرية والنشر والأخلاقيات المهنية ولكنه غير مفعلاً. ■ تستخدم المؤسسة إجراءات لعدم استخدام البرامج الجاهزة غير المرخصة على أجهزة الحاسب الآلي بالمؤسسة. ■ وضع لوحات إرشادية للمترددين على المكتبة، توضح لهم المعايير والضوابط الخاصة بقوانين الملكية الفكرية. ■ لا تهتم المؤسسة بمراقبة تطبيق بعض الممارسات الأخلاقية للوظيفة على كافة المستويات.	■ الميثاق الأخلاقي للمؤسسة لا يضمن حقوق الملكية الفكرية والنشر للمؤلفين أو الالتزام بالأخلاقيات المهنية. ■ لا تهتم المؤسسة بمراقبة تطبيق الممارسات الأخلاقية للوظيفة على كافة المستويات.

		الممارسات الأخلاقية للوظيفة على كافة المستويات.	الأخلاقية للوظيفة على كافة المستويات. ■ تطور المؤسسة الميثاق الأخلاقي وفقاً للتغيرات العالمية والقومية والمحلية .
تطبيق الممارسات العادلة وعدم التمييز			
(١) غير مستوف	(٢) مستوف جزئياً	(٣) مستوف	(٤) متميز
■ لا توفر المؤسسة قواعد محددة ومعتمدة لتحقيق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين والطلاب. ■ لا توجد خطة بالمؤسسة واضحة لتصحيح المسارات غير العادلة أو اكتشافها.	■ تتوفر لدى المؤسسة قواعد محددة ومعتمدة تحقق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين والطلاب ولكن دون تطبيق. ■ تتخذ المؤسسة بعض القرارات لتصحيح المسارات غير العادلة بعد اكتشافها. ■ لا تفعل المؤسسة القرارات التي اتخذت لتصحيح المسارات غير العادلة.	■ تطبق المؤسسة قواعد محددة ومعتمدة معلنة تحقق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، والعاملين، والطلاب. ■ تضع المؤسسة خطة لتصحيح المسارات غير العادلة فور اكتشافها مثل: (توزيع الأعباء التدريسية، الحوافز والمكافآت، التقويم ... إلخ) . ■ تفعل المؤسسة القرارات التي اتخذت لتصحيح المسارات غير العادلة	■ تطبق المؤسسة قواعد محددة ومعتمدة ومعلنة تحقق العدالة بين جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين والطلاب. ■ تضع المؤسسة خطة فورية لتصحيح المسارات غير العادلة قبل وفور اكتشافها مثل توزيع الأعباء التدريسية والحوافز والمكافآت، التقويم ... إلخ. ■ تفعل المؤسسة القرارات التي اتخذت لتصحيح المسارات غير العادلة. ■ تستفيد المؤسسة من التغذية المرتدة الواردة من المستفيدين من القرارات التي اتخذت لتصحيح المسارات غير العادلة.
المصادقية في الوعود المقدمة استجابة للشكاوى والمقترحات			
(١) غير مستوف	(٢) مستوف جزئياً	(٣) مستوف	(٤) متميز
■ لا تضع المؤسسة صندوقاً خاصاً بتلقي الشكاوى والمقترحات.	■ تضع المؤسسة صندوقاً خاصاً بتلقي الشكاوى والمقترحات في مكان لا يسمح بالاطلاع عليه.	■ تضع المؤسسة صندوقاً خاصاً بتلقي الشكاوى والمقترحات في مكان بارز يسمح بالاطلاع عليه.	■ تضع المؤسسة صندوقاً خاصاً بالشكاوى والمقترحات في مكان بارز يسمح بالاطلاع عليه.

■ يتم فتح صندوق الشكاوي والمقترحات علي فترات غير منتظمة. ■ لا يتم بحث ودراسة واتخاذ القرار لأي من الشكاوي والمقترحات التي توضع بالصندوق.	■ يتم فتح صندوق الشكاوي والمقترحات بصفة دورية. ■ يتم الإطلاع على تلك الشكاوي والمقترحات، واتخاذ القرارات اللازمة والقيام بإخطار الأفراد بنتيجة الشكوى أو المقترح.	■ يتم فتح صندوق الشكاوي والمقترحات بصفة دورية. ■ يتم الإطلاع على الشكاوي والمقترحات، واتخاذ القرارات اللازمة والقيام بإخطار الأفراد بنتيجة الشكوى أو المقترح. ■ يتم تفعيل القرارات المتخذة في ضوء الشكاوي أو المقترحات وتقييمها.	■ يتم فتح صندوق الشكاوي والمقترحات بصفة دورية. ■ يتم الإطلاع على الشكاوي والمقترحات، واتخاذ القرارات اللازمة والقيام بإخطار الأفراد بنتيجة الشكوى أو المقترح. ■ يتم تفعيل القرارات المتخذة في ضوء الشكاوي أو المقترحات وتقييمها.
شفافية المعلومات المتاحة عن المؤسسة في الوسائل المختلفة			
(١) غير مستوف	(٢) مستوف جزئيا	(٣) مستوف	(٤) متميز
■ لا تسعى المؤسسة لتوفير المعلومات التي تغطي أنشطتها المختلفة. ■ لا تحاول المؤسسة تحديث المعلومات المتوفرة عنها. ■ لا تتابع المؤسسة المعلومات المنشورة عنها في الوسائل المختلفة.	■ تسعى المؤسسة لتوفير بعض المعلومات التي تغطي أنشطتها المختلفة. ■ لا تحاول المؤسسة تحديث بعض المعلومات المتوفرة عنها. ■ لا تتابع المؤسسة المعلومات المنشورة عنها في الوسائل المختلفة.	■ توفر المؤسسة المعلومات التي تغطي أنشطتها المختلفة داخليا. ■ تحدث المؤسسة المعلومات بطريقة شبه دورية طبقا للمتغيرات المحلية. ■ تتابع المؤسسة المعلومات المنشورة عنها في الوسائل المختلفة للتأكد من مصداقيتها.	■ توفر المؤسسة المعلومات التي تغطي أنشطتها المختلفة داخليا وعلى موقعها الإلكتروني. ■ تحدث المؤسسة هذه المعلومات بطريقة دورية طبقاً للمتغيرات المحلية والقومية والعالمية. ■ تتابع المؤسسة المعلومات المنشورة عنها في وسائل الإعلام المختلفة للتأكد من حداثتها ومصداقيتها والاستفادة من هذه المعلومات في مراجعة أنشطتها المختلفة.