

التميز في الإدارة الجامعية

تأليف

د. عبد الحكيم بن عبد المحسن أبابطين
عميد عمادة التطوير والجودة (سابقاً)
جامعة الملك سعود

أ.د. أحمد عكاوي
مستشار عمادة التطوير والجودة (سابقاً)



١٤٤١ هـ / ٢٠٢٠ م

نبذة عن المؤلفين

الأستاذ الدكتور / أحمد عكاوي عبدالعزيز أحمد

المناصب الإدارية (حالياً)

- نائب رئيس جامعة جنوب الوادي لشئون الدراسات العليا والبحوث
- مدير مركز البرامج المشتركة بين الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية وجامعة جنوب الوادي
- مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة جنوب الوادي - مصر
- المشرف على كلية العلاج الطبيعي بجامعة جنوب الوادي

المناصب الإدارية (سابقاً)

- مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة جنوب الوادي - مصر (٢٠٠٦ - ٢٠٠٩)
- مستشار عمادة التطوير والجودة بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية (٢٠٠٩ - ٢٠١٩)

الخبرات المهنية

- التدريب والاستشارات في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي والتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي وقبل الجامعي
- إدارة مؤسسات التعليم العالي. - التخطيط لإنشاء مؤسسات التعليم العالي الجديدة واعداد اللوائح التنظيمية. - تصميم وإدارة المشروعات التطويرية في التعليم العالي. - تقييم الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسة، والمقارنات المرجعية. - اقتباس وتطبيق أفضل الممارسات العالمية. - بناء نظم جودة التعليم العالي الأكاديمية والإدارية. - الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.
- أتمتة نظم الجودة. - بناء نظم التميز في التعليم العالي. - تصميم وتنفيذ المشروعات التنموية المجتمعية. - قياس الأثر للمشروعات. - الدراسات الاستشارية. - تحسين الهوية والسمعة المؤسسية - تعزيز الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي. - إنتاج ما يقرب من ٤١ مؤلفاً منشوراً في التخصص الدقيق (البيولوجيا البنائية) وفي مجال تطوير التعليم الجامعي.

الدكتور / عبد الحكيم بن عبد المحسن بن عبد الكريم أبابطين

المناصب والخبرات،

- مدير عام مركز المعلومات والأبحاث السياحية (ماس)، الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني.
- عميد عمادة التطوير والجودة، جامعة الملك سعود. - أستاذ مشارك، قسم الإحصاء وبحوث العمليات بكلية العلوم - جامعة الملك سعود. - عميد عمادة الجودة المكلف، جامعة الملك سعود. - عميد عمادة التطوير، جامعة الملك سعود. - وكيل كلية العلوم للتطوير والجودة، كلية العلوم - جامعة الملك سعود. - رئيس وحدة الجودة، كلية العلوم - جامعة الملك سعود. - مُحكم للأبحاث العلمية في مجال الإحصاء ومراقبة الجودة والإدارة. - عمل كمستشار في عدة من الجهات في مجالات الإحصاء والجودة والتخطيط الاستراتيجي. - شارك في تأليف كتابين (التميز في الإدارة الجامعية، وتطوير الجامعات بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر). - عضو بمجلس المقيمين بجامعة الملك سعود. رئيس فريق مراجعين معتمدين. ساهم في الاعتماد المؤسسي بجامعة الملك سعود، وأُعتد عدة برامج أكاديمية بالجامعة، كذلك كان له مساهمات مباشرة في الاعتماد الوطني والدولي لبرامج كلية العلوم. - محكم معتمد لبرامج التميز ومقيم معتمد لشهادات ضمان الجودة (الأعتماد البرامج التعليمية و ISO).

الناشر

جامعة الملك سعود - عمادة البحث العلمي

برنامج دعم تأليف كتاب



التميز في الإدارة الجامعية

تأليف

الأستاذ الدكتور أحمد عكاوي عبدالعزيز أحمد الدكتور عبد الحكيم بن عبدالمحسن أبابطين
مستشار عمادة التطوير والجودة (سابقاً) عميد عمادة التطوير والجودة (سابقاً)
جامعة الملك سعود جامعة الملك سعود

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

دار جامعة الملك سعود للنشر، ١٤٤١هـ.

ح

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

عكاوي، أحمد

التميز في الإدارة الجامعية. / أحمد عكاوي؛ عبدالحكيم أبابطين. - الرياض، ١٤٤١هـ

٢١٠ ص؛ ١٧×٢٤ سم

ردمك: ٩-٨٥٥-٥٠٧-٦٠٣-٩٧٨

١- الجامعات والكليات - تنظيم وإدارة أ. أبابطين، عبدالحكيم (مؤلف مشارك) أ. العنوان

١٤٤١/١٠٢١٦

ديوي ١، ٣٧٨

رقم الإيداع: ١٤٤١/١٠٢١٦

ردمك: ٩-٨٥٥-٥٠٧-٦٠٣-٩٧٨

هذا كتاب مؤلف صادر عن عمادة البحث العلمي بالجامعة ضمن سلسلة كتب برنامج (دعم تأليف كتاب) وتم تحكيمه من قبل لجنة المطابقة بعمادة البحث العلمي وموافقة اللجنة الإشرافية للبرنامج على نشره في اجتماعها الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ المعقود بتاريخ ٢/٢/١٤٣٨ هـ الموافق ٢/١١/٢٠١٦ م

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



نبذة عن الكتاب

جاء هذا الكتاب في ظل عالم متنامي في المعرفة ومتسابق في التميز والابتكار والإبداع خاصة في مجال التعليم العالي؛ ليبين للقادة الجامعيين وجميع المهتمين بالتعليم العالي آلية تحقيق ضمان الجودة ثم التميز في الإدارة الجامعية على جميع المستويات التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية وما يتبعها من ماليات وبنية تحتية ونظم ولوائح، وذلك وفق أفضل الممارسات الدولية. أوضح الكتاب بالتفصيل الطرق الخاصة بالتميز في الإدارة الجامعية وآلية تطبيقها وقياس فعاليتها، حيث يشمل مواصفات فنية تفصيلية للإدارة المركزية للجامعة من ناحية الهياكل التنظيمية المثالية التي تمكن الجامعة من أداء وظيفتها وتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، كما يوضح مواصفات البنية التحتية، والنظم المالية، والتواصل، وتحقيق الشفافية، والمساءلة، والبيئة التقنية، وميثاق أخلاقيات العمل الجامعي.

خصص الكتاب جزءاً رئيساً للنظم الدولية المتبعة في مجال الجودة والتميز والتوازن في الأداء في المؤسسات عامة ونظم التعليم العالي خاصة مثل نموذج التميز الأوروبي، ونموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، ونظام الستة سيجما، وتقليل الهدر باستخدام نظام كايزن الياباني، والتوازن في الأداء من أجل التميز، وغيرها، مع تقديم أمثلة عملية لتطبيق هذه الأنظمة الخاصة في التعليم ويتضمن الكتاب جزءاً عن تصنيف الجامعات العالمية لتحقيق التميز، وجزءاً عن التميز في التعليم والتعلم ليوضح المهارات الشخصية للمعلم، والتخطيط والإعداد، والبيئة التعليمية، وتقديم المحتوى العلمي، والمسؤوليات المهنية، مع أمثلة عملية من بعض الجامعات العالمية. التميز في البحث العلمي، وإدارته بطريقة إستراتيجية، وقياس نتائجه، وربطه بالاحتياجات التنموية للمجتمع، وإدارة شؤون طلاب الدراسات العليا بالجامعات وفق أفضل الممارسات الدولية أخذت قدراً من المناقشة في هذا الكتاب. كما شُرح دور الجامعة في إنشاء منظومة للجودة، والتخطيط

الإستراتيجي، وتطوير مهارات منسوبيها، وخدمة المجتمع والتميز في تقديم هذه الخدمات على جميع المستويات التي تخص البيئة والمواطنين.

هذا الكتاب موجه للقراءة من قبل مديري ورؤساء الجامعات، ووكلاء ونواب رؤساء الجامعات، وعمداء ووكلاء الكليات، وعمداء ووكلاء العمادات المساندة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، وكبار الموظفين، ومديري الإدارات العامة، والمجتمع الجامعي بشكل عام.

مقدمة

على الرغم من أن الإدارة ليست من مخرجات الجامعة لكنها تعتبر الأساس في إنجاح الوظائف والمخرجات الثلاث الرئيسة وهي التعليمية والبحثية والمجتمعية، حيث بدون الإدارة لا يمكن لهذه الوظائف الثلاث الرئيسة أن تتم بصورة مرضية وأن تحقق أهدافها ونتائجها. تعمل الإدارة على تحقيق النتائج بواسطة الآخرين من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (فايول 1916)، وتستخدم المصادر بطريقة مثلى لإنجاز أفضل مخرجات في وقت يسير وبإتقان وبأقل تكلفة، وذلك وفق جدول زمني محدد وبدرجة معينة من الجودة.

هناك تعريفات متنوعة للإدارة وردت من قبل الرواد في هذا العلم، حيث عرفها تايلور (1911) على أنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكيد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف، في حين عرفها فايول (1916) على أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة، أما كلوف (1968) Clogh فقد ذكر أنها فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك، وعرفها آخرون على أنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم، وكذلك تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة.

تهتم الإدارة العامة بالمؤسسات التي تقدم خدمات للجمهور ومنها الجامعات، أما إدارة الأعمال فتخصص بإدارة منشآت أو شركات أو أي أعمال مملوكة لأفراد أو مجموعات خاصة تهدف إلى الربح. وضع فايول Fayol أربعة عشر أساساً للإدارة وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسئولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، خضوع الأفراد للمصلحة العامة، المكافآت، المركزية، تسلسل القيادة، النظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، العمل بروح الفريق. ذكرت إسراء عبد الباسط (موقع إلكتروني) أن أهداف ومهام الإدارة هي: صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة

بتحديد الأهداف طويلة وقصيرة المدى بمشاركة الأطراف المعنية؛ بلوغ النتائج المخطط لها، تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين؛ صناعة ووضع معايير فنية عالية الجودة؛ إدارة متقدمة في مجال التخطيط الإستراتيجي، التنظيم، التوجيه، المتابعة؛ إدارة استخدام التقنية في أداء الأعمال والتحول لمفاهيم المنظمات الرقمية المتعلمة، والعمل وأداء الخدمات عن بعد؛ إدارة طرق التمويل غير تقليدية؛ إدارة تقنين وتطوير النظم القانونية التي تشكل الإطار العام والقواعد التفصيلية لكل ما سبق.

هناك جانبان أساسيان لقياس نجاح الإدارة، وهما: الفعالية Effectiveness، والكفاءة Efficiency، حيث تشير الأولى إلى مدى تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، أما الثانية فتشير إلى حسن استخدام الموارد المالية في هذه المؤسسة. على كل مدير ناجح أن يتحلى بجملته من السمات والقدرات التي تشمل المهارات الفكرية، وهي أن يكون لديه رؤية شمولية للواقع الخاص بالمؤسسة، ورؤية مستقبلية أيضاً، ويربط الأجزاء والوحدات المختلفة بعضها ببعض. كما ينبغي أن يكون لديه مهارات شخصية مثل قدرته على التعامل بحكمة مع الأطياف المختلفة من الناس دون صدام أو إهمال، وقدرته على التحاور والمحااجة والتقديم والإقناع وغيرها. كما يفضل للمدير الناجح أن يكون ملماً بالأحداث الجارية ولديه قراءة للمستقبل. كما يجذب أيضاً أن يكون لديه مهارات فنية في التخصص الخاص بالمؤسسة التي يديرها، كذلك مهارات لغوية وحاسوبية.

تعتبر إدارة المؤسسات التعليمية، خاصة الجامعات، عملية ليست سهلة لعدة أسباب:

- الأعداد الكبيرة من الطلاب الذين يدرسون بالجامعة، حيث لكل اتجاهاته، والسن (١٨ - ٢٣ سنة) يكون غاية في الخطورة من حيث الاندفاع والحماس الذي أحياناً يتخطى حدود المسموح به.
- الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس التي قد تتعدى ذلك إلى مرحلة عدم الالتزام.
- العالم المتنامي بصورة مذهلة في الإنتاج العلمي والتقنية.
- زيادة إعداد الطلاب؛ نظراً لزيادة عدد السكان وزيادة تدفق هؤلاء الطلاب من مرحلة الثانوية العامة.
- ارتفاع المستوى العلمي للطلاب في مرحلة الثانوية العامة ومن ثم ارتفاع فرصهم للالتحاق بالجامعات التي لا تستوعب في كثير من الأحيان الإعداد المرسل إليها من مكتب التنسيق الخاص بنجاح الطلاب في الثانوية العامة.
- المطالبة المستمرة من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين بزيادة الرواتب والحوافز في حين أن مخصصات الجامعة تكون غير كافية لتلبية كل هذه المتطلبات.
- ضغط المجتمع على الجامعة لتوظيف مواطنين على الرغم من عدم الحاجة إليهم، ومن ثم يشكل

هؤلاء الموظفون عبئاً جديداً يضعف مقدرات الجامعة.

- عدم قدرة الجامعة على التطوير المستمر؛ نظراً لأن التطوير يتطلب ميزانية إضافية في الوقت الذي لا تستطيع فيه الجامعة تلبية الاحتياجات الأساسية للتعليم والتعلم والبحث العلمي.
 - القيود النظامية المفروضة على النظام المالي للجامعة، حيث لا تستطيع الجامعة التحويل من بند مالي إلى آخر إلا في حدود ضيقة لا تلي احتياجاتها الملحة.
 - الاضطرابات السياسية التي تؤدي إلى استقطاب أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في تكتلات ضد تكتلات أخرى مما ينعكس سلباً على عدم التركيز على رسالة الجامعة الرئيسية، وتسخير كل الجهود والطاقات نحو هذه الصراعات التي لا جدوى منها.
 - الصراعات بين الأكاديميين على المناصب الأكاديمية، وكذلك بين الإداريين على المناصب الإدارية مما يجعل من لا يفوز بمنصب معين يعمل ضد من فاز به، ومن ثم ينعكس سلباً على الأداء الجامعي ككل.
 - ضعف عملية التوثيق؛ لأن العمل لا يسير في معظم الأحيان بطريقة مؤسساتية، مما يجعل كل مسئول جديد يبدأ من الصفر دون البناء على ما أنجزه من قبله.
 - ضعف نظم المعلومات التي هي أساس لاتخاذ القرارات، حيث تتخذ القرارات على معلومات وصفية أكثر منها كمية وبالتالي تكون غير دقيقة.
 - انخفاض الولاء للجامعة من قبل البعض وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
 - الخوف من التغيير لدى القيادات الجامعية؛ نظراً لأن المرؤوسين، في بعض الأحيان، لا يقدرّون قيمة التغيير ولا أهميته.
- لذا فإن الإدارة الجامعية يجب أن تكون حكيمة ورشيدة في تحقيق أعلى مكتسبات ومخرجات في ظل التحديات التي ذكر بعضها سابقاً، وتحتاج هذه الإدارة إلى قادة أكثر من كونهم رؤساء، وتحتاج إلى عقلانية وتوازن وعمق وآليات ونظم لكي تحقق رؤية ورسالة الجامعة، وتحاول إلى حد ما إرضاء جميع الأطراف المعنية دون الإخلال بالواجبات والمسئوليات العامة.
- إن الإدارة الجامعية عليها تحديات كبيرة، وهي التوازن بين حاجات الطلاب وبناء قدراتهم التي تؤدي إلى توظيفهم بعد التخرج ومساهمهم بإيجابية في المجتمع، وحاجات أعضاء هيئة التدريس المالية والعلمية وكذلك الموظفين. يضاف إلى ذلك تفعيل دور الجامعة في تنمية المجتمع المحلي، وإسهامها الدولي في التقدم والنمو للحضارة الإنسانية. يعتبر هذا الدور شاقاً جداً، لذا فهذه دعوة إلى كل من ينتسب للجامعة أو معني بها فعليه أن يساعد ويدعم هذه القيادات الجامعية لكي تحقق أهدافها ولا تستهلك قدراتها وطاقتها في صراعات وخلافات لا جدوى منها.

ظهر في العقدين الماضيين مصطلح الإدارة الرشيدة التي عرفها أيضًا عاكوم (٢٠٠٦) بأنها العملية التي يتم من خلالها وضع السياسات الوطنية وتنفيذها وتوزيع الموارد بما يتوافق والقوى السياسية والاقتصادية السائدة، وعرفها (كريم ٢٠٠٤؛ الأخضر وجلطي ٢٠٠٦) على أنها عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل مناسب، وتلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة لتحقيق أهدافها وغاياتها المبنية في نظامها الأساسي، وتشمل تفويض الهيئات الكبيرة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر، مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة. تمثل الإدارة الرشيدة أيضًا في حكم القانون والشفافية والاستجابة والمشاركة والإنصاف والفعالية والكفاءة والمسائلة والتنمية والرؤية الإستراتيجية (العادي ٢٠٠٥). وتشمل أيضًا مختلف الإجراءات المراد تطبيقها من طرف المؤسسة لتحقيق تنسيقات داخلية كفيلة بتخفيض التكاليف (فرجاني ٢٠٠٦).

إن الإدارة الجامعية الرشيدة هي أسلوب ومنظومة إدارية تنقسم إلى وحدات إدارية رشيدة على مستوى الكليات، والأقسام، والإدارات، وتتسم بالشفافية، والمصدقية، واكتشاف القصور، والمخالفات، والغش، والرشوة، وتتيح للمعنيين الاطلاع على ما يدور في المؤسسة من عمليات، كما تعمل على تحسين جودة الخدمة والمنتج باستمرار، كما أنها تحمي مصالح المعنيين سواء من داخل الجامعة أو خارجها.

برز على الساحة في السنوات الأخيرة مصطلح التميز، حيث استخدم في المؤسسات التعليمية والإنتاجية وغيرها. حيث يشابه إلى حد ما الإدارة الرشيدة في مفهومه، لكنه يركز على شيء مهم وهو أن أي مكتسب أو إنجاز ذي قيمة لا بد أن يأتي من عمل ذي قيمة، وأن الإنجازات لا تأتي مصادفة، بل تأتي نتيجة تخطيط وتنفيذ لعمليات متقنة وفق معايير جودة محددة.

يحاول هذا الكتاب التطرق إلى الإدارة الجامعية المتميزة في كل مجال من المجالات التي تخص الجامعة، حيث تعتبر جميع الموضوعات التي وردت في هذا الكتاب عبارة عن حصيلة ممارسات عملية بعيدة عن النظريات والفلسفات الإدارية، مما يسمح لمحتوى هذا الكتاب أن يكون أكثر قابلية للتطبيق والممارسة.

يشمل هذا الكتاب خمسة فصول مترابطة ومتسلسلة، حيث يهتم الفصل الأول بمفهوم وأدوات التميز في الإدارة الجامعية الذي يركز على مفهوم التميز وآليات تحقيقه في الجامعات، مع ذكر أمثلة عالمية للممارسات التي قامت بها بعض الدول المتقدمة في هذا المسار. كما يشمل الفصل وصفاً لأشهر الجوائز والنظم الدولية التي تهتم بالتميز وجودة الأداء. كما يتم ذكر معايير التميز النسبي بين مؤسسات التعليم العالي أو ما يسمى بالتصنيفات العالمية. يركز الفصل الثاني على المواصفات الفنية للإدارة الجامعية الجيدة والمتميزة، حيث يشمل ملامح الهيكل التنظيمي، مركزية

الجامعة، ميثاق أخلاقيات العمل الجامعي، النظم واللوائح الجامعية، نظم المعلومات الجامعية، البنية التحتية والتجهيزات، مؤشرات الأداء لقياس فاعلية الإدارة الجامعية. يختص الفصل الثالث بالتميز في العملية التعليمية، حيث يبين أهم الممارسات الدولية لتحقيق التميز في التعليم والتعلم شاملة طرق التدريس، تقييم الطلاب، التواصل مع الخريجين، الدعم الإرشادي والأكاديمي وغيرها من الجوانب ذات الصلة بالعملية التعليمية. كما يوضح الفصل مقاييس تقييم ذاتية وضعتها بعض الجامعات العالمية لقياس درجة التميز في التعليم والتعلم. يعنى الفصل الرابع بالتميز في البحث العلمي، حيث يشمل أمثلة من أفضل الممارسات الدولية في مجال التميز في البحث العلمي من ناحية علاقة البحث العلمي بتنمية المجتمع، والإدارة الإستراتيجية للبحث العلمي، وتقييم الأداء البحثي، وإدارة طلاب الدراسات العليا، وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة. يختص الفصل الخامس بنظم الجودة والتخطيط والشراكة المجتمعية من أجل التميز الجامعي، حيث يتم تقديم ملخص شامل للدور الذي تلعبه منظومة الجودة والتخطيط في الجامعات، وكذلك تفاصيل منظومة التدريب وتأهيل الكوادر البشرية، الدور المنوط به الجامعة في التفاعل مع المجتمع.

المحتويات

هـ	نبذة عن الكتاب
ز	مقدمة
١	الفصل الأول: مفهوم التميز في الإدارة الجامعية
١	مقدمة
١	مفهوم التميز في الإدارة الجامعية
٥	ممارسات التميز
٦	ألمانيا
٦	فرنسا
٧	إسبانيا
٧	دراسة حالة من فنلندا (مراكز التميز الوطنية)
٨	الطريقة الدولية لمراجعة النظراء
٩	الفصل الثاني: أدوات التميز في الإدارة الجامعية والتصنيفات العالمية
٩	مقدمة
٩	نظم الجودة والتميز الشهيرة
٩	جائزة مالكوم بالدريج الوطنية
١٣	تطبيق نظام جائزة مالكوم بالدريج الوطنية في أداء المؤسسات التعليمية
١٥	نموذج التميز الأوروبي

٣٥	كايزن
٤٠	الستة سيجما
٤٦	بطاقة الأداء المتوازن
٥٣	تصنيف الجامعات العالمية
٦١	الفصل الثالث: المواصفات الفنية للإدارة الجامعية المتميزة
٦١	مقدمة
٦١	الهيكل التنظيمي للجامعة
٦٧	مركزية الجامعة
٦٧	ميثاق أخلاقيات العمل الجامعي
٦٩	النظم واللوائح
٧١	نظم المعلومات
٧٦	تقنية المعلومات
٧٨	البنية التحتية والتجهيزات
٨٠	مؤشرات الأداء لقياس فاعلية الإدارة الجامعية
٨٣	الفصل الرابع: التميز في التعليم والتعلم
٨٣	مقدمة
٩٢	إطار التقييم الذاتي للتميز في التعليم والتعلم
٩٣	المجال ١: المهارات الشخصية للمعلم
٩٦	المجال ٢: التخطيط والإعداد
١٠٢	المجال ٣: البيئة التعليمية
١٠٦	المجال ٤: تقديم المحتوى التعليمي
١١١	المجال ٥: المسؤوليات المهنية
١١٧	مقاييس تقييم التميز (مثال: جامعة ميسوري ستات)
١٢٣	الفصل الخامس: التميز في البحث العلمي
١٢٣	مقدمة

١٢٣ مفهوم التميز في البحث العلمي
١٢٤ تقييم البحث العلمي
١٢٥ إطار التميز البحثي
١٢٦ الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات البحث العلمي
١٣٣ البحث العلمي وتطبيقاته
١٣٦ إدارة البيانات في البحث العلمي
١٣٩ التميز في إدارة طلاب الدراسات العليا
١٤٠ الأسس التي تساعد على التميز والإبداع لطلاب الدراسات العليا
١٤٥ تقييم الأداء البحثي باستخدام المقاييس الكمية للنشر العلمي
١٥٦ مؤشرات أداء البحث العلمي
١٥٧ الفصل السادس: منظومة الجودة والتخطيط والشراكة المجتمعية
١٥٧ مقدمة
١٥٧ إدارة الجودة
١٥٨ إنشاء مركز الجودة
١٦٠ دليل الجودة
١٦٢ مؤشرات أداء فعالية نظم الجودة بالجامعة
١٦٢ إدارة التخطيط الإستراتيجي
١٦٨ مؤشرات أداء فعالية نظم التخطيط الإستراتيجي بالجامعة
١٧٠ إدارة تطوير المهارات
١٧٦ إدارة الشراكة المجتمعية
١٧٧ أفكار عامة على الجامعة القيام بها لخدمة المجتمع
١٧٧ على جدول أعمال الجامعة
١٧٨ دور الجامعة تجاه الأطفال والعائلة والأصدقاء
١٧٩ دور الجامعة في زيادة التوعية بالأمان
١٧٩ دور الجامعة في محاربة الجريمة
١٨٠ دور الجامعة في دعم الأنشطة الطلابية
١٨٠ دور الجامعة في مساعدة الجوعى ومن لا مأوى لهم

المحتويات

س

- ١٨١ دور الجامعة في مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة
- ١٨٢ دور الجامعة في تحسين الحي الذي تقع فيه
- ١٨٣ دور الجامعة في المساهمة في الفنون المسرحية والرياضية
- ١٨٣ دور الجامعة في الحفاظ على البيئة
- ١٨٤ دور الجامعة تجاه كبار السن
- ١٨٥ دور الجامعة في مساعدة الحيوانات
- ١٨٥ مؤشرات أداء الخدمات المجتمعية
- ١٨٧ الخاتمة

المراجع

- ١٨٩ المراجع العربية
- ١٩١ المراجع الأجنبية
- ٢٠٣ كشاف الموضوعات

مفهوم التميز في الإدارة الجامعية

مقدمة

يعتبر الحصول على شهادات الجودة والتميز والإبداع وغيرها ليس هدفاً جوهرياً للمؤسسات الناجحة التي تعي أهمية أن يتم التطوير داخلياً أولاً، ثم يحدث له اعتماد خارجي عن طريق الشهادات والجوائز؛ ذلك لأنه "لكي يقال عنا إننا أهل خير فلا بد أولاً أن نفعل الخير". وكما هو معروف فإن الاعتماد أو الشهادات الخاصة بالجودة تسمى ضمان جودة خارجي External Quality Assurance وهو إثبات لوجود نظام لضمان الجودة الداخلي بالمؤسسة Internal Quality Assurance. ومن العجيب وغير المقبول أن نرى أن مؤسسات تعليمية كثيرة تركز على الاعتماد (ضمان الجودة الخارجي) دون التركيز على ضمان الجودة الداخلي أولاً، وذلك كمن يضع العربة أمام الحصان. وضعت شهادات الاعتماد والجودة والتميز وغيرها من أجل تحفيز المؤسسات على تحسين وضعها الداخلي وتأثيرها الخارجي وليس من أجل التنافس في حد ذاته، لذا فإن التنافس وسيلة للتحسين وليس غاية. وهذا المفهوم لا بد أن يكون راسخاً لدى المسؤولين عن إدارة الجامعات. يستعرض هذا الفصل مفهوم التميز وتحقيقه وانعكاسه على جودة الأداء في التعليم العالي، كما يستعرض نماذج من الممارسات الدولية التي اتخذتها بعض الدول في السعي لتحقيق التميز في التعليم العالي.

مفهوم التميز في الإدارة الجامعية

يعرف التميز على أنه استيفاء معايير معينة، أو أنه استيفاء الغرض، وهو قياس للأداء وفق مجموعة من المعايير والمعايير الفرعية التي أعدت مسبقاً. ولا بد للتميز أن يأخذ في الاعتبار العناصر الكمية والنوعية، ويستخدم الموضوعية وغير الموضوعية في عملية التقييم. ويعتبر التميز عملية

تكون الكفاءة هي نقطة البداية فيها، ويمكن تعريفه على أنه الخصائص الواضحة التي تكون استثنائية (حصرية). ويعرف التميز عموماً على أنه التفوق أو الجودة التي تفوق الحدود المعروفة في مجال ما. وقد عرفه كاهون (٢٠٠٦) Calhoun؛ ليتل ولوكي (٢٠١١) Little & Locke على أنه التفرد Exclusivity الذي يدفع المؤسسة لكي تتبوأ مكاناً مرموقاً في تصنيف واقعي أو افتراضي. هذا التعريف للتميز يعتبر نسبياً في أداء المؤسسة إلى المؤسسات الأخرى. وهذا يعني أن التميز هو السعي إلى تبوء مكانة معينة، وطريق لإلقاء الضوء على مبادرات معينة موجهة ناحية تحسين التنافس الدولي.

أوضح رويستان وفايرا (٢٠١١) Rostan & Vaira الأبعاد التالية للتميز:

- البعد الدولي الذي يُتضمن فيه التميز.
- التركيز على البحث العلمي ودوره السائد في تحديد التميز.
- التوازي بين التميز وصفوة التعلم.
- الاعتراف بالتميز خلال أنشطة التقييم الخارجي.

بيّن بليكي (٢٠١١) Bleike أن المؤسسات المتميزة هي المهمة فقط التي يمكن أن تصنف كمتتميزة، كما أنها تسعى إلى التميز من أجل إيجاد تمويل يجعلها متميزة. كما أوضح ريدينجز (١٩٩٦) Readings أن التميز عكس الجودة، حيث الجودة تتضمن تشابه بين الجامعة والأعمال التجارية، أما التميز فليس له صبغة إيدولوجية.

وفي إطار موقف الطلاب وهيئة التدريس من التميز، فقد ذكر بيرسي وسالتر (١٩٧٦) Percy & Salter أن التميز يمكن أن يكون معياراً للنجاح في مقررات التعليم العالي، حيث إن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أنهم لا يمكن أن يفعلون شيئاً لتحقيق التميز في الطلاب لو كان هؤلاء الطلاب ليس لديهم إمكانية لذلك على الإطلاق. علاوة على ذلك، فقد أضاف شيرمان وآخرون (١٩٨٧) Sherman et al. أن هناك خمس خصائص تجعل المعلمين يصنفوا على أنهم متميزون وهي: الحماس، الوضوح، الإعداد والتنظيم، التحفيز، حب المعرفة.

حدد ستريك (١٩٨٥) Strike نوعين من التميز هما: التميز النسبي أو التنافسي Norm-Referenced وهو يقارن أداء جهة معينة مع أداء الجهات الأخرى، والتميز المعياري Criterion-Referenced المستند إلى معيار Standard دون وجود تنافس، حيث يقيم أداء هذه الجهة استناداً إلى هذه المعايير. وأضاف أن التميز له عدة خصائص منها: (١) مستوى عالٍ من الإتقان لشخص ما أو شيء ما، (٢) خصائص شيء ما أو شخص ما، توافق أو تتطابق تقريبا مع الوضع المثالي، أو تظهر

تفوق في أحد المجالات، ٣) الجودة الفائقة أو الجيدة لأبعد الحدود، ٤) حالة من الجودة الممتازة أو الاستثنائية (حصرية)، شديدة الجدارة والتفوق. يمكن تطبيق التميز على شخص ما أو كيان أو شيء بخصوص قدراته الشخصية، حيث يمكن أن يتميز الشخص أو الكيان أو الشيء قياساً أمام قدرات الآخرين. لذلك يرتبط التميز ارتباطاً وثيقاً بالتقييم؛ ويتم اعتبار شخص ما أو شيء ما متميزاً "في السياق" وليس في حد ذاته ولكن نسبة إلى إطار مرجعي ينضوي على معايير، ويعتمد الحكم على التميز على معايير يتم تحديدها، وتتطور هذه المعايير عبر الزمن والمكان ووجهات النظر ولكنها ليست عشوائية. يعتمد الحكم على التميز على الشخص أو المجتمع الذي صنعه، وهذا الحكم يمكن أن يتشوه (مصالح شخصية، جهل ببعض الحقائق، تحيز، تناقض، عاطفة).

في تقرير الاتحاد الأوروبي لضمان الجودة في التعليم العالي (مانويلا بروسوني وآخرون ٢٠١٤ (Manuela Brusoni et al.) تم توضيح أن المؤسسة التي تتطلع إلى التميز ينبغي أن تحقق المعايير التالية:

١- إدارة إستراتيجية قوية وتقديمية

لا بد للمؤسسة أن تظهر التزاماً قوياً تجاه التميز في رسالتها والغرض الذي أنشئت من أجله، كما أنه لا بد أن تؤثر التوجهات الإستراتيجية على التخطيط والموارد وممارسات المؤسسة ككل. ولا بد للإدارة التنفيذية والجهات الحاكمة في المؤسسة أن تصوغ أهدافاً مؤسسية تؤدي إلى التميز، وأن يكون لديها معرفة ذاتية بنقاط القوة والضعف والاستعداد للتحسين، وأن تسعى ناحية تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

٢- معايير عالية من الإنجاز الأكاديمي

يعتبر المقياس الرئيس لنجاح المؤسسة هو الأداء الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس في المراحل الدراسية والبحوث. وتحدد سمعة المؤسسة بإنجازات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ولا بد للطلاب أن يظهروا المهارات الرئيسة لديهم شاملة القدرات الذهنية، والكفاءة العملية. الطلاب المتميزون لا بد أن يكونوا محفزين، مستقلين، ويركزون على دراستهم وقادرين على تطبيق معارفهم في الحالات العملية. يشمل مقياس الإنجاز شهادات الطلاب وسجلات أدائهم الأكاديمي.

٣- سجل تتبع قوي للخريجين

هناك طريقة أخرى لتقييم أداء المؤسسات وهي نجاح الطلاب في الحصول على وظائف وفرص مهنية أو دراسات أخرى. ويتوقع من الخريجين المؤهلين جيداً أن يكون لديهم أداءً جيداً في سوق العمل وينجحون في وظائفهم المهنية. في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، يتم إجراء استطلاع

وطني لتوجهات الطلاب كل (٦) شهور تقريباً بعد التخرج (Higher Education Statistics Agency HESA) لاستطلاع آرائهم حول خبراتهم التعليمية ومدى توافق مؤهلاتهم مع متطلبات سوق العمل.

٤- خبرات طلابية استثنائية (ليس لها نظير)

إن التميز في التعليم لم يتم التركيز عليه بنفس القدر الخاص بالتميز في البحث العلمي، ومع هذا، فإن المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى التعليم عالي الجودة تعتبر متميزة، حيث تركز على تطوير مصادر التعلم والجانب التربوي، كما تطور طرق ابتكارية لتحسين الخبرات التعليمية للطلاب، حيث يتحدد إنجاز الطلاب بجودة هذه العملية التعليمية (جيس 2010 Gibbs).

٥- رضا إيجابي للمستفيدين

يرتبط مفهوم التميز بالأداء المتوقع من المؤسسة الذي يقيم خلال التغذية الراجعة للمستفيدين. ويشمل ذلك مدى متسعاً ومتنوعاً من جهات التوظيف، والمستخدمين الآخرين لمخرجات البحث العلمي ونقل المعرفة. وتكون المؤسسة ذات الأداء العالي هي تلك التي يحقق فيها الطلاب توقعات جهات التوظيف والجهات المعنية الأخرى، حيث تركز المؤسسة على احتياجات وتوقعات هؤلاء المستفيدين.

٦- مستوى عالي من رضا الطلاب

يعتبر الطلاب مجموعة مهمة من المستفيدين، ويتم النظر إلى التميز من منظور الخدمة التي تقدم للطلاب ورضاهم عن جودة خبرات التعلم. هناك العديد من المؤسسات التي تجري استطلاعات لقياس مستوى الرضا أو مسوحات تخرج Exit Survey بعد الانتهاء من الدراسة، وهناك بعض الدول تجري مسحاً وطنياً في جميع مؤسسات التعليم العالي لمعرفة مستوى رضا الطلاب (مثل المملكة المتحدة The National Student Survey in the UK Providers).

٧- الالتزام بالبحث العلمي والتطوير الأكاديمي

يُتوقع من المؤسسة المتميزة أن يكون لديها دليل بيانات الإنتاج العلمي المتميز لأعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب. وتعتبر كمية وجود الإنتاج البحثي مقياساً مهماً للأنشطة البحثية، ولكن من المهم أيضاً معرفة درجة انخراط أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي خلال الدراسات الفردية والاشتراك في مجتمع علمي واسع. ويتوقع أن يكون أعضاء هيئة التدريس على معرفة ويشاركون في نقاشات أكاديمية واسعة.

٨- دعم التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية

يعتبر تعزيز التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية المستدامة التي تلبى احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي واحدة من وظائف المؤسسة ورسالتها التي تشمل تطوير المناهج، والبحوث التطبيقية، ونقل المعرفة، والرعاية الاجتماعية. ويمكن اعتبار مؤسسات التعليم العالي جيدة اجتماعيا إذا كان لها دور في تعزيز التنمية الفكرية، والمهارات التقنية، وتعزيز قيمة المساواة والمشاركة والمواطنة. يشمل مؤشر التميز مدى تكامل المؤسسات التعليمية مع الأنظمة الإقليمية ولعبها دورًا مركزيًا في حياة المجتمعات.

٩- الاعتراف بالفائدة الاجتماعية للتعليم

يعتبر تعزيز قيم المجتمعات المدنية وتعزيز الحراك والعدل الاجتماعي من اهم الوظائف الرئيسة لمؤسسات التعليم العالي. المؤسسة المتميزة لا بد أن يكون لديها التزام تجاه الدمج الاجتماعي والثقافي وتوسيع دائرة المشاركة لجميع من لديهم القدرة والتحفيز للاستفادة من الخبرة.

١٠- الالتزام بالعمولة

ستعزز المؤسسات المتميزة المنظور الدولي كجزء من رسالتها والغرض الخاص بها، وتؤمن بأهمية التنافس على المستوى الدولي، والانخراط في تطوير اقتصاديات المعرفة الدولية. المؤسسات لا بد أن تقارن أداؤها مع المؤسسات النظرية في الدول الأخرى، وتشارك في التعاون في البحث العلمي والتطوير الأكاديمي.

١١- تعزيز المساواة والحرية الأكاديمية

يعتبر الالتزام بقيمة التحليل الموضوعي، والسعي إلى المعرفة دون ضغوط سياسية أو أي نوع آخر من التدخلات من الخصائص الرئيسة للتعليم العالي. لا بد أن تحافظ المؤسسات على المساواة في الفرص والاعتبارات الفردية، وتشجيع جميع الطلاب على تحقيق ذاتهم والوفاء بكامل طاقتهم.

ممارسات التميز

Excellence in Practice

ذكر مانويلا بروسوني وآخرون (Manuela Brusoni et al. 2014) خلاصة ممارسات التميز

في بعض الدول الأوروبية على النحو التالي:

الرغبة في التميز في مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا وإسبانيا وفرنسا (ريبيريز Reperes

:2012)

تم تدشين مبادرات في ألمانيا وإسبانيا وفرنسا التي تعتبر امثلة على السياسات الحكومية للتميز، وذلك بعيداً عن الأعمال التقليدية في الجامعات الأوروبية.

ألمانيا

في يناير (٢٠٠٤)، أعدت الحكومة الديمقراطية الاجتماعية بألمانيا برئاسة جيرهارد شرودر برنامجاً لتطوير الجامعات النخبة بناء على تنافس وطني.

وبعد المناقشات الجادة، فقد تم تدشين مبادرة التميز بواسطة حكومة انجيلا ميركل في يوليو (٢٠٠٥)، وكان أول إعلان عن تقديم مقترحات عبر الخمس سنوات (٢٠٠٦ - ٢٠١١). وتم تخصيص مبلغ (٩، ١) بليون يورو، منها (٧٥٪) من الحكومة الفيدرالية، (٢٥٪) من الولايات الألمانية (لاندر Lander)، وتم توجيهها إلى ثلاثة توجهات وهي:

- تدريب الدكتوراه (Ph.D. Training (1 million euros/year per project)
 - مجموعات التميز (Clusters of Excellence (8 million euros/year per project)
 - جامعات التميز (Universities of Excellence (25 million euros/year)
- وتم الاتفاق على تدشين الإعلان الثاني عن المشاريع (٢٠١١-٢٠١٥) بقيمة (٥، ٢) بليون يورو.

فرنسا

في عام (٢٠٠٨)، عقب أزمة الجامعات الفرنسية، أعلنت حكومة نيكولاس ساركوزي أن بيع نسبة (٥، ٢٪) من شركة الكهرباء EDF هو (٥) بليون يورو سيتم إنفاقها على الجامعات بغرض إعداد "حرم جامعي متميز". في عام (٢٠٠٩)، قامت هيئة جوبي روكارد Juppe-Rocard باقتراح "الاستثمار في المستقبل"، وتم تسليم وزير التعليم العالي والبحث العلمي في مايو (٢٠١٠) تقريراً باسم "The Aghion Report" يصف تميز الجامعات وحوكمتها. في عام (٢٠١٠)، تم تدشين برنامج الاستثمار للمستقبل، وتم طرح (١٠) مشروعات متعلقة بالتعليم العالي والبحث العلمي تباعاً بتكلفة (٩، ١٦) بليون يورو من أموال الخزانة. وكان من بين هذه المشروعات:

- تجهيزات التميز (Equipex (Equipment of Excellence)
 - معامل التميز (Labex (Laboratories of Excellence)
 - مبادرات التميز (Index (Excellence Initiatives)
- حيث تم العزم على تمويل (١٠، ٥) جامعات من جامعات التميز.

إسبانيا

في عام (٢٠٠٨)، اقترحت الحكومة الاجتماعية الإسبانية الخاصة بـ لويس زاباتيرو Luis Zapatero خطة تحديث للجامعات الإسبانية " حرم جامعي متميز دولياً Campus of International Excellence - CEI"، وهي مبادرة تم اقتراحها لتعزيز الشراكة الإستراتيجية بين الجامعات ومؤسسات أخرى في نفس الموقع لإنشاء نظام بيئي معرفي قادر على تعزيز إيجاد الوظائف، التماسك الاجتماعي، التنمية الاقتصادية الإقليمية. في الفترة من (٢٠٠٩) إلى (٢٠١١)، تم طرح ثلاث مبادرات وتم إكمال (٢) منها وهما: " حرم جامعي متميز دولياً Campus of International Excellence - CEI"، التي لها طابع عالمي، وأخرى لها طابع إقليمي (CEIR). يعطي ذلك دلالة على الرؤية المتسعة للتميز، والتي لا تقتصر على أماكن محددة في العالم، ولكن يصمم كحركة تجاه التنافس الصحي في الجودة وجوانبها المتعددة المتعلقة بالبحث، والتعليم، والتعلم، والتأثير المجتمعي، والبنية الإستراتيجية. تم تخصيص مبلغ صغير لهذه المبادرة وهو (٥٧) مليون يورو لعام لمشروعات (٢٠١٠)، وقد أدت الأزمة المالية الحكومية إلى إيقاف هذه الخطة من قبل حكومة ماريانو راجوي Mariano Rajoy.

إن البحث عن التميز لم يعد ظاهرة جديدة في الجامعات الأوروبية، حيث يرتبط بشدة مع ثقافة المساواة في التدريب والبحث العلمي والتمويل الحكومي. وتم تنفيذ جميع مبادرات التميز التي تم إعدادها في ألمانيا وإسبانيا وفرنسا لضمان دخول عدد محدود من المؤسسات والمعامل أو كليات الدراسات العليا (الدكتوراه) التي لها طابع عالمي قادر على التنافس مع أفضل الجامعات الانجلو سكسونية Anglo-Saxon Universities. هذا النهج التنافسي قد أدى إلى وجود عدد كبير جدا من الجامعات المتنافسة التي رأت أن هذه فرصة لزيادة التمويل وتحسين السمعة. وسيظل من الصعب تقييم الأثر الكلي لهذه السياسات الحكومية الجديدة على النظام الإجمالي وعلى إستراتيجيات الجامعات، وعلى جودة خريجي المستقبل والباحثين والأساتذة.

دراسة حالة من فنلندا (مراكز التميز الوطنية)

تم اختيار مراكز التميز في التربية بصورة مستقلة بالجامعات والجامعات الخاصة بالعلوم التطبيقية. اقترح المركز الفنلندي لتقييم التعليم العالي (FINEEC) مراكز لوزارة التعليم والثقافة التي تقوم بتخصيص الميزانية بناء على الأداء للوحدات المختارة. يعتبر الهدف من تقييم مركز التميز هو تحسين جودة الجامعة والتعليم التقني، وجعل ذلك أكثر شفافية وتعزيز الممارسات الجيدة.

جاءت طريقة اختبار مراكز التميز بناء على تقييم نظير على المستوى الوطني، حيث قام المركز الوطني الفنلندي لتقييم التعليم العالي (FINHEEC) بنشر اعلان شمل معايير التقييم. وقد ارسلت الجامعات نموذج التقدم إلى المركز، وتم التقييم من قبل لجنة على المستوى الوطني، ومختصين في مجالات معينة. وتم إبلاغ التوصيات إلى المركز وتم إبلاغها إلى الوزارة أيضًا التي كان لها القرار النهائي في تخصيص ميزانية إضافية.

شمل التقييم مجالات معينة مثل: الرسالة، تصميم البرنامج والمقررات، وصف لطرق التدريس المستخدمة وكيفية اختيارها وتطبيقها، وصف لطرق تقييم مخرجات التعلم. شمل نموذج التقدم كذلك وصفا كيميا ونوعياً لمخرجات الوحدة (المؤسسة) ووصفاً للإجراءات المستخدمة في تحديد النقاط الحرجة في العملية التعليمية. علاوة على ذلك، تم طلب عدد من المعلومات الإضافية الخاصة بالإحصائيات مثل عدد ونوعية الطلاب في الوحدة (المؤسسة)، تفاصيل التدريس، البحث العلمي، مستوى الأنشطة الدولية. وتم كذلك الطلب من الوحدات (المؤسسات) كيفية متابعة وضع الخريجين في سوق العمل بالطريقة المناسبة، وتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف التي حصلوا عليها.

الطريقة الدولية لمراجعة النظراء

International Peer Review Method

قام المركز الوطني الفنلندي لتقييم التعليم العالي (FINHEEC) بنشر دعوة لتقديم مقترحات ومعايير تقييم لمراكز التميز في الجامعات. توقف الحد الأقصى لعدد طلبات التقدم من الجامعة الواحدة على عدد الطلاب المسجلين في هذه الجامعة. يمكن للجامعات التي بها أكثر من (١٠٠٠) طالب أن ترشح وحدتين. أرسلت الجامعات نماذج التقدم (بدون اسم) إلى المركز الوطني الفنلندي لتقييم التعليم العالي (FINHEEC) شاملة الخلفية، معلومات إحصائية، وتم اختيار افضل النماذج بواسطة خبراء دوليين. تم زيارة الوحدات المختارة في الدورة الثانية بواسطة خبراء فنلنديين ودوليين. قدم الخبراء مقترحاً إلى المركز الوطني الفنلندي لتقييم التعليم العالي (FINHEEC) بشأن الوحدات التي ستمنح لقب مركز تميز (Centers of Excellence)، وبعد ذلك قام المركز الوطني الفنلندي لتقييم التعليم العالي (FINHEEC) باختيار مراكز التميز للفترة (٢٠١٠ - ٢٠١٢) بناء على توصية فريق التقييم.

أدوات التميز في الإدارة الجامعية والتصنيفات العالمية

مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأنظمة الخاصة بتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي من خلال استعراض أشهر الجوائز الدولية والأنظمة الخاصة بالتميز سواء الإداري أو الأكاديمي التي وضعت من أجل ضمان الجودة الداخلية والتميز في الأداء أولاً ثم الاعتراف الخارجي ثانياً. وتعتبر جميع هذه الأنظمة الدولية معروفة للجميع لكن سيتم سردها هنا في سياق الأنشطة الجامعية وكيفية الاستفادة منها في تحسين وتميز العمليات والنواتج الجامعية. وكما سنرى لاحقاً أن التميز قد يكون مطلق استناداً إلى معايير، أو نسبي مقارنة مع الآخرين، لذا فقد تم في هذا الفصل استعراض الطرق التي تعتمد على المعايير في تحقيق التميز، والأخرى الخاصة بالتميز النسبي مثل التصنيف الدولي للجامعات.

نظم الجودة والتميز الأكثر استخداماً

١ - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية **Malcolm Baldrige National Award**

جائزة مالكوم بالدريج الوطنية هي جائزة تمنح لمؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية، العامة والخاصة، ذات الأداء المتميز في جميع المجالات مثل العناية الصحية والتعليم والأعمال التجارية والمؤسسات غير الهادفة للربح (تيومالا وتانج 1994؛ إيفانز Evans 2000؛ نست 2009 & 2004 Nist؛ كازيل وأولمر 2009 Cazzell & Ulmer؛ KSU-QMS 2009 & 2012؛ المهيدب وعكاوي ٢٠١٤).

أسست هذه الجائزة في عام ١٩٨٧م باسم مالكوم بالدريج **Malcolm Baldrige** الذي عمل وزيراً للتجارة للولايات المتحدة في حكومة الرئيس ريجان في الفترة من ١٩٨١م حتى وفاته

عام ١٩٨٩م، وتمنح بواسطة رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، وتدار من قبل المعهد الوطني للمعايير والتقنية (National Institute of Standards and Technology (NIST). تهدف الجائزة إلى زيادة تنافسية المؤسسات الأمريكية في تقديم خدمات ومنتجات متميزة، كما تدعو إلى تميز هذه المؤسسات في مجالات القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل، والقياس، والتحليل، وإدارة المعرفة، والتركيز على القوى العاملة، والتركيز على التشغيل، والنتائج.

تقوم الجائزة بتقييم المؤسسة عن طريق تقييم العمليات Processes ، وتقييم النتائج Results. يتم تقييم العمليات من حيث أربعة جوانب يرمز لها بالاختصار (ADLI). يشير الحرف (A) إلى النهج Approach، والحرف (D) إلى التطبيق Deployment، والحرف (L) إلى التعلم Learning، والحرف (I) إلى التكامل Integration . حيث يشير النهج إلى الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لمعالجة متطلبات جميع المعايير والمقاييس والبنود. أما التطبيق فيشير إلى مدى تطبيق نهج ما في معالجة جميع متطلبات المعيار وفروعه، ويتم تقييمه على أساس اتساع وعمق تطبيق النهج في وحدات العمل ذات الصلة في جميع أنحاء المؤسسة. كما يتم تعريف التعلم بالمعارف الجديدة أو المهارات المكتسبة من خلال التقييم والدراسة والتجربة والابتكار. أما التكامل فيشمل التوافق في النهج على مستوى المؤسسة وتنسيق الخطط والعمليات والمعلومات والقرارات والموارد والإجراءات والنتائج والتحليلات لدعم الأهداف الرئيسة على مستوى المؤسسة.

بناء على درجة الممارسة في العمليات، يتم إعطاء الدرجات التي تتراوح من (٠-١٠٠) أو عن طريق إعطاء نجوم. تعني العملية التي بدون نجوم أو تقويها من (٠-٥٪) أنها تخلو من النهج والتطبيق والتعلم والتكامل، أما أفضل درجة من الممارسة فتحصل على خمس نجوم أو (٩٠ - ١٠٠٪)؛ لأنها تحتوي على نهج وتطبيق وتعلم وتكامل. ويوضح المثال المبين في جدول (٢، ١) درجات الممارسة في العمليات وطريقة تقييمها.

جدول (٢، ١). تقييم العمليات بناء على درجة الممارسة وفق نظام جائزة مالكوم بالدريج الوطنية.

الدرجة	وصف الممارسة
٠-٥٪	هناك ممارسات لكن لا يتم تطبيقها إطلاقاً - اعتماداً على:
أو بدون نجوم	- لا يوجد دليل على استخدام نهج ثابت.
	- لا يوجد تطبيق لنهج ثابت.
	- لا يوجد دليل على توجه نحو التحسن.
	- لا يوجد دليل على ترتيبات على مستوى المؤسسة وتطبيق المعايير بشكل فردي.

تابع جدول (٢، ١).

الدرجة	وصف الممارسة
١٠ - ٢٥٪ أو نجمة واحدة	هناك ممارسات تطبق أحياناً لكن نوعيتها غير ملائمة وليس لها قيمة.
٣٠ - ٤٥٪ أو نجمتان	هناك ممارسات عادة ما تطبق، لكن نوعيتها غير مقنعة.
٥٠ - ٦٥٪ أو ثلاث نجوم	هناك ممارسات تطبق معظم الأوقات، هناك دليل على فعالية الأنشطة يشير إلى تحقيق معايير مقنعة من الأداء على الرغم من وجود مجال للتحسين.
٧٠ - ٨٥٪ أو أربع نجوم	هناك ممارسات تطبق بشكل ثابت. فهناك مؤشرات تشير إلى جودة عالية في الأداء لكن مع وجود مجال للتحسين، وتم إعداد خطط للتطوير وتطبيقها، وهناك مراقبة مستمرة وتقارير حول ذلك.
٩٠ - ١٠٠٪ أو خمس نجوم	<ul style="list-style-type: none"> - هناك ممارسات تطبق بشكل ثابت وحسب مقاييس عالية، مع وجود دليل مباشر أو تقييم مستقل يشير إلى التميز في الجودة مقارنة مع مؤسسات مشابهة. على الرغم من أن هناك دليلاً على وجود معايير عالية للأداء، فهناك خطط تهدف إلى المزيد من التطوير، ومن ثم تحديد إستراتيجية حقيقية وخطط زمني لها. - هناك دليل على وجود نهج ثابت وفعال. - النهج يطبق بشكل تام مع عدم وجود خلل أو ضعف ذي معنى في أي من مجالات العمل أو وحداته. - التعلم يطبق على مستوى المؤسسة، والتحسين، والتقييم الحقيقي والمتنظم. - هناك تكامل جيد بين النهج والاحتياجات الأساسية للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدات الإدارية.

يعبر عن تقييم النتائج بقيم مؤشرات الأداء الرئيسة التي هي نوعان، الأول كمي Quantitative KPIs، والثاني نوعي Qualitative KPIs. يتم حساب المؤشرات الكمي عن طريق صيغة رياضية خاصة بكل مؤشر، فعلى سبيل المثال، المؤشر الخاص بتقييم تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتم حسابه كما يلي:

$$\text{النسبة المئوية للأهداف الإستراتيجية التي تحققت} = \frac{\text{عدد الأهداف والمؤشرات في خطة العمل السنوية التي تحققت}}{\text{عدد الأهداف والمؤشرات في خطة العمل السنوية الموضوعية}} \times 100$$

يتم تقييم قيمة كل مؤشر كمي حسب مقياس الأداء الخاص به، ففي المثال السابق، فإن مستويات الأداء يتم تحديدها حسب الجدول (٢، ٢).

جدول (٢, ٢). مستويات الأداء لمؤشرات الأداء.

الانجاز	المستوى
الإنجاز: $0\% \leq 15\%$	المستوى ١
الإنجاز: $16\% \leq 30\%$	المستوى ٢
الإنجاز: $31\% \leq 45\%$	المستوى ٣
الإنجاز: $46\% \leq 60\%$	المستوى ٤
الإنجاز: $61\% \leq 80\%$	المستوى ٥
الإنجاز: $81\% - 100\%$	المستوى ٦

يتم حساب المؤشرات النوعية عن طريق المسوحات، ويتم التقييم من ناحيتين، الأولى هي استخدام نظام LeTCI، حيث يشير الرمز (Le) إلى مستوى الأداء Level، يشير الرمز (T) إلى النزعة (الاتجاه) Trend، أما الرمز (C) فيشير إلى المقارنة Comparison، والرمز (I) يشير إلى التكامل Integration. يشير مستوى الأداء (Le) إلى معلومات رقمية تضع نتائج وأداء المؤسسة على مقياس ذي مغزى. ويشير الاتجاه (T) إلى معلومات رقمية توضح اتجاه ومعدل التغير لنتائج المؤسسة، أما المقارنة (C) فتشير إلى كيفية مقارنة نتائج المؤسسة مع نتائج مؤسسات أخرى. وبعد تقييم مؤشرات النتائج بناء على درجة الممارسة، تحويل إلى نسب مئوية للأداء على النحو المبين في جدول (٢, ٣).

جدول (٢, ٣). طريقة تقييم النتائج.

مستوى الأداء	الدرجة
<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد تقارير عن نتائج الأداء أو أن هناك نتائج متدنية. - لا يوجد معلومات عن الاتجاهات أو أن هناك نتائج سلبية. - لا يوجد تقارير عن معلومات لمقارنة النتائج. - لا يوجد تقارير عن نتائج تدعم المعايير والمقاييس والبنود والمجالات المهمة للجامعة أو الكلية أو البرنامج أو الوحدة الإدارية. 	٠ - ٥%
(التفاصيل في كتيب الجائزة)	١٠ - ٢٥%
(التفاصيل في كتيب الجائزة)	٣٠ - ٤٠%
(التفاصيل في كتيب الجائزة)	٥٠ - ٦٥%
(التفاصيل في كتيب الجائزة)	٧٠ - ٨٥%

تابع جدول (٢,٣).

الدرجة	مستوى الأداء
٩٠ - ١٠٠٪	- مستويات الإنجاز الحالية ممتازة في معظم المعايير والمقاييس والبنود وفي معظم المجالات المهمة. - هناك تقارير عن تحسن ممتاز بشكل مستمر في الاتجاهات و/أو مستويات الأداء الحالية في معظم المعايير والمقاييس والبنود أو المجالات. - هناك دليل على التميز والريادة في المؤسسة في الكثير من المعايير والمقاييس والبنود أو المجالات. - نتائج الأداء للمؤسسة تلي بشكل كبير المتطلبات الأساسية المستفيدين والتشغيل وخطة العمل.

يتم قياس الأداء الكلي للمؤسسة من (١٠٠٠) نقطة موزعة على المعايير المختلفة للتقييم حسب أهميتها.

تطبيق نظام جائزة مالكوم بالدريج الوطنية في أداء المؤسسات التعليمية

تقوم جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية بتطبيق هذا النظام وتوظيفه في تقييم العمليات والنتائج الخاصة بالجامعة، وتوزع الدرجات على المعايير المختلفة حسب ما هو موضح في جدول (٤, ٢).

جدول (٤, ٢). توزيع نقاط تقييم الأداء على المعايير الرئيسية.

رقم المعيار الرئيس	المعيار الرئيس	عدد النقاط
١	الرسالة والغايات والأهداف	٤٠
٢	السلطات والإدارة	٥٠
٣	إدارة ضمان الجودة وتحسينها	٧٠
٤	التعلم والتعليم	٢٥٠
٥	شؤون الطلاب والخدمات المساندة	٧٠
٦	مصادر التعلم	٦٠
٧	المرافق والتجهيزات	٦٠
٨	التخطيط والإدارة المالية	٤٠
٩	عمليات التوظيف	٨٠
١٠	البحث العلمي	٢٠٠
١١	العلاقات المؤسسية مع المجتمع	٨٠
مجموع النقاط	١١ معيارًا، ومقاييس ذات ٨٠ عملية، و ٢٢ نتيجة	١٠٠٠

والجدير بالذكر أن تقييم كل معيار رئيس عبارة عن حصيلة تقييم العمليات والنتائج الخاصة بالمعايير الفرعية التي تندرج تحت هذا المعيار الرئيسي، والمثال المبين في جدول (٥، ٢) يوضح ذلك.

جدول (٥، ٢). مثال على تقييم الأداء (المعيار ١: الرسالة والغايات والأهداف).

الأداء الكلي	الأداء السابق	الفعالية	مقدار التقدم	الأهداف المتحققة	الأهداف الموضوعية	الدرجة المستحقة	الدرجة (%)	النقاط	سجل رصد الأداء في نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود
٣١٦,١٤						٣٥٠	٪٣٥	١٠٠٠	الدرجة الكلية للجامعة/ الكلية/ البرنامج
١٦,١٤	١٠,٦					٢٠,٨	٪٥٢	٤٠	المعيار ١: الرسالة والغايات والأهداف
٣,٦	١,٦	١	١	٠,٦	٠,٥	٣,٦	٪٦٠	٦	١-١-ملائمة الرسالة
٢٤	١,٨	١	١	٠,٦	٠,٦	٢,٤	٪٦٠	٤	١-٢-جدوى عبارة الرسالة
٢,٠	١,٦	١	١	٠,٥	٠,٥	٢	٪٥٠	٤	١-٣-تحديث الرسالة ومراجعتها
٣,٦	٢,١	١	١	٠,٦	٠,٥	٣,٦	٪٦٠	٦	١-٤-الاستفادة من عبارة الرسالة
٢,٩	٢,٥	٠	٠	٠,٣	٠,٥	٣	٪٣٠	١٠	١-٥-العلاقة بين الرسالة والغايات والأهداف
١,٦٤	١	٠	٠	٠,٣	٠,٥	١,٨	٪٣٠	٦	١-٦-مؤشرات الأداء الرئيسية للجامعة
٠	٠	٠	٠	٠	٠,٥	٠	٪٠	٤	١-٧-مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة للكلية

بخصوص الفعالية المبينة في الجدول السابق، تتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له في الأهداف، وإذا كان هناك تطور إيجابي، فهناك فعالية وعندها يتم رصد "١"، وإذا كان هناك تطور سلبي (إشارة إلى عدم تحقيق الأداء المستهدف) فليس هناك أي فعالية حيث يتم رصد "٠".

نموذج التميز الأوروبي EFQM

يعتبر نموذج التميز الأوروبي جائزة تمنح للمؤسسات المتميزة وفق معايير محددة من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM)، وشأنها مثل بقية الجوائز الدولية الميزة لا يهدف فقط إلى منح الجائزة في حد ذاتها، ولكن يساعد المؤسسات في تبني منهجية التحسين المستمر التي ترقى بها إلى التميز، كما يعتبر أحد أنظمة ضمان الجودة (نايبتز وآخرون 2000؛ Nabit et al.؛ ساميلسون ونيلسون 2002؛ Samuelsson & Nilsson؛ ونجراسامير وآخرون 2003؛ Wongrassameer et al.؛ ساتوس فيجاندي والفاريز جوناليز 2007 Alvarez-Gonzalez & Santos-Vijande).

أسست هذه الجائزة في عام (١٩٨٩)، وبدأ العمل في تفعيلها عام (١٩٩٢) ومقرها الرئيس في بروكسل بلجيكا. تضم الجائزة فريق عمل من الأكاديميين ورجال الصناعة، ويطبق نموذج التميز على أي مؤسسة بغض النظر عن مجال عملها أو حجمها. مر نموذج التميز الخاص بهذه الجائزة بعدد من التغييرات وفق المستجدات الدولية ماعدا الهدف الرئيس وهو زيادة التنافسية للمؤسسات الأوروبية لدعم التنمية المستدامة والاقتصاديات الأوروبية. وتتعامل هذه المؤسسة مع حوالي (٣٠٠٠٠) مؤسسة أوروبية، علاوة على عدد كبير من المؤسسات خارج أوروبا، ومنها في الدول العربية مثل المملكة العربية السعودية ومصر والإمارات والبحرين وقطر والأردن.

جاء في أدلة نظام التميز EFQM (٢٠٠١، ٢٠٠٩، ٢٠١٠) أن هذا النظام يعرف المؤسسات المتميزة بأنها تلك التي تحقق وتحتفظ بمستويات عليا للأداء بما يلي أو يزيد عن تطلعات أصحاب المصلحة. وهذا النظام له منطلقات (مفاهيم)، ثم آلية لتحقيق التميز في الأداء. ينقسم تحقيق التميز إلى ثلاثة محاور، الأول خاص بالمفاهيم الأساسية للتميز، والثاني هو نموذج التميز، والثالث هو نظام تقييم يسمى "رادار RADAR".

أولاً: المفاهيم الأساسية للتميز Fundamental Concepts of Excellence

استحدث التميز ليحقق نتائج ومنافع للمؤسسات على اختلاف أنواعها، وفيما يلي يتم ذكر أهم هذه المنافع التي تعتبر أيضاً معايير لتقييم أداء المؤسسات:

١- تحقيق نتائج متوازنة Achieving Balanced Results

- تحدد المؤسسة وتعي النتائج الرئيسة التي تود الحصول عليها من أجل تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.
- تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات وتطلعات العملاء من أجل تطوير ومراجعة إستراتيجياتها ودعم سياساتها وبقاتها دائماً على دراية بالمتغيرات.
- تستخدم المؤسسة مجموعة متوازنة من النتائج من أجل تحديد أولويات أصحاب المصلحة على المدى القريب والبعيد من منطلق تحديد "السبب والنتيجة".
- يكون لدى المؤسسة آليات فعالة وبدائل لإدارة المخاطر الإستراتيجية.
- تحدد المؤسسة النتائج المرجوة ومؤشرات الأداء الخاصة بها.
- توظف المؤسسة الإستراتيجية والسياسات الداعمة بشكل منظومي لتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج والأهداف المتوازنة على المدى البعيد والقريب.
- تقوم المؤسسة بتقييم النتائج التي تم الحصول عليها من أجل تحسين الأداء مستقبلاً، وتقديم الاستفادة مستدامة لأصحاب المصلحة.
- تتحقق المؤسسة من الشفافية وتقديم تقارير إلى أصحاب المصلحة بما يضمن أن إدارة المؤسسة متماشية مع تطلعاتهم.
- تتأكد المؤسسة من أن القادة لديهم معلومات دقيقة وكافية لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب مما يدعم التنبؤ بالأداء المستقبلي للمؤسسة.

٢- القيمة المضافة للعملاء Adding Value for Customers

- تحدد المؤسسة مجموعات العملاء وتستجيب وتفوق احتياجاتهم وتطلعاتهم.
- تبني المؤسسة حواراً مع عملائها مبني على الانفتاح والشفافية.
- تسعى المؤسسة جاهدة إلى الإبداع والابتكار في إضافة قيمة للعملاء.
- تتأكد المؤسسة من أن العاملين لديهم الأدوات والكفاءات والمعلومات والتمكين الكافي لزيادة خبرات العملاء.
- تقوم المؤسسة باستمرار بمراقبة ومراجعة خبرات وتطلعات العملاء وتستجيب بسرعة وبفاعلية لأي تغذية راجعة.
- تقوم المؤسسة بإشراك العملاء في تطوير المنتجات الجديدة والمبتكرة، والخدمات والخبرات.
- تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع مقارنات مرجعية مناسبة، وتحدد نقاط القوة من أجل زيادة القيمة الخاصة بالعملاء.

٣- القيادة برؤية وإلهام ونزاهة **Leading with Vision, Inspiration and Integrity**

المؤسسة المتميزة تمتلك قادة يتميزون بما يلي:

- يضعون ويقومون بنشر اتجاه واضح وتركيز إستراتيجي، ويوحدون العاملين بالمؤسسة للمشاركة، وتحقيق الغرض الرئيس للمؤسسة وأهدافها.
- يدركون الجوانب الرئيسة التي توجه العمل بالمؤسسة، حيث يوازنون بين احتياجات المؤسسة وأصحاب المصلحة في عملية التخطيط لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.
- يظهرون قدرات لاتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب بناء على المعلومات المتاحة والخبرات السابقة والاعتبارات التي يمكن أن تترتب على هذه القرارات.
- لديهم مرونة حيث يراجعون ويكيفون ويعيدوا اتجاه المؤسسة عند الضرورة لتعزيز الثقة في هذه المؤسسة بصورة مستمرة.
- يجددوا المنفعة المستدامة بناء على قدراتهم على سرعة التعلم والاستجابة السريعة من خلال طرق جديدة للعمل.
- يحفزون العاملين ويوجدون ثقافة المشاركة، والملكية، والتمكين، والتحسين، والمحاسبية على جميع المستويات.
- يوجدون ثقافة داعمة لتصميم وتطوير أفكار وطرق جديدة للتفكير لتشجيع الابتكار والتطوير المؤسسي.
- يكونون مثلاً لإعلاء قيم المؤسسة، وقدوة للنزاهة والمسئولية المجتمعية والسلوك الأخلاقي على المستويين الداخلي والخارجي من أجل تطوير وتحسين سمعة المؤسسة.

٤- الإدارة بالعمليات **Managing by Processes**

- تصميم وإدارة إطار للعمليات الرئيسة التي تشكل وترتبط لتقديم إستراتيجياتها بطريقة تضيف قيمة حقيقية لأصحاب المصلحة، وتحقيق توازن أمثل من حيث الكفاءة والفعالية.
- تحليل وتصنيف وتحديد الأولويات الخاصة بالعمليات واتخاذ منهجيات مناسبة لإدارة هذه العمليات بفاعلية شاملة إدارة العمليات بطريقة ممتدة خارج حدود المؤسسة.
- تحديد مؤشرات أداء ذات معنى للعمليات والمخرجات الخاصة بها، بحيث تكون مرتبطة بوضوح لقياس التقدم الحادث في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- بناء القرارات على معلومات حقيقية وواقعية، واستخدام المعارف المتاحة في تفسير الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات الصلة.

- استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي والقدرات الخاصة بالعمليات لتحديد فرص الابتكار وإيجاده.
- إشراك العاملين في المراجعة والتحسين المستمر لفاعلية وكفاءة العمليات.
- تقديم مستوى عالٍ من الثقة الخاصة بأصحاب المصلحة عن طريق التأكد من تحديد المخاطر وإدارتها بطريقة مناسبة عبر جميع العمليات.
- إدارة العمليات النهائية داخل وخارج المؤسسة، من أجل تحقيق الأداء والمخرجات المطلوبة.

٥- النجاح من خلال العاملين **Succeeding Through People**

- الوعي بالمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق الرسالة والرؤية والغايات الإستراتيجية.
- إيجاد ثقافة يتم من خلالها تطوير وتقدير إخلاص ومهارات ومواهب وإبداع العاملين.
- التأكد من أن العاملين يمكنهم الإسهام في نجاحهم الشخصي، وكذلك في النجاح المستمر للمؤسسة من أجل تحقيق ذاتهم في روح من المشاركة الحقيقية.
- ربط الأهداف الشخصية وأهداف الفريق مع غايات المؤسسة الإستراتيجية والتأكد من تمكينهم لتعظيم مساهمتهم.
- تبني نهج لتحقيق التوازن بين مسئولية العمل وحياة العاملين.
- التأكد من وكذلك تبني التنوع في خبرات العاملين.
- تشجيع التطوير المؤسسي من خلال القيم المشتركة والمحاسبية والأخلاقيات وثقافة الثقة والانفتاح.
- التحديد بوضوح لمستوى أداء العاملين اللازم لتحقيق الغايات الإستراتيجية.
- تشجيع العاملين لكي يكونوا مبدعين وسفراء للتحسين المستمر للمؤسسة.

٦- رعاية الإبداع والابتكار **Nurturing Creativity and Innovation**

- إنشاء وإدارة شبكات لتحديد فرص الابتكار من إشارات داخل وخارج المؤسسة.
- تحديد غايات وأهداف واضحة للابتكار وتنقيح الإستراتيجية من أجل أن تكون متوافقة مع تحقيق الابتكار.
- إنشاء منهجيات لانخراط العاملين والشركاء والعملاء والمجتمع في تصميم أفكار وابتكارات.
- إيجاد ثقافة من ريادة الأعمال لتمكين الابتكار في جميع أنحاء المؤسسة.
- استخدام الابتكار بطريقة تذهب إلى ما وراء التغيير التقني، وتكتشف طرقاً جديدة لتقديم قيمة للعملاء، وطرق جديدة للعمل، وطرق جديدة لبناء الشركات والموارد والتنافس.

- استخدام الابتكار لتحسين سمعة وصورة المؤسسة وجذب العملاء والشركاء والمهويين.
- وجود عقليات منفتحة واستخدام الإبداع والابتكار للاستجابة السريعة للتحديات التي تواجه المؤسسة.
- تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع من خلال عمليات مبتكرة تتماشى مع طبيعة وأهمية التغييرات التي ستحدثها.
- تقييم الأثر والقيمة المضافة للابتكار.

٧- بناء الشراكات **Building Partnerships**

- تعترف بأن النجاح يعتمد على بناء الشراكات التي تبنيها المؤسسة.
- تدرك غرضها الأساسي وتبحث عن شركاء لتحسين قدراتها وإمكاناتها لإضافة قيمة لأصحاب المصلحة.
- تنشئ شبكات واسعة للتعرف على فرص الشراكة المحتملة.
- فهم ما سترتب على الشراكة على المدى البعيد من منطلق تحسين القيمة المستدامة.
- تحديد شراكات إستراتيجية وتشغيلية بناء على الاحتياجات الإستراتيجية والمؤسسية ونقاط القوة والفرص المكتملة.
- بناء شراكات تساعد بانتظام في تحسين القيمة لأصحاب المصلحة المحترمين من خلال الكفاءات والتنسيق والعمليات السلسة.
- العمل مع الشركاء لتحقيق منافع متبادلة والدعم المشترك بالخبراء والموارد والمعرفة لتحقيق غايات مشتركة.
- بناء علاقات مستدامة مع الشركاء بناء على الثقة المتبادلة والاحترام والصراحة.

٨- تحمل المسؤولية نحو مستقبل مستدام **Taking Responsibility for a Sustainable Future**

- تأمين المستقبل عن طريق تحديد وتوصيل الغرض الرئيس للمؤسسة الذي يعتبر أساساً للرؤية والقيم والأخلاقيات والسلوك التجاري.
- فهم الكفاءات الرئيسة الخاصة بالمؤسسة وكيفية إفادتها للمجتمع بشكل واسع.
- الأخذ في الاعتبار الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية كمرجعية عند تسوية النزاعات التي تطرأ أحياناً.
- لديها القدرة على إظهار تأثير عمليات التشغيل ودورة حياة المنتج والخدمات على الصحة العامة والسلامة والبيئة.

- ضمان بيئة عمل آمنة وصحية لجميع العاملين في المؤسسة.
 - التأكد من أن العاملين يعملون بنزاهة، ويطبّقون أعلى معايير السلوك الأخلاقي.
 - تشجيع العاملين وأصحاب المصلحة الآخرين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم في المجتمع بشكل واسع.
 - تعمل المؤسسة بشفافية ومحاسبية مع جميع أصحاب المصلحة والمجتمع على نطاق واسع فيما يخص الأداء وتدعم بنشاط الرغبة في العمل خارج نظام الالتزام العادي.
 - تخصص الموارد لتلبية الاحتياجات على المدى البعيد بدلاً من المكتسبات على المدى القصير، وتبقى منافسة حينما يكون ذلك مناسباً.
- وبناء على المفاهيم الثمانية السابقة الذكر، يمكن تحديد درجة النضج الخاصة بالمؤسسة (الجامعة في هذه الحالة) باستخدام الجدول (٦، ٢).

جدول (٦، ٢). تحديد درجة نضج المؤسسة باستخدام نموذج التميز.

المفهوم	مبتدئ في التميز	في الطريق إلى التميز	ناضج من حيث التميز
تحقيق نتائج متوازنة	تم تحديد جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة، وتوجد مقاييس أداء	يتم تقييم احتياجات أصحاب المصلحة بطريقة منظمة. يتم قياس إلى أي مدى يتم تلبية هذه الاحتياجات مع استخدام بيانات إلى حد ما	توجد آليات شفافة للتوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة وتطلعاتهم. المقاييس الخاصة بالأداء المرتكز على أصحاب المصلحة تؤدي إلى التحسين
إضافة قيمة للعملاء	يتم تقييم رضا العملاء	يتم ربط احتياجات وتطلعات العملاء مع غايات المؤسسة ويتم اعتبارها موجهة للأعمال داخل المؤسسة. يتم إجراء بحوث تخص الولاء وقيمة العلامة التجارية	يتم فهم وقياس وتفعيل موجهات الأعمال الخاصة برضا العملاء واحتياجاتهم وولائهم وتقدير العلامة التجارية
القيادة برؤية وإلهام ونزاهة	يتم تحديد وإعلان وفهم الرؤية والرسالة	ترتبط المؤسسة وتعتقد برؤيتها ورسالتها وقيمها	يتم نشر القيم المشتركة والسلوك القويم والغرض المشترك داخل المؤسسة ويتم رفع روحانيات العاملين

تابع جدول (٦، ٢).

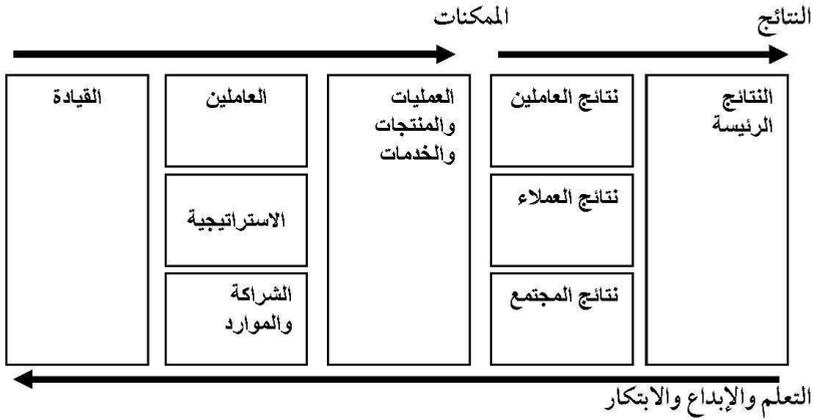
المفهوم	مبتدئ في التميز	في الطريق إلى التميز	ناضح من حيث التميز
الإدارة بالعمليات	يتم تحديد العمليات التي تؤدي إلى عمليات مرغوبة	يتم استخدام بيانات مقارنة ومعلومات لتحسين العمليات	يتم فهم كامل لإمكانيات العمليات وتوجيه الاستراتيجية
النجاح من خلال العاملين	منهجيات مناسبة لانخراط العاملين وتقدير مواهبهم	يتم صقل قدرات العاملين باستمرار من أجل نفع هؤلاء العاملين والمؤسسة معاً	توجد ثقافة للثقة والتمكين وبذل أقصى جهد من قبل العاملين
رعاية الإبداع والابتكار	على الرغم من حدوث تشجيع للأفكار الجديدة والابتكارات أحياناً إلا أن العمل على هذه الأفكار والابتكارات يكون مخصصاً	ينظر إلى الابتكار على أنه جوهرى لإضافة قيمة مميزة، ويزداد باستمرار في بعض جوانب المؤسسة	توجد منهجية منظمة للابتكار خلال المؤسسة لإضافة قيمة مميزة لأصحاب المصلحة
بناء الشراكات	توجد عملية لاختيار الشركاء والعمل معهم	تبنى العلاقات مع الشركاء على الغايات المشتركة والطرق الأكثر فعالية في العمل المشترك	هناك ترابط بين المؤسسة والشركاء الرئيسيين، حيث توجد علاقة ثقة، ويتم إعداد الخطط والسياسات بصورة مشتركة على أساس المعرفة المشتركة
تحمل المسؤولية نحو مستقبل مستدام	يتم فهم وتلبية المتطلبات التشريعية والتنظيمية	تدعم منهجيات المؤسسة بإيجابية أغراض الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية	يعتبر السلوك التجاري المستدام جزءاً لا يتجزأ من غرض المؤسسة. يتم قياس وتفعيل التطلعات المجتمعية

ثانياً: نموذج التميز The EFQM Excellence Model

نموذج التميز هو آلية لتوضيح كيفية وصول المؤسسة إلى التميز وما هي الجوانب والاعتبارات التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار. ينقسم النموذج إلى (٩) معايير رئيسية يندرج تحتها (٣٢) معياراً فرعياً. ويتم تقسيم هذه المعايير إلى قسمين، الأول خاص بالممكنات Enablers ، والثاني خاص بالنتائج Results.

تشمل الممكنات (٥) معايير رئيسية و (٢٤) معياراً فرعياً، في حين تشمل النتائج (٤) معايير رئيسية و (٨) معايير فرعية. تشير الممكنات إلى ما الذي ينبغي أن تفعله المؤسسة وكيف، في حين تشير

النتائج إلى ما الذي ستحصل عليه المؤسسة نتيجة تأديتها الممكنات بطريقة جيدة. على الرغم من أن الممكنات هي التي تحكم النتائج إلا أن الأخيرة تعتبر أيضاً أساساً لعملية تحسين هذه الممكنات. يوضح الشكل (١, ٢) نموذج التميز ومعايره الرئيسة.



شكل (١, ٢) نموذج التميز EFQM

فيما يلي يتم شرح المعايير الخاصة بنموذج التميز.

١- القيادة Leadership

تمتلك المؤسسة المتميزة قادة يشكلون مستقبلها ويكونون دائماً قدوة من حيث القيم والأخلاق والصراحة. كما يمتلكون المرونة التي تجعل المؤسسة تسير باستمرار في طريق النجاح. هذه القيادة تتميز بما يلي:

- يعد القادة الرسالة والرؤية والقيم والأخلاقيات ويكونوا قدوة.
- يجدد القادة ويتابعون ويراجعون ويوجهون التحسين في نظام إدارة وأداء المؤسسة.
- يشارك القادة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- ينشر القادة ثقافة التميز بين العاملين بالمؤسسة.
- يتأكد القادة من مرونة المؤسسة وأن المديرين يتخذون التدابير الخاصة بعملية التغيير بفاعلية.

٢- الإستراتيجية Strategy

تنفذ المؤسسة المتميزة الرسالة والرؤية عن طريق إعداد إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة. يتم إعداد وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات من أجل تنفيذ الإستراتيجية.

وهذه الإستراتيجية تتميز بما يلي:

- تبني الإستراتيجية على فهم الاحتياجات والتطلعات الخاصة بأصحاب المصلحة والبيئة الخارجية.
- تبني الإستراتيجية على فهم الأداء والقدرات الداخلية.
- يتم بناء ومراجعة وتحديث الإستراتيجية والسياسات الداعمة.
- يتم نشر وتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة.

٣- العاملين People

تقدر المؤسسة المتميزة العاملين بها وتوجد ثقافة لإنجاز أهداف ذات نفع متبادل للمؤسسة والعاملين. تقوم المؤسسة بتطوير القدرات الخاصة بالعاملين وتخلق جو من العدالة والمساواة. كما تعتنى المؤسسة وتشر وتكافئ وتقدر العاملين وتبني الثقة وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعارفهم من أجل منفعة المؤسسة. وفي هذه المؤسسة نجد العاملين يتميزون بما يلي:

- تدعم خطط العاملين إستراتيجية المؤسسة.
- يتم تطوير معارف وقدرات العاملين.
- يتم تحقيق التكامل بين العاملين ومشاركتهم وتمكينهم.
- يتواصل العاملون بطريقة فعالة داخل المؤسسة.
- يتم العناية بالعاملين ومكافأتهم وتقديرهم.

٤- الشراكة والموارد Partnership and Resources

تخطط المؤسسة المتميزة وتدير الشراكات الخارجية والموردين والمصادر الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات. تتأكد المؤسسة من أنها تدير بفاعلية تأثيرها البيئي والمجتمعي. وتتميز الشراكات والموارد بما يلي:

- يتم إدارة الموردين والشركاء من أجل الاستفادة المستدامة.
- تدار الماليات بطريقة تحقق النجاح المستدام.
- تدار المباني والأجهزة والمواد والمصادر الطبيعية بطريقة مستدامة.
- تدار التقنية من أجل دعم تنفيذ الإستراتيجية.
- تدار المعلومات والمعرفة من أجل دعم اتخاذ القرار الفعال ولبناء قدرات المؤسسة.

٥- العمليات والمنتجات والخدمات Processes, Products and Services

تصمم وتدير وتحسن المؤسسة المتميزة العمليات والمنتجات والخدمات لإضافة قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. وتعمل المؤسسة على:

- تصميم وإدارة العمليات لإعطاء قيمة مثالية لأصحاب المصلحة.
- تطور المنتجات والخدمات لإضافة قيمة مثالية لأصحاب المصلحة.
- يتم ترويج وتسويق المنتجات والخدمات بفاعلية.
- يتم إنتاج وتسليم وإدارة المنتجات والخدمات.
- يتم تحسين وإدارة العلاقات مع العملاء.

٦- النتائج الخاصة بالعملاء Customer Results

المؤسسة المتميزة تفعل ما يلي:

- إنشاء وإجازة مجموعة من مؤشرات الأداء والنواتج الخاصة بها التي تقيس التطبيق الناجح لإستراتيجيتها وسياساتها الداعمة بناء على احتياجات وتطلعات عملائها.
- تحديد مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسة بناء على احتياجات وتطلعات عملائها بما يتماشى مع الإستراتيجية المختارة.
- إظهار نتائج إيجابية أو مستدامة تخص العملاء على مدى السنوات الثلاث الأخيرة على الأقل.
- الفهم الواضح للأسباب الكامنة والدوافع وراء الاتجاه الملاحظ، والآثار المترتبة لهذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والنواتج المتعلقة بها.
- توقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- فهم النتائج الرئيسة التي تم الحصول عليها مقارنة مع مؤسسات مشابهة، واستخدام هذه البيانات في تحديد المستهدفات، عندما يكون ذلك مناسباً.
- تجزئة النتائج لفهم خبرة واحتياجات وتطلعات مجموعة معينة من العملاء.
- مؤشرات الأداء الخاصة بنتائج العملاء
- هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل متابعة وفهم والتنبؤ وتحسين الأداء، والتنبؤ بتأثير المؤسسة على تطلعات عملائها الخارجيين.
- ينبغي أن تعطي هذه المؤشرات فهم واضح عن كفاءة وفعالية تطبيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة تجاه عملائها والسياسات والعمليات الداعمة.
- بناء على غرض المؤسسة، فإن المقاييس ينبغي أن تركز على: تسليم الخدمات والمنتجات - خدمة والعلاقات والدعم الخاص بالعملاء - المدح والشكاوى - الاعتراف الخارجي.

٧- النتائج الخاصة بالعمالين People Results

المؤسسة المتميزة تفعل ما يلي:

- إنشاء وإجازة مجموعة من مؤشرات الأداء والنواتج الخاصة بها التي تقيس التطبيق الناجح لإستراتيجيتها وسياساتها الداعمة بناء على احتياجات وتطلعات العاملين.
- تحديد مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسة بناء على احتياجات وتطلعات العاملين بما يتماشى مع الإستراتيجية المختارة.
- إظهار نتائج إيجابية أو مستدامة تخص العاملين على مدى السنوات الثلاث الأخيرة على الأقل.
- الفهم الواضح للأسباب الكامنة والدوافع وراء الاتجاه الملاحظ، والآثار المترتبة لهذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والنواتج المتعلقة بها.
- توقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- فهم النتائج الرئيسة التي تم الحصول عليها مقارنة مع مؤسسات مشابهة، واستخدام هذه البيانات في تحديد المستهدفات، عندما يكون ذلك مناسباً.
- تجزئة النتائج لفهم خبرة واحتياجات وتطلعات مجموعة معينة داخل المؤسسة.
- مؤشرات الأداء الخاصة بنتائج العاملين
- هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل متابعة وفهم والتنبؤ وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، والتنبؤ بتأثير المؤسسة على تطلعات هؤلاء العاملين.
- ينبغي أن تعطي هذه المؤشرات فهماً واضحاً عن كفاءة وفعالية تطبيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة تجاه العاملين والسياسات والعمليات الداعمة.
- بناء على غرض المؤسسة، فإن المقاييس ينبغي أن تركز على: الانخراط والمشاركة - تحديد المستهدف والكفاءة وإدارة الأداء - أداء القيادة - التدريب والتطوير المهني - الاتصالات الداخلية.

٨- النتائج الخاصة بالمجتمع Society Results

المؤسسة المتميزة تفعل ما يلي:

- إنشاء وإجازة مجموعة من مؤشرات الأداء والنواتج الخاصة بها التي تقيس التطبيق الناجح لإستراتيجيتها وسياساتها الخاصة بالمجتمع والبيئة بناء على احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة الخارجيين.
- تحديد مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسة بناء على احتياجات وتطلعات اصحاب المصلحة الخارجيين بما يتماشى مع الإستراتيجية المختارة.
- إظهار نتائج إيجابية أو مستدامة تخص المجتمع على مدى السنوات الثلاث الأخيرة على الأقل.
- الفهم الواضح للأسباب الكامنة والدوافع وراء الاتجاه الملاحظ، والآثار المترتبة لهذه النتائج على

- مؤشرات الأداء الأخرى والنواتج المتعلقة بها.
- توقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- فهم النتائج الرئيسة التي تم الحصول عليها مقارنة مع مؤسسات مشابهة، واستخدام هذه البيانات في تحديد المستهدفات، عندما يكون ذلك مناسباً.
- تجزئة النتائج لفهم خبرة واحتياجات وتطلعات مجموعة معينة من أصحاب المصلحة في المجتمع.

مؤشرات أداء النتائج المتعلقة بالمجتمع

- هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل متابعة وفهم والتنبؤ وتحسين أداء المؤسسة، والتنبؤ بتأثيرها على تطلعات المجتمع.
- ينبغي أن تعطي هذه المؤشرات فهماً واضحاً عن كفاءة وفعالية المنهجيات التي تتخذها المؤسسة في إدارة مسؤولياتها المجتمعية والبيئية.
- بناء على غرض المؤسسة، فإن المقاييس ينبغي أن تركز على: الأداء البيئي - الالتزام بالأنظمة الحاكمة - الأداء المجتمعي - الأداء الصحي والسلامة - الأداء الخاص بمسؤولية التوريد والشراء.

٩- النتائج الرئيسة Key Results

المؤسسة المتميزة تفعل ما يلي:

- إنشاء وإجازة مجموعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تقيس التطبيق الناجح لإستراتيجيتها وسياساتها الخاصة بالمجتمع والبيئة بناء على احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة الرئيسين.
- تحديد مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسة بناء على احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة الرئيسين بما يتماشى مع الإستراتيجية المختارة.
- إظهار نتائج رئيسة إيجابية أو مستدامة على مدى السنوات الثلاث الأخيرة على الأقل.
- الفهم الواضح للأسباب الكامنة والدوافع وراء الاتجاه الملاحظ، والآثار المترتبة لهذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والنواتج المتعلقة بها.
- توقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- فهم النتائج الرئيسة التي تم الحصول عليها مقارنة مع مؤسسات مشابهة، واستخدام هذه البيانات في تحديد المستهدفات، عندما يكون ذلك مناسباً.

- تجزئة النتائج لفهم مستويات الأداء والنتائج الإستراتيجية التي تحققت في مجال معين في المؤسسة.

مؤشرات الأداء الرئيسة Key Results Indicators

هي مؤشرات مالية وغير مالية رئيسة تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة. وهي تساعد في تتبع وفهم والتنبؤ وتحسين النواتج الرئيسة المحتملة للمؤسسة. بناء على غرض المؤسسة، فإن المقاييس ينبغي أن تركز على: مؤشرات الأداء المالية – تكاليف المشروعات – مؤشرات أداء العمليات الرئيسة – أداء الشركاء والموردين – التقنية والمعلومات والمعرفة.

نظام الرادار RADAR

نظام الرادار RADAR يسمى "منطقية رادار" عبارة عن إطار تقييم فعال وأداة إدارية قوية توفر منهجية منظمة لتقييم أداء المؤسسة. وعلى المستوى الأعلى، فإن منطقية الرادار تتطلب أن تكون المؤسسة بحاجة إلى:

- تقدير النتائج التي تطمح في تحقيقها كجزء من الإستراتيجية.
- تخطيط وإعداد مجموعة من المنهجيات الجيدة للحصول على النتائج المرجوة في الوضع الحالي والمستقبلي.
- تطبيق المنهجيات بطريقة منظومة لضمان التنفيذ.
- تقييم وتحسين المنهجيات التي تم تطبيقها بناء على متابعة وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها وأنشطة التعلم المستمرة.

تستخدم المصفوفة المبينة في الجدول (٢,٧) لدعم تحليل المنهجيات داخل المعايير الخاصة بالمكنات Enablers وهي القيادة، والإستراتيجية، والعاملون، والشراكات والموارد، والعمليات، والمنتجات والخدمات. وتستخدم المصفوفة المبينة في الجدول (٢,٨) في تحليل النتائج داخل المعايير الخاصة بالنتائج وهي نتائج العميل، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، والنتائج الرئيسة. من أجل التحليل الجيد، فإن مصفوفة الرادار تقسم كل عنصر إلى مجموعة من الخصائص على النحو المبين في الجدول (٢,٩).

جدول (٧، ٢) تحليل العناصر الأساسية الخاصة بالممكّنات.

تحليل الممكّنات	
العناصر	الخصائص التي يتم تقييمها
<p>النهج Approach: يشمل النهج ما الذي تخطط المؤسسة لفعله والمبرر الخاص بذلك، حيث يتميز النهج الجيد بوجود مبررات تركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، ويتم تنفيذه من خلال عمليات محددة وبطريقة جيدة، ويركز بصورة واضحة على احتياجات أصحاب المصلحة. أما النهج المتكامل فيكون له أساس واضح في الإستراتيجية ويرتبط بالمنهجيات الأخرى حينما يكون ذلك مناسباً، وينبغي وجود تحسينات مستمرة في النهج مع مرور الوقت.</p>	<p>جيد Sound متكامل Integrated</p>
<p>التطبيق Deployment: يشمل التطبيق ما الذي ستفعله المؤسسة من أجل تطبيق نهج معين، حيث في المؤسسات المتميزة، فإن النهج سينفذ في مجالات مناسبة ووفق طريقة منتظمة، ويتم التخطيط له بطريقة مناسبة، مع وجود قدرة على إدارة التغيير الخاص بالمنهجيات في إطار زمني مناسب.</p>	<p>تم تنفيذه Implemented منتظم Systematic</p>
<p>التقييم والتحسين Assessment and Refinement: يشمل ذلك ما الذي تقوم به المؤسسة من أجل تقييم وتحسين النهج وتطبيقه. في المؤسسات المتميزة، نجد أن المنهجيات والتطبيق الخاص بها لا بد أن تقاس بطريقة منتظمة من حيث الكفاءة والفاعلية، مع الاهتمام بأنشطة التعلم، وستكون هناك ممارسات لتحويل الإبداع إلى أفكار، وستستخدم مخرجات القياس والتعلم والإبداع في تحديد وترتيب الأولويات وتخطيط وتنفيذ التحسين والابتكار.</p>	<p>القياس Measurement التعلم والإبداع Learning and Creativity التحسين والابتكار Improvement and Innovation</p>

جدول (٨، ٢) تحليل العناصر الأساسية الخاصة بالنتائج.

تحليل النتائج	
العناصر	الخصائص التي يتم تقييمها
<p>الملاءمة والاستخدام Relevance and Usability: ينبغي أن تكون بيانات النتائج شاملة وفي الوقت المناسب وحقيقية ودقيقة ومجزئة بطريقة مناسبة ومتسقة مع الإستراتيجية واحتياجات وتطلعات اصطحاب المصلحة وذوي العلاقة، ولا بد من فهم العلاقة بين تأثير النتائج على بعضها البعض، وتحديد النتائج الرئيسة وترتيب الأولويات.</p>	<p>الملاءمة Relevance النزاهة Integrity التجزئة Segmentation</p>
<p>نواتج الأداء Performance Outcomes: في المؤسسات المتميزة، فإن النتائج تظهر اتجاه إيجابي وأداء جيد ومستدام. ستكون المستهدفات عبارة عن مجموعة من النتائج الرئيسة وملائمة ونقي بالعرض أو تفوق. أيضاً بالنسبة للنتائج الرئيسة، فإن الأداء سيقارن خارجياً بطريقة ملائمة خاصة مع الأفضل في القطاع أو على مستوى العالم. سيؤدي فهم العلاقة بين الممكّنات الرئيسة والنتائج الرئيسة إلى ثقة في استدامة الأداء.</p>	<p>الاتجاهات Trends المستهدفات Targets المقارنات Comparisons الأسباب Causes</p>

النهج:		الإجابة:		النهج له مبرر واضح		النهج له عمليات محددة		يركز النهج على احتياجات أصحاب المصلحة		يتم تضمين التحسين في النهج مع مرور الوقت	
النهج:	الإجابة:	النهج له مبرر واضح	النهج له عمليات محددة	يركز النهج على احتياجات أصحاب المصلحة	يتم تضمين التحسين في النهج مع مرور الوقت	النهج له مبرر واضح	النهج له عمليات محددة	يركز النهج على احتياجات أصحاب المصلحة	يتم تضمين التحسين في النهج مع مرور الوقت	النهج له مبرر واضح	النهج له عمليات محددة
دليل شامل	دليل واضح	دليل	بعض الأدلة	لا يوجد دليل	لا يوجد دليل	دليل واضح	بعض الأدلة	لا يوجد دليل	لا يوجد دليل	دليل واضح	بعض الأدلة
١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠	٠	١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠	٠
دليل شامل	دليل واضح	دليل	بعض الأدلة	لا يوجد دليل	لا يوجد دليل	دليل واضح	بعض الأدلة	لا يوجد دليل	لا يوجد دليل	دليل واضح	بعض الأدلة
١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠	٠	١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠	٠
تم التنفيذ في جميع المجالات ذات الصلة	تم التنفيذ في ثلاثة أرباع المجالات ذات الصلة	تم التنفيذ في نصف المجالات ذات الصلة	تم التنفيذ في ربع المجالات ذات الصلة	لا يوجد دليل	لا يوجد دليل	تم التنفيذ في جميع المجالات ذات الصلة	تم التنفيذ في ثلاثة أرباع المجالات ذات الصلة	تم التنفيذ في نصف المجالات ذات الصلة	تم التنفيذ في ربع المجالات ذات الصلة	تم التنفيذ في جميع المجالات ذات الصلة	تم التنفيذ في ثلاثة أرباع المجالات ذات الصلة
١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠	٠	١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠	٠
دليل شامل	دليل واضح	دليل	بعض الأدلة	لا يوجد دليل	لا يوجد دليل	دليل واضح	بعض الأدلة	لا يوجد دليل	لا يوجد دليل	دليل واضح	بعض الأدلة
١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠	٠	١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠	٠
القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:
القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:	القياس والتحسين:

جدول (٩، ٢) تقسيم "الممكنات" باستخدام الرادار.

١٠٠٪	٧٥٪	٥٠٪	٢٥٪	٠٪	الملاءمة والاستخدام:
تم عرض النتائج ووجود ملاءمة ملاحظة في جميع المجالات	تم عرض النتائج ووجود ملاءمة فقط في ثلاثة أرباع المجالات	تم عرض النتائج ووجود ملاءمة فقط في نصف المجالات	تم عرض النتائج ووجود ملاءمة فقط في ربع المجالات	لا يوجد ملاءمة	<p>المجال والملاءمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ يمثل مجال النتائج في: - تحديد احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وذوي العلاقة - الاتساق مع إستراتيجية وسياسات المؤسسة ■ يتم تحديد وترتيب أولويات النتائج الرئيسية الأكثر أهمية ■ يتم فهم العلاقات بين النتائج ذات الصلة
توجد أدلة على النزاهة من حيث الوقت المناسب والصدق والدقة في جميع النتائج التي قدمت	توجد أدلة على النزاهة من حيث الوقت المناسب والصدق والدقة في ثلاثة أرباع النتائج التي قدمت	توجد أدلة على النزاهة من حيث الوقت المناسب والصدق والدقة في نصف النتائج التي قدمت	توجد أدلة على النزاهة من حيث الوقت المناسب والصدق والدقة في ربع النتائج التي قدمت	لا يوجد دليل على النزاهة	<p>النزاهة:</p> <p>تكون النتائج في الوقت المناسب وحيثية وواقعية</p>

جدول (٩، ٢ ب). تقييم "النتائج" باستخدام الرادار.

١٠٠٪	٧٥٪	٥٠٪	٢٥٪	٪	٠٪	الملائمة والاستخدام:											
يوجد تجزئة لجميع النتائج	يوجد تجزئة لثلاثة أرباع النتائج	يوجد تجزئة لنصف النتائج	يوجد تجزئة لربع النتائج	لا يوجد تجزئة		التجزئة: يتم تجزئة النتائج بطريقة مناسبة إجمالي الملائمة والاستخدام*											
١٠٠	٩٥	٨٥	٨٠	٧٥	٦٥	٥٥	٥٠	٤٥	٤٠	٣٥	٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٠
* ملاحظة: يجب ألا يزيد الإجمالي هنا عن الدرجة الخاصة بالمجال والملائمة																	
١٠٠٪	٧٥٪	٥٠٪	٢٥٪	٪		الأداء:											
التجاهات إيجابية وأداء جيد مستدام في جميع النتائج خلال (٣) سنوات على الأقل	التجاهات إيجابية وأداء جيد مستدام في ثلاثة أرباع النتائج خلال (٣) سنوات على الأقل	التجاهات إيجابية وأداء جيد مستدام في نصف النتائج خلال (٣) سنوات على الأقل	التجاهات إيجابية وأداء جيد مستدام في ربع النتائج خلال (٣) سنوات على الأقل	لا يوجد نتائج		الاتجاهات: تكون الاتجاهات إيجابية و/أو الأداء جيد ومستدام											
تم تحقيق مستهدفات تشكل جميع النتائج الرئيسية	تم تحقيق مستهدفات تشكل ثلاثة أرباع النتائج الرئيسية	تم تحقيق مستهدفات تشكل نصف النتائج الرئيسية	تم تحقيق مستهدفات تشكل ربع النتائج الرئيسية	لا يوجد مستهدفات		المستهدفات: المستهدفات عبارة عن مجموعة من النتائج الرئيسية المستهدفات ملائمة يتم تحقيق المستهدفات											

تابع جدول (٩ و ٢٠).

الملازمة والاستخدام:

/١٠٠		/٧٥		/٥٠		/٢٥		/٠		المقارنات: يتم إعداد المقارنات للنتائج الرئيسية المقارنات ملائمة المقارنات إيجابية
يوجد مقارنات مناسبة لجميع النتائج الرئيسية	يوجد مقارنات مناسبة لثلاثة أرباع النتائج الرئيسية	يوجد مقارنات مناسبة لنصف النتائج الرئيسية	يوجد مقارنات مناسبة لربع النتائج الرئيسية	لا يوجد مقارنات	لا يوجد مقارنات	يوجد مقارنات مناسبة لجميع النتائج الرئيسية	يوجد مقارنات مناسبة لثلاثة أرباع النتائج الرئيسية	يوجد مقارنات مناسبة لنصف النتائج الرئيسية	يوجد مقارنات مناسبة لربع النتائج الرئيسية	
يوجد أسباب واضحة	يوجد أسباب واضحة لثلاثة أرباع للنتائج الرئيسية وأداة شاملة على أن الأداء مستمر	يوجد أسباب واضحة لنصف النتائج الرئيسية وأداة على أن الأداء مستمر	يوجد أسباب واضحة لربع النتائج الرئيسية وأداة على أن الأداء مستمر	لا يوجد ثقة في الأسباب	لا يوجد ثقة في الأسباب	يوجد أسباب واضحة لربع النتائج الرئيسية وبعض الأدلة على أن الأداء مستمر	يوجد أسباب واضحة لثلاثة أرباع للنتائج الرئيسية وأداة شاملة على أن الأداء مستمر	يوجد أسباب واضحة لنصف النتائج الرئيسية وأداة على أن الأداء مستمر	يوجد أسباب واضحة لربع النتائج الرئيسية وأداة على أن الأداء مستمر	لا يوجد ثقة في الأسباب
١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠	٠	١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	٠
٩٥	٨٥	٥٥	٣٥	١٠	٥	٩٥	٨٥	٥٥	٣٥	١٠
٩٠	٧٥	٥٠	٣٠	١٥	٥	٩٠	٧٥	٥٠	٣٠	١٥
٨٥	٦٥	٤٥	٢٥	٢٠	٥	٨٥	٦٥	٤٥	٢٥	١٥
٨٠	٦٠	٤٥	٢٠	٢٥	٥	٨٠	٦٠	٤٥	٢٥	١٥
٧٥	٥٥	٤٥	١٥	٣٥	٥	٧٥	٥٥	٤٥	٣٥	١٥
٧٠	٤٥	٣٥	١٠	٤٥	٥	٧٠	٤٥	٣٥	٣٥	١٥
٦٥	٣٥	٢٥	٥	٥٥	٥	٦٥	٣٥	٢٥	٤٥	١٥
٦٠	٢٥	١٥	٥	٦٥	٥	٦٠	٢٥	١٥	٥٥	١٥
٥٥	١٥	٥	٥	٧٥	٥	٥٥	١٥	٥	٦٥	١٥
٥٠	٥	٥	٥	٨٥	٥	٥٠	٥	٥	٧٥	١٥
٤٥	٥	٥	٥	٩٥	٥	٤٥	٥	٥	٨٥	١٥
٤٠	٥	٥	٥	٩٥	٥	٤٠	٥	٥	٩٥	١٥
٣٥	٥	٥	٥	٩٥	٥	٣٥	٥	٥	٩٥	١٥
٣٠	٥	٥	٥	٩٥	٥	٣٠	٥	٥	٩٥	١٥
٢٥	٥	٥	٥	٩٥	٥	٢٥	٥	٥	٩٥	١٥
٢٠	٥	٥	٥	٩٥	٥	٢٠	٥	٥	٩٥	١٥
١٥	٥	٥	٥	٩٥	٥	١٥	٥	٥	٩٥	١٥
١٠	٥	٥	٥	٩٥	٥	١٠	٥	٥	٩٥	١٥
٥	٥	٥	٥	٩٥	٥	٥	٥	٥	٩٥	١٥
٥	٥	٥	٥	٩٥	٥	٥	٥	٥	٩٥	١٥

- الأسباب:
- يتم فهم العلاقة بين النتائج التي تحققت والمكائنات الخاصة بها
 - بناء على الأدلة التي قدمت، توجد ثقة بأن الأداء الإيجابي سيستمر مستقبلاً

تعتبر الإجراءات الخاصة بالحصول على جائزة التميز مشابهة تماماً لإجراءات الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي. حيث تبدأ بإعداد الدراسة الذاتية للمؤسسة وفق معايير التميز السالفة الذكر سواء الخاصة بالممكنات أو النتائج، وحساب مؤشرات الأداء الخاصة بها، ثم تقديمها إلى إدارة منح الجائزة. تقوم هذه الإدارة بالفحص المبدئي للدراسة الذاتية وإرسال بعض التعليقات إلى المؤسسة. بعد ذلك يتم تحديد موعد للزيارة الميدانية التي يقوم فيها المقيمون Assessors بالتحقق مما تم كتابته في الدراسة الذاتية من خلال الاطلاع على الأدلة والشواهد والمقابلات مع المعنيين والزيارة التفقدية للمنشآت. وإذا حصلت المؤسسة على (٦٠٠) درجة من إجمالي (١٠٠٠) درجة يتم منحها شهادة التميز من الـ EFQM.

في الوقت الراهن تم إدخال نظام النجوم في عملية التقييم على النحو التالي:

3* = 300+ Score

4* = 400+ Score

5* = 500+ Score

يتم توزيع الدرجات على المعايير المختلفة حسب ما هو موضح في الجدول (١٠، ٢).

جدول (١٠، ٢) الدرجات الخاصة بالمعايير الرئيسة بنموذج التميز EFQM.

النسبة المخصصة من إجمالي التقييم	المعايير الرئيسة	المحور الرئيس
٪١٠	القيادة	الممكنات
٪١٠	العاملون	
٪١٠	الإستراتيجية	
٪١٠	الشراكة والموارد	
٪١٠	العمليات والمنتجات والخدمات	
٪١٠	نتائج العملاء	النتائج
٪١٥	نتائج العاملين	
٪١٠	نتائج المجتمع	
٪١٥	النتائج الرئيسة	

كما ذكر سابقاً، فإن نموذج التميز يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات بغض النظر عن نوع نشاطها أو حجمها. يبين الجدول (١١، ٢) الجامعات التي تسير في رحلة التميز بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.

جدول (١١، ٢). الجامعات التي تسير في رحلة التميز.

الدولة	الجامعة
جمهورية كوسوفا	جامعة الأعمال والتقنية
إسبانيا	جامعة ديوستو
إيطاليا	جامعة روما "نور فيرغاتا"
قبرص	جامعة قبرص
قبرص	جامعة نيكوسيا
اليونان	جامعة بيرايوس
إيطاليا	جامعة روما "ساينزا"
سويسرا	جامعة سانت غال

كايزن Kaizen

نظام كايزن هو نظام متكامل يعمل على تقليل الهدر في الجوانب المختلفة في المؤسسات. وكلمة "كايزن" يابانية معناها "التغيير إلى الأفضل"، وظهرت بعد الحرب الدولية الثانية بواسطة تاييشي أوهونو Taiichi Ohno في المؤسسات الصناعية والمالية ثم في جميع المؤسسات الأخرى. يوجد معهد متخصص في هذا النظام يسمى معهد كايزن (www.kaizen.com) يهدف إلى تقديم استشارات وتدريبات وتنظيم فعاليات وإصدار مطبوعات ذات صلة. ويضم المعهد حوالي (٤٠٠) خبير يعملون مع عملاء من أكثر من (٥٠) دولة على مستوى العالم في (١٤) مجالاً متنوعاً. تأسس هذا المعهد بواسطة ماساكي اماي Masaaki-Imai عام ١٩٨٥ م كمعهد استشاري في مجال تعليم الإدارة، وله حوالي (٣٠) فرعاً ليقود المؤسسات إلى التغيير للأفضل وتقليل الهدر. توجد عدة مؤلفات في هذا الموضوع أهمها ايباي (١٩٨٦)، (١٩٩٧) Imai؛ كان (١٩٩٦) Cane؛ يامادا (٢٠٠٠) Yamada؛ كينيث دايلي (٢٠٠٥) Kenneth W. Dailey؛ ايوكليدز كويمبرا (٢٠١٣) Euclides Coimbra. وتعتبر كايزن معجزة من المعجزات التي حققها اليابانيون، وهدفها الرئيس تقليل الهدر وتخفيض التكلفة في العمليات، وزيادة الكفاءة، وتقليل الأخطاء، واكتشاف القدرات والإمكانات، وتمكين الموارد البشرية، وتقليل الزمن والمساحة والتكلفة. وتركز كايزن على المجالات الأهم إستراتيجياً، التي لها تأثيراً واضحاً ويمكن تحقيق منجزات سريعة بها.

تبنى كايزن على أنه في أي نشاط أو عملية يوجد عمل مفيد وآخر غير مفيد، حيث هذا الأخير يتسبب في الهدر في الجوانب التالية:

- هدر الإنتاج الزائد عن الحد.
- هدر الانتظار.
- هدر النقل.
- هدر التشغيل.
- هدر التخزين.
- هدر الحركة.
- هدر الإصلاح/ المرفوضات.

بعد التعرف على جوانب الهدر، يتم وضع خطة للتحسين المستمر بهدف خفض التكلفة، وزيادة الكفاءة، وتقليل الأخطاء، وتقليل المساحة المستخدمة، ورفع معنويات العاملين وتمكينهم، واكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة.

هناك قواعد رئيسة لتطبيق الكايزن وهي:

- لا تحاول تبرير الماضي.
- كن إيجابياً في التفكير عن كيفية عمل هذا الشيء، ولماذا لا أستطيع عمله؟.
- استخدم الحقائق والبيانات ولا تضع النظريات.
- استخدم العقل والحكمة وليس المال.
- اعمل بطريقة ذكية لا بجهد كبير.
- ضع لك معايير ومواصفات عالية، تصحح الأخطاء حالاً؛ لأن (٧٠٪) الآن أفضل من (١٠٠٪) لا يأتي أبداً.
- كن قدوة في القيادة وليس الكلام.
- فريق عمل أفضل من خبير واحد، لذا أشرك الآخرين.
- ابحث عن الجذور الرئيسة للمشكلة.

تركز إستراتيجية كايزن على أنه لا يمر يوم بدون نوع من التحسن في أي جزء من أجزاء المؤسسة، بحيث يكون ذلك طريق غير منتهي من التحسين، وتعتبر كايزن طريقة حياة. وحسب منهجية كايزن، فإن الإدارة تشمل مكونين رئيسيين هما المحافظة Maintenance والتحسين Improvement. وتعزي المحافظة إلى الأنشطة الخاصة بالمحافظة على المعايير الخاصة بالتقنية

والإدارة والتشغيل الحالي، أما التحسين فيشير إلى الأنشطة الموجهة نحو تحسين المعايير الحالية، ويستلزم ذلك وجود إجراءات تشغيل قياسية (SOP (Standard Operating Procedure). حسب ماساكي ايماي (١٩٨٦)، فإن الإدارة المتوسطة والمشرفين والعمال لابد أن ينخرطوا بشدة في كايزن. يتم المحافظة على المعايير عبر التدريب والانضباط، وكلما ارتفع مستوى العامل فإنه يقوم بالتركيز على التحسين، أما في المستوى الأدنى وهو العمال الذين ليس لديهم مهارات، والذين يعملون على الماكينات فإنهم يسيرون على التعليمات. وكلما أصبح العامل أكثر حرفية فإنه يبدأ في التفكير في عملية التحسين من خلال مقترحات فردية أو جماعية. تعني عملية تحسين المعايير صياغة معايير أخرى أعلى ثم عملية محافظة عليها وهكذا، حيث تركز كايزن على التحسينات الصغيرة. وتعتبر أسوأ الشركات هي تلك التي لا تفعل شيئاً سوى المحافظة على المعايير، حيث لا يحدث بها تحسين. فيما يلي يتم توضيح دور جميع مسؤولي المؤسسات في عملية كايزن (شكل ٣، ٢).

الإدارة العليا Top Management

- إدخال نظام كايزن كإستراتيجية للشركة.
- دعم وتوجيه لكايزن عن طريق تخصيص موارد.
- إعداد سياسة وأهداف وظيفية لكايزن.
- تحقيق أهداف كايزن من خلال تطبيق السياسات والتدقيق.
- بناء أنظمة وإجراءات بناءة لكايزن.

الإدارة المتوسطة والموظفون Middle Management and Staff

- تطبيق وتنفيذ أهداف كايزن كما هو موجه من الإدارة العليا.
- استخدام كايزن في الطاقات الوظيفية.
- إنشاء المعايير والمحافظة عليها.
- جعل الموظفين على وعي بكايزن من خلال برامج التدريب المكثفة.
- مساعدة الموظفين على تطوير المهارات وأدوات حل المشكلات.

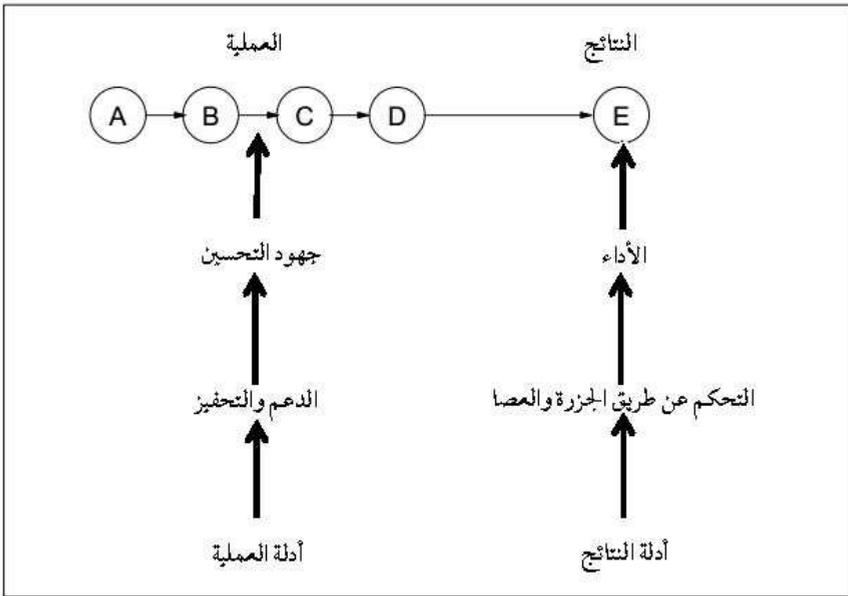
المشرفون Supervisors

- استخدام كايزن في الأدوار الوظيفية.
- إعداد خطط لكايزن وإرشاد العمال.
- تحسين التواصل مع العمال ورفع معنوياتهم.

- إدخال الانضباط في الورش.
- تقديم اقتراحات كايزن.

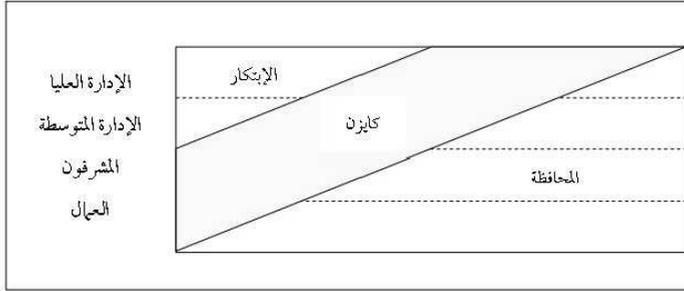
العمال Workers

- الانخراط في كايزن من خلال نظام الاقتراحات وأنشطة المجموعات الصغيرة.
 - ممارسة الانضباط في الورش.
 - الانخراط في التطوير الذاتي لكي يصبحوا أفضل في حل المشكلات.
 - تحسين المهارات والأداء الوظيفي من خلال التعليم.
- وهناك اعتقاد بأنه سوف لا يحدث تقدم لو أن الأشياء تفعل بنفس الطريقة التي استخدمت طيلة الوقت الماضي. وتتركز كايزن على العمليات، وتوجيه التفكير لذلك، على عكس ممارسات الإدارة الغربية التي تقيم أداء العاملين بناء على النتائج ولا تقدر الجهد الذي بذل (شكل ٢، ٢).



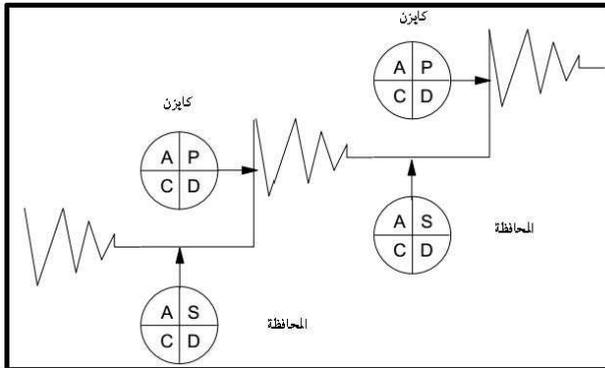
شكل (٢، ٢). الأدلة المعتمدة على العمليات مقابل الأدلة المعتمدة على النتائج.

وتعني كايزن أن طريقتنا في الحياة، وهي طريقة العمل وحياتنا الاجتماعية وحياتنا المنزلية، تستحق التحسين باستمرار.



شكل (٣، ٢). التصور الياباني لمهام الوظائف.

هناك علاقة بين كايزن وإدارة الجودة الشاملة TQM، حيث تركز كايزن على التحكم في الجودة، والتحدث بلغة الأرقام، وإدارة العملية السابقة، بمعنى فحص الأسباب التي تؤدي إلى أي قصور، والاهتمام بالعميل وليس بالمصنع، بمعنى التركيز على "ما يدخل السوق" وليس "ما يخرج من منتج" "market-in" as opposed to "product-out". كما تشدد كايزن على أن التدريب هو بداية إدارة الجودة الشاملة وأيضاً نهايته. وتطبق كايزن كذلك دورة التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التحسين (PDCA) - Do - check - Act، وهذه هي دورة التحسين، وهي بالطبع تعتمد على دورة المحافظة التي تشمل وضع معايير - التنفيذ - المراجعة - التحسين - Standardize- Do- Check - Action (SDCA). وتعتبر كايزن أنه في حالة عدم وجود معايير فإنه بالطبع سوف لا يوجد تحسين، وأن الإدارة التي لا تستطيع أن تجعل العاملين يتبعون القواعد والمعايير، فلا شيء تفعله له قيمة خلاف ذلك (شكل ٤، ٢).



شكل (٤، ٢) العلاقة بين دورات بدكا (PDCA) وسدكا (SDCA) في كايزن.

تعتبر كايزن عملية تحسين تدريجي، وهذا عكس الابتكار Innovation الذي يشمل تحسين جذري نتيجة الاستثمار الكبير في تقنية أو أجهزة جديدة (جدول ١٢، ٢).

جدول (١٢، ٢). مقارنة بين كايزن والابتكار.

وجه المقارنة	كايزن	الابتكار
التأثير	طويل المدى وغير دراماتيكي	قصير المدى ودراماتيكي
المعدل	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
الإطار الزمني	مستمر وتزايدى	متقطع وغير تزايدى
المشاركة	كل العاملين	اختيار بعض الأبطال
النهج	التفكير الجماعي - جهود المجموعات - نهج منظم	أفكار وجهود فردية
النمط	المحافظة والتحسين	الفضلات وإعادة البناء
شراة البدء	معرفة الآلية بطريقة تقليدية	قفزات نوعية في التقنية مثل اختراعات ونظريات جديدة
المتطلبات العملية	يتطلب استثمار قليل وجهود كبيرة	يتطلب استثمار كبير وجهود قليلة
توجيه الجهود	العاملون	التقنية
معايير التقييم	العمليات والجهود الخاصة بأفضل النتائج	النتائج الخاصة بالربح
الميزة	تعمل جيداً في الاقتصاديات التي تنمو ببطء	تناسب بصورة أفضل الاقتصاديات التي تنمو بسرعة

الستة سيجما Six Sigma

حدث منذ عام (١٩٨٠) نمواً في استخدام الطرق الإحصائية في الجودة وتحسين الأعمال التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية وفي العالم أجمع، ويرجع ذلك إلى الخسائر التي شهدتها السوق منذ عام (١٩٧٠). كما ظهرت عدة طرق لضمان جودة الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM وهي عبارة عن إستراتيجية لتنفيذ وإدارة أنشطة تحسين الجودة في المؤسسات على نطاق واسع والتي ظهرت في أوائل (١٩٨٠)، وتأثرت بإدوارد ديمينج Edwards Deming، وجوزيف جوران Joseph Juran وغيرهما، حيث شملت مفاهيم وأفكار على نطاق واسع شملت المشاركة، وثقافة العمل، والتركيز على العميل، وتحسين جودة الموردين، وغيرها.

وقد حققت إدارة الجودة الشاملة نجاحاً متوسطاً لعدة أسباب منها عدم وجود تكامل فعال وحقيقي لنظام الجودة مع أهداف المؤسسة وعدم كفاية الجهد المبذول لاستخدام التقنية.

ومن أهم العوامل لعدم النجاح الكامل لإدارة الجودة الشاملة هي:

- عدم وجود التزام ومشاركة من قبل الإدارة العليا ومن أعلى لأسفل.
- عدم الاستخدام الكافي للطرق الإحصائية، وعدم الاعتراف بالتباين الحادث.
- وجود أهداف عامة وليست نوعية لتحقيق نتائج معينة.
- التركيز بصورة كبيرة على التدريب.

كان للسته سيجما نجاحاً أكبر من إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز على المشروعات التي تنعكس إيجاباً على الأداء المالي للأعمال التجارية. وعندما تتسبب أنظمة الجودة في توفير حقيقي، وزيادة فرص المبيعات، وزيادة رضا العملاء، فإن الإدارة العليا تلتفت إلى هذا الأمر، وحينئذ يحدث انخراط أكبر للقادة في صورة توفير موارد لتدريب الأفراد ويحافظون على وضع الستة سيجما طول الوقت.

أنشئت الستة سيجما بواسطة المهندس بيل سميث Bill Smith الذي يعمل في شركة موتورولا Motorola في عام (١٩٨٦)، وذلك من أجل تحسين الجودة وتقليل العيوب في المنتجات، وذلك كهدف للشركة وكنوع من نقطة تركيز Focus Point لتحسين جودة العمليات والمنتجات. وقد حققت موتورولا بهذه التقنية (٩٤٪) خفضاً في عيوب أشباه الموصلات Semiconductors في الفترة من (١٩٨٧-١٩٩٣). وقد انتشرت الستة سيجما في السنوات الأخيرة في شركات عديدة لتحسين الجودة، وخفض التكلفة، والانتشار في السوق للمنتجات والخدمات.

تهدف الستة سيجما إلى خفض الحياذ أو الشذوذ عن مستوى معين لجودة المنتج، وقد عمدت موتورولا إلى خفض عدم التطابق في العمليات بحيث تكون المواصفات على الأقل (٦) انحرافات معيارية عن المستهدف، وهذا هو مستوى جودة الستة سيجما، التي تتضمن حوالي (٢) جزء في البليون من عدم التطابق في المواصفات (شكل ٢-٥).

يوجد ثلاثة أجيال من الستة سيجما منذ نشأتها، حيث يركز الجيل الأول على القضاء على العيوب، وتقليل التباين عن المطلوب، خاصة في الصناعة. وتعتبر موتورولا مثلاً تقليدياً على الجيل الأول، أما الجيل الثاني فيركز أيضاً على التخلص من العيوب، وتقليل الحياذ عن المطلوب مع ربط شديد بين الأنشطة والمشروعات التي تحسن أداء الشركة من خلال تصميم المنتج وخفض التكلفة، وتعتبر شركة جنرال إلكتريك General Electric مثلاً على الجيل الثاني في تطبيق الستة سيجما. أما الجيل الثالث فقد أضاف التركيز على إضافة قيمة في المؤسسة ولأصحاب المصلحة (الملاك - الموظفون - العملاء - الموردون - المجتمع)، وذلك في عدة صور مثل زيادة أسعار الأسهم

والأرباح، والاحتفاظ بالوظائف والتوسع فيها، والتوسع في سوق المنتجات وخدمات الشركة، وتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة، والوصول إلى أسواق جديدة ومنتجة، وزيادة رضا العملاء.

تطبيق وتأثير الستة سيجا The Sigma Deployment and Impact

١- نظام الحزام The Belt System

الشركات المنخرطة في منظومة الستة سيجا لديها أشخاص مدربون يسمون بالحزام، وهم ثلاثة أنواع:

- الأحزمة الخضراء (GBs) Green Belts.
- الأحزمة السوداء (BBs) Black Belts.
- الأحزمة السوداء الخبراء (MBBs) Master Black Belts.

عند تطبيق الستة سيجا على المشروعات، فإن ذلك يتطلب الحزام الأسود الخبير الذي يستغرق على الأقل (٤) أسابيع من التدريب المتخصص وأحياناً يمتد إلى (٤) شهور، وأحياناً أخرى يتزامن مع مشروع الستة سيجا بأكمله.

في معظم المؤسسات، فإن الأحزمة الخضراء تعمل على وظائف أخرى مثل تحديد المشروعات الجديدة، حيث يتلقون تدريباً أقل، وفي الغالب يكون أسبوعاً أو اثنين، وهم إما يساعدون الفرق الخاصة بالمشروعات الكبيرة وإما يقودون فرقاً في مشروعات صغيرة.

تنخرط الأحزمة السوداء الخبراء غالباً في تدريب الأحزمة الخضراء والأحزمة السوداء، حيث يقومون بإعداد المادة التدريبية، وينخرطون في تحديد اختبار المشروعات، ويعملون مع القادة في الشركات ويسمون بالأبطال Champions، حيث وظيفة هؤلاء الأبطال هي التأكد من أنه تم تحديد وكذلك العمل في المشروعات الصحيحة، وأن الفرق قد حققت إنجازاً، وأنه تم توفير الموارد المناسبة لهذه المشروعات، ويعتبرون رعاة لهذه المشروعات.

يفضل أن تعمل الأحزمة السوداء والسوداء الخبراء بدوام كامل، ويتلقون تدريباً وتعليماً خاصاً على الطرق الإحصائية، والأدوات الأخرى الخاصة بتحسين الجودة، وذلك من أجل تأهيلهم كقادة للفرق وميسرين ومتخصصين في حل المشكلات الفنية. يوجد اختلاف في التدريب الخاص بالستة سيجا من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وحسب الاستشاريين مقدمي هذه البرامج التدريبية، كما أن هناك جامعات تقدم الستة سيجا كمقررات وساعات معتمدة أو دراسات حرة.

٢- مشاريع الستة سيجما Six Sigma Projects

تستغرق مشاريع الستة سيجما من (٤-٦) أشهر، ويتم اختيارها لكي يكون لها انعكاس جيد على الأعمال (نشاط المؤسسة)، ويستخدم نهج حل المشكلات بناء على خمس خطوات وهي: تحديد، قياس، تحليل، تحسين، الضبط Define, Measure, Analyse, Improve and Control (DMAIC)، ويتم في ذلك استخدام مخططات، وتصميم تجارب، وتحليل قدرات العمليات، ودراسات تخصص قدرة أنظمة القياس، والعديد من الأدوات الإحصائية الرئيسة، ويعتبر هذا النهج إطاراً مؤثراً في تحسين العمليات (شكل ٢-٥، مونتجوميري ٢٠٠٨ Montgomery).

٣- تطبيق الستة سيجما Deployment of Six Sigma

في عملية تطبيق الستة سيجما، فإن معظم الشركات تطبق إستراتيجية من أعلى لأسفل Top-Down Strategy على المدى البعيد التي تؤدي إلى نجاح متوسط، في حين أن هناك بعض المؤسسات الأخرى لها إستراتيجية تطبق جزئياً، حيث تبدأ في قسم أو وحدة تشغيلية أو أكثر ثم تنشر التطبيق في الوحدات الأخرى بعد نجاحها وتحقيقها. وبغض النظر عن الإستراتيجية المطبقة، هناك ثلاثة مفاتيح للنجاح وهي:

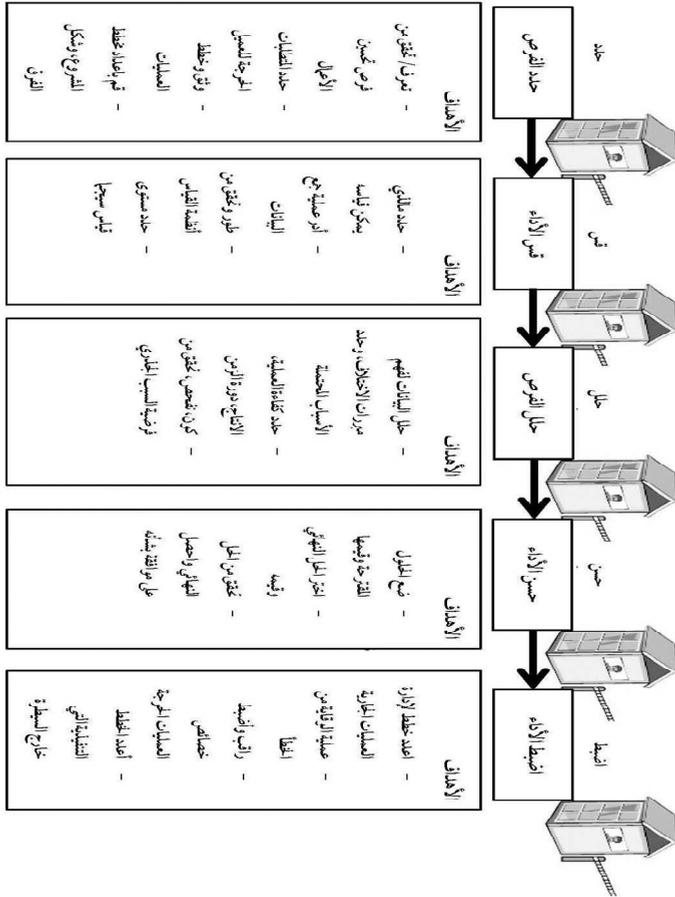
- التزام ومشاركة الإدارة العليا.
- استخدام أفضل المواهب.
- دعم البنية التحتية.

نهج التحديد والقياس والتحليل والتحسين والضبط (DMAIC) وتحديد المشاريع والطرق الإحصائية.

يستخدم نهج التحديد والقياس والتحليل والتحسين والضبط (DMAIC) لحل المشكلات والجودة وتحسين العمليات، وقد يستخدم هذا النهج في المؤسسة بغض النظر عن تطبيق الستة سيجما، وهو آلية جيدة لإدارة التغيير والتحسين، حيث يتضمن تقييم لدورة التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التحسين - Plan-Do-Check-Act الخاصة بوالتر سيورت Walter Shewart والتي تعتبر خارطة طريق لعملية التحسين.

١- خطوة التحديد The Define Step

يعتبر الهدف من خطوة التحديد في هذا النهج (DMAIC) هو تحديد فرص المشروع، وتنقيح ودراسة جدواه في إحداث قفزة نوعية، ومعرفة هل المشروع سيكون مهماً للعملاء وللعمل نفسه، ولا بد من موافقة أصحاب المصلحة والعملاء ذوي العلاقة بالعمليات على جدوى هذا المشروع.



شكل (٥، ٢). عملية التحديد والقياس والتحليل والتحسين والضبط (DMAIC).

تعتبر أول خطوة في التحديد هي مخطط المشروع Project Charter، وهو عبارة عن مستند صغير (عبارة عن صفحتين) يحتوي على وصف للمشروع، وهدفه، وتاريخ التنفيذ، والمصفوفات الأولية والثانوية التي تقيس النجاح، وكيف أنها ترتبط بأهداف الشركة، والفوائد التي تعود على العملاء، والفوائد المالية على المؤسسة، والأنشطة المرحلية التي ينبغي إنجازها، وأعضاء المشروع وأدوارهم. ويلعب البطل Champion دوراً في دعم المشروع، وإعداد المخطط له، وتحديد الفريق ومسئوليته، ويستغرق ذلك يومي عمل.

٢- خطوة القياس The Measure Step

يعتبر الغرض من هذه الخطوة هو تقييم وفهم الوضع الراهن للعملية، ويشمل ذلك جمع البيانات ووضعها على مقاييس للجودة، والتكلفة ودورة الإنتاجية، ويكون من الضروري إعداد قائمة من متغيرات مدخلات العملية الأساسية (Key Process Input Variables, KPIV)، ومتغيرات مخرجات العملية الأساسية (Key Process Output Variables, KPOV)، حيث يتم تحديد هذه المتغيرات بصورة مبدئية في الخطوة (١) وهنا يتم تحديدها بعناية. ويتم تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بمختلف الطرق مثل: Histograms, Stem-and-Leaf Diagrams, Run Charts, Scatter Diagrams, and Parteto Diagrams وتستخدم البيانات التي جمعت لتقييم وضع الأداء الحالي للعملية، ويتم تقسيم العملية إلى أنشطة ذات قيمة مضافة وأخرى ليس لها قيمة مضافة، وذلك من أجل حساب الفعالية:

كفاءة دورة العملية = زمن القيمة المضافة / زمن دورة العملية

$$\text{Process Cycle Efficiency} = \text{Value-Added Time} / \text{Process Cycle Time}$$

حيث يعرف زمن القيمة المضافة على أنه الزمن الحقيقي اللازم للعملية نفسها الذي يحول الشكل ويوظف المنتج أو الخدمة التي يستطيع العميل الدفع لها. وتعتبر كفاءة دورة العملية مقياساً مباشراً لكيفية أن هذه العملية تحول العمل الجاري إلى منتج أو خدمة مكتملة، وأيضاً:

زمن دورة العملية = العملية الداخلية / المعدل المتوسط للاكتمال

يعتبر المعدل المتوسط للاكتمال مقياساً للكفاءة، وهو مخرج العملية خلال فترة زمنية معينة، وينبغي على الفريق في نهاية هذه الخطوة إعداد مخطط المشروع، وإعادة النظر في أهدافه، وتقييم عمله. ويمكن خلال هذه المرحلة وضع توصيات للتحسين بطريقة سريعة مثل حذف خطوات ليس لها قيمة مضافة أو حذف مصدر المتغيرات غير المرغوب فيها.

٣- خطوة التحليل The Analyze Step

يتم خلال هذه المرحلة تحديد العلاقة بين السبب والتأثير بناء على مرحلة القياس السابقة، وتحديد أسباب التباين Variability، حيث يتم تحديد أسباب العيوب، ومشكلات الجودة، وقضايا العميل، ودورة الوقت، ومشكلات الإنتاج، والفقْد، وعدم الفاعلية التي تخص المشروع. يفضل فصل مصادر التباين إلى أسباب شائعة وأسباب خاصة، حيث تتطلب عملية التغلب على الأسباب الشائعة تغيير العملية، بينما تتطلب الأسباب الخاصة التغلب على مشكلات نوعية، فعلى سبيل المثال، المشكلات الشائعة مثل عدم كفاية تدريب الأفراد على عملية معينة، أما المشكلات

الخاصة مثل فشل معين في الماكينة، وهناك عدة طرق إحصائية تستخدم في خطوة التحليل مثل: عرض البيانات الرسومية Graphical Data Displays، مخططات التحكم Control Charts، اختبار الفرضية والثقة Hypothesis Testing and Confidence، التقدير الداخلي Internal Estimation، تحليل الانحدار Regression Analysis، التجارب المصممة Designed Experiments، أساليب الفشل وتحليل الآثار Failure modes and Effects Analysis.

٤- خطوة التحسين The Improve Step

يقرر الفريق في خطوتي القياس والتحليل أي العوامل التي تدخل في العملية ويكون لها تأثير على المخرجات لكي يتم دراستها، وأي البيانات التي يتم جمعها وأيا يتم رسمه وتحليله، وتحديد مصادر التباين، وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها.

يتم في خطوة التحسين القيام بتفكير إبداعي حول التغييرات النوعية التي يمكن القيام بها في العملية، والأشياء الأخرى التي يمكن القيام بها من أجل أن يكون لها تأثير واضح على أداء هذه العملية، ويستخدم لذلك عدد من الطرق، ويتم بعد ذلك إعادة تصميم العملية لتحسين إجراءات العمل، والخروج من عنق الزجاجة.

٥- خطوة المراقبة The Control Step

يعتبر الغرض من هذه الخطوة هو استكمال الأعمال المتبقية من المشروع، وتشغيل العملية المحسنة مع خطة لضبطها، والقيام ببعض الإجراءات الأخرى الضرورية للتأكد من أن المشروع سيكون مؤسسياً، وهذا يعني أن الهدف قد تحقق، والتحسين قد تم في العملية، ويمكن تطبيقه على عمليات أخرى مماثلة في قطاع الأعمال. يتم بعد ذلك استعراض البيانات قبل وبعد التحسين، ووثائق التدريب والتشغيل، والخريطة الحالية للعملية، ويتم إيضاح المنافع المادية للمشروع. تعرف خطة ضبط العملية Process Control Plan بأنها نظام لمراقبة الحلول التي تم تنفيذها شاملة الطرق والمصفوفات من أجل التدقيق الدوري، وتعتبر مخططات المراقبة Control Charts من أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في نهج التحديد، والقياس، والتحليل، والتحسين، والضبط (DMAIC).

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card

قام روبرت كابيلن وديفيد نورتون Kaplan and Norton في عام (١٩٩٢) بنشر مقال في دورية الأعمال التجارية التي تصدرها جامعة هارفارد Harvard Business Review بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء"، حيث لقيت هذه الورقة اهتماماً وقبولاً كبيرين من قبل الجهات الأكاديمية والتجارية لما شملته من فكرة إبداعية تخص التوازن في الأداء لدى أي مؤسسة سواء

كانت حكومية أو خاصة وأي كان مجال نشاطها. ثم قاما بإصدار عدد من المقالات ذات الصلة (مثال: (Kaplan and Norton (2004a,b), (2005a,b), (2006a,b), (2008).

الهدف الرئيس من هذه الطريقة أو النهج هو تحقيق التوازن الداخلي والخارجي في الأداء في أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. يركز هذا النهج على ربط أعمال الأفراد والمجموعات بأداء المؤسسة، وكذلك الأعمال اليومية بالخطط التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية. كما تؤدي هذه الطريقة إلى إبلاغ الرؤية والإستراتيجية وجميع تفاصيلها إلى جميع العاملين بالمؤسسة، والمعنيين من خارجها، كما تعمل أيضاً على الحصول على تغذية راجعة من هؤلاء المعنيين. وخلال تطبيق هذه البطاقات يتم تحديد أهداف Objectives سنوية (أو نصف سنوية) حسب طبيعة المؤسسة، ومقاييس Measures (KPIs) للوقوف على مدى تحقيق هذه الأهداف، وكذلك مستهدفات Targets، ومبادرات Initiatives، وهي الأنشطة التي يتم القيام بها لتحقيق المستهدف (شكل ٦، ٢).

تؤدي عملية تطبيق هذه البطاقات أيضاً إلى جعل الإدارة على علم تام بما يحدث من تحقيق الأهداف المرحلية والإستراتيجية، وتعتبر وسيلة فعالة للمراقبة والمتابعة والمحاسبة، كما تؤدي إلى تحويل الأداء الكيفي إلى كمي يمكن قياسه وتقييمه. ويعمل هذا النهج على ربط السبب بالتأثير Cause-and-Effect.

يقصد بعملية التوازن وجود أكثر من محور تعمل الإستراتيجية على تحقيقه وليس محوراً واحداً. وتسمى هذه المحاور أو الجوانب بـ "الأبعاد Perspectives" وعددها أربعة وتشمل البعد المالي، والبعد الخاص بالعميل، والبعد الخاص بالعمليات الداخلية، والبعد الخاص بالعاملين. ويخصص لكل بعد بطاقة منفصلة تشمل البيانات ذات الصلة.

١- البعد المالي Financial Perspective

تشمل البطاقة المالية الأهداف المالية للمؤسسة وأهدافها المرحلية والإستراتيجية. ويوضح فيها الربح والاستثمار والتكلفة والسيولة النقدية وغيرها من التفاصيل ذات الصلة. كما تشمل المقاييس والمستهدفات المالية.

٢- بعد العملاء Customer Perspective

تشمل هذه البطاقة الأهداف الخاصة بالعميل مثل ولاء العملاء، زيادة رضاهم، التوسع في السوق، الاحتفاظ بالعملاء، الاستجابة لرغبات وتطلعات العملاء وغيرها.

٣- بعد العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective

تشمل هذه البطاقة الأهداف والمقاييس والمستهدفات الخاصة بزيادة كفاءة العمليات الداخلية بالمؤسسة، والمحافظة على جودتها، بما لا يؤثر سلباً على جودة المنتج أو الخدمة، واستخدام

التقنية، وزيادة التواصل بين الوحدات والأقسام المختلفة في المؤسسة، وزيادة فعالية العلاقات مع الموردين.

٤- بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

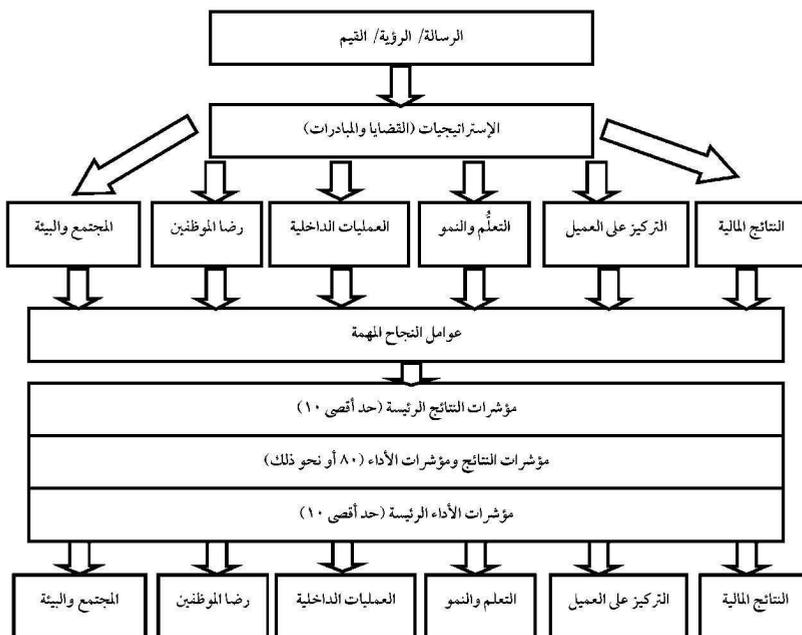
تختص هذه البطاقة بالأهداف والمقاييس والمستهدفات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير المؤسسة في جميع جوانبها سواء من ناحية استحداث منتج جديد أو خدمة جديدة، تدريب ورفع كفاءة العاملين، زيادة إنتاجية العاملين، تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار، المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة، تطوير الآليات والنظم وغيرها.

قدّم كابلان ونورتون مثالاً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أحد البنوك على النحو المبين في جدول (١٣، ٢).

جدول (١٣، ٢). مثال لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أحد البنوك.

المقاييس (مؤشرات الأداء)	الأهداف الجزئية	أهداف الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> العائد على الاستثمار نمو العائد التغير في تكلفة الودائع 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين العائد توسيع دائرة العملاء خفض التكلفة 	الأهداف المالية
<ul style="list-style-type: none"> زيادة حصة السوق الاحتفاظ بالعملاء 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة رضا العملاء زيادة الرضا عن خدمة ما بعد البيع 	أهداف خاصة بالعملاء
<ul style="list-style-type: none"> إيرادات من منتجات جديدة معدل بيع المنتجات الجديدة/ عدد العملاء الحاليين التغيير في نوع قنوات التوزيع معدل أخطاء الخدمات المعدل الزمني للاستجابة 	<ul style="list-style-type: none"> فهم العملاء ابتكار منتجات جديدة أقل تكلفة للعملاء تخفيض المشكلات لأقل ما يمكن سرعة الاستجابة 	أهداف خاصة بالعمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> رضا العاملين العائد لكل موظف 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير المهارات إتاحة معلومات إستراتيجية توجيه الأهداف الشخصية وربطها بالهدف الأساسي للبنك 	أهداف خاصة بالعاملين

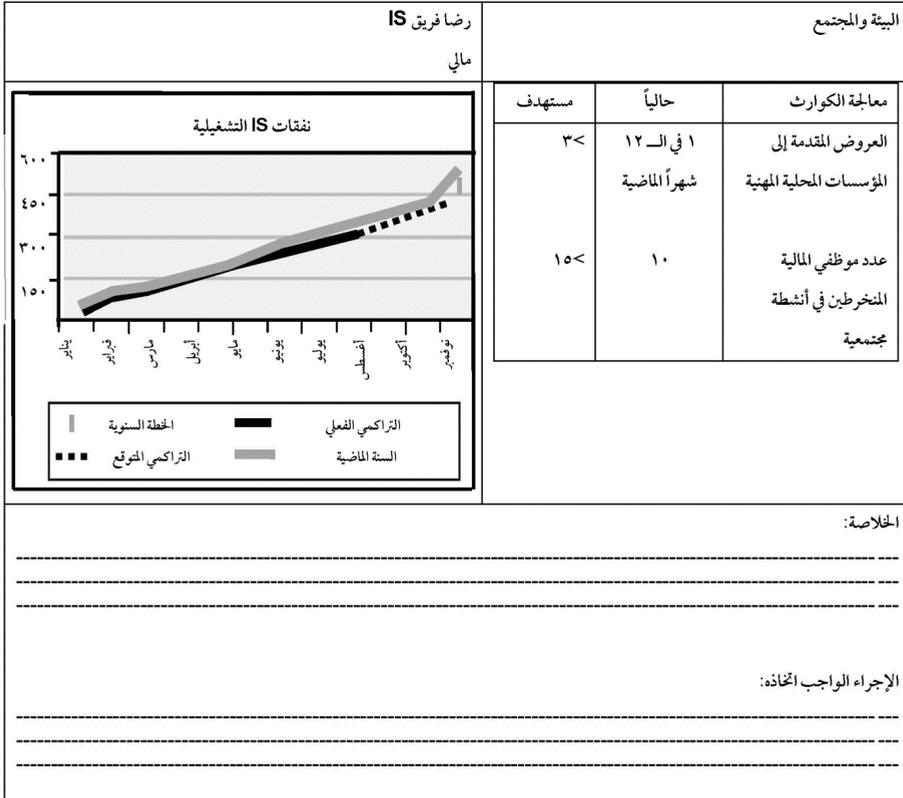
تم إدخال تعديلات على هذه البطاقة لتكون ستة أبعاد بدلاً من أربعة، حيث أضيف إليها بعد رضا العاملين Employee Satisfaction، وبعد العلاقة مع البيئة والمجتمع Community and Environment Perspective (ديفيد بارمنتر 2010 David Parmenter)، ويوضح شكل (٧، ٢) مثالاً على هذه الأبعاد الستة.



شكل (٦، ٢). بطاقة الأداء المتوازن ذات الستة أبعاد.

بطاقة أداء الفريق		حالة المشروع		التركيز على العميل		
<p>خطورة عدم الاكتمال متأخر قيد التنفيذ تم</p>	مستهدف	حالياً	مكتب المساعدة	مستهدف	حالياً	
	٦	٤	برامج الزيارة للمديرين	١٥	٢٤	طلبات الخدمة المعلقة (طلبات الأعيال) في نهاية الشهر
	٥٥	٤٥	طلبات الخدمة التي أغلقت في الشهر	%٦٥	%٥٥	% الإصلاح بواسطة مكتب الخدمة من المكالمات الأولى
	٦٠/٣٠/٥	٠	المبادرات الجارية لاستجابة لمسح الرضا	مستهدف	حالياً	انقطاع الخدمة مقابل SLA's
	مستهدف	حالياً	زمن الاستجابة المركزي	مستهدف	حالياً	زمن الانقطاع حسب الشهر/ عدد المرات
	١٠,٧٥ >		الخوادم (ملف وطباعة)	١ > ساعة/	لا يوجد	الخوادم (البريد الإلكتروني)
	١ > ساعة/	لا يوجد	الخوادم (العمليات)	١٥ دقيقة/ ٥	١ > ساعة/	
	مستهدف	حالياً	ISSP	مستهدف	حالياً	برامج الزيارة للمديرين
	١٢	٤	العروض المقدمة من ISSP للمديرين	٥	٢	
	مستهدف	حالياً	معالجة الكوارث	مستهدف	حالياً	التخزين كل ليلة
٨/ شهر	٢	عدد ساعات التدريب المقدمة للموظفين الرئيسيين	%١٠٠	%١٠٠	الشهور منذ آخر تخزين عن بعد	
٢/ السنة	٠	مقررات التدريب الداخلية المقدمة لموظفي IS	٤ >	٣	الفحص الدوري للقرص C	
مستهدف	حالياً	المراجعات التي تمت بعد انتهاء المشروعات	٤٠	٢٥	قدرتنا على التسليم	
٢/ السنة	١	عدد المراجعات التي تمت بعد انتهاء المشروعات والمبادرات الجارية بناء على المراجعات	مستهدف	حالياً	% المهام المكتملة في وقتها وحسب الميزانية المحددة	
٦٠/٣٠/٥	٠	المراجعات التي تمت لمشروعات تقنية المعلومات	%٦٠	%٤٤	% للوقت الذي قضاء المطورون كأولوية	
٢/ السنة	٠	تطوير المهارات الذهنية	%٦٥	%٥٥	عالية/ عمل ذو قيمة عالية	
مستهدف	حالياً	خطط تناول المناصب الأساسية	١٥٠	٤٥	الموظفون الذين تدريبوا على استخدام	
٥	٢	الموظفون الذين تلقوا تدريب في الشهر الماضي	مستهدف	حالياً	الاكتمال	
١٠	٣	الموظفون الذين تلقوا تغذية راجعة شفوية عن أدائهم هذا الشهر	٨ >	٧	المشروعات قيد التنفيذ	
١٦	٨	رضا فريق IS	٥ >	١٥	التقديم في مشروعات IS الكبيرة	
مستهدف	حالياً	عدد الموظفين الذين تم تكريمهم رسمياً في هذا الشهر	الحالة	قيمة	المشروع	
>٢	١	فعاليات الموظفين المخطط لها في الثلاث شهور القادمة	٤٩٥	١٤٥	٩٧٠	
>٢	٠					

شكل (٧, ٢). مثال على بطاقة أداء فريق صممت باستخدام برنامج اكسل.



تابع شكل (٧, ٢).

كما يوضح الجدول التالي وصفاً لهذه الأبعاد:

بعد البيئة/ المجتمع	بعد التركيز على العميل	بعد المالي
دعم الأعمال المحلية، الارتباط بالموظفين المستقبليين وقادة المجتمع	زيادة رضا العميل، استهداف العملاء الذين يدرون أكبر ربح	استخدام الأصول، الاستفادة من الموارد البشرية
بعد التعلم والنمو	بعد رضا الموظفين	بعد العمليات الداخلية
التمكين، زيادة الخبرات، والقدرة على التكيف	ثقافة إيجابية للشركة، الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين، زيادة التقدير	التسليم الكامل في الوقت المحدد، استخدام التقنية، العلاقات الفعالة مع كبار العملاء

مثال على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات

مؤشرات المالىات

- قيمة العائد من الاستثمار إلى إجمالي ميزانية الجامعة
- قيمة الإنفاق على الطالب من إجمالي ميزانية الجامعة.
- قيمة العائد من الرسوم والغرامات.
- قيمة الإنفاق على البحث العلمي نسبة إلى ميزانية الجامعة.
- قيمة الإنفاق على تقنية المعلومات نسبة إلى إجمالي ميزانية الجامعة.
- قيمة المبالغ التي تحصل عليها الجامعة نظير تقديم خدمات مهنية وبحيثية إلى إجمالي ميزانية الجامعة.

مؤشرات العملاء

- نسبة رضا العملاء.
- قيمة الهدايا أو المبالغ النقدية التي تحصل عليها الجامعة من عملائها.
- نسبة رضا جهات التوظيف عن خريجي الجامعة.
- عدد الشراكات بين الجامعة وعملائها.
- نسبة رضا الطلاب عن خبراتهم التعليمية بالجامعة.
- نسبة رضا الخريجين عن خبراتهم التعليمية بالجامعة.
- الصورة الذهنية للجامعة في وسائل الإعلام.

مؤشرات العمليات الداخلية

- نسبة رضا الطلاب عن الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس.
- معدل تخرج الطلاب في الموعد المحدد.
- نسبة نجاح الطلاب في السنة الأولى من البرامج الأكاديمية.

مؤشرات التعلم والنمو

- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين تلقوا تدريبات مهنية إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة سنوياً.
- نسبة الإداريين الذين تلقوا تدريبات مهنية إلى إجمالي عدد الموظفين سنوياً.
- نسبة الطلاب الذين تلقوا تدريبات متنوعة إلى إجمالي عدد الطلاب سنوياً.

- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين تركوا الجامعة لأسباب غير التقاعد إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس سنويا.
- درجة رضا الإداريين عن نظام تفويض السلطة.

مؤشرات رضا الموظفين

- درجة رضا أعضاء هيئة التدريس.
- درجة رضا الموظفين.

مؤشرات المجتمع/ البيئة

- عدد الفعاليات التي تقيمها الجامعة لخدمة المجتمع والمحافظة على التراث والهوية سنوياً.
- معدل استهلاك الجامعة للمياه.
- معدل استهلاك الجامعة للكهرباء.
- عدد الحوادث بالجامعة سنويا نتيجة للأنشطة المختلفة بها.
- معدل التلوث الصادر عن معامل وإنشاءات الجامعة.

تصنيف الجامعات العالمية

ظهر على الساحة في السنوات الأخيرة عدد كبير من التصنيفات العالمية التي جذبت الأنظار وأثارت الرأي العام في جميع الدول للبحث عن موقع جامعاتهم المحلية من هذا التصنيف الدولي. سيتم فيما يلي إعطاء نبذة سريعة عن هذه التصنيفات (المراجع: Academic Ranking of World Universities، THE World University Rankings، Ranking Web of Universities، QS World University Rankings، Liu et al. 2005، World University Rankings، Center for World University Ranking).

١- تصنيف كيو إس للجامعات العالمية QS World University Rankings

قامت شركة بريطانية متخصصة في التعليم تسمى كواواريلي سيمونديس Quacquarelli Symonds (QS) بإعداد تصنيف سنوي لـ (٨٠٠) جامعة على مستوى العالم وسمي هذا التصنيف "تصنيف كيو إس للجامعات العالمية" QS World University Ranking، وتم نشر النتائج في مجلة "تايمز للتعليم العالي" (THE) Times Higher Education في الفترة من (٢٠٠٤) إلى (٢٠٠٩)، ونشر باسم الشركة والمجلة تحت مسمى THE-QS World University Ranking. وفي عام (٢٠١٠)، وبعد الانتهاء من التعاون بين الشركة والمجلة، تم نشر النتائج في تومسون رويترز Thomson Reuters تحت مسمى Times Higher Education World University Ranking.

معايير التصنيف

أ) مراجعة النظراء الأكاديمية Academic Peer Review

يخصص لهذا المعيار (٤٠٪) من إجمالي التقييم، حيث يتم إرسال استطلاع للرأي Survey عن طريق البريد الإلكتروني إلى عدد من النشطاء الأكاديميين على مستوى العالم والمميزين في مجالاتهم العلمية. وفي عام (٢٠١١) تم الحصول على (٣٣٧٤٤) استجابة من (١٤٠) دولة كمراجعة نظيرة أكاديمية.

ب) نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب Faculty Student Ratio

يخصص لهذا المعيار (٢٠٪) من إجمالي التقييم.

ج) الاستشهاد ببحوث أعضاء هيئة التدريس Citation per Faculty

يخصص لهذا المعيار (٢٠٪) من إجمالي التقييم، وتم الحصول على عدد الاستشهادات من قاعدة بيانات تومسون رويترز Thomson Reuters في الفترة من (٢٠٠٤) إلى (٢٠٠٧)، وبعد ذلك يتم الحصول عليها من سكوبس Scopus والسيفير Elsevier، حيث يتم قسمة عدد الاستشهاد خلال الخمس سنوات على عدد الأكاديميين بالجامعة.

د) استطلاع آراء جهات التوظيف Recruiter Review

يخصص لهذا المعيار (١٠٪) من إجمالي التقييم، ويتضمن استطلاع آراء جهات التوظيف في خريجي الجامعة على المستويين الوطني والدولي. في تصنيف عام (٢٠١١)، تم الحصول على (١٦٨٧٥) استجابة من (١٣٠) دولة.

هـ) التوجه الدولي International Orientation

يخصص لهذا المعيار (١٠٪) من إجمالي التقييم، حيث (٥٪) منها لنسبة الطلاب الأجانب بالجامعة، و(٥٪) لنسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعة.

٢- التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية Academic Ranking of World University

التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (ARWU)، والذي يسمى أيضًا تصنيف شنغهاي Shanghai Ranking، تم استحداثه بواسطة جامعة شنغهاي Shanghai Jiao Tong University الصينية، وذلك بدعم من الحكومة الصينية في عام (٢٠٠٣)، ويتم تحديثه سنويًا. السبب في إيجاد هذا التصنيف هو الحصول على مقارنة مرجعية توضح أين موقع الجامعات الصينية بالنسبة لبقية الجامعات العالمية، وذلك بغرض التحسين والمضي قدما للأمام. يعتبر التركيز على العلوم الطبيعية

على حساب العلوم الاجتماعية من عيوب هذا التصنيف، وكذلك تركيزه على البحث العلمي على حساب جودة المؤسسة ككل.

يقوم هذا التصنيف بمقارنة (١٢٠٠) جامعة أو مؤسسة تعليم عالٍ على مستوى العالم وفق معايير معينة وهي:

- الخريجون الحاصلون على جوائز نوبل وجوائز المجال Nobel Prizes and Fields Medal ، ويخصص لها نسبة (١٠٪) من إجمالي التقييم.
- أعضاء هيئة التدريس الحاصلون على جوائز نوبل وجوائز المجال Nobel Prizes and Fields Medal، ويخصص لها نسبة (٢٠٪) من إجمالي التقييم.
- الباحثون الذين تم الاستشهاد ببحوثهم في (٢١) مجال، ويخصص لها نسبة (٢٠٪) من إجمالي التقييم.
- البحوث المنشورة في مجلة الطبيعة Nature، ومجلة العلوم Science، ويخصص لها نسبة (٢٠٪) من إجمالي التقييم.
- فهرس الاستشهاد في العلوم Science Citation Index، فهرس الاستشهاد في العلوم الاجتماعية Social Sciences Citations Index، ويخصص لها نسبة (٢٠٪) من إجمالي التقييم.
- الأداء الأكاديمي للجامعة وفق المعايير السابقة الذكر، ويخصص لها نسبة (١٠٪) من إجمالي التقييم.

٣- تصنيف المركز الهولندي CWTS Leiden Ranking

تم استحداث هذا التصنيف بواسطة مركز دراسات العلوم والتقنية هولندا Center For Science and Technology Studies (Centrum voor Wetenschap en Technologische Studies) وتم إصداره في عام (٢٠٠٧)، وهو تصنيف يركز على معايير النشر العلمي، ويحصل على البيانات من قاعدة بيانات النشر الخاصة بتومسون رويترز Thomson Reuters.

يتم في هذا التصنيف التركيز على حجم النشر العلمي ومقدار الاستشهاد به. المعايير الأساسية للتصنيف هي عدد الأوراق العلمية، الاستشهاد لكل ورقة علمية، تأثير المجال في النشر، التعاون العلمي.

المؤشرات

- تأثير الاستشهاد بالبحوث Citation Index.
- متوسط درجة الاستشهاد بالبحوث Mean Citation Score (MCS)
- متوسط عدد الاستشهاد ببحوث الجامعة بعد تضييظها Mean Normalized Citation Score (MNCS)

- نسبة أعلى (١٠٪) من النشر PP (top 10%) – Proportion of Top 10% Publications وهي نسبة النشر للجامعة الذي ينتمي إلى الـ (١٠٪) الأعلى من الاستشهاد مقارنة بالمنشورات الأخرى في نفس المجال ونفس العام.
- التعاون العلمي Scientific Collaboration
- أ) نسبة المطبوعات من التعاون الوطني PP (Collab.) – Proportion of Internally Collaborative Publications وهي نسبة بحوث الجامعة نتيجة للتعاون مع باحث أو أكثر من مؤسسة أخرى وطنية.
- ب) نسبة المطبوعات من التعاون الدولي PP (Int. Collab.) – Proportion of Internationally Collaborative Publications وهي نسبة بحوث الجامعة نتيجة للتعاون مع دولتين أو أكثر.
- ج) نسبة المطبوعات من التعاون مع الصناعة PP (UI Collab.) – Proportion of Collaborative Publications with Industry وهي نسبة بحوث الجامعة نتيجة للتعاون مع واحد أو أكثر من الشركاء الصناعيين.
- د) نسبة المطبوعات من التعاون القريب PP (<100 Km) – Proportion of Short-distance Collaborative Publications وهي نسبة بحوث الجامعة نتيجة للتعاون مع شركاء في نطاق جغرافي أقل من ١٠٠ كم.
- هـ) نسبة المطبوعات من التعاون القريب PP (>100 Km) – Proportion of Long-distance Collaborative Publications وهي نسبة بحوث الجامعة نتيجة للتعاون مع شركاء في نطاق جغرافي أكثر من (١٠٠ كم).

٤- تصنيف ويبومتر كس Webometrics Ranking of World University

يسمى أيضًا تصنيف الصفحات الإلكترونية للجامعات العالمية Ranking Web of World Universities. استحدث هذا التصنيف في عام (٢٠٠٤) بواسطة المجلس الإسباني الوطني للبحوث Spanish National Research Council (CSIC) ومقره مدريد. يعتمد هذا التصنيف على تحليل المحتوى الإلكتروني الخاص بالجامعة، وهو عدد صفحات الويب والملفات. يهدف هذا التصنيف إلى زيادة عدد وجودة المواد العلمية على المواقع الإلكترونية للجامعات والمراكز البحثية وزيادة الاستفادة منها. تم جمع بيانات من (١٢٠٠٠) جامعة على مستوى العالم.

٥- تصنيف التميز للجامعات العالمية Times Higher Education World University Ranking

بدأ هذا التصنيف في عام (٢٠١٠) ويسمى أيضًا "THE World University Rankings" وهو عبارة عن تصنيف دولي تنشره المجلة البريطانية للتعليم العالي British Magazine – Times

Higher Education (THE) ، ويتم الحصول على البيانات من قاعدة بيانات تومسون رويترز Thomson Reuters خاصة الاستشهاد بالبحوث. يعتبر هذا التصنيف عام، بالإضافة إلى كونه متخصص على مستوى المجالات، كما أنه يصنف على أساس السمعة العالمية World Reputation Rankings وهذا التصنيف كان تصنيف واحد مع كيو اس Times Higher Education - QS World University Rankings، وتم فصلهم في عام (٢٠١٠).

يشمل هذا التصنيف (١٣) معيار على النحو المبين في جدول (١٤، ٢).

جدول (١٤، ٢) معايير تصنيف التميز للجامعات العالمية.

الأوزان	المؤشرات المفردة	المؤشر الإجمالي
٢, ٥ %	قيمة الدخل الذي تتقاضاه الجامعة مقابل إجراء بحوث للصناعة نسبة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس	الدخل من الصناعة والابتكار
٣ % ٢ %	▪ نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين إلى الوطنيين ▪ نسبة الطلاب الدوليين إلى الوطنيين	التنوع الدولي
١٥ % ٦ % ٤, ٥ % ٢, ٢٥ % ٢, ٢٥ %	▪ استطلاعات خاصة بالسمعة (التدريس) ▪ عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الدكتوراه ▪ نسبة طلاب البكالوريوس إلى أعضاء هيئة التدريس ▪ نسبة طلاب البكالوريوس إلى أعضاء هيئة التدريس ▪ قيمة الدخل نسبة إلى أعضاء هيئة التدريس ▪ عدد درجات الدكتوراه والبكالوريوس التي تم منحها	بيئة التعلم والتعليم
١٩, ٥ % ٥, ٢٥ % ٤, ٥ % ٧, ٥ %	▪ استطلاعات تخص السمعة (البحث) ▪ قيمة الدخل من البحوث ▪ عدد البحوث إلى عدد الباحثين وأعضاء هيئة التدريس ▪ الدخل من مصادر حكومية إلى إجمالي الدخل من البحوث	حجم البحوث والدخل منها وسمعتها
٣٢, ٥ %	تأثير الاستشهاد	تأثير البحوث

٦ - التصنيف العالمية للجامعات Global University Ranking

يقيس هذا التصنيف أداء (٤٠٠) جامعة، وتم استحدثته بواسطة الوكالة الروسية التجارية المستقلة RatER التي تدعمها الجمعية الأكاديمية الروسية Russia's Academic Society. يقوم هذا التصنيف بجمع بيانات من التصنيفات الأخرى مثل ARWU، HEEAT، Webometrics، Times- QS. كما يتم الاستعانة بعدد من الخبراء من مسؤلي المشروعات والمدراء لإعداد معايير في سبعة مجالات وهي:

- Academic Performance الأداء الأكاديمي
 - Research Performance الأداء البحثي
 - Faculty Expertise خبرة أعضاء هيئة التدريس
 - Resources Availability توافر الموارد
 - Socially Significant Activities of Graduates أنشطة الخريجين ذات الأثر المجتمعي
 - International Activities الأنشطة الدولية
 - International Opinion الآراء الدولية
- يقوم كل خبير بصورة منفصلة بتقييم أداء الجامعة بناء على المعايير السابقة وتكون النتيجة هي متوسط التقييم.

٧- تصنيف الأوراق العلمية HEEACT- Ranking of Scientific Papers

- ويسمى أيضًا تصنيف الأوراق العلمية للجامعات العالمية Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities، ويستخدم بواسطة مجلس تقييم التعليم العالي للاعتماد بتايوان Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan (HEEACT). يقوم هذا التصنيف بتقييم النشر العلمي لأعلى (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم، ثم (٣٠٠) جامعة الأعلى في النشر في ستة مجالات. يشمل هذه التصنيف (٨) معايير وهي:
- المقالات العلمية المنشورة على مدى (١١) عاماً.
 - الاستشهاد بهذه المقالات العلمية.
 - المقالات العلمية في الوقت الراهن.
 - الاستشهاد بالمقالات العلمية في الوقت الراهن.
 - متوسط الاستشهاد.
 - معامل "H" Index "عدد المقالات العلمية الأعلى استشهاداً highly-cited" Number of "papers".
 - المقالات العلمية المنشورة في مجالات ذات تأثير عالٍ High Impact Journal Articles .
- كما تم إدخال ثلاثة معايير أخرى وهي الإنتاج البحثي، التأثير البحثي، التميز البحثي. ويتم أيضًا التقييم حسب المجالات العلمية وهي: العلوم الزراعية والبيئية - الطب الإكلينيكي - الهندسة والحاسبات والتقنية - علوم الحياة - علوم الطبيعة - العلوم الاجتماعية.

كما أن هناك (١٠) مجالات بناء على الموضوع وهي: الفيزياء - الكيمياء - الرياضيات - علوم الأرض - الهندسية الكهربائية - علوم الحاسب - الهندسة الميكانيكية - الهندسة الكيميائية (شاملة الطاقة والوقود) - علوم المواد - الهندسة المدنية (شاملة هندسة البيئة).

٨- تصنيف الأداء البحثي High Impact Universities: Research Performance Index

بدأ هذا التصنيف في عام (٢٠١٠) بمبادرة أسترالية لكي يقيس الجامعات ذات التأثير البحثي العالمي The High Impact Universities Research Performance Index (RPI). تم تطبيق هذا التصنيف بصورة تجريبية على (١٠٠٠) جامعة و (٥٠٠٠) كلية في مختلف التخصصات على مستوى العالم. يركز التصنيف على تحليل الإنتاج العلمي والاستشهاد، ويتم الحصول على البيانات من قاعدة بيانات سكوبس Scopus.

٩- التصنيف الخاص بسوق العمل والموارد البشرية Human Resources and Labor Review

استحدث هذا التصنيف عام (٢٠٠٥)، وتم نشر بياناته عام (٢٠٠٧)، وهو يركز على تحليل معامل التنافس الخاص بالموارد البشرية حيث يحلل معاملي الموارد البشرية وسوق العمل Human Resources and Labor Indexes (HRI & RI)، حيث يقيس هذا التصنيف أداء الخريجين في الـ (٣٠٠) جامعة الأعلى على مستوى العالم.

١٠- التصنيف السعودي للجامعات العالمية

استحدث هذا التصنيف عن طريق مركز تصنيفات الجامعات العالمية بجدة بالمملكة العربية السعودية Center for World University Rankings في عام (٢٠١٢)، ويستخدم معايير جودة التعليم وهي توظيف الخريجين، جودة أعضاء هيئة التدريس، عدد البحوث، عدد البحوث في دوريات لها معامل تأثير عالٍ، الاستشهاد بالبحوث، التأثير العلمي، عدد براءات الاختراع.

١١- التصنيف المهني للجامعات العالمية Professional Ranking of World University

تم استحداث هذا التصنيف عام (٢٠٠٧) بواسطة المدرسة الوطنية للمناجم بباريس، وهو لا يركز على العمل الأكاديمي بل على العمل المهني، ويقاس كفاءة الجامعات بناء على إنتاجها للمهنيين الرواد في مجال الأعمال التجارية، والمعياري هو عدد المدراء التنفيذيين (أو ما يعادلهم) في الشركات الأكثر في الميزانية على مستوى العالم (٥٠٠ الأعلى).

يتضح مما سبق أن السعي إلى التميز في التعليم العالي ذو أهمية بالغة خاصة إذا ما عرفت آلية الوصول إلى ذلك، سواء من السعي إلى تطبيق نظم تقنية لتحسين أو الدخول في منافسات دولية ذات معايير محددة والعمل على استيفاء هذه المعايير، وهو ما يحاول هذا الكتاب تغطيته ويؤكد أهميته.

الفصل الثالث

المواصفات الفنية للإدارة الجامعية المتميزة

مقدمة

ترتكز الجامعات على عدة أركان رئيسة لا غنى لأي جامعة أو مؤسسة تعليمية جيدة أو تسعى إلى التميز عنها، وهي موارد بشرية مدربة ومؤهلة، وتعمل سوياً وفق هيكل تنظيمي يوصف ويحدد العلاقات بينها، ونظم ولوائح وتشريعات قانونية تنظم العمل، وميثاق أخلاقي وسلوكي للعاملين في المؤسسة من أكاديميين وإداريين وطلاب دارسين، وبيئة تعليمية تتميز بالتجهيزات والأمان والإمكانات التي تساعد جميع منسوبي الجامعة من أداء أدوارهم بكل يسر وسهولة، وذلك ما سيتم عرضه في هذا الفصل.

الهيكل التنظيمي للجامعة

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه النظام الذي يحكم ويوجه العلاقات بين جميع منسوبي المؤسسة، حيث ينظم الاتصالات واتجاه سير التقارير والتعليقات. ويعتبر الهيكل الجيد أهم جزء في المؤسسة من حيث تقسيم العمل وإنجاز المهام، ويعمل على تغطية جميع العمليات التي تحدث أو قد تحدث داخل المؤسسة دون تداخل في الصلاحيات والمسئوليات. لذا، ينبغي على الجامعة أن تعد هيكلها التنظيمي بكل دقة وعناية وأن تستعين بالخبراء في هذا الخصوص. يحدد الهيكل التنظيمي الجيد لكل فرد في المؤسسة "لماذا هو هنا؟ وماذا يفعل؟، ماهي مسؤولياته؟ وماهي صلاحياته؟، ولمن ينتمي؟، ومن يتبعه؟، ومن يتعامل معه على المستوى الموازي؟" (جولد وكامبل Gold and Campbell 2002، بريجيسبان 2009 Bridgespan).

ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً بحيث يقبل التعديلات من آن لآخر حسب المستجدات. ونظراً لكبر حجم الجامعة نسبة إلى المؤسسات التعليمية الأخرى، وتنوع التخصصات بها، فإن الهيكل التنظيمي الخاص بها ليس بسيطاً بل شاملاً ومعقداً إلى حد ما.

ولكل مسئول في المؤسسة لا بد من إعداد بطاقة للوصف الوظيفي والصلاحيات والمسؤوليات من أجل ضمان جودة الأداء وإرساء مبدأ المساءلة والمحاسبة والمكافأة أيضاً. يعمل الهيكل التنظيمي على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب طبيعة المهام المنوط به وحسب متطلبات شغل هذه الوظيفة. ويكون لكل مرؤوس رئيس واحد فقط لكي يكلفه بالواجبات الوظيفية، ويعرف لمن يرجع في حالة وجود أي مشكلة أو أمر ما يتعلق بالعمل. ويمكن للرئيس تفويض الصلاحيات لمرؤوسيه كل فيما يخص من أجل الإسراع في تنفيذ المهام.

ويفضل أن يكون الهيكل التنظيمي للجامعة هيكلاً وظيفياً Functional Organizational Structure مبني على الوظائف الرئيسة للجامعة (التعليم والتعلم، الدراسات العليا والبحث العلمي، التطوير والجودة والشؤون المجتمعية والبيئية) علاوة على الإدارة. يمثل الهيكل التنظيمي المبين في الشكل (١, ٣) الوحدات الإدارية والأكاديمية الرئيسة المقترح أن تتوفر لدى الجامعة.

كما نجد في الشكل (١, ٣) الخاص بالهيكل التنظيمي، أن الوحدات الإدارية والأكاديمية جميعها ضرورية لتسيير أعمال الجامعة وتحقيق مخرجاتها. ولا بد لجميع هذه الوحدات من وصف تام يتضمن ما يلي:

- وصف عام للوحدة الإدارية أو الأكاديمية.
 - المهام الخاصة بالوحدة الإدارية أو الأكاديمية.
 - متطلبات شغل الوظائف على اختلاف درجاتها في الوحدة الإدارية أو الأكاديمية.
 - الصلاحيات والمسؤوليات لجميع شاغلي الوظائف في الوحدة الإدارية أو الأكاديمية.
 - الإجراءات الخاصة بالمعاملات في الوحدة الإدارية أو الأكاديمية.
 - النماذج المستخدمة في كل إجراء في الوحدة الإدارية أو الأكاديمية.
- يوضح المثال التالي تفاصيل لإدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين (حسب مواصفة الآيزو 9001-2008).

وصف إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين

تعنى هذه الإدارة بمتابعة أمور التوظيف والترقية والإجازات والتعاقدات والتأشيرات وتقييم الأداء الخاص بمنتسوبي الجامعة من أكاديميين، وإداريين، وفنيين، وعمال.

إجراءات إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين

- تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية والتشغيل لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجميع درجاتهم الوظيفية.
- الإبلاغ عن مباشرة أعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة أو عن تركهم العمل.
- تعيين وتكليف أعضاء هيئة التدريس وموظفي الكلية سواء الدائمين أو الوافدين.
- تنظيم الإجازات العادية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والفنيين والعمال.
- إعداد التقييم الوظيفي للموظفين.
- إعداد تقارير دورية عن وضع العمل من النواحي الإدارية ورفعها إلى صاحب الصلاحية.
- تجديد إقامات الوافدين من غير المواطنين ومنحهم تأشيرات خروج وعودة.

القطاعات التابعة: • الرواتب والبدايات	الجهة: إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين
• التعاقدات	الوظيفة: مدير عام إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين
• التسويات	المرجعية: أمين عام الجامعة
• الخ..... (يذكر حسب تنظيم الجامعة)	

شكل (٢, ٣) الصلاحيات والمسئوليات (مثال مدير عام إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين).

المسئوليات

- يقوم بتطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية والتشغيل لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجميع درجاتهم الوظيفية.
- يبلغ عن مباشرة أعضاء هيئة التدريس وموظفي الكلية أو عن تركهم العمل.
- يتابع تعيين وتكليف أعضاء هيئة التدريس وموظفي الكلية سواء الدائمين أو الوافدين.
- يقوم بتنظيم الإجازات العادية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والفنيين والعمال.
- يقوم بإعداد التقييم الوظيفي للموظفين العاملين تحت إشرافه ورفعها إلى أمين عام الجامعة.
- يقوم بإعداد تقارير دورية عن وضع العمل من النواحي الإدارية ويرفعها إلى أمين عام الجامعة.
- يقوم بتجديد إقامات الوافدين من غير المواطنين ومنحهم تأشيرات خروج وعودة.
- ينسق مع الجهات ذات العلاقة على المستوى الموازي.
- يقوم بأي مهام أخرى تتعلق بمجال العمل.

رقم الإجراء:	02-07-01-01
صفحة	١ من 2

الإدارة: الوحدة:

اسم الإجراء: تقديم طلب الإجازة لعضو هيئة تدريس أو موظف

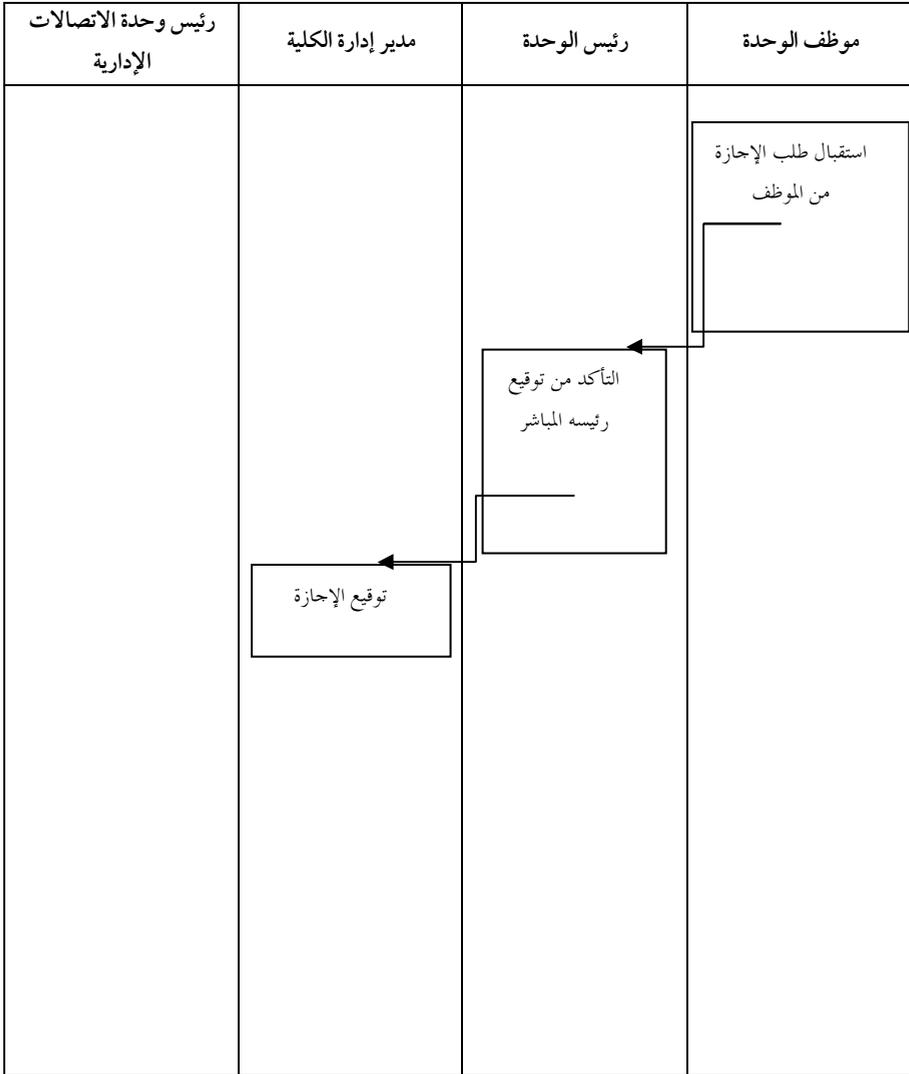
م	خطوات تنفيذ العملية	المسئولية	النموذج المستخدم
١	استقبال طلب الإجازة من الموظف	موظف الوحدة	02-06-01-01-01
٢	التأكد من توقيع رئيسه المباشر	رئيس الوحدة	
٣	توقيع الإجازة	مدير إدارة الكلية	
٤	إرسال الإجازة إلى إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة	رئيس وحدة الاتصالات الإدارية بالكلية	

مراجعة:	التوقيع:
اعتقاد:	التوقيع:

شكل (٣, ٣) مثال: الإجراءات الخاصة بطلب الموظف الحصول على إجازة لعضو هيئة تدريس أو موظف.

الصلاحيات

- أي صلاحيات يفوض بها من قبل أمين عام الجامعة.



التوقيع:	مراجعة:
التوقيع:	اعتقاد:

شكل (٤, ٣) تقديم طلب الإجازة لعضو هيئة تدريس أو موظف.

مركزية الجامعة

على الرغم من الدعوات الخاصة بالتوجه إلى اللامركزية decentralization التي تؤدي إلى سرعة الإنجاز، واتخاذ القرارات، والمرونة، والإبداع، إلا أنها لاتصلح في جميع الأحيان، فقد تستدعي بعض الأمور في الجامعة أن يكون هناك مركزية خاصة في الإدارات. فعلى سبيل المثال، في الجامعات التي بها أتمتة لجميع أعمالها الإدارية، نجد أن موظفاً واحداً يستطيع القيام بأعمال جميع منسوبي كلية معينة فيما يخص الموارد البشرية (شؤون العاملين). وعلى النقيض نجد أنه في الجامعات التي مازال العمل فيها يدوياً، أن في كل كلية إدارة لشؤون العاملين مما يتسبب سلباً في:

- كثرة عدد الموظفين في هذه الإدارة دون داع، ويمكن استغلال طاقاتهم في مجال آخر بالجامعة.
- بعدهم عن الإدارة المركزية يستهلك وقتاً وجهداً ومراسلين؛ لأنه في النهاية لابد أن تعتمد الأوراق والمعاملات جميعها من هذه الإدارة المركزية.
- نقص الخبرة وتكرار الأخطاء؛ لأنهم بعيدين عن مصدر الخبرة وهو متمثل في كبار الموظفين في الإدارة المركزية.

- ذهاب متلقي الخدمة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين إلى أكثر من مكان لتتبع معاملته بداية من الكلية حتى الإدارة المركزية، الأمر الذي يستدعي تطبيق نظام "الشباك الواحد" أي تلقي الخدمة كاملة من موظف واحد في مكان واحد فقط.

يجب أن يطبق نفس ما سبق على جميع الإدارات بالجامعة لتصبح مركزية مثل: المخازن المتفرقة بالكليات، إدارات المشتريات، إدارات القبول والتسجيل، إدارات الخدمات الطلابية، وغيرها. تتيح عملية التجميع الفرصة للتنظيم والترتيب والحفظ المنظم وسهولة التواصل. فمثلاً لو تم إنشاء مجمع للمخازن الرئيسة به وسائل أمان ضد السرقة والحرائق ووسائل تخزين جيدة من تهوية ومقاومة للحشرات والقوارض، وأتمتة للعهد والأصول التي يتم تخزينها، فإن ذلك سيكون أفضل للجامعة من جوانب عدة (انظر كذلك روس 1977، Anderson، اندرسون وآخرون et al. 2004).

ميثاق أخلاقيات العمل الجامعي

"إنها الأمم الأخلاق ما بقيت فإن هم ذهب أخلاقهم ذهبوا"
 إن عددًا كبيرًا من المشكلات داخل الجامعة يعود إلى عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة أو العمل داخل الحرم الجامعي سواء كان طالباً أو موظفاً أو أستاذاً.

يلتحق الطالب بالجامعة دون معرفة تامة بما يجب وما لا يجب، ويعين الموظف أو الأستاذ بالجامعة دون قيود على سلوك أو أخلاقيات المهنة، حتى أحياناً لا يستطيع التفرقة بين مهامه الوظيفية وحقوقه وواجباته من ناحية وبين وضعه الاجتماعي والأسري والقبلي والمادي وانتمائه السياسي أو الفكري أو العقائدي من ناحية أخرى. ذلك هو السبب في معظم المشكلات بالجامعة. فعلى الجميع معرفة أن الجامعة مكاناً مقدساً، وهو فقط للعلم سواء اكتسابه أو تقديمه، ولا مكان لأي اختلاف في العقيدة أو الانتفاء السياسي أو الفكري أو استعراض الإمكانيات والوجاهة.

ينبغي على الجامعة أن تعد "ميثاق للأخلاقيات" أو "ميثاق للعمل الجامعي" Code of Ethics or Conduct ولا يكون ذلك مجرد شعارات ترفع أو تعلق على الحوائط أو تنشر على الموقع الإلكتروني للجامعة بل ينبغي أن تعلم للجميع، ويتدربون عليها ويأرسونها، ويكافأ المحسن، ويعاقب المسيء، استناداً إلى هذا الميثاق.

إن المشكلة الحقيقية هي عدم وجود أساس لمعظم الأشياء حيث يتم الشكوى من الظاهرة دون معالجة أساسها وأسبابها. إن ما يحدث في معظم الجامعات من مشكلات ومظاهرات واعتراضات سببه الرئيس هو عدم استشعار الجميع أن الجامعة "دار علم فقط" ولا بد من رفع شعارات "أي شيء ماعدا العلم يمارس خارج الجامعة"، "جامعة خالية من السياسة". لا بد من تجنب خلط الأوراق لكي يركز الجميع على المهام المنوط بهم؛ لأنه إذا اتبعنا سياسة الخلط تُهنا في أشياء كثيرة لا نعرف أولها ولا آخرها ولن ننجز شيئاً.

إن السلوك الجامعي لا بد من إعلانه كخطوط عريضة للقيم الجامعية ثم تجزئته إلى مدونات فرعية تخص التعليم والتعلم والبحث العلمي وغيرها.

فعلى سبيل المثال، لا بد للجامعة أن يكون لها ميثاق لأخلاقيات البحث العلمي مثل بقية الجامعات العالمية التي من أشهرها في هذا المجال: جامعة سيدني وجامعة جريفت بأستراليا، وجامعة ووريك، وجامعة برمنجهام، وجامعة أكسفورد، وجامعة كامبردج، ومكتب نزاهة البحث البريطاني بالملكة المتحدة، ومدونة سلوك نزاهة البحث العلمي الأوروبي، ومدونة سلوك نزاهة جامعة جنوب ويلث الجديدة، وهكذا.

تشارك معظم هذه المدونات في نقاط محددة، وتشمل: التزام الجامعة بمسئوليتها، التميز البحثي، الأمانة والدقة، الموضوعية، الوضوح، النزاهة والمحاسبية، السياسة المعلوماتية والخصوصية، التدريب والمهارات، قرارات التوظيف، العلاقات العامة، العناية بالبيئة، عدم المساس بالأفراد والجماعات، العناية بالإنسان، العناية بالحيوان، العناية بالفئات الخاصة، المراجعة الأخلاقية

الحرية الأكاديمية، الملكية الفكرية، التأليف والنشر، تعارض المصالح، التعاقدات والخدمات الاستشارية التعامل مع التجاوزات السلوكية في البحث العلمي. وهذه النقاط لا تكون فقط عناوين، بل لكل منها تفاصيل دقيقة، فمثلاً لضمان دقة البحث العلمي ونزاهته، لا بد من وجود نظام يحدد طريقة جمع البيانات والعينات وحفظها لفترة محددة، وتصنيفها، وكيفية إتاحتها لعمليات التدقيق من قبل الجامعة، والإفصاح عنها للمعنيين، وهكذا.

أيضا فيما يخص العلاقات العامة، فهناك خطوط إرشادية تخص كيفية التحدث إلى وسائل الإعلام، وماهي المعلومات التي يمكن التصريح بها؟، وماهي الأخرى التي لا يمكن الإفصاح عنها؟. يحافظ كل ذلك على سمعة الجامعة، ويحمي منسوبها من وقوعهم تحت طائلة القانون. وفيما يخص جمع البيانات من الفئات الخاصة كالمعوقين والمسجونين وغيرهم، فهناك خطوات نظامية لا بد من اتباعها في هذا الشأن. أيضاً تضارب المصالح في عملية التعاقدات والبيع والشراء والتحكيم وغيرها من الجوانب التي تخص الجامعة، فلا بد أن تكون ضوابطها معلنة للجميع.

على الجانب الآخر فلا بد من تحديد مسؤولية الجامعة تجاه منسوبها من حيث التدريب والمحافظة على سلامتهم وسمعتهم والحصول على حقوقهم المادية والعلاجية والمعنوية. وكذلك إتاحة الموارد والتجهيزات التي تمكن منسوبها من أداء عملهم.

النظم واللوائح

ينبغي على إدارة الجامعة أن يكون لديها جميع القوانين واللوائح التي تخص التعليم العالي بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، علاوة على أية لوائح داخلية. وينبغي على الجامعة أن تتيح كل هذه الوثائق والأدلة لجميع منسوبها من أعضاء هيئة تدريس وموظفين وطلاب وغيرهم، ولكل المعنيين من خارج الجامعة.

كما ينبغي أن تنفذ الجامعة دورات تدريبية وبرامج توعوية تستهدف جميع منسوبها لإعلامهم بمحتوى هذه اللوائح والقوانين والأدلة. كما ينبغي إتاحتها بصور ورقية وإلكترونية دون مقابل. وعلى إدارة الجامعة تحديث اللوائح الداخلية لكي تتماشى مع المستجدات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وأن تحاول الاستجابة لرغبات منسوبها في إطار النظام العام لوزارة التعليم العالي أو الدولة. ينبغي أن تتأكد إدارة الجامعة من وجود وتحقيق ما يلي:
-تقارير سنوية لجميع الوحدات الإدارية والأكاديمية توضح ما تم من إنجازات ونقاط القوة والضعف وخطط التحسين، وأن تكون مدعمة بالإحصائيات والوثائق اللازمة.

- التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية.
- سجلات اجتماعات اللجان وما اتخذ لتنفيذ التغييرات المقترحة.
- دليل السياسات والإجراءات لجميع الوحدات الإدارية والأكاديمية.
- مستندات للمقابلات مع بعض المعنيين للتعرف على مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات.
- إتاحة دليل الإجراءات بجميع الوحدات الإدارية والأكاديمية للجميع، ويسهل الوصول إليه.
- مستندات لتقييم المعنيين لجودة السياسات والإجراءات.
- دليل يخصص سلوك الطلاب وحقوقهم وواجباتهم ووجود طرق للإعلان عنه سنويا.
- قيام الوحدات الإدارية والأكاديمية بمراجعة السياسات والإجراءات وتطورها.
- وجود صلاحيات لجميع المجالس واللجان بالجامعة.
- التأكد من اتخاذ إجراءات من قبل المجالس / اللجان تخص تقييم مساراها وزيادة فاعليتها.
- تقييم الأداء للإداريين والأكاديميين.
- تقييم جودة الإدارة الجامعية وفعاليتها.
- استطلاعات رأي تخص جودة الإدارة الجامعية.
- خطة إدارة المخاطر بالجامعة.
- استطلاعات رأي تخص جودة سياسات إدارة المخاطر.
- إعداد تقارير المتابعة (الفارق بين المخطط له والمنفذ على أرض الواقع).
- استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس والإداريين في المناخ التنظيمي بالجامعة.
- آلية تقييم المناخ التنظيمي بالجامعة.
- التوعية ونشر السلوكيات والأخلاقيات الخاصة بالجامعة ومدى الوعي به.
- تطبيق عمليات المساءلة بالجامعة.
- فحص دوري وشامل للهيكل التنظيمي للجامعة.
- انسياب المعلومات بالجامعة وكيف أن الجميع يكونوا على دراية بالمستجدات والقضايا المهمة.
- استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس والعاملين تجاه قضايا معينة بالجامعة وردود فعلهم نحوها، ومدى الأخذ بهذه الآراء من قبل الإدارة الجامعية.
- توعية أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بالقواعد التنظيمية والسياسات التي تخصهم.
- سياسة التشجيع داخل الجامعة/ المبادرات/ المكافآت.

- نظام التفويض بالجامعة.
- إعطاء المرؤوسين تغذية راجعة عن أدائهم.
- الخطة الإستراتيجية للجامعة/ معتمدة.
- اعتماد الخطة الإستراتيجية على التحليل الخاص بالبيئة الخارجية والداخلية.
- إشراك جميع المعنيين في التخطيط الإستراتيجي للجامعة.
- نشر الخطة الإستراتيجية للكلية وإعلام المعنيين بها.
- آلية متابعة تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- آلية مراجعة الخطة الإستراتيجية.
- آلية الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد الخطط بالجامعة.
- الارتباط بين الخطة الإستراتيجية والموارد المالية.
- تمثيل أقسام الطلاب والطالبات في اللجان والمجالس والأنشطة بصورة عادلة.
- التأكد من أن الخطط وتقييم الأداء يتم بصورة متماثلة في أقسام الطلاب والطالبات.
- مقارنة أداء أقسام الطلاب والطالبات.
- آلية توثيق أنظمة التعيين والتأديب والفصل.

المراجع: (2008) NCAAA ؛ (2012) KSU-QMS ؛ (2009) KSU-QMS ؛ (2008) Teay (2008)

نظم المعلومات

لا تستطيع إدارة الجامعة أن تتخذ قراراً رشيداً أو تخطط لشيء مستقبلي أو تحلل واقع إلا من خلال معلومات موثقة وحديثة ودقيقة. تندفق هذه المعلومات من مصادر مختلفة مثل: الوحدات الخاصة بالشؤون التعليمية، والبحث العلمي، والإدارة المالية، والإدارات المختلفة. تنقسم هذه المعلومات إلى ثلاث أنواع، وهي: الوثائق Documents، والمعلومات Information، والإحصائيات Statistics، ويرمز لها بالرمز SID. وهذه المعلومات لا بد من توفرها على المستوى المؤسسي (الجامعة ككل) والكليات والبرامج الأكاديمية، حيث أحياناً يكون الرقم جيد على مستوى الجامعة لكن حينها يتم فحص التفاصيل نجد أن هناك قصوراً في كلية أو إدارة أو برنامج معين. هذا علاوة على المعلومات التي يجب أن تتوفر لدى الجامعة من مصادر خارجية مثل معدلات توظيف الخريجين، ومتطلبات سوق العمل، وآراء أصحاب الأعمال.

على الأقل يجب أن تتوفر البيانات التالية لدى الجامعة على جميع المستويات السالفة الذكر:

البيانات الطلابية

- عدد الطلاب (خلال الثلاث سنوات الماضية) الذين حصلوا على جوائز.
- عدد المقررات الدراسية التي تم تقييمها بواسطة الطلاب.
- عدد البرامج الأكاديمية التي تم مراجعتها داخلياً.
- عدد البرامج الأكاديمية التي تم مراجعتها خارجياً .
- عدد الخريجين من طلاب البكالوريوس الذين يعملون في مجال تخصصهم الدقيق.
- عدد المقررات التي تم تطويرها بناء على نتائج بحوث أو تقييم.
- عدد الخريجين من طلاب البكالوريوس الذين حصلوا على وظائف.
- عدد الخريجين من طلاب البكالوريوس الذين انخرطوا في دراسات أخرى.
- عدد الخريجين من طلاب البكالوريوس الذين لم يبحثوا عن عمل أو التحقوا بدراسات أخرى.
- العدد الكلي للأقسام الأكاديمية.
- تقييم الطلاب لجودة المقررات التي يدرسونها.
- تقييم الطلاب للإرشاد المهني والأكاديمي.
- تقييم أعضاء هيئة التدريس لمدى كفاية التجهيزات والمعدات.
- تقييم الطلاب لجودة الخبرات التعليمية.
- تقييم رضا الطلاب عن خبرتهم بالجامعة (الخدمات الإدارية والأكاديمية).
- تقييم مدى رضا جهات التوظيف/ أصحاب الأعمال/ مستخدمي الخريجين/ الخريجين/ أولياء الأمور/ الخريجين أنفسهم عن كفاءة الخريجين.
- عدد طلاب الدراسات العليا.
- عدد طلاب البكالوريوس.
- العدد الإجمالي للمقيدين من طلاب البكالوريوس والدراسات العليا.
- عدد البرامج المقدمة التي تخص المجتمع.
- عدد البرامج المقدمة.
- عدد المقررات الدراسية.
- العدد المكافئ لأعضاء هيئة التدريس بدوام كامل (من منظور إجمالي الساعات التدريسية).
- العدد الإجمالي للساعات المعتمدة.

- عدد الطلاب الراسيين.
- عدد الطلاب الناجحين.
- عدد الطلاب المنسحبين.
- عدد الطلاب المحرومين.
- عدد الطلاب - غير مكتمل.
- عدد الطلاب الحاصلين على تقدير^أ، ب^ب، ج^ج، د^د، هـ.
- عدد الطلاب غير المواطنين.
- عدد طلاب المنح.
- عدد الطلاب من الذكور والإناث.
- عدد الطلاب المشاركين في فعاليات تخص مجتمع الجامعة.

البيانات البحثية

- قيمة تمويل الأبحاث من مصادر خارجية.
- قيمة تمويل الأبحاث من مصادر داخلية.
- تقييم التجهيزات والبيئة الداعمة للبحوث.
- عدد مذكرات التفاهم البحثية النشطة.
- عدد المؤلفات التي اتخذت كمراجع في دوريات محكمة خلال العام الماضي.
- عدد أعضاء هيئة التدريس الدائمين الذين لهم على الأقل بحث واحد محكم خلال العام الماضي.
- عدد أعضاء هيئة التدريس الوافدين.
- عدد أعضاء هيئة التدريس (رجال).
- عدد أعضاء هيئة التدريس (نساء).
- عدد الأبحاث أو التقارير المقدمة في المؤتمرات العلمية خلال العام الماضي.
- عدد المؤلفات خلال العام الماضي.
- عدد البحوث والإبداعات المسجلة كبراءة اختراع خلال الخمس سنوات الماضية.
- العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على منح بحثية أو عقود خلال العام الماضي.

بيانات الموارد البشرية

- عدد الإداريين.
- عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل خلال العام الأكاديمي.
- عدد المعيدين.
- عدد المحاضرين.
- عدد الأساتذة المساعدين.
- عدد الأساتذة المشاركين.
- عدد الأساتذة.
- عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل الذين يحملون درجة الدكتوراه أو ما يعادلها.
- عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز أكاديمية أو مهنية.
- عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تركوا الخدمة لظروف غير التقاعد خلال العام الماضي.
- العدد المكافئ لأعضاء هيئة التدريس بدوام كامل (من منظور إجمالي الساعات التدريسية).
- العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس بدوام كامل.

بيانات تطوير المهارات

- عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تدرّبوا خلال العام.
- عدد الإداريين الذين تدرّبوا خلال العام.
- عدد البرامج التدريبية المطروحة خلال العام.
- إجمالي عدد ساعات البرامج التدريبية خلال العام.

البيانات المالية

- قيمة النفقات على تقنية المعلومات.
- نفقات الخدمات الطلابية (عدا الإقامة ومكافآت الطلاب).
- مجموع النفقات التشغيلية.
- قيمة تمويل البحث العلمي من مصادر خارجية.
- قيمة تمويل البحث العلمي من مصادر داخلية.
- قيمة الدخل من تقديم الخدمات الأكاديمية.

- قيمة ما تقدمه الجامعة في صورة نقدية للحفاظ على أو تطوير وتحسين الهوية، والفنون، والثقافة.
- قيمة التمويل الخاص بتطوير أعضاء هيئة التدريس.
- قيمة نفقات نظم المكتبات، الحاسب الآلي، مركز المعلومات.
- إجمالي ميزانية الجامعة.

بيانات الخطة الاستراتيجية

- تقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- تقييم درجة الترابط بين الخطة الإستراتيجية للجامعة وخطط التطوير الخاصة بالتعليم العالي.
- عدد الأهداف التي تحققت في الخطة التشغيلية السنوية.

بيانات تقنية المعلومات

- سعة الإنترنت.
- عدد مستخدمي الإنترنت.
- عدد أجهزة الحاسب الآلي المتاحة للطلاب.
- عدد أجهزة الحاسب المتاحة لأعضاء هيئة التدريس.
- عدد أجهزة الحاسب الآلي المتاحة للإداريين.
- عدد أجهزة الحاسب الآلي المتاحة للمعامل والمختبرات.

بيانات المكتبة

- تقييم الطلاب لخدمات المكتبة.
- عدد الاشتراكات في الدوريات.
- عدد عناوين الكتب بالمكتبة.
- عدد الاشتراكات في قواعد البيانات.

بيانات مشاركة مجتمعية

- تقييم الأنظمة والآليات المستخدمة في تقديم خدمات مجتمعية وفق غايات الجامعة والكلية والبرنامج.

- عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأنشطة مجتمعية.
 - عدد الموظفين الذين يقومون بأنشطة مجتمعية.
- المراجع: المهيدب، عكاوي (٢٠١٤).

تقنية المعلومات

- ينبغي على الجامعة أن تمتلك بنية تقنية تتوفر فيها على الأقل الجوانب التالية:
- نظام مالي وإداري آلي يتيح للإداريين في إدارات شؤون أعضاء هيئة التدريس والمالية التعامل مع ملفات جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين من تعيين، ومباشرة عمل، ورواتب، وحوافز، وبدلات، وإجازات بطريقة آلية دون العمل الورقي. كما يتيح لجميع منسوبي الجامعة الدخول على ملفاتهم الوظيفية، والاطلاع على مخصصاتهم المالية وما يتعلق بهم إدارياً. كما يتيح لهؤلاء المنسوبين أن يقدموا طلباتهم آلياً سواء مؤتمرات أو إجازات وغيرها، وأن يتبعوا هذه المعاملات.
 - نظام قبول وتسجيل آلي للطلاب سواء في مرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا.
 - مواقع إلكترونية لأعضاء هيئة التدريس.
 - توفر موقع إلكتروني متكامل وحديث للجامعة وجميع وحداتها الإدارية والأكاديمية.
 - بريد إلكتروني جامعي لجميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس، وموظفين، وطلاب.
 - توفر شبكات الإنترنت السلكية واللاسلكية بسعة مناسبة لجميع منسوبي الجامعة.
 - توفر الحاسبات لجميع منسوبي الجامعة.
 - نظام للحفاظ على سرية المعلومات.
 - قواعد للسلوك تجاه استخدام الإنترنت.
 - نظام لتدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على استخدام الحاسب الآلي والبرمجيات التي تخص نطاق عملهم.
 - تقارير تعتمد على استخدام تقنية المعلومات.
 - توفر الصيانة السريعة لأعطال الحاسبات والشبكات.
 - توفر النسخ الأصلية المرخصة من البرامج الأساسية.
 - توفر الهواتف الثابتة بجميع مكاتب أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
 - توفر الحماية الإلكترونية ضد الفيروسات واختراق الأجهزة.

- توفر شاشات العرض للإعلان عن فعاليات الجامعة وتعليقاتها.
- توفر استطلاعات الرأي الإلكترونية تجاه القضايا التي تخص الجامعة.
- توفر آلية للتقديم الإلكتروني للشكاوى والاقتراحات.
- توفر نظام معلومات جغرافي على موقع الجامعة GIS.
- توفر نظام للإعلام الإلكتروني على موقع الجامعة.
- توفر رابط للمكتبة الرقمية على موقع الجامعة.
- إدارة إلكترونية للمجالس الجامعية.
- نظام إلكتروني للتواصل داخل الجامعة (SMS)، وعن طريق البريد الإلكتروني.
- نظام إلكتروني للتقدم للدورات التدريبية، والمؤتمرات، والترقيات العلمية، والمشروعات البحثية، والجوائز العلمية، وغيرها.
- نظام إلكتروني لحضور وانصراف الموظفين.
- كاميرات مراقبة للمباني والمنشآت الجامعية.
- نظام إلكتروني لتواصل عضو هيئة التدريس مع الطلاب.
- نظام إلكتروني لتمكين عضو هيئة التدريس من رصد حضور، وغياب، وتقييم، ودرجات الطلاب.
- نظام إلكتروني للتحقق من وثائق تخرج الطلاب.
- منتديات جامعية ووسائل تواصل اجتماعي إلكترونية.
- توفر منصات معلومات.
- تجهيز غرف اجتماعات إلكترونية.
- تجهيز قاعات ذكية (مثال: جامعة أريزونا Arizona University بها نسبة (٩٠٪) من القاعات الذكية).

المراجع: الموقع الإلكتروني لجامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أكسفورد Oxford University، جامعة كامبردج Cambridge University، جامعة بنسلفانيا Pennsylvania University، جامعة ماكماستر McMaster University، جامعة لويزيانا Louisiana University؛ جامعة أريزونا Arizona University .

البنية التحتية والتجهيزات

لابد أن تمتلك الجامعة بنية أساسية وتجهيزات تسهل تأدية وظائفها الرئيسية، حيث لابد من توفر ما يلي:

- خطة معتمدة تتيح توفير دعم مالي لأعمال الصيانة بالجامعة.
- خطة معتمدة للمشتريات الخاصة بالتجهيزات وفق جدول زمني واضح وتكون مبنية على تحديد واضح للاحتياجات.
- توزيع واهتمام عادل في التجهيزات لجميع وحدات الجامعة.
- نظام نظافة، وصيانة، ومحافظة على مباني الجامعة.
- جميع المباني مرقمة وبها اللوحات الإرشادية.
- نظام للسلامة والأمن، وإدارة الأزمات، وأفراد مدربين.
- استطلاع آراء جميع المعنيين تجاه جودة المباني ومدى ملاءمتها للاستخدام الإداري والتعليمي والبحثي، ويتم اتخاذ إجراءات تجاه هذه النتائج.
- مقارنات مرجعية لمقارنة نتائج استطلاع الرأي الخاصة بجودة المباني .
- مرافق تتيح اجتماعات خاصة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- مرافق تتيح الاستخدام المناسب من قبل المعوقين حركياً.
- مرافق تتيح تنفيذ أنشطة رياضية وثقافية ودينية غيرها من قبل الطلاب.
- قاعدة بيانات كاملة لدى الجامعة تخص ما تملكه وتديره من مباني وأجهزة وتجهيزات وغيره والعهد الخاصة بكل فرد.
- نظام للإشراف على الصيانة والنظافة والسلامة وغيرها.
- تقارير تقييم جودة ونظام المباني والتجهيزات والصيانة والاستبدال وغيرها.
- نظام أمن للمنشآت.
- نظام أمن للأفراد.
- قواعد سلوك لمستخدمي الأجهزة عالية الثمن.
- جداول زمنية لاستخدام القاعات وغيرها.
- تقارير أو تقييم لإسكان طلاب الجامعة من ناحية جودته ونظافته وملاءمة المبنى للاستذكار، وبعُد المسافة بينه وبين الكليات والخدمات الاجتماعية والثقافية والدينية والرياضية، وعدد الطلاب المستفيدين نسبة إلى العدد الكلي وخلافه.

- أماكن مناسبة من المساحات المربعة لإجمالي مساحة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، على سبيل المثال جامعة ميشيغان Michigan university يبلغ نصيب الفرد من المساحات المربعة (٣, ١٦ م)؛ جامعة أريزونا Arizona University (١٨ م)؛ جامعة كالجاري Calgary University (٥, ٢٣ م).
- مساحات الساحات الخضراء لا تقل عن (٢٥٪) من مساحة أرض الجامعة.

الملاعب الرياضية:

- ملعب لكرة السلة بمساحة (٢٦ م x ١٤ م).
 - ملعب لكرة الطائرة بمساحة (١٨ م x ٩ م).
 - ملعب لكرة اليد بمساحة (٤٠ م x ٢٠ م).
 - ملعب للتنس الأرضي بمساحة (٢٤ م x ١١ م).
 - ملعب لكرة القدم بمساحة (١٠٥ م x ٧٠ م).
- إذا زاد عدد طلبة الجامعة عن (٤٠٠٠) طالب فيجب توفير صالة رياضية بالمواصفات

التالية:

- صالة مغلقة لا تقل مساحتها عن (٢٠٠٠ م).
- لا يقل ارتفاع الصالة عن (٧ م).
- مكاتب للمشرفين وتخصيص مساحة (٥, ٧ م) لكل مشرف.
- مدرج ثابت ومتحرك ومنصة رئيسية يتسع لـ (٢٠٠٠) شخص فأكثر.

مواقف السيارات:

- مواقف لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بواقع موقف لكل شخصين وبمساحة (١٢ م) لكل موقف.
- مواقف الطلبة بواقع موقف لكل عشرة طلاب وبمساحة (١٢ م) لكل موقف.
- مواقف مخصصة للحافلات بمساحة (٣٠ م) للموقف.

دورات المياه:

- مقعد (مرحاض) واحد مع مغسلة لكل (٣٠) طالبًا.
- مقعد (مرحاض) واحد مع مغسلة لكل (٢٠) عضو هيئة تدريس أو إداري.

المشارب الصحية:

- مشرب ماء مبرد/ طالب بمعدل (٦٠:١).

العيادات الصحية ويشترط توفير:

- عيادتين صحييتين وبمساحة (٢٠ م^٢) لكل عيادة.
 - غرفة طوارئ وبمساحة (٣٥ م^٢).
 - صيدلية واحدة وبمساحة (١٦ م^٢).
 - مختبر للفحوصات الروتينية وبمساحة (٢٠ م^٢).
 - قاعة انتظار وبمساحة (٢٠ م^٢).
 - غرفة إدارة وبمساحة (٢٠ م^٢).
 - مستودع وبمساحة لا تقل عن (١٦ م^٢).
 - حمام مع مغسلة للموظفين وآخر للموظفات وبمساحة (٤ م^٢).
 - حمام مع مغسلة للطلاب وآخر للطالبات وبمساحة (٤ م^٢).
 - تخصيص طبيب عام وطبيبة لكل (٤٠٠٠) طالب وطالبة.
 - غرفة طوارئ تحتوي على (٤) أسرة.
 - سيارة إسعاف مزودة بالأجهزة الطبية اللازمة ويخصص لها سائق ومسعف.
- المراجع: الموقع الإلكتروني لجامعة ميشيغن Michigan University؛ جامعة اريزونا Arizona University؛ جامعة كالجارى Calgary University، أبو الشعر (٢٠٠٧).

مؤشرات الأداء لقياس فاعلية الإدارة الجامعية

- توظيف المواطنين كمساهمة مجتمعية (مثال: جامعة هارفارد Harvard University ٧٠٪؛ جامعة كامبردج Cambridge University ٥٩٪).
- نسبة العائد من الاستثمار إلى إجمالي الميزانية (مثال: جامعة هارفارد Harvard University ٣٨٪؛ أوهايو ستات Ohio State University ١١٪، كامبردج Cambridge University ٦٪).
- نسبة الغرامات والرسوم إلى إجمالي الميزانية (مثال: جامعة هارفارد Harvard University ٢٠٪؛ جامعة واشنطن Washington University ١٢٪؛ جامعة كامبردج Cambridge University ٧٪).
- نسبة الدخول الأخرى إلى إجمالي الميزانية.

- نسبة التمويل الحكومي إلى إجمالي الميزانية (مثال: جامعة كامبردج Cambridge University ١٩٪؛ جامعة واشنطن Washington University ١٤٪).
 - قيمة ما ينفق على الطالب من إجمالي ميزانية الجامعة سنوياً (مثال: جامعة هارفارد Harvard University ١٦١١٤٦ دولار؛ جامعة واشنطن Washington University ٨٥٠٠٠ دولار؛ أوهايو ستات Ohio State University ٦٨٧٦٤ دولار).
 - قيمة الإنفاق السنوي على تقنية المعلومات والمكتبة ومراكز المعلومات نسبة إلى إجمالي عدد الطلاب لا تقل عن ٧٠٠ دولار/ طالب.
 - التأثير السلبي لسوء الاتصال غير المقصود بين إدارات الجامعة.
 - العروض التقديمية التي أعدت من قبل الموظفين.
 - عدد الموظفين المشاركين في فرق عمل تخصص أعمال الجامعة.
 - المساواة في العلاج.
 - الأعمال الإضافية للموظفين خلال أشهر الإجازات.
 - مستوى غياب الموظفين.
 - طلبات الإجازة للموظفين.
 - الإجازات المرضية.
 - نسبة الرضا عن الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.
 - نسبة الرضا عن الخدمات المقدمة للموظفين.
 - تجميع وتخزين وإدارة المعلومات والبيانات في الجامعة.
 - العمليات الإدارية التي لم تنجز في موعدها من قبل الموظفين.
 - درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن التجهيزات والمعدات.
 - مدى تحقيق أهداف الجامعة من المعدات والتجهيزات.
 - مراجعة الأنشطة الإدارية للجامعة.
 - عمليات المراجعات الداخلية والخارجية لميزانية الجامعة.
- المراجع: عكاوي، القرنى (٢٠١٠)؛ القرنى، عكاوي (٢٠١٠)؛ القرنى، عكاوي (٢٠١١)؛ الموقع الإلكتروني لجامعة هارفارد Harvard University؛ جامعة أوهايو ستات Ohio State University؛ جامعة واشنطن Washington University؛ جامعة كامبردج Cambridge University، القاضي وآخرون El Kady et al. 2009.

يتضح مما سبق أن هناك مقاييس عالمية متفق عليها لتحقيق التميز في الأداء الجامعي من حيث الهياكل التنظيمية، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات للمسؤولين، وكذلك مواصفات للنظم الإلكترونية، والبيانات، والبنية التحتية، والتدريب، والخدمات المجتمعية وغيرها. لذا، على كل مؤسسة تسعى إلى التميز أن تبحث عن هذه الجوانب في نظيرتها من المؤسسات الأخرى، وتحاول أن تحقق هذا المستوى أو تتفوق عليه.

التميز في التعليم والتعلم

مقدمة

يعتبر التعليم والتعلم من أحد مكوّنات الجامعة الرئيسة؛ نظراً لأنه يشكل جوهر العمل الجامعي، ويأتي البحث العلمي والخدمات المجتمعية بعده. لذا، فإن هناك الكثير من الدراسات التي اهتمت بالتميز في التعليم والتعلم من منطلق تحقيق الجامعة لرسالتها ورؤيتها في التميز بين أقرانها من مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

يستعرض هذا الفصل أهم الآراء والأساليب التي أوضحتها الدراسات والممارسات الدولية في التميز في التعليم والتعلم، وآلية الاستفادة منها، سواء فيما يخص التدريس، تقييم الطلاب، التواصل مع الخريجين، الدعم الإرشادي والأكاديمي، وغيرها من الجوانب ذات الصلة بالعملية التعليمية.

أوضح مانيولا بروسوني وآخرون (٢٠١٤) MANUELA BRUSONI et al. أن مصطلح التميز يستخدم للتعبير عن الأداء الجيد جداً أو الفائق، حيث يعني في التعليم العالي أشياء مختلفة وسياقات مختلفة، مثل السمعة والبقاء للمؤسسات التعليمية، ويعتمد بصورة أساسية على إدراك خبرات الطلاب والرسالة المتنوعة لهذه المؤسسات. عرّف مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا (Higher Education Funding Council for England 2012) التميز في التعليم بعدة تعريفات، وأوضح أن حوله جدل، فقد يعني أن تكون معلماً ممتازاً Excellent Teacher. ويمكن أن يعرّف التميز في سياق رضا الطلاب وأدائهم في التقييم، كما يعرّف على أنه القدرة على عرض المعلومات بصورة فاعلة التي تزيد من فرص الطلاب في الحصول على علامات (درجات) عالية في المقرر، ولذلك، فإن التميز هو محفز للطلاب للانخراط في المقررات وتحسين فهمهم ومعارفهم.

- أوضح إيلتون (1998) أن التعليم المتميز يشمل في خمسة أسس مترابطة مع بعضها بعضاً، وأنه لا غنى عن أي واحد منها، وهي:
- التعليم المتميز هو مفهوم متعدد الأبعاد، وأن ذلك يستدعي أشكالاً مختلفة من التقدير والاعتراف.
 - لو أن جودة التعليم يتم المحافظة عليها وتحسينها، فإن تميز التعليم لا بد أن يتم تقديره والاعتراف به.
 - لا تعتبر معايير تميز التعليم صعبة في تحديدها وتقييمها عن تلك الخاصة بالتميز في البحث العلمي، ومع ذلك فهي أكثر تعقيداً مما هو مقدر من قبل الأكاديميين التقليديين، حيث لا يستطيعون تطبيقها؛ لأن ليس لديهم التدريب الكافي.
 - من الشروط الأساسية للتميز الحقيقي في التعليم على مستوى الأفراد هو التدريب المهني، ويربط ذلك تطوير أعضاء هيئة التدريس مباشرة بعملية التميز في التدريس.
 - يعتبر التميز في التعليم على مستوى الأفراد ضرورياً، ولكن ليس شرطاً كافياً لخبرات تعلم الطلاب المتميزة. علاوة على ذلك، فلا بد من وجود تميز على مستوى الأقسام المؤسسة.
- هناك تعريفات أخرى للتميز في التدريس، وهي:
- التركيز على الطالب، تعلم الطالب، الدعم الشخصي للطلاب وتطويرهم بدلاً من التركيز على التعليم الرسمي.
 - تركيز كلي على بيئة التعلم الشاملة، تطوير المناهج أو البرامج، بدلاً من التركيز الجزئي على التدريس.
 - تركيز تقليدي على المعلمين أنفسهم، تقييم الطلاب للمعلم، السجل البحثي للمعلم، المعارف حول التخصص، الاعتراف الخارجي بالمعلم، مع قليل من التركيز على الطلاب، التعلم، بيئة التعلم أو عملية تطوير التعليم.
 - تركيز على جهود تطوير التعليم، خاصة من خلال الابتكار والتأثير على الآخرين وقيادة التعليم.
 - تركيز على الأعمال العلمية للتعليم Scholarship of teaching كشكل له قيمة عالية في تطوير التعليم.
- أصدرت جامعة جريفتث Griffith University دليلاً عن آلية تحقيق التميز في التعليم والتعلم في هذه الجامعة، حيث حددت سبعة مبادئ لذلك، وهي:

المبدأ ١: بناء خبرة تعليمية محفزة فكرياً وبها انخراط وتحفيز.

لتطبيق ذلك المبدأ، ينبغي قيام المعلم بما يلي:

- تقديم أمثلة شيقة عن الاكتشاف والابتكار الخاص بالأفكار الاستكشافية وحل المشكلات الحقيقية.
- تقديم الأنشطة التعليمية بطريقة حماسية وشيقة وممتعة وحيوية.
- تشجيع وتقدير المواهب والطموحات والخلفيات المعرفية التي يضيفها المتعلمون والمعلمون إلى بيئة التعلم.
- تصميم الأنشطة التعليمية والتقييم التي تشجع على الإبداع.
- التأكد من إبلاغ المحتوى من خلال الأفكار الجديدة والتطورات الحالية الخاصة بالبحث والممارسات.
- تصميم الخبرات التعليمية التي تؤكد على الأبعاد التفاعلية والاجتماعية للتعلم، مثل مجموعات العمل، المهام القائمة على البحوث، في كلا السياقين الحقيقي والافتراضي.
- استخدام إستراتيجيات ومنهجيات تعتمد على الإنترنت وغيرها من تقنية المعلومات والاتصالات، جنباً إلى جنب مع بيئات التعلم لتحسين تعلم الطلاب.
- التأكد من أن الطلاب لديهم إمكانية الوصول إلى نظام معلوماتي ثري ومصادر تعلم تمكنهم من الانخراط في أنظمة البحث المتطورة، والمجتمعات العلمية ذات الصلة.
- تشجيع الطلاب على التعاون مع بعضهم بعضاً كجزء من عملية التعلم من خلال بعض الأنشطة مثل: مجموعات العمل، المساهمة في نقاش على الإنترنت، تكاليفات للمجموعات، تقييم نظير.
- تسهيل التلاحم المنتظم بين الطلاب، وبين الأساتذة والطلاب، وبعض الدارسين، والممارسين أو أعضاء من المجتمع. يشمل ذلك إستراتيجيات مثل المشروعات التي تنفذ من خلال جماعات، الأنشطة التعليمية المعتمدة على العمل المتكامل، المشروعات القائمة على المجتمع.
- تصميم أنشطة وتقييم يدعم الطلاب لكي يصبحوا متعلمين مستقلين، ويتحملوا المسؤولية عن تعلمهم.
- الاحتفال وتقدير إنجازات الطلاب.

المبدأ ٢: تشجيع البحث والتفكير الناقد والابتكار

لتطبيق هذا المبدأ، ينبغي قيام المعلم بما يلي:

- إعطاء أمثلة عن أبحاث شخصية معروفة لتوضيح المفاهيم والنماذج والقضايا.
- لفت الانتباه إلى النماذج الرئيسية، الأسئلة، التحديات التاريخية في مجال التخصص.
- دمج اكتشافات الطلاب وآرائهم والمراجع في عملية التقييم من خلال منهجية مرنة لتصميم المناهج ومحتوى المقررات.
- تصميم أنشطة وتقييم من شأنها أن يعد الطلاب أسئلة بحثية ويتحققوا من إجابتها.
- تصميم مناهج من شأنها أن تشرك الطلاب في الأنشطة البحثية، أو التحسينات الخاصة بالمنهجيات والممارسات ذات الصلة.
- التأكد من أن الطلاب لديهم الفرصة لاكتساب مهارات قراءة وكتابة المعلومات لدعم تعلمهم.
- الاستفادة من التعلم القائم على المشكلات، منهجيات حل المشكلات، الإستراتيجيات الأخرى التي تهدف بوضوح إلى بناء مهارات التحليل، والتركيب، والتقييم، واختبار الفرضيات.
- التركيز على النهج المبني على البحوث في عملية التعليم والتعلم، وذلك عن طريق:
 - الاعتماد على البحوث الشخصية لإظهار المفاهيم الأساسية والنظريات والأسئلة.
 - دمج ما تم التوصل إليه من نتائج بحوث في المناهج.
 - وضع البحوث الحالية، في هذا المجال، في سياقها التاريخي، شاملة النظريات التي فقدت مصداقيتها والمناقشات الحديثة.
 - توفير مهام تعلم تشمل تحليل ناقد للأوراق البحثية.
 - توفير مهام تعلم تبني المهارات والمعارف في الطرق البحثية.
 - إظهار عمليات بحثية وتقنيات، وتقديم فرص للطلاب لتطبيق هذه المنهجيات كلما كان ذلك مناسباً.
 - إشراك الطلاب في الواجبات الخاصة بفرق البحث.
 - دعوة زملاء وطلاب دراسات عليا لتقديم عروض عن بحوثهم.
 - تصميم مهام بحثية توفر فرص لتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالبحوث.

المبدأ ٣: التشديد على أهمية وملاءمة وتكامل النظرية والمعرفة في ممارسة المهنة لإيجاد حلول لقضايا العالم الواقعية

لتطبيق ذلك المبدأ، ينبغي على المعلم القيام بما يلي:

- تقديم محاضرة من شخصية معروفة حول أعماله المهنية أو الممارسات في تخصصه لتوضيح المفاهيم والمهارات والمعارف التي تنتمي إلى هذا التخصص.
- توضيح الملاءمة والأهمية لمحتوى المناهج ونشاطات التعلم بالنسبة للمهنة والمجال والعالم الواقعي والسياق الشخصي.
- توفير فرص للطلاب لتوضيح سياقاتهم التعليمية عن طريق توفير روابط بين المقررات الفردية والبرنامج الدراسي ككل، ومدى ملاءمة وتطبيق ذلك في مجال العمل.
- تركيز التعلم على فحص القضايا الأصلية في التخصص أو على حل قضايا واقعية لها مغزى ثقافي أو اجتماعي أو اقتصادي أو بيئي.
- إعداد أنشطة تعليمية لها مرجعية تخص الشؤون والقضايا الحالية ذات الصلة بالتخصص.
- توفير خبرات تعليمية تحاكي الممارسات المهنية والتخصصية وتهتم بمشكلات الممارسة المهنية الواقعية.
- تصميم مناهج ومهام تعلم وتقييم من شأنها توفير فرص للطلاب لتطبيق معرفتهم في التخصص على عمل عالمي واقعي وممارسة.
- دعوة ممثلين من قطاعات المجتمع والصناعة لتقديم محاضرات وحلقات نقاش وأنشطة أخرى.
- الاتصال مع الصناعة/ المجتمع/ الشركاء المهنيين للتأكد من أن التعلم في سوق العمل تمت الاستفادة القصوى منه بصورة متبادلة.
- يتم بصورة منتظمة مراجعة المقررات والبرامج بالتشاور مع أصحاب المصلحة (شاملين المجتمع والأعمال التجارية والحكومة والمنظمات غير الحكومية والمهنيين والخريجين والطلاب) للتأكد من أن المناهج ومحتوى المقررات تعكس بصورة ملائمة الاحتياجات الصناعية والمهنية والمعايير.
- الانخراط بنشاط وانتظام مع المجتمع، الحكومة، المهنيين، الأعمال التجارية، أماكن العمل الأخرى من أجل فرص التفاوض لتمكين الطلاب من تطبيق مهاراتهم ومعارفهم في التخصص وإنشاء معارف جديدة أو حلول إبداعية للمشكلات الواقعية في مجال العمل.
- انخراط الطلاب لتطبيق معارفهم وبحوثهم في تخصصهم خلال انخراط نشط في مشاريع المجتمع أو العمل التطوعي.

- التواصل مع الطلاب لإبلاغهم بنتائج الاستشارات والمشروعات المجتمعية لتعزيز الوعي بطبيعة المجتمع والمنح الدراسية الجامعية.

المبدأ ٤: تقديم خبرات تعلم من شأنها تطوير خريجين لهم ثقافات متعددة لتساعدهم ليكونوا مواطنين عالميين مسؤولين اجتماعياً وأخلاقياً.

لتطبيق ذلك المبدأ، ينبغي على المعلم القيام بما يلي:

- بناء نموذج تعامل مبني على الاحترام والثقافة مع الطلاب.
- الاستفادة من دراسات الحالة والتوضيحات للمعضلات المهنية والأخلاقية.
- العمل على دمج القضايا والمنهجيات الأخلاقية في تعلم الطلاب المبني على التحقيق وأنشطة التقييم.
- الاستفادة من مهام الفريق والتعاون لزيادة فرص التلاحم بين الطلاب في مجموعات الثقافات المتعددة.
- استخدام أمثلة ودراسات حالة ومصادر للمقارنة بين الثقافات المتعددة.
- تضمين المواد وخبرات التعلم التي تغطي معلومات عن البلدان والثقافات ذات الصلة بمجال الدراسة.
- تشجيع الطلاب للاشتراك في فرص التبادل الدولي.
- تضمين محتوى المناهج، عندما يكون ذلك ملائماً، وجهات النظر الدولية وتعدد الثقافات.
- تشجيع الطلاب من مختلف الثقافات للمساهمة في اعطاء أمثلة ذات صلة من دولهم أو مجتمعاتهم.
- الاستفادة من أنشطة التعلم التي تشجع الطلاب على الانخراط مع الآخرين من مختلف الخلفيات (مثال العمل في فريق متعدد الثقافات أو الاتصال بطلاب دوليين من نفس التخصص عبر البريد الإلكتروني والمحادثات النصية الفورية وقوائم الخدمة).
- تطوير واستخدام مهام التقييم التي ترتبط بمحتوى المناهج والتي تنتمي إلى تطوير وجهات النظر متعددة الثقافات والدولية.
- تشجيع الطلاب على الالتحاق بجمعيات دولية ذات صلة بتخصصاتهم.

المبدأ ٥: تقدير وتكريم التنوع الثقافي والفردى خلال توفير سياق شامل لدعم واحترام جميع الطلاب

لتطبيق هذا المبدأ، ينبغي قيام المعلم بما يلي:

- أن يكون قدوة في سلوكه.

- تقدير مداخلات الطالب.
- إظهار وتعزيز احترام تنوع الطلاب من جميع التوجهات داخل الفصل (مثال: الدين، التنوع الاجتماعي، الخلفيات الثقافية والعرقية)، وذلك في مواطن التدريس الرسمي والمناهج.
- إنشاء قواعد أساسية لمناقشات المجموعات، وتطبيق إجراء سريع في حالة وجود أي سلوك أو تعليق به تفرقة عنصرية.
- إيجاد فرص مبنية على مجموعات التعلم أكثر منه على خلفيات الطلاب، من خلال أدوات مثل: مسوحات الطلاب، أو "التعارف" أو أنشطة إذابة الجليد.
- معرفة أساء الطلاب واهتماماتهم.
- إيجاد بيئة تعلم آمنة وليس بها تهديد، حيث يشجع فيها الطلاب على التعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم، ويتم ذلك في إطار من الاحترام بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- التشديد على قيمة تنوع الطلاب في سياق التعلم، والاستفادة من التعلم من مختلف الأفراد، والثقافات، ووجهات النظر.
- استخدام أمثلة، ودراسات حالة، ومصادر، تظهر حساسية واحترام ثقافي للكيان الطلابي.

المبدأ ٦: تحسين انخراط وتعلم الطلاب من خلال تصميم المناهج الفعالة، استخدام التقنية، إستراتيجيات التقييم

- ولكي يتم تطبيق ذلك، ينبغي قيام المعلم بما يلي:
- التواصل بوضوح بشأن الغايات والأهداف الخاصة بالمقررات والبرامج.
- الربط الواضح بين أنشطة التعليم والتعلم بمهام التقييم.
- التأكد من أن أهداف التعلم مرتبطة بوضوح بمواصفات خريجي الجامعة، والمواصفات النوعية مرتبطة بالمقرر والتخصص الخاص بالطلاب.
- التأكد من أن محتوى المناهج حديث وملائم ويركز على المستقبل.
- تصميم تقييم صحيح وموثوق للتأكد من أن المعايير الأكاديمية يتم المحافظة عليها وبمستوى مناسب.
- تصميم تقييم بحيث يكون عادل، وله معايير مناسبة للتخصص.
- التأكد من وجود عمليات موثوقة لوضع الدرجات مع وجود عمليات موائمة للدرجات.

- تقديم معلومات واضحة حول المقررات ومتطلبات التقييم، والمعايير التي يتم على أساسها تقييم العمل، ومعايير الأداء العالي.
- تقديم تغذية راجعة في الوقت المناسب عن التقييم، التي تصمم بحيث تحسن تعلم الطلاب وتأخذ في الاعتبار الاحتياجات التعليمية الفردية.
- استخدام مزيج من التقييمات النهائية والتكوينية، مع توفير فرص للطلاب للاستفادة من التغذية الراجعة المبكرة.
- التأكد من النشر في الوقت المناسب لمهام التقييم، مع الأخذ في الاعتبار أعباء الطلاب داخل وعبر المقررات في توقيت التقييم.
- الاستفادة من مجموعة متنوعة من إستراتيجيات التدريس والتقييم، والأخذ في الاعتبار الأنماط المختلفة للتعلم.
- الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات عندما ييسر ذلك تعلم الطلاب.
- التأكد من أن الطلاب على دراية بالقضايا والسياسات الخاصة بالنزاهة الأكاديمية والعقوبات التأديبية المرتبطة بالمخالفات.
- عندما يكون ذلك ممكناً، توفير المرونة في أثناء تقديم محتوى المقررات ونوع وتوقيت التقييم.

المبدأ ٧: التحسين المستمر لممارسات التدريس من خلال المشاركة في التطوير المهني، والتفكير النقدي الذي يأتي من المدى الواسع لمنهجيات التقييم

ولتطبيق ذلك، ينبغي قيام المعلم بما يلي:

- المراقبة المنتظمة لكيفية انخراط الطلاب بفاعلية في التعلم في المقررات والبرامج.
- السعي إلى التغذية الراجعة من الطلاب والنظراء والانخراط في دورة مستمرة من التحسين لتحديد نقاط القوة والضعف، والاستجابة لذلك.
- استخدام التغذية الراجعة من الطلاب عن التدريس والمقررات والبرامج في فحص وضبط التغييرات المحتملة في المناهج والتدريس.
- إبلاغ الطلاب بالطرق التي تم تحسين المقررات بناء على التغذية الراجعة منهم (غلق الفجوة).
- الاستفادة من إستراتيجيات الإرشاد وتوجيهات النظراء لتحسين التدريس.
- فحص تعلم الطلاب بطريقة أكثر رسمية من خلال تصميم خطة بحثية لدراسة القضايا الخاصة أو المشكلات التي تحتاج إلى عناية واهتمام.

- حضور والمساهمة في حلقات النقاش الخاصة بالتعليم والتعلم سواء في مجموعات أو على مستوى الجامعة.
- نشر النتائج المتعلقة بالتعليم والتعلم داخل التخصص، وأعضاء هيئة تدريس آخرين بالجامعة، وفي قطاع التعليم العالي بصورة عامة.
- الاعتماد على الأدلة الخاصة بالتعليم والتعلم من المطبوعات العلمية والمؤتمرات وصفحة الجامعة وحلقات النقاش وورش العمل ... إلخ.
- تطوير الممارسة العملية خلال أنشطة التطوير المهني.
- الانخراط في برامج تعلم أخرى مثل شهادة التخرج في التعليم العالي.
- نشر وتطبيق نتائج الدراسات العلمية في التعليم وتقديم تغذية راجعة عن النتائج للطلاب.
- الحث على المساهمة في المجتمعات العلمية والمنظمات التي تساعد في الإمداد بأحدث البحوث في التخصص.
- تصميم تقييم تكويني مبكر لقياس الخلفية المعرفية للطلاب، وتحديد أي فجوات في المعارف والمهارات المطلوبة والضرورية لدعم الطلاب المعرضين للخطر والفشل.
- العمل على تكيف وتيرة التدريس مع الأنماط المختلفة من التعلم، مع المحافظة على الدقة والمعايير.
- إمداد الطلاب بالمعلومات اللازمة عن الدعم المؤسسي لمساعدتهم في إدارة التعلم والجوانب الشخصية، خاصة في أوقات التوتر لتخفيف خطر الاستنزاف أو الفشل.
- المشاركة في أنشطة التطوير المهني التي تصمم لتحسين الوعي متعدد الثقافات شاملة إستراتيجيات التقييم والإمداد بتغذية راجعة للطلاب الذين لهم خلفية لغوية غير الإنجليزية.
- توفير فرصة للطلاب لتقديم مهارات عرض تقديمي شفهي، واستخدام تقنيات الوسائط المتعددة في سياق داعم.
- تصميم أنشطة تقييم تشجيع الطلاب للاستفادة من المساحات في الحرم الجامعي - سواء كانت حقيقية أو افتراضية، خاصة في جلوس المجموعات ومقابلاتهم الاجتماعية خارج قاعة الدرس الرسمية.
- استحداث خطط توجيه نظير، التي يقوم فيها الطلاب القدامى بإرشاد وتوجيه الطلاب الجدد، من أجل التكامل الرأسي بين الطلاب.

- تضمين الطلاب القدامى في المحاضرات أو برامج الدعم التي تساعدهم على زيادة ولائهم للجامعة والحرم الجامعي والمجتمع.
- بناء علاقات متعددة التخصصات بمقررات أخرى للتأكد من أن الطلاب يتعرضون لخبرات تعليمية واجتماعية متعددة.
- دعوة الطلاب من كل المستويات للمشاركة في فعاليات ثقافية وفكرية مثل: المحاضرات، والفعاليات الثقافية.
- تشجيع ودعم الطلاب في الأنشطة اللاصفية لتكوين مجتمعات فكرية واجتماعية داخل الحرم الجامعية
- توسيع مفهوم الحرم الجامعي ليشمل بيئة الحرم الجامعي الافتراضي، والتأكد من أن الطلاب الذين يدرسون في نظام مختلط أو عبر الإنترنت لهم فرصة مثل الطلاب الذين هم داخل الحرم الجامعي من ناحية إتاحة فرص اشتراكهم في الجامعة وخدماتها وخبراتهم التعلم.

إطار التقييم الذاتي للتميز في التعليم والتعلم

ذكرت البحوث والدراسات ذات الصلة بالتميز في التعليم والتعلم معايير متنوعة لتحقيق هذا التميز (مثال: تايلور 1990، Taylor، جريفي 2010، Grieve، ستينجير 2010، Steiner، الأكاديمية 2012، Ako Aotearoa Academy of Tertiary Teaching Excellence، جارا وشوارب 2013، Jarrar & Shawareb). من أشهر المعايير تلك التي حددتها مقاطعة هوارد، حيث تم تحديد إطار التقييم الذاتي للتميز في التعليم والتعلم، وذلك في عامي (1996-1997) كأداة من أدوات التقييم الذاتي؛ وذلك لمساعدة المعلمين على تحديد الأهداف المهنية. هذا الإطار يصلح لجميع المؤسسات التعليمية سواء كانت مدارس أو جامعات؛ لأنه شامل ويحتوي على مقاييس تتمحور حول خمسة مجالات رئيسية هي: المهارات الشخصية للمعلم، التخطيط والإعداد، البيئة التعليمية، تقديم المحتوى التعليمي، المسؤوليات المهنية. يندرج تحت كل مجال عدد من المؤشرات الرئيسة ثم مؤشرات فرعية.

من أجل تقييم جودة كل مجال ومؤشر، فقد تم إعداد سلم تقدير مكون من أربعة مستويات للأداء هي: "غير مرضي"، "ناشئ"، "ماهر"، "مثالي"، وذلك على النحو التالي:

المجال ١ - المهارات الشخصية للمعلم

مؤشر ١١ - الارتباط بفاعلية مع الطلاب

العناصر	مستويات الأداء		
	غير مرضي	فاشئ	ماهر
معرفة الطلاب	يُظهر المعلم قليلاً من الوعي حول هوايات الطلاب، نقاط قوتهم، وثقافتهم ولا يشير إلى أن هذه المعرفة ذات قيمة.	يقوم المعلم ببعض المحاولات لمعرفة المزيد عن هوايات الطلاب، نقاط قوتهم، وثقافتهم، ويستخدم هذه المعرفة بصورة محدودة أو غير مناسبة في التفاعل مع الطلاب.	يقوم المعلم بمحاولات منتظمة للتعرف على هوايات الطلاب، نقاط قوتهم، وثقافتهم، ويستخدم هذه المعرفة في التفاعل مع الطلاب، وتشكيل إحساسهم بالانتماء للمجتمع.
التفاعل مع الطلاب	تشتمل التفاعلات بين المعلم والطلاب على سلوكيات سلبية، مهينة، ساخرة، مسيئة، غير ملائمة و/ أو انتهاك السياسات والإجراءات	تكون التفاعلات بين المعلم والطلاب مناسبة عموماً، ولكن يمكن أن تختلف يوماً عن يوم أو من طالب لآخر أو بها بعض التجاهل لكرامة الإنسان. يمثل المعلم لجميع السياسات والإجراءات	تتبع التفاعلات بين المعلم والطلاب رعاية حقيقية، وقيمة التنوع، ورعاية واحترام متبادلين. يمثل المعلم لجميع السياسات والإجراءات
مهارات التواصل	تُعد محاولات المعلم للتواصل غير دقيقة، غير واضحة، ومرتبكة، أو تحتوي على رسائل مختلطة. لا يوفر المعلم ردود للطلاب ويجعل أو يتجاهل مشاعر ووجهات نظر الطلاب	تُعد محاولات تواصل المعلم واضحة وتنص وتحتوي على بعض ردود الطلاب. يُظهر المعلم بعض التفهم لمشاعر ووجهات نظر الطلاب	تُعد محاولات تواصل المعلم واضحة وماهرة. يستجيب المعلم مع الفهم لمشاعر ووجهات نظر الطلاب. يحد المعلم الطلاب على الردود ويستجيب لها

مؤشر أ ب - إقامة علاقات تعاونية مع العاملين بالإدارة والتدريس والدعم

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
تتسم علاقات المعلم مع جميع الموظفين بالاحترام المتبادل. يعرض المعلم قيمة التنوع ويطور درجة عالية من مهارات التعامل مع الآخرين مثل الاستماع الفعال، والسعي لفهمهم، والقدرة على رؤية وتقدير وجهات النظر المتعددة	يسعى المعلم لتطوير علاقات تعاونية مع نطاق واسع من العاملين في المدرسة؛ يتضح الاحترام والانسجام بين المعلم وباقي الموظفين	يحافظ المعلم على علاقات ودية مع عدد قليل من الموظفين ولكن لا يبدي احترام أو انسجام مع الموظفين ككل	علاقات المعلم مع الموظفين الآخرين محدودة أو سلبية أو تتسم بالتجنب	الاحترام والانسجام
يُظهر المعلم تقدير عند اختيار وسيلة الاتصال. تُعد اتصالات المعلم واضحة، ماهرة، مهنية، ويستجيب لمشاعر ووجهات نظر الآخرين. يستحث المعلم ردود الأفعال ويستجيب لها	يستخدم المعلم التقنية للاتصال بصورة فعالة بالموظفين. تُعد اتصالات المعلم واضحة وفعالة. يوفر المعلم بوعي اتصالات فعالة ثنائية الاتجاه. ويكون المعلم حساس لمشاعر ووجهات نظر الآخرين	يعي المعلم وسائل الاتصالات المختلفة. تُعد اتصالات المعلم عموماً واضحة. المعلم مستعد لإعطاء وتلقي ردود الأفعال. يُظهر المعلم بعض الفهم لمشاعر ووجهات نظر الآخرين	تُعد محاولات المعلم للاتصال غير دقيقة، غير واضحة، ومربكة، أو تحتوي على رسائل مختلطة. نادراً ما يستخدم المعلم تقنية الاتصال. لا يستجيب المعلم لردود الأفعال ويجهل أو يتجاهل مشاعر ووجهات نظر الآخرين	مهارات الاتصال
يركز المعلم بمهارة على مشكلة أو قضية، وليس الشخص، ويأخذ في الاعتبار احتياجات جميع الموظفين المعنيين. يشجع المعلم وجهات النظر المتعددة، وبيني القدرات ليستخدم الحوار بفعالية، وبيني مجالات اتفاق، ويسعى إلى قرارات تؤدي إلى مكاسب للجميع. يحترم المعلم الاتفاقات ويكون على استعداد لإعادة التفاوض حول تلك التي لا تعمل	يركز المعلم عادةً على المشكلة أو القضية، وليس الشخص، ويأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين الآخرين. يسعى المعلم إلى قرارات تؤدي إلى مكاسب متبادلة. يحترم المعلم الاتفاقات ويكون على استعداد لإعادة التفاوض حول تلك التي لا تعمل	يحاول المعلم المشاركة في حل النزاعات، ولكن يمكن أن يضع مصلحته الشخصية بصورة غير ملائمة قبل احتياجات الموظفين الآخرين. أحياناً لا يتابع المعلم الاتفاقات	يتجنب المعلم بشكل غير لائق محاولات حل النزاعات ولا يتحمل أية مسؤولية تجاه أي من النزاعات أو يتجاهل احتياجات الآخرين عند محاولة حل النزاعات.	حل النزاع

مؤشر ١ج - تعزيز علاقات إيجابية مع الأسر وأفراد المجتمع

العناصر	مستويات الأداء		
	غير مرضي	ناشئ	ماهر
الاحترام والانسجام	علاقات المعلم بالأسر وأعضاء المجتمع محدودة جداً، أنانية، سلبية أو تتسم بتجنب الآخرين	يحافظ المعلم على علاقات ودية مع الأسر وأفراد المجتمع حسب الضرورة لتحقيق المهام التي تتطلبها المؤسسة التعليمية أو الحي؛ الاستجابة للمخاوف ضئيلة أو قد تفتقر للحساسية	علاقات المعلم بالأسر وأفراد المجتمع تعاونية وتظهر حساسية لاحتياجات الأسرة والمجتمع، والاهتمام، والأهداف المتنوعة
مهارات الاتصال	يستخدم المعلم وسائل اتصال محدودة و/ أو غير ملائمة. محاولات المعلم للاتصال غير دقيقة، غير واضحة، ومربكة، وغير كافية أو تحتوي على رسائل مختلطة. لا يسمح المعلم بإعطاء أو تلقي ردود أفعال. يجهل المعلم أو يتجاهل مشاعر ووجهات نظر الآخرين	المعلم على دراية بوسائل الاتصال المختلفة. اتصالات المعلم واضحة عموماً. المعلم مستعد لإعطاء واستقبال ردود الأفعال. يُظهر المعلم بعض الفهم لمشاعر ووجهات نظر الآخرين	يُظهر المعلم تقدير عند اختيار وسائل الاتصال. اتصالات المعلم واضحة، ماهرة، وتستجيب لمشاعر ووجهات نظر الآخرين. يستحث المعلم ويستجيب لردود الأفعال
حل النزاع	يتجنب المعلم بشكل غير لائق محاولات حل النزاعات ولا يتحمل أية مسؤولية تجاه أي من النزاعات أو يتجاهل احتياجات الآخرين عند محاولة حل النزاعات	يقوم المعلم ببعض المحاولات للمشاركة في حل النزاعات، ولكن يمكن أن يضع مصلحته الشخصية بصورة غير ملائمة قبل احتياجات الآخرين. أحياناً لا يتابع المعلم الاتفاقات ويرصد فعاليتها	يركز المعلم عادةً على المشكلة أو القضية، وليس الشخص، ويأخذ بعين الاعتبار احتياجات الآخرين. يسعى المعلم إلى قرارات تؤدي إلى مكاسب متبادلة. يحترم المعلم الاتفاقات ويتفاوض حول تلك التي لا تعمل

المجال ٢- التخطيط والإعداد

مؤشر ٢ أ- المعرفة بالمحتوى وطرق التدريس

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يُظهر المعلم معرفة واسعة بالمحتوى الذي يعكس و/ أو يتضمن المحتوى الملائم ومعايير العملية. يقوم المعلم بعمل روابط متكررة، وذات مغزى داخل المنهج، ومع المناهج الأخرى بالعالم الحقيقي ومع المتعلم؛ لدمج التقنية حسب الحاجة	يُظهر المعلم معرفة متينة بالمحتوى ويقوم بعمل روابط داخل المنهج، مع المناهج الأخرى بالعالم الحقيقي ومع المتعلم، لدمج التقنية، حسب الحاجة	يُظهر المعلم معرفة بالمحتوى الأساسي ولا يمكنه بلورة الاتصال بأجزاء أخرى من المنهج أو المناهج الأخرى	يُظهر المعلم القليل من المعرفة للمحتوى المراد تدريسه؛ يرتكب أخطاء في المحتوى	المحتوى
تعكس خطط المعلم فهم شامل للعلاقات المطلوبة بين المفاهيم، وسوء الفهم المتوقع من الطالب	تعكس خطط المعلم فهم للعلاقات المطلوبة بين المفاهيم، وسوء الفهم المتوقع من الطالب	يوضح المعلم بعض الوعي لمتطلبات التعلم، على الرغم من أن هذه المعرفة يمكن أن تكون غير كاملة أو غير دقيقة ولا تتوقع المفاهيم الخاطئة للطالب	يُظهر المعلم قليل من الفهم لمعرفة المتطلب الأساسي لتعليم المحتوى للطالب	علاقات المفهوم والمتطلبات
تعكس خطط المعلم معرفة واسعة بالأبحاث الحالية حول أفضل تمرين داخل المنهج	تعكس خطط المعلم معرفة واسعة بالتمرينات التعليمية المناسبة للمنهج	تعكس خطط المعلم معرفة أساسية للتمرينات التعليمية المناسبة للمنهج	تعكس خطط المعلم القليل من الفهم للقضايا التعليمية المشتركة في تعلم الطالب للمحتوى	تمرينات تعليمية ذات صلة بالمحتوى

مؤشر ٢ ب- توضيح مدى معرفة الطلاب

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يُظهر المعلم معرفة وفهم واسع النطاق للاحتياجات التنموية للطلاب. وتتضمن الخطط المتباعدة تطوير وعي الطلبة باحتياجاتهم التنموية. يتم تنفيذ	تُظهر خطط المعلم المتباعدة معرفة وافية وفهم للاحتياجات التنموية الفكرية والاجتماعية والعاطفية	تُظهر خطط المعلم معرفة دقيقة عموماً وفهم للاحتياجات التنموية الفكرية والاجتماعية والعاطفية	تُظهر خطط المعلم القليل من المعرفة والفهم للاحتياجات التنموية الفكرية والاجتماعية والعاطفية	الاحتياجات التنموية للطلاب وخصائص المجموعات

العناصر	مستويات الأداء		
	مثالي	ماهر	ناشئ
العمرية	تدخلات و/ أو تسارعات مناسبة واستخدامها بفعالية	والبدنية للطلاب. يتضح الدليل على التدخل و/ أو التسارع عند الحاجة	والبدنية للطلاب
اتجاهات الطلاب المتنوعة للتعلم	يُظهر المعلم فهم واسع للمنهجيات المتنوعة ويخطط لها لتعليمها لهؤلاء الطلاب. وتتضمن الخطط المتباينة مساعدة الطلاب على أن يصبحوا على علم بتفضيلات تعلمهم واستخدام هذا ليصبحوا متعلمين أكثر فعالية	يُظهر المعلم فهم دقيق للمنهجيات المتنوعة ويخطط لها لتعليمها لهؤلاء الطلاب	يُظهر المعلم فهم عام للمنهجيات المتنوعة المراد تعليمها لهؤلاء الطلاب وتستوعب بعض الخطط تلك المنهجيات
مهارات ومعارف الطلاب	يُظهر المعلم وعي واسع بمستوى كل طالب من المعرفة، والمهارات السابقة، وتجارب الحياة، ويستخدمها لتصميم قاعدة للتعليم. وتتضمن الخطط المتباينة مساعدة الطلاب على تحديد المعرفة السابقة واستخدام هذا ليصبحوا متعلمين أكثر فعالية	يُظهر المعلم وعي كامل بمستوى كل طالب من المعرفة والمهارات السابقة ويستخدم ذلك لتصميم قاعدة لتعليمات مختلفة	يعترف المعلم بقيمة فهم المعرفة والمهارات السابقة للطلاب ويستخدم هذا بشكل عام لتصميم تعليمات
نقاط قوة/ اهتمامات الطلاب، ومصادر التحفيز	يُظهر المعلم معرفة واسعة بنقاط القوة/ اهتمامات ومصادر تحفيز الطلاب، ويقوم بصورة منتظمة بإدراج تلك المعرفة في العملية التعليمية بطريقة فعالة للغاية	يُظهر المعلم معرفة بنقاط قوة/ اهتمامات ومصادر تحفيز الطلاب ويقوم بصورة منتظمة بإدراج تلك المعرفة في العملية التعليمية	يعترف المعلم بقيمة معرفة نقاط القوة/ اهتمامات ومصادر تحفيز الطلاب ويخطط أحيانا لأنشطة تتضمن تلك المعرفة
الثقافة وتأثيرها على التعلم	يُظهر المعلم معرفة واسعة بالهويات الثقافية والمعلومات التي تحدد الثقافة، وخبرات	يُظهر المعلم معرفة بالهويات الثقافية، والمعلومات التي تحدد	يعترف المعلم بقيمة معرفة الهويات الثقافية والمعلومات التي تحدد

تابع مؤشر ٢ ب.

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
الطلاب السابقة ويستخدم هذه المعرفة بطريقة مسؤولة وتستجيب للثقافة	الثقافة، وخبرات الطلاب السابقة ويخطط لأنشطة توحى بها المعرفة بشكل منتظم	الثقافة، وخبرات الطلاب السابقة وأحيانا يخطط لأنشطة توحى بها هذه المعرفة	التي تحددها بالثقافة، وخبرات الطلاب السابقة ولا يشير إلى أن هذه المعرفة ذات قيمة في التعليم والتعلم	

مؤشر ٢ ج - اختيار الأهداف التعليمية الملائمة.

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
تعكس الأهداف المخطط لها توقعات كبيرة بناء على المناهج الأساسية. يمكن أن يعبر المعلم عن علاقة الأهداف بالمعايير المحلية، والدولية، الوطنية. تعكس الأهداف مستوى مرتفع من التعاون مع المربين المتخصصين وأعضاء الفريق الآخرين حسب الحاجة	تعتمد الأهداف المخطط لها على المناهج الأساسية، وتعكس توقعات عالية تتماشى مع المعايير الوطنية والدولية. تعكس الأهداف التعاون مع المربين المتخصصين وأعضاء الفريق الآخرين حسب الحاجة	تعكس الأهداف المخطط لها الوعي الأساسي بالمناهج الأساسية. قد لا تعكس التوقعات أهداف المنهج الحقيقية	لا تعكس الأهداف المخطط لها المناهج الأساسية. يمكن أن تمثل الأهداف عمليات تعلم غير أساسية أو توقعات منخفضة للطلاب	القيمة
كل الأهداف واضحة، ومكتوبة في صورة تعليمات للطلاب وتسمح بأساليب قابلة للتقييم. تسمح الخطط بأساليب بديلة، وتدخلات حسب الحاجة، وأوقات كافية لإثبات الإتيقان.	كل الأهداف واضحة، ومكتوبة في صورة تعليمات للطلاب وتسمح بأساليب قابلة للتقييم.	تكون الأهداف واضحة بصورة معتدلة ويمكن أن تشمل على توليفة من الأهداف والأنشطة. لا تسمح بعض الأهداف بأساليب قابلة للتقييم.	الأهداف قد لا تكون واضحة، أو يمكن ذكرها كأشطة طلابية. لا تسمح الأهداف بأساليب قابلة للتقييم.	الوضوح

مؤشر ٥٢- توضيح معرفة الموارد.

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يدرك المعلم تماماً الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة من خلال المدرسة، الحي، أو المجتمع ويخطط للاستخدام المناسب لهذه الموارد على أساس تعليمات مختلفة.	يعي المعلم الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة من خلال المدرسة، الحي، أو المجتمع ويخطط للاستخدام المناسب لهذه الموارد.	يُظهر المعلم وعي محدود للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة من خلال المدرسة، الحي، أو المجتمع ويخطط أحياناً لاستخدام هذه الموارد.	يُعد المعلم غير مدرك لموارد التدريس البشرية والمادية المتاحة من خلال فريق/ قسم، المدرسة والحي، أو المجتمع.	المصادر اللازمة للتعليم
يعي المعلم تماماً ويصل إلى خدمات تدعيم الطلاب على أساس التمايز، بما في ذلك التدعيم من أولياء الأمور والمجتمع والمدرسة أو الحي، ومن الطلاب أنفسهم.	يعي المعلم خدمات تدعيم الطلاب من مجموعة متنوعة من المصادر ويصل إليها بشكل منتظم.	يعي المعلم بشكل محدود خدمات تدعيم الطلاب ويصل إليها أحياناً للطلاب الذين هم بحاجة إليها.	لا يعي المعلم خدمات التدعيم المتاحة للطلاب الذين هم بحاجة إليها.	مصادر لتدعيم الطالب

مؤشر ٥٣- تصميم نظام تعليم مترابط.

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
تتسم خطط الوحدات بهيكل محدد بوضوح بناءً على المناهج الأساسية. تختلف الخطط لزيادة القدرة التعليمية لكل الطلاب لتحقيق الأهداف. تكون مخصصات الوقت معقولة.	تتسم خطط الوحدات بهيكل محدد بوضوح بناءً على المناهج الأساسية واحتياجات الطلاب. تكون مخصصات الوقت معقولة. تختلف الخطة لجميع الطلاب.	توجد بعض الأدلة على تخطيط وحدة. تعكس الوحدات وعي بالمناهج الأساسية. يوجد هيكل معين وتكون مخصصات الوقت في الغالب معقولة.	يوجد القليل من الأدلة أو لا يوجد أدلة مطلقاً حول التخطيط على المدى الطويل، أو لا تعالج خطط الوحدة المناهج الدراسية للمؤسسة التعليمية، أو خطط الوحدة تكون فوضوية وغير واقعية.	التخطيط على المدى الطويل/ على نطاق الوحدة

تابع مؤشر: ٢هـ.

العناصر	مستويات الأداء		
	غير مرضي	ناشئ	ماهر
التخطيط على المدى القصير/ على نطاق الدرس	يوجد القليل من الأدلة أو لا يوجد أدلة مطلقاً حول تخطيط الدرس، أو لا يتسم الدرس بوضوح بهيكل محدد، أو يكون الهيكل فوضوي. تكون مخصصات الوقت غير واقعية.	تتسم خطة الدرس بهيكل محدد، على الرغم من أنه لا يتم الاحتفاظ به بشكل موحد. معظم مخصصات الوقت معقولة.	تتسم خطة الدرس بهيكل محدد بوضوح، بما في ذلك البداية والنهاية مع الانتقالات المناسبة ومخصصات الوقت. وتسمح الخطة بالتهاميز لجميع الطلاب لتحقيق أفضل الأهداف والغايات.
أنشطة التعلم	من غير المحتمل أن تربط الأنشطة المخططة والواجبات مع تحقيق الأهداف. ولا تتبع تطور منظم.	من المحتمل أن تربط بعض الأنشطة المخططة والواجبات مع تحقيق الأهداف. يوجد بعض التقدم المنظم.	يتم تخطيط الأنشطة والواجبات مع تحقيق الأهداف وبلوغها. تعكس الخطط مساهمة الطلاب.
المجموعات التعليمية	تكون المجموعات التعليمية المنظمة غير مناسبة للطلاب أو الأهداف التعليمية ولا تقدم تنوع.	تكون المجموعات التعليمية المخططة مناسبة جزئياً فقط للطلاب، وتمضي بصورة محتملة ومعتدلة في تحقيق أهداف الدرس، وتوفر أدنى تنوع.	وتتنوع المجموعات التعليمية المخططة بما يتناسب مع احتياجات الطلاب الفردية، والأهداف التعليمية للدرس.
المواد والمصادر التعليمية	نادراً ما تُستخدم المواد والمصادر التعليمية، أو تكون غير مناسبة للأهداف التعليمية. نادراً ما يتم استخدام التقنية.	يتم استخدام المواد والمصادر التعليمية في بعض الأحيان وتكون مناسبة جزئياً للأهداف التعليمية. تستخدم التقنية أحياناً.	تستخدم المواد والمصادر التعليمية بانتظام، وتكون مناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية. ويستخدم التقنية بشكل متظم.

مؤشر ٢: تقييم فاعلية تعلم الطلاب

العناصر	مستويات الأداء		
	غير مرضي	ناشئ	ماهر
التوافق مع الأهداف التعليمية	عدم توافق محتوى وأساليب التقييم مع الأهداف التعليمية.	يتم تقييم بعض الأهداف التعليمية من خلال أنظمة التقييم (المحلية والدولية) المخطط لها، ولكن لا يتم تقييم الكثير بهذه الطريقة.	تختلف جميع الأهداف التعليمية ويتم تقييمها إلى حد ما من خلال نظام تقييم (محلي ودولي) مخطط له، ولكن تناسب التقييمات بعض الأهداف بشكل أكبر من الأهداف الأخرى.
المعايير والمقاييس	يتضمن نظام التقييم المخطط له معايير ومقاييس غير واضحة.	تم تطوير معايير ومقاييس التقييم ولكن إما أن تكون غير واضحة أو لا يتم إيصالها للطلاب بشكل واضح.	تكون معايير ومقاييس التقييم واضحة ويتم توصيلها للطلاب بشكل واضح. هناك دليل يثبت مساهمة الطلاب في تطوير المعايير والمقاييس. تتيح المعايير والمقاييس للطلاب عرض التعليم الخاص بهم بطرق متعددة.
استخدام التخطيط	تؤثر نتائج التقييم على التخطيط الخاص بالطلاب بدرجة طفيفة.	يستخدم المدرس نتائج التقييم للتخطيط لكل الفصل، يأخذ المدرس البيانات والتقييمات بعين الاعتبار مفكراً في تحويلها إلى أفعال. كما يحسن المدرس استخدام التقنية المتاحة.	يستخدم المدرس نتائج تقييم مجزأة للتخطيط من أجل أفراد أو جماعات من الطلاب ولكل الفصل. يقدم المدرس الملاحظات المستمرة للطلاب ليكونوا على علم بكيفية تلبية المعايير الثابتة والمشاركة في تخطيط الخطوات التالية. يستخدم المدرس التقنية لتحليل المشاكل وتطوير حلول مسافة من البيانات لتحسين التعليم داخل المدرسة.

المجال ٣- البيئة التعليمية

مؤشر ٣ أ: إيجاد ثقافة التدريب والتعليم

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يعرض المدرس المحتوى بحماس حقيقي. يبدي الطلاب من خلال مشاركتهم الفعالة وفضولهم وانتباههم للتفاصيل تقديرهم لأهمية المحتوى.	يعرض المدرس المحتوى بحماس حقيقي ويبدي الطلاب التزام مناسب لقيمته.	يعرض المدرس أهمية العمل ولكن بثقة قليلة وحد أدنى من الوضوح الذي يتقبله الطلاب.	يعرض المدرس أو الطلاب وجهة نظر سلبية حول المحتوى مقترحين أن المحتوى ليس مهما وقد وصى به آخرون.	أهمية المحتوى
يساند كلا من المدرس والطلاب بشكل ثابت تدريس وتعليم كافة المناهج على ومحافظ كلا منهم على التوقعات العالية الخاصة بالتدريس والتعليم. وبوضوح يفتخر كلا من المدرس والطلاب بعمله ويتحمل كلا منهم مسؤولية نفسه غيره وكذلك يساند غيره في الوصول إلى أعلى المستويات.	تظهر الأهداف التعليمية والأنشطة وإجراءات التدخل وتوقعات عالية لإنجاز الطلاب. يتحمل الطلاب مسؤولية العمل ذو الجودة العالية كما يعلنوا افتخارهم بهذا العمل.	تظهر الأهداف التعليمية والأنشطة وإجراءات التدخل وتوقعات متناقضة لإنجاز الطلاب. يكاد يتحمل الطلاب المسؤولية لـ" القيام بعمل جيد" ولكنهم يبذلون قدر قليل من طاقتهم للقيام بالعمل بالجودة المطلوبة.	تظهر الأهداف التعليمية والأنشطة وإجراءات التدخل توقعات بسيطة لإنجاز الطلاب. لا يظهر الطلاب أي فخر بعملهم إذا لم يكن قليلا. من الواضح أن رغبتهم هي التي تحفزهم في استكمال المهمة وليس جودة العمل العالية.	توقعات التدريب والتعليم والإنجاز
يبدي كلا من المعلم والطلاب تقديره للتنوع واحترامه الحقيقي واهتمامه بالآخر كأفراد أو أعضاء في مجموعات.	يمثل المعلمون والطلاب معايير الأدب والتفاعل القائم على الاحترام ويساندون هذا باستمرار.	يتم معالجة السلوكيات التي تظهر قلة الاحترام بين المدرس والطلاب، ولكن قد تكون الردود في بعض الأحيان متناقضة وتسفر عن نتائج متضاربة.	يتم توضيح السلوكيات التي تظهر قلة الاحترام بين الطلاب والمدرسين أو بين الطلاب بعضهم البعض ويتم التغاضي عنها.	التفاعل داخل الفصل الدراسي

مؤشر ٣: إدارة قاعة الدرس بفاعلية

العناصر	مستويات الأداء			
	غير مرضي	ناشئ	ماهر	مثالي
إدارة فترة الانتقال	يفقد الكثير من وقت الدراسة أثناء الانتقال من أحد الأنشطة إلى الآخر.	تكون فترات الانتقال فعالة بعض الأحيان؛ ولكن كثيرا ما تسبب في فقدان خطير لوقت الدراسة	تم فترات الانتقال بشكل سلس، مع فقدان قليل لوقت الدراسة.	تكون فترات الانتقال سلسة، يتحمل الطلاب مسؤولية العمل الفعال.
إدارة المجموعات التعليمية	لا ينظم المعلم أنشطة تعليمية إنتاجية لطلاب لا يخضعون لإشراف المعلم بشكل مباشر.	يتم تنظيم مهام مجموعة العمل بشكل جزئي، مما يسبب في بعض السلوكيات الخارجة عن المهمة داخل المجموعات العاملة وذلك اعتيادا على المدرس.	يتم تنظيم مهام مجموعة العمل وإدارة المجموعات بحيث يشغل معظم الطلاب بالمهام طوال الوقت حتى إذا كان العمل يعتمد على المدرس.	تشارك بإنتاجية المجموعات العاملة باستقلال في جميع الأوقات، يتحمل الطلاب مسؤولية الإنتاجية.
إدارة المواد والمصادر	يتم التعامل مع المواد بشكل غير فعال مما يؤدي إلى ضياع وقت الدراسة.	تعمل الإجراءات الروتينية للتعامل مع المواد والموارد باعتدال مقبول.	تتم الإجراءات الروتينية للتعامل مع المواد والموارد بشكل سلس مع فقدان قليل لوقت الدراسة.	تكون الإجراءات الروتينية للتعامل مع المواد والموارد سلسة، يتحمل الطلاب مسؤولية العمل الفعال.
أداء الواجبات غير التعليمية	يضيع وقت الدارسة المهم في أداء واجبات غير تعليمية.	تكون الأنظمة المتخصصة في أداء الواجبات غير التعليمية فعالة إلى حد ما، مما يؤدي إلى فقدان قليل لوقت الدراسة.	يتم اتباع الأنظمة الفعالة المتخصصة في أداء الواجبات غير التعليمية، مما يؤدي إلى فقدان قليل جدا لوقت الدراسة.	يتم وضع أنظمة أداء الواجبات غير التعليمية بشكل جيد، يتحمل الطلاب بشكل كبير مسؤولية العمل الفعال.
الإشراف على المتطوعين والمتدربين	لا يتعرف المتطوعون والمتدربون العاملين تحت إشراف المعلم بوضوح على الواجبات أو لا يفعلون شيء معظم الوقت.	يخطط المعلم لكي يشترك المتطوعون والمتدربون العاملون تحت إشرافه بإنتاجية خلال أجزاء من وقت الفصل دون إشراف.	يخطط المدرس لكي يشترك المتطوعون والمتدربون العاملون تحت إشرافه بإنتاجية واستقلال خلال وقت الفصل الكامل.	يدمج المعلم المتطوعين والمتدربين في نشاطات الفصل الدراسي لكي يساهموا بشكل موضوعي لبيئة الفصل الدراسي ويتحملون بشكل كبير مسؤولية إنتاجية الفصل.

مؤشر ٣: إدارة سلوك الطلاب بفاعلية

العناصر	مستويات الأداء		
	غير مرضي	ناشئ	ماهر
التوقعات	لا يتم تطبيق أي من معايير التواصل أو يرتبك الطلاب بشأن ماهي المعايير. تتسم تفاعلات الطلاب مع بعضهم البعض كثيراً بالنزاع والصراخ والإهانات.	يتم تطبيق معايير التواصل في معظم الحالات، ويبدو أن بعض الطلاب يتفهم المعايير. نادراً ما يظهر الطلاب سلوك سلبي اتجاه بعضهم بعض.	يتم تطبيق معايير للتواصل وتكون واضحة لجميع الطلاب. تكون تتسم تفاعلات الطلاب مع بعضهم بعضاً بالأدب والاحترام.
مراقبة سلوك الطالب	لا يتم مراقبة سلوك الطالب ولا يعلم المدرس بما يفعله الطالب.	يكون المدرس على علم بسلوك الطالب بشكل عام ولكن قد يفوته نشاطات بعض الطلاب.	تتسم مراقبة المدرس للطلاب بالدقة والفاعلية والمسؤولية. يراقب الطلاب سلوكهم وسلوك زملائهم يصححون ويمدحون بعضهم البعض بأدب.
الاستجابة لسلوك الطالب	لا يستجيب المدرس لسلوك الطالب، أو تكون استجابته غير مناسبة أو قمعية بشكل مفرط أو لا تحترم كرامة الطالب. يتم خرق تعليقات الفصل بشكل متكرر.	يستجيب المدرس لمعظم سلوكيات الطالب؛ تكون هذه الاستجابات في بعض الأحيان غير مناسبة أو غير فعالة. قد يتم اختراق تعليقات الفصل.	تكون استجابة المدرس لسلوك الطالب مناسبة وذات مسؤولية. تكون الاستجابات لإساءة السلوك والسلوك الإيجابي فعالة وحساسة للغاية بالنسبة لاحتياجات الطالب. تتم تعليقات الفصل بشكل سلس.

العناصر	مستويات الأداء			
	مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي
السلامة وإمكانية الوصول	حيث إن السلامة أمر أساسي للغاية، لذلك لن يتم وصف المستوى المثالي.	الحجرات الدراسية آمنة. المعلم نشط واستباقي للغاية في توقع ومعالجة المخاوف المحتملة التي تتعلق بالسلامة.	حجرة الدراسة آمنة، ممرات الحجرة خالية من العوائق في جميع الأوقات وتسمح بحرية الحركة. يتمكن الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة من الوصول إلى أنشطة التعلم والمعلم. يتم تخزين المواد والمعدات بشكل صحيح.	معدات حجرة الدراسة غير آمنة لبعض أو لجميع الطلاب
أثاث الطالب	يحسن اختيار وترتيب أثاث الطالب مجموعة متنوعة من أنشطة التعلم. يبرع الطلاب في ترتيب الأثاث من أجل توفير احتياجات التعلم تدفق الحركة انسيابي.	يقدم اختيار وترتيب أثاث الطالب مجموعة متنوعة من أنشطة التعلم. تدفق الحركة انسيابي نوعاً ما	موائمة اختيار وترتيب أثاث الطالب حسب الدرس أو إذا كان ذلك ضرورياً موائمة الدرس للأثاث، ولكن بفاعلية محدودة. تدفق الحركة معتدل.	اختيار وترتيب أثاث الطالب لا يناسب الدرس والأنشطة، أو كليهما. تدفق الحركة قليل للغاية.
ترتيب واستخدام المصادر المادية الأخرى	يرتب المعلم المصادر المادية الأخرى أو يستخدم الوسائل التعليمية المساعدة (مثال، التقنية، أجهزة العرض، الشاشات والمعامل) ترتيباً ضعيفاً، لا يتمكن بعض الطلاب من الوصول إلى التعلم.	يرتب المعلم المصادر المادية الأخرى أو يستخدم الوسائل التعليمية المساعدة (مثال، التقنية، أجهزة العرض، الشاشات والمعامل) بمهارة، ويمكن الطلاب من الوصول لكافة ترتيباً ضعيفاً، لا يتمكن بعض الطلاب من الوصول إلى التعلم.	يرتب المعلم المصادر المادية الأخرى أو يستخدم الوسائل التعليمية المساعدة (مثال، التقنية، أجهزة العرض، الشاشات والمعامل) بصورة ملائمة، على الأقل يتمكن جميع الطلاب من الوصول إلى التعلم. الضروري.	يرتب المعلم المصادر المادية الأخرى أو يستخدم الوسائل التعليمية المساعدة (مثال، التقنية، أجهزة العرض، الشاشات والمعامل) ترتيباً ضعيفاً، لا يتمكن بعض الطلاب من الوصول إلى التعلم.

المجال ٤ - إيصال المحتوى التعليمي

مؤشر ٤ أ: التواصل بوضوح ودقة

العناصر	مستويات الأداء		
	غير مرضي	ناشئ	ماهر
التعليقات والإجراءات	توجيهات وإجراءات المعلم منعدمة أو مربكة للطلاب.	يتم توضيح التعليقات والإجراءات مرة أخرى من قِبل المعلم بعد ارتباك الطالب الأولي، التي كان يرجع سببه إلى أن التعليقات كانت مربكة أو تحتوي على التفاصيل أقل من اللازم أو أكثر من اللازم	يستخدم المعلم أحياناً كثيرة الاشارات السمعية أو البصرية وكذلك النمذجة عند الاقتضاء وذلك لضمان أن التعليقات وإجراءات واضحة للطلاب وتحتوي على مستوى مناسب ووجود أساليب للتأكد والتحقق.
اللغة شفوية وكتابية	اللغة المنطوقة للمعلم غير مسموعة أو اللغة المكتوبة غير مقروءة. تحتوي اللغة المنطوقة أو المكتوبة على العديد من اخطاء قواعد اللغة والنحو. قد تكون المفردات غير مناسبة أو غامضة، أو تم استخدامها بشكل غير صحيح، مما يسبب ارتباك الطلاب.	اللغة المنطوقة للمعلم مسموعة و اللغة المكتوبة مقروءة. اللغة المنطوقة أو المكتوبة لا تحتوي على اخطاء قواعد اللغة والنحو. استخدام المفردات صحيح ولكنه محدود أو غير ملائم لأعمار الطلاب أو خلفيتهم أو اهتماماتهم	اللغة المنطوقة والمكتوبة للمعلم صحيحة وواضحة. استخدام المفردات ملائم لأعمار الطلاب وخلفيتهم واهتماماتهم

مؤشر ٤ ب: استخدام أساليب الاسئلة والمناقشة بفعالية

العناصر	مستويات الأداء			
	مثالي	ماهر	ناشئ	
جودة الأسئلة	يدمج المعلم بمهارة مستويات وأنواع مختلفة من الاسئلة بعناية التي تتطلب أفضل إجابة تعتمد على التفكير. يوجد وقت كاف للإجابة. يكون الطلاب العديد من الاسئلة التي تحتاج إلى تفكير.	يستخدم المعلم مستويات وأنواع متعددة من الاسئلة. يوجد وقت كاف للإجابة. يكون الطلاب بعض الاسئلة.	اسئلة المعلم واضحة. يقدم المعلم بعض التنوع في مستوى الاسئلة. تلاقي بعض الاسئلة استجابات كثيرة.	جميع أسئلة المعلم هي تقريبا كل من مستوى منخفض (مثل اذكر، ونعم ولا) و / أو جودة منخفضة (اللغة ضعيفة أو غير مفهومة).
أساليب المناقشة	يوجد المعلم بيئة تفاعلية تحمل الطلاب مسؤولية كبيرة لنجاح المناقشة، وبدونها والتوسع في المواضيع بشكل مناسب.	يمثل التفاعل الصفي مناقشة مجدية، ويتنحى المعلم جانباً عند الاقتضاء. يستخدم المعلم والطلاب أسئلة المتابعة وغيرها من الأساليب	يحاول المعلم إشراك الطلاب في مناقشات موجهه من المعلم من خلال متابعة الأسئلة، مع نتائج متفاوتة.	يعتمد التفاعل بين المعلم والطلاب في الغالب على الإلقاء، وتقديم المعلم لجميع الأسئلة والأجوبة.
مشاركة الطالب	ينجح المعلم في إشراك جميع الطلاب في المناقشات. يوجد المعلم بيئة يعمل فيها الطلاب أنفسهم على المساعدة والتأكد من وصول صوتهم.	ينجح المعلم في إشراك جميع الطلاب في المناقشات	يحاول المعلم اشراك المزيد من الطلاب في المناقشات ولكن يحقق نجاح محدود. قد يكون المعلم على دراية بمناقشة النوع والثقافة والوضع أو أنماط أخرى أو يمكن أن يشارك ويتحدث عن هذه الموضوعات.	يمكن المعلم من إشراك عدد قليل من الطلاب في المناقشة. قد تعكس المناقشة النوع والثقافة والوضع أو أنماط أخرى لا يحيط بها المعلم علمًا.

مؤشر ٤ج: مشاركة الطلاب في التعلم

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
تكون الأساليب المستخدمة في عرض أو اعتماد المحتوى غنية ومتنوعة ومرتبطة جيداً بمعرفة الطلاب وخبرتهم، وتقوي الفهم والحفظ. يشارك الطلاب في العرض.	تكون الأساليب المستخدمة في عرض أو اعتماد متنوعة ومرتبطة جيداً بمعرفة الطلاب وخبرتهم وتقوي الفهم والحفظ.	تكون الأساليب المستخدمة في عرض أو اعتماد المحتوى (الأمثلة والمقارنات والرسوم البيانية) محدودة أو متعارضة من حيث الجودة.	تكون الأساليب المستخدمة في عرض أو اعتماد المحتوى (الأمثلة والمقارنات والرسوم البيانية) محدودة أو غير ملائمة أو غير واضحة.	عرض المحتوى
يتم استخدام المصادر التكنولوجية باستمرار. يشارك جميع الطلاب ذهنياً وعاطفياً ويتحدون بعضهم البعض بشكل مناسب. يبدأ الطلاب بأنشطة و مشاريع ويتكيفون عليها لتقوية الفهم.	يتم استخدام المصادر التكنولوجية بكثرة. تكون معظم المواد والأنشطة والواجبات مناسبة للطلاب. يشارك معظم الطلاب ذهنياً مع الاتحاد سوياً بشكل مناسب.	يتم استخدام المصادر التكنولوجية أحياناً. تكون بعض المواد والأنشطة والواجبات مناسبة لبعض الطلاب ويشاركون فيها الطلاب ذهنياً.	المواد والأنشطة والواجبات غير مناسبة أو غير ملائمة للطلاب فيما يتعلق بأعمارهم أو خلفياتهم. لا يشارك الطلاب ذهنياً.	المواد والأنشطة والواجبات
تكون معظم الأنشطة والواجبات ذات صلة بالطلاب وتعرض تطبيقات حقيقية. يكون معظم التعليم قائم على الإشكال ويتطلب مستوى عالٍ من التفكير.	يكون العديد من الأنشطة والواجبات ذات صلة بالطلاب وتعرض تطبيقات حقيقية. يكون معظم التعليم قائم على الإشكال ويتطلب مستوى عالٍ من التفكير.	تكون بعض الأنشطة والواجبات تطبيقات حقيقية أو ذات صلة بها يعرفها الطلاب. تتطلب الأنشطة بعض التفكير رفيع المستوى.	لا تكون الأنشطة والواجبات تطبيقات حقيقية أو ذات صلة بها يعرفها الطلاب. تتطلب الأنشطة تفكيراً قليل المستوى.	التطبيقات ذات الصلة والتي تتطلب التفكير
تكون المجموعات التعليمية على أعلى مستوى من الإنتاجية ومناسبة بشكل كامل لأهداف الدرس التعليمية.	يستخدم المعلم تصانيف واسعة النطاق من استراتيجيات تكوين المجموعات.	يستخدم المعلم تصانيف محدودة من استراتيجيات تكوين المجموعات.	يستخدم المعلم تصانيف محدودة من استراتيجيات تكوين المجموعات.	المجموعات التعليمية

تابع مؤشر ٤ ج.

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يوجد المعلم مناخاً يتيح للطلاب بتقبل المسؤولية الخاصة بإنتاجية المجموعات.	تكون المجموعات التعليمية إنتاجية ومناسبة للطلاب أو مناسبة لأهداف الدرس التعليمية.	تكون المجموعات التعليمية مناسبة جزئياً للطلاب أو ناجحة فقط بشكل متوسط في النهوض بأهداف الدرس التعليمية.	تكون المجموعات التعليمية غير مناسبة للطلاب أو الأهداف التعليمية.	الدرس / وحدة / التدريس وتحديد السرعة
يكون منهج الدرس / الوحدة مترابط للغاية. يتم توفير الوقت المناسب للمراجعة والإنهاء. فترات الانتقال واضحة. وتناسب السرعة جميع الطلاب.	يكون منهج الدرس / الوحدة محدد وواضح والذي حوله يتم تنظيم الأنشطة بفترات انتقال مفتوحة ومغلقة ومناسبة. تكون تناسب السرعة معظم الطلاب.	يكون منهج الدرس / الوحدة منظم، برغم أنه لا يتم الحفاظ عليه بانتظام خلال الدرس. تكون السرعة بعض الأحيان متضاربة أو غير مناسبة.	لا يكون للدرس / للوحدة منهج محدد واضح. سرعة الدرس / الوحدة بطيئة جداً أو سريعة جداً أو كلاهما.	

مؤشر ٥ د : تقديم تغذية راجعة فعالة للطلاب

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
التغذية الراجعة متناسقة وذات جودة عالية. يساعد المعلمين عادة الطلاب في كيفية الاستفادة من التغذية الراجعة في التعلم.	التغذية الراجعة متناسقة وذات جودة عالية. يساعد المعلمين عادة الطلاب في كيفية الاستفادة من التغذية الراجعة في التعلم.	التغذية الراجعة غير متناسقة	لا يوجد تغذية راجعة أو توجد بشكل ضعيف	الجودة دقيقة وموضوعية وبنائه ومحددة
التغذية الراجعة منصفة، لا يوجد أنماط واضحة من الانحياز لأي مجموعة	التغذية الراجعة منصفة عامة، لا يوجد أنماط واضحة من الانحياز لأي مجموعة	التغذية الراجعة منصفة نوعاً ما، يوجد بعض انحياز واضح بناء على القدرات والنوع والعرق والمكانة، إلخ	التغذية الراجعة غير منصفة، يوجد انحياز واضح بناء على القدرات والنوع والعرق والمكانة، إلخ	الإنصاف

تابع مؤشر ٤ د.

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
توقيت التغذية الراجعة متناسق ومناسب. سيستخدم الطلاب التغذية الراجعة بصورة ملائمة	توقيت التغذية الراجعة متناسق. يظهر المعلم توقع أن الطلاب سيستخدمون التغذية الراجعة في التعلم.	توقيت التغذية الراجعة غير متناسق. يظهر المعلم أحياناً توقع أن الطلاب سيستخدمون التغذية الراجعة في التعلم	التغذية الراجعة ليست في الوقت المناسب	التوقيت

مؤشر ٤ هـ: توضيح المرونة والاستجابة

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يجري المعلم المعلم حديسي التعديلات الحدية على الدروس / الوحدات لتلبية احتياجات الطلاب، وتميز المحتوى التعليمي عند الحاجة.	يقوم المعلم بتعديلات إدراكية بسيطة على الدروس والوحدات لتلبية احتياجات الطالب وتحدث هذه التعديلات بسلاسة.	يحاول المعلم القيام بمحاولات إدراكية لتعديل الدروس / الوحدات لتلبية احتياجات الطلاب مع نتائج مختلطة.	يلتزم المعلم التزاماً صارماً بالخطط التعليمية، حتى لو كان التغيير سيحسن من الدرس أو الوحدة.	التكيف مع الدرس / الوحدة
يقتنص المعلم الفرص لتحسين التعلم وبناء أحداث عفوية.	يمكن المعلم بنجاح من استيعاب أسئلة واهتمامات الطلاب على أساس منتظم مع الأهداف التعليمية	يحاول المعلم التوافق مع أسئلة الطلاب أو اهتماماتهم. التأثيرات على تماسك المحتوى التعليمي غير متساوٍ.	يتجاهل المعلم أسئلة أو اهتمامات الطالب	استجابة الطلاب
يقبل المعلم المسؤولية عن نجاح جميع الطلاب ويشمل ذلك، الأشخاص الذين يعانون من صعوبات في التعلم والذين تمكنوا من فهم المحتوى بالفعل. يصر المعلم على التوصل إلى منهجية أكثر فاعلية لتمييز	يقبل المعلم المسؤولية عن نجاح جميع الطلاب ويشمل ذلك، الأشخاص الذين يعانون من صعوبات في التعلم والذين تمكنوا من فهم المحتوى بالفعل. يصر المعلم على التوصل إلى	يقبل المعلم المسؤولية عن نجاح جميع الطلاب ويشمل ذلك، الأشخاص الذين يعانون من صعوبات في التعلم والذين تمكنوا من فهم المحتوى بالفعل. ولكن لديه مرجع محدود من الاستراتيجيات لتمييز	لا يقبل المعلم المسؤولية عن نجاح جميع الطلاب، ويشمل ذلك، الأشخاص الذين يعانون من صعوبات في التعلم والذين تمكنوا من	المثابرة

تابع مؤشر ٤ هـ.

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
المحتوى التعليمي. يستخدم المعلمون مرجعية كبيرة من الإستراتيجيات وتشمل التقييم المستمر لاحتياجات الطالب والتماس موارد إضافية حسبما يتطلب الأمر.	منهجية لتمييز المحتوى التعليمي وتوظيف مجموعة من الإستراتيجيات المعتدلة.	المحتوى التعليمي.	فهم المحتوى بالفعل. عندما يواجه الطالب صعوبات في التعلم يمكن أن يستسلم المعلم أو يلوم الطالب أو البيئته عن عدم نجاح الطالب	

المجال ٥ - المسؤوليات المهنية

المؤشر ٥ أ: تحليل التعليم

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يقيم فاعلية المعلم الدرس / الوحدة ومدى تحقق أهدافهم بطريقة دقيقة ومدرسة وهادفة مع الاستشهاد ببعض البيانات لدعم الحكم.	يحلل المعلم الدرس / الوحدة بانتظام وبفاعلية. عادة ما يكون المعلم دقيقاً في تقييم الفاعلية ومدى تحقق الأهداف مع الاستشهاد ببعض البيانات العامة لدعم الحكم.	يحلل المعلم الدروس / الوحدات عندما يكون ذلك ملائماً. يكون لدى المعلم في بعض الأحيان عن فاعلية الدرس / الوحدة وإلى أي مدى تم تلبية أهداف المحتوى التعليمي	نادراً ما يحلل المعلم إلى الدرس / الوحدة. لا يعلم المعلم عامة اما إذا كان الدرس / الوحدة فعالة أو حققت اهدافها أو يعتقد خطأً في نجاحها.	الدقة
إعداد مرجعية كبيرة من المهارات، ويبتكر المعلم إجراءات بديلة محددة مع النجاحات المحتملة، يجرب المعلم بإدراك العديد من المنهجيات في حجرة الدراسة لاختيار وتحديد أفضل الممارسات.	لدى المعلم أفكار محددة حول كيفية إمكانية تحسين الوحدة / الدرس ويعد خططاً محددة لتنفيذ هذه الأفكار عندما يكون ذلك مناسباً.	لدى المعلم أفكار عامة حول كيفية إمكانية تحسين الوحدة / الدرس، ولكن يمكن ألا يستخدم هذه الأفكار	لدى المعلم القليل من الأفكار أو الأفكار المحدودة	الاستخدام في التدريس في المستقبل

تابع مؤشر ٥ أ.

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
تشير النتائج التي تم اختبارها إلى التوصل إلى مستويات استثنائية من الإنجاز لجميع مجموعات الطلاب. تشكل التحليلات النقدية واختبار للقيم والعقائد والسلوك جزءاً لا يتجزأ من الممارسة كنوع من الالتزام بالتعلم مدى الحياة.	تشير النتائج التي تم اختبارها إلى حدوث تحسن متوافق مع معظم مجموعات الطلاب. يحلل المعلم كيفية تأثير السلوك على إنجاز الطالب	تشير النتائج التي تم اختبارها إلى حدوث بعض تحسن على مدار الوقت. يحلل المعلم أحياناً كيف يؤثر سلوك المعلم على إنجاز الطلاب.	تشير النتائج التي تم اختبارها إلى حدوث تحسن طفيف. يلقي المعلم اللوم على الآخرين نتيجة عدم تحقق التحسن	المسؤولية عن نتائج التعلم

مؤشر ٥ ب: الاحتفاظ بسجلات دقيقة

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يملك المعلم أنظمة للحفاظ على السجلات الحفاظ تقدم معلومات دقيقة وسرية ومفصلة للمعلم والأسر والطلاب في الوقت المناسب. ويُعد صنع القرار التعليمي قائماً على البيانات. يستخدم التقنية بكفاءة. يشارك الطلاب بشكل ملائم في أنظمة حفظ السجلات.	يملك المعلم أنظمة فعالة ودقيقة وسرية للمحافظة على السجلات. يعتمد المعلم على الاستخدام الفعال للتقنية. يتمكن المعلم والأسر والطلاب من الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، مما يعزز صنع القرار التعليمي.	يملك المعلم أنظمة للحفاظ على السجلات ولكنها بدائية يعيها عدم الكفاءة وعدم الدقة. عدم تمكن المعلم والأسر من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب. يستخدم التقنية لدعم حفظ السجلات.	نظام المعلم للحفاظ على السجلات في حالة الفوضى، مما يؤدي إلى حدوث الأخطاء أو الارتباك. عدم إمكانية وصول المعلم والأسر والطلاب إلى المعلومات يعوق التعليم. لا يتم استخدام التقنية، أو تستخدم بصورة غير صحيحة.	حفظ السجل التقنيات والأعمال اليومية التقنيات غير التعليمية

العناصر	مستويات الأداء			
	مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي
معلومات البرنامج التعليمي	يقدم المعلم معلومات كثيرة ومناسبة عن البرنامج التعليمي للأسر. يحث المعلم العائلة والطلاب على المشاركة فيها. يحرص فعالية البرنامج التعليمي.	يقدم المعلم معلومات كثيرة ومناسبة عن البرنامج التعليمي للأسر. يكون المعلم متفتحاً في قبول مشاركة الأسر فيما يخص البرنامج التعليمي.	يقدم المعلم بعض المعلومات عن البرنامج التعليمي للأسر ويكون البرنامج متاح لهم.	يقدم المعلم معلومات قليلة عن البرنامج التعليمي للأسر ويكون البرنامج غير متاح لمشاركة العائلة باستثناء ما يلزم مشاركتهم.
معلومات الطلاب	يوجد المعلم علاقة تعاونية مع الوالدين عن طريق تقديم التماس المعلومات بشكل متكرر فيما يخص أوجه تقدم الطلاب على كل من الصعيدين الإيجابي والسلبي. يتم التعامل مع الاستجابة لاهتمامات الوالدين بحساسية كبيرة. يمثل المعلم لسياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.	يتواصل المعلم مع الوالدين فيما يخص تقدم الطلاب بشكل منتظم ويكون متجاوباً مع اهتمامات الوالدين. يتم التعامل مع الاستجابات بحساسية. يمثل المعلم لسياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.	يتبع المعلم إجراءات المدرسة اللازمة للتواصل مع الوالدين. تكون استجابته لاهتمامات الوالدين قليلة في بعض الأحيان. يمثل المعلم لسياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.	يقدم المعلم معلومات قليلة للوالدين وقد يستجيب أو لا يستجيب بعدم اكتراث لاهتمامات الوالدين بشأن الطلاب أو ينتهك سياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.
مشاركة الأسر في البرنامج التعليمي	تكون جهود المعلم المبذولة في جعل الأسر تشارك في البرنامج التعليمي كثيرة وناجحة. يشارك كلا من الأسر والطلاب بالأفكار فيما يخص المشاريع التي من شأنها تقوية المشاركة العائلية. يقدر المعلم دور الأسر خاصة الوالدين في العملية التعليمية. يمثل المعلم لسياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.	تكون جهود المعلم المبذولة في جعل الأسر تشارك في البرنامج التعليمي كثيرة وناجحة. يدرك المعلم أهمية الأسر في العملية التعليمية. يمثل المعلم لسياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.	تتجح محاولات المعلم بشكل غير متسق وبسيط في جعل الأسر تشارك في البرنامج التعليمي. يمثل المعلم لسياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.	لا يحاول المعلم في جعل الأسر تشارك في البرنامج التعليمي أو تكون محاولته لفعل ذلك غير مناسبة أو ينتهك سياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.

مؤشر ٥ د: إظهار الكفاءة المهنية

العناصر	مستويات الأداء			
	مثالي	ماهر	ناشئ	
دعم الطالب	يسبق المعلم لخدمة الطلاب، ويبحث عن مصادر عند الضرورة. يبذل المعلم جهداً خاصاً ليتحدى السلوكيات السيئة للطلاب، ويساعد على ضمان أن كل الطلاب، ولا سيما هؤلاء الذين يعانون عادة من نقص الخدمات، يتم تكريمهم في المدرسة. يلتزم المعلم بسياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.	المعلم يكون نشط باعتدال في خدمة الطلاب. يعمل المعلم في سياق فريق أو قسم محدد حتى يتأكد بأن كل الطلاب يستقبلون فرصة عادلة للنجاح. يلتزم المعلم بكل سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية.	محاولات المعلم لخدمة الطلاب غير متناسقة. المعلم ليس على دراية بأن بعض الطلاب يتعرض لسوء من قبل المدرسة. عدم التزام المعلم بسياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.	المعلم غير متبته لاحتياجات الطلاب. يساهم المعلم في أنشطة المدرسة التي تتسبب في إيذاء الطالب من قبل المدرسة و/ أو يتتهك سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية.
التعاون في حل المشكلة	تتسم العلاقات بين الزملاء بالدعم والتعاون الفعال. يأخذ المعلم دور القيادة من خلال رفع القضايا ذات الاهتمام العام بمهارة، ويساعد على ضمان أن القرارات التي تتضمن أصحاب الشأن المناسبين، تكون معالجة البيانات، وأن تكون قائمة على أعلى المعايير المهنية.	الدعم والتعاون سيات تتصف بها العلاقات بين الزملاء. يسعى المعلم إلى تعاون نشط مع العاملين لحل المشكلات، ويعزز من صناعة قرار معالجة البيانات. المحاولات لحل المشكلات ناجحة عموماً.	يحافظ المعلم على علاقات ودية مع الزملاء كضرورة لتنفيذ واجباته التي تطلبها منه المدرسة أو الحي. تقوم قرارات المعلم على اعتبارات وبيانات مهنية محدودة لكن حقيقية. المحاولات في مجموعة حل المشكلات ربما تكون غير ناجحة.	تكون علاقة المعلم مع زملائه سلبية و/ أو تتسم بالتجاهل. يتخذ المعلم القرارات بناء على مصالح ذاتية.
العلاقات مع قطاع الأعمال والمجتمع	تتسم العلاقات مع قطاع الأعمال والمجتمع بالتعاون الفعال، والإيجابي. يأخذ المعلم المبادرة في صياغة الشراكات حسب الاقتضاء.	تتسم العلاقات مع قطاع الأعمال والمجتمع، بالتعاون الإيجابي	يملك المعلم اتصالات محدودة مع الشركات والمجتمعات المحلية المعنية في المؤسسة التعليمية.	علاقة المعلم مع الأعمال الحالية والشراكات المجتمعية سلبية عموماً وغير منتجة.
الامتثال للسياسات والإجراءات	المعلم على علم ويمثل لكل سياسات وإجراءات المدرسة	المعلم على علم ويمثل لكل سياسات وإجراءات المدرسة	المعلم على علم ويمثل لكل سياسات وإجراءات المدرسة	يجهل المعلم و/ أو يتتهك سياسات وإجراءات المدرسة

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يسعى المعلم إلى فرص التنمية المهنية ويقوم بمحاولة منهجية لمواكبة / أو إجراء البحوث التي من شأنها إبلاغ كل من النظرية والممارسة. يشارك المعلم في الانعكاس المستمر الذي يحول الممارسة الشخصية والمهنية.	يسعى المعلم إلى فرص التنمية والانعكاس المهني لتعزيز المعرفة والمهارات والسلوكيات.	يشارك المعلم في التطوير المهني / أنشطة لتعزيز المعرفة والمهارات والسلوكيات.	يشارك المعلم في شيء بسيط من أنشطة التنمية المهنية لتعزيز المعرفة والمهارات والسلوكيات.	تعزيز المعرفة بالمحتوى وأساليب التدريس والمتعلم والذات
يبدأ المعلم الأنشطة الهامة للمساهمة في المهنة، مثل توجيه المعلمين الجدد، وكتابة المقالات للنشر، وتقديم العروض. يقدم المعلم مساهمات كبيرة لمشاريع المؤسسة التعليمية والحكي ويقوم بدورا قياديا في بعض جوانب الحياة المدرسية. يمثل المعلم لجميع سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية.	يشارك المعلم بنشاط في مساعدة المربين الآخرين ويقدم مساهمات كبيرة لمشاريع المؤسسة التعليمية والحكي. يمثل المعلم لجميع سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية.	يجد المعلم سبل محدودة للمساهمة في المهنة والانخراط في مشاريع المؤسسة التعليمية والحكي. يمثل المعلم لجميع سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية.	لا يبذل المعلم أي جهد لتبادل المعرفة مع الآخرين، ليتولى مسؤوليات المهنة، ولينخرط في مشاريع المؤسسة التعليمية والحكي، و / أو ينتهك سياسة وإجراءات المؤسسة التعليمية.	خدمة المؤسسة التعليمية والحكي والمهنة

مؤشر ٥: الالتزام بالكفاءة الثقافية

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
يسعى المعلم ويوفر فرص مستمرة لنفسه وللزملاء لبناء قدرات تنعكس عليه، وتحديد، وإزالة الحواجز التي تحول دون المساواة في التعليم، وتوقع وتسهيل العواطف المرتبطة بالمحادثات حول هذه المواقف.	يعمل المعلم على فحص قواعد لافتراضات شخص بعينه، والقيم، والمعتقدات من أجل إزالة الحواجز التي فرضها على نفسه إلى الكفاءة الثقافية. يطور المعلم فهم ديناميكية التغيير المنهجي، والطاقة، والامتياز، بها في ذلك كيفية أنه أو أنها تشارك في تلك النظم.	يعترف المعلم بأن الجهل بالحاجة إلى التكيف والاحساس بفعل الاستحقاق هو عائق للكفاءة الثقافية	يتوقع المعلم أن يتغير الآخرين. تمسك المعلم بالممارسات التي لا تحدم الطلاب الحاليين، والأسر، أو الزملاء. لا يعترف المعلم بوجود الاستحقاق وأن أعضاء جماعات معينة حصلوا منذ زمن على المزيد من الامتيازات بسبب مناصبهم أو العضوية في هذه المجموعة	المواقف
يسعى المعلم ويوفر فرص مستمرة لنفسه وللزملاء ليتعلموا سويًا، ويستخدم الحوار لتسهيل المحادثات الحاسمة حول الموضوعات المثيرة للجدل، ويستخدم المعايير السلوكية للتخطيط المتعاون لتحسين التعليم لجميع المجموعات الثقافية والخدمة لجميع أصحاب الشأن ويعمل على تقريب الفجوات بالنسبة للطلاب المحرومين من الخدمة والأسر والزملاء	يستخدم المعلم ما يلي معايير السلوك: • يقيم ثقافة الشخص. • المعرفة. • قيم التنوع. • التعامل مع النزاع • التكيف مع التنوع • دمج المعرفة الثقافية في الفصول الدراسية و/أو المدرسة السياسات والإجراءات، والممارسات.	يفهم المعلم الحاجة إلى السلوكيات التي تلمي احتياجات متنوعة ثقافيًا للطلاب والأسر والزملاء. سلوكيات المعلم محدودة الفعالية.	يقاوم المعلم، يمنع، أو يثبط التعليم المهني الذي يهدف إلى تلبية احتياجات الطلاب المتنوعة ثقافيًا. يشوه المعلم الممارسات الثقافية و/أو يلومها لافتقارها إلى التقدم. يمتنع المعلم على تبادل المعلومات حول ثقافات المرء والآخرين.	الكفاءات السلوكية
يسعى المعلم ويوفر فرصًا لتحليل ووصف، وتسهيل الحديث عن تكييف السياسات والممارسات	يستخدم المعلم لغة الكفاءة الثقافية للاعتراف ووصف، والمشاركة في المحادثات حول	يدرك المعلم أن السياسات والممارسات والسلوكيات الفردية تحدم مجموعات	يثير المعلم المعارضة ضد أو يقاوم الفرص لدراسة نقدية السياسات القائمة والممارسات والسلوكيات	تقييم التقدم المؤسسي والشخصي

مستويات الأداء				العناصر
مثالي	ماهر	ناشئ	غير مرضي	
والسلوكيات الفردية لخدمة أفضل الإطلاق.	السياسات والممارسات والسلوكيات الفردية التي هي على حد سواء صحية ونتائج عكسية على التنوع والشمولية، والنجاح للجميع.	لدرجات متفاوتة وأن سلسلة متصلة من اللغة موجودة لوصف تلك الدرجات، بدءاً من الانهيار الثقافي إلى الكفاءة الثقافية.	الفردية من خلال عدسة الكفاءة الثقافية	
يسعى المعلم ويوفر فرصاً لدراسة النظم العقائدية الفردية والتنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات الفردية والممارسات الصفية/ المدرسة. يقيم المعلم ويقرب الفجوات بين القيم التي تم التعبير عنها والممارسات اليومية	يقيم المعلم القيم الفردية للشخص والمعتقدات والسلوكيات والافتراضات لتتماشى مع المبادئ التوجيهية للكفاءة الثقافية، ويفهم أن القيم الأساسية ضرورية لأجل كفاءة التنوع.	يدرك المعلم أن السلوكيات الفردية والممارسات الصفية/ المدرسة هي القطع الأثرية للقيم والمعتقدات. يتم التعبير عن المعتقدات الفردية والسياسات الفصول الدراسية / مدرسة في المواءمة مع المبادئ مثل التنوع والشمولية، والنجاح للجميع.	يجهل المعلم العلاقة بين القيم والمعتقدات والسلوكيات. يتم التعبير عن المعتقدات الفردية للمعلم وسياسات الفصول الدراسية/ المدرسة كما يتعارض مع التنوع والشمولية، والنجاح للجميع.	النظم العقائدية

مقاييس تقييم التميز بجامعة ولاية ميزوري

أعد مركز أعضاء هيئة التدريس للتعليم والتعلم FCTL بجامعة ميزوري ستات Missouri

State University دليلاً عبارة عن مقاييس لتقييم تميز التعليم، وتفصيله كما يلي:

مؤشرات الجودة العليا	مؤشرات الجودة الجيدة	إنجازات التعليم والتعلم
دليل تحسن تعلم الطالب	إتمام الدورات الدراسية إتماماً	دليل إنجاز الطالب / تعلم الطالب
استخدام أساليب تقييم قاعة الدرس	مقبولاً بناء على معايير	
إتمام المستهدف التعليمي	الاختصاصات المعترف بها	
اختيار واستخدام وتقديم تقرير عن نتائج	المعدلات المنخفضة مقبول -	
أساليب تقييم قاعة الدرس التي تتفق مع	راسب - منسحب D-F-W	

مؤشرات الجودة العاليا	مؤشرات الجودة الجيدة	إنجازات التعليم والتعلم
<p>المستهدف التعليمي الرئيسي (على سبيل المثال، خرائط المفهوم، سجل تقييم عمل الطلاب).</p> <p>- الدرجات في الامتحانات الوطنية، امتحانات الكفاءة، الامتحانات النهائية المعتمدة فوق المتوسط بناء على معايير التخصص المعترف بها.</p>	<p>(المعدلات التي تتوافق مع المعدلات الوطنية في مجال تخصصك).</p> <p>- الدرجات المقبولة (المرضية) في الامتحانات الوطنية، امتحانات الكفاءة، الامتحانات النهائية المعتمدة، إلخ بناء على معايير التخصص المعترف بها.</p>	
<p>- درجات فوق المتوسط لتقييم الطلاب الإداري للتدريس</p> <p>- تعليقات كتابية للطلاب تتعلق بالأثر الإيجابي لهيئة التدريس</p> <p>- تعليقات كتابية للطلاب تتعلق بتعلمهم</p> <p>- يمكن تقييم مدى رضا الطلاب عن بيئة التعليم والتعلم باستخدام مقياس الرضا مثل مقياس مناخ التعلم</p>	<p>- درجات مقبولة لتقييم الطلاب الإداري للتدريس</p> <p>- تعليقات كتابية إيجابية</p>	<p>تقييم الطلاب للتدريس (التعليم)</p>
<p>- تقديم المشورة في مستوى المتوسط أو فوق المتوسط الإداري</p> <p>- تعليقات إيجابية من الطلاب / تقديم أو عدم تقديم خطابات شكر.</p> <p>- إصدارات منشورة أو تقديرات تتعلق بتقديم المشورة.</p> <p>- إصدارات منشورة في دورية تم مراجعتها عن طريق عملية مراجعة الأقران.</p> <p>- شهادة ماجستير المستشار.</p>	<p>- تقديم المشورة للطلاب</p> <p>- مدى رضا الطلاب عن تقديم المشورة</p>	<p>تقديم المشورة للطالب</p>
<p>- استخدام عملية تقييم الأقران المنفذة من قبل الزملاء والأقسام</p> <p>- استخدام عملية تقييم الأقران القائمة على اجراء قياسي ودليل سلم التقدير الذي وضعه مركز هيئة التدريس للتعليم والتعلم.</p> <p>- التحسينات / التغييرات التي تمت بناء على</p>	<p>استخدام تقييم الأقران للتعليم ويشمل:</p> <p>- ملاحظات حجرة الدراسة.</p> <p>- مراجعات المناهج الدراسية ومواد التدريس الأخرى.</p>	<p>تقييم الأقران</p>

مؤشرات الجودة العاليا	مؤشرات الجودة الجيدة	إنجازات التعليم والتعلم
عملية تقييم الأقران.		
<ul style="list-style-type: none"> - القيادة في عملية مراجعة الأقران كوسيلة لتحسين التعليم. - ترتيب/ القيام بتنفيذ ورش عمل للتدريب - دليل مدى فاعلية والرضا عن مستوى ورش العمل وفقاً لما هو موثق بالتقييمات. - دليل الأثر الإيجابي على التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> - عملية مراجعة الأقران لتعليم الزملاء - عملية تقييم الأقران للمنتجات المتعلقة بتعليم الزملاء - توجيه الزملاء الذي يدرسون مقرر دراسي جديد 	توجيه الزملاء
<ul style="list-style-type: none"> - عروض تقديمية في مؤتمرات محلية وإقليمية وعالمية بواسطة الطلاب أو المشارك في التأليف والإعداد مع الطالب. - إصدارات منشورة في دوريات يتم مراجعتها عن طريق عملية مراجعة الأقران بواسطة الطالب أو المشارك في التأليف والإعداد مع الطالب. - بيانات إخبارية / تعليقات بواسطة الطالب أو المشارك في التأليف والإعداد مع الطالب. 	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة مستقلة، بحث مباشر، قراءة مباشرة 	الإشراف على الطلاب فيها يتعلق بالأبحاث و / أو الجهد الإبداعي
<ul style="list-style-type: none"> - دليل على تحسن في نتائج تعلم الطالب - دليل تحسن دافع الطالب ومشاركته (تتوافر الأدوات في مركز هيئة التدريس للتعليم والتعلم) - عروض تقديمية في مؤتمرات محلية وإقليمية وعالمية. - إصدارات منشورة في دوريات يتم مراجعتها عن طريق عملية مراجعة الأقران. 	<ul style="list-style-type: none"> - طرق تدريس جديدة تم وضعها أو تطبيقها - استخدام أساليب التعلم الفعال (على سبيل المثال التعلم في مجموعات / فريق، دراسات الحالة، المشروعات) - استخدام التعلم بالمشاركة (على سبيل المثال، التعلم للخدمة العامة - التعلم بالخارج - المنح - برامج التعاون) - استخدام أنماط تعليم بديلة (مثال، التعليم عبر الإنترنت، التعليم المدمج) - تكامل التقنية في المقرر الدراسي والابتكارات الأخرى (مثال، 	الممارسات التربوية / طرق التدريس

مؤشرات الجودة العليا	مؤشرات الجودة الجيدة	إنجازات التعليم والتعلم
	تحول الدورة الدراسية، تطبيقات مبادئ التصميم العام)	
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام التقييمات لتقييم فاعلية المقرر - دليل المراجعة المستمرة والأثر على ممارسة التدريس - استخدام العرض السردي في عمق الاثر على المقررات التي يتم تدريسها والتحسينات الضرورية - التحسينات التي تمت بناء على التغذية الراجعة من الطلاب والتقييمات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - دليل تغير المناهج الدراسية - دليل تغير مادة المقرر الدراسي - عملية مراجعة الأقران للمواد 	<p>التحسينات المستمرة في المقررات الدراسية التي يتم تدريسها على أساس منتظم</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عروض تقديمية في مؤتمرات محلية وإقليمية وعالمية. - إصدارات منشورة في دوريات يتم مراجعتها عن طريق عملية مراجعة الأقران. 	<ul style="list-style-type: none"> - بحث عن استخدام الأساليب المختلفة في حجرة الدراسة أو طرق التدريس ومدى فاعليتها - بحث عن استخدام أساليب تقييم حجرة الدراسة ومدى فاعليتها - البحث الذي تم الإلمام به عن طريق التعليم - تقييم متعدد التخصصات لطرق التدريس 	<p>المنحة الدراسية أو البحث التربوي للتعليم والتعلم (بشكل عام، يجوز أن تكون الإصدارات المنشورة للمنحة الدراسية أو البحث التربوي للتعليم والتعلم مع توجه مفهومي / نظري والتي تقدم دليلاً على أن فعالية التدريس تمت دراستها وتقييمها بصورة منهجية قد تم الإشارة إليها بموجب البحث)</p>
<p>المادة عامة ويتم توزيعها داخلياً وخارجياً.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - كتب دراسية تم مراجعتها باستخدام عملية مراجعة الأقران، مجلدات منقحة، كتب تدريبات تتعلق بالمحتوى التعليمي - إنتاج من الأقراص المضغوطة والأعمال الرقمية والأدلة 	<p>المحتوى التعليمي</p>

مؤشرات الجودة العلية	مؤشرات الجودة الجيدة	إنجازات التعليم والتعلم
	الإلكترونية	
<ul style="list-style-type: none"> - يعكس تطوير المنهج أفضل الممارسات الحالية بوضوح. - تحديد لتقييمات ومخرجات التعلم الواضحة. - اعتماد مقرر المنهج وعرضه وتلقيه على النحو الواجب - تم مراجعة المواد الموضوعه من خلال عملية مراجعة الأقران. 	<ul style="list-style-type: none"> - مراجعة أهداف المقرر، عمل الطالب، فلسفة المقرر، مدى الملائمة مع رسالة الجامعة - اقتراحات مقررات ومناهج وبرامج جديدة - وضع مناهج ومادة مقرر جديد - اختيار الكتاب 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع مقررات جديدة / المشاركة في مراجعة المناهج
<ul style="list-style-type: none"> - تم الانتهاء من المشروع بنجاح: أثبت وأظهر زيادة في مخرجات التعلم مع الحفاظ على التكاليف أو خفضها. - التكامل الهادف لأفضل ممارسات أصول التدريس التي تعكس مبادئ التصميم العامة ونظريات السنة الأولى - تعكس المقررات المدججة / المختلطة الاستخدام الهادف للتقنية لدعم التعلم وزيادة مخرجات التعلم. - الدليل على أن دمج أفضل الممارسات أدى إلى تحسن مخرجات التعلم - يظهر دليل أثر المقرر تعلم ونجاح متطور للطالب - وضع مقرر متعدد التخصصات - إعداد منحة إقليمية أو محلية أو على مستوى الدولة أو عالمية لتحويل المقرر. 	<ul style="list-style-type: none"> - تم الانتهاء من المشروع - تكامل التقنية - إعادة تصميم التعليم / المناقشة / التأثير - مراجعة الأقران للمقرر 	<ul style="list-style-type: none"> - تحويل المقرر / حلقة دراسية للسنة الأولى
<ul style="list-style-type: none"> - يعمل بالمؤسسة - الفاعلية الموثقة بصفته يعمل بالمؤسسة (مثال كمية العمل المنجز، عدد المخرجات التي تم إنجازها) - محور دورية أو رسالة إخبارية عن أصول التدريس. - عضو من العاملين بالتدريس 	<ul style="list-style-type: none"> - عضو في مؤسسة مهنية - البقاء على اطلاع على الدراسات الخاصة بالتعليم والتعلم - الحضور إلى المؤتمرات وورش العمل - مراجع لدوريات أصول التدريس - المحكّمة وملخصات المؤتمر 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة / التطوير المهني في المؤسسات المهنية المخصصة للتعليم

مؤشرات الجودة العليا	مؤشرات الجودة الجيدة	إنجازات التعليم والتعلم
<ul style="list-style-type: none"> - منظم مؤتمرات / دورات (حلقات) دراسية - إدارة اجتماع مناقشة الكترونية تتعلق بالتعليم - دليل نجاح المؤتمر / الحلقات / الاجتماع واثراها وجودتها. 	والكتب، إلخ	
<ul style="list-style-type: none"> - مدى رضا المشاركين عن المقرر - دليل أثر المقرر وفاعليته 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع / تدريس مقررات غير معتمدة والتدريب أو ورش العمل وبرامج الشهادات 	المقررات غير المعتمدة أو التدريب أو ورش العمل وبرامج الشهادات
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في ورش وفرص تطوير مهنية عالمية وقومية ومحلية - تنفيذ البرنامج وأنشطة التقييم الإداري - دور قيادي في تطوير أنشطة وخطط التقييم الفعال. - استخدام نتائج التقييم لتحسين المستمر لمخرجات تعلم الطالب. - تنفيذ التغيرات كنتيجة لأنشطة التقييم. - دور قيادي في عملية الاعتماد. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير أنشطة تقييم وخطط للتقييم - تحديد مخرجات التعلم والتقييمات الملائمة - مراجعة الوثائق والتقارير من الوكالات المعتمدة - الاشتراك في عملية الاعتماد 	تقييم البرنامج وبرامج الاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> - عملية التسمية / الاختيار تم مراجعتها بطريقة مراجعة الأقران - انتقائية الجائزة (وطنية) 	<ul style="list-style-type: none"> - مرشح الحصول على الجائزة - مستلم الجائزة 	جوائز التعليم

خلال هذا الفصل اتضح جلياً أن التميز في التعليم والتعلم أيضاً له معايير ومقاييس من حيث المعلم ومدى مهنيته وتعامله مع الطلاب وزملائه وتواصله مع المجتمع والاستفادة من ملاحظات النظراء وغيرها، وكذلك نظم التقييم وتقديم المناهج الدراسية. لذا، فإن على المؤسسة التعليمية التي تسعى إلى التميز في التعليم والتعلم أن تحاول أن تدرس مثل هذه المواصفات والممارسات المتميزة وتستفيد منها.

التميز في البحث العلمي

مقدمة

يعتبر البحث العلمي أحد وظائف الجامعة الثلاث الرئيسة، كما أنه المحرك الأساسي لنهضة الأمم وتقدمها. يركز هذا الفصل على أفضل الممارسات الدولية في مجال التميز في البحث العلمي من ناحية علاقة البحث العلمي بالمجتمع وتنميته، والإدارة الإستراتيجية للبحث العلمي وبياناته، وتقييم الأداء البحثي، وإدارة طلاب الدراسات العليا، وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة.

مفهوم التميز في البحث العلمي

يُعرف التميز في البحث العلمي على أنه البحث ذو الجودة العالية (بايبلت وميكولسكين Babelyte & Mikulskiene 2004)، حيث يحتاج المجتمع إلى توظيف البحث العلمي في إيجاد حلول لمشكلاته الحالية والمستقبلية، ووجود سياسة لتوزيع الميزانيات والمحاسبية وغيرها من مقاييس التميز البحثي. ويعبر عن جودة البحث العلمي باستيفاء المتطلبات المعيارية الخاصة بالأداء العالي، مثل كفاءة الهيئة البحثية و شروط شغلهم للوظيفة.

أوضح هيكس وآخرون (Hicks et al. ٢٠٠٠) ومويد (Moed ٢٠٠٥) أن التميز أصبح من أهم القضايا التي توجه سياسات البحث والتطوير بما في ذلك المنافع الاقتصادية والتنافس، حيث تحتاج الحكومات إلى تقييم منهجي لضبط المخصصات البحثية، وإعادة توجيه الدعم البحثي، وترشيد المؤسسات البحثية، وإعادة بناء البحث في مجالات معينة، وزيادة الإنتاجية البحثية. وللحصول على ذلك فلا بد من القيام بأنشطة تقييم للبحث العلمي. كما بين باتون (Patton ٢٠٠٢) أن التميز في البحث العلمي ليس مصطلحاً قانونياً، وهو يعزى إلى قياس الأداء البحثي عبر العالم، وحسب الاتحاد الأوروبي، فإن "التميز البحثي" يتطابق مع تعريف "جودة البحث" حيث يدل على

الارتباط بين قياس الأداء العلمي والقرارات والسياسات العلمية (Leydesderff 2005). وحسب الاتحاد الأوروبي أيضا، فلا بد من وجود توازن بين التعاون والمنافسة، أي قيام الباحثين بالتنافس على مستوى عالٍ لكي يكون تميز دولي World-Class Excellence، وفي نفس الوقت لا بد من قيامهم بشراكة وتعاون قوي عبر أوروبا وغيرها في القضايا ذات الاهتمام المشترك (Green paper on European Research Area, ERA, 2007). وعلى وجه العموم، لا يوجد تعريف محدد للتميز البحثي، ولكن هناك أدوات لقياسه تتمثل في التنافس في الانفاق على البحوث (مؤسسيا وفرديا)، والتقييم والاعتماد، وخطط تطوير البنية التحتية، وجودة إدارة الجودة للمؤسسة. كما يعتبر التميز البحثي هو مقياس للبحث والتطوير Research and Development.

تقييم البحث العلمي

يبن لوكونين وآخرون (٢٠٠٦) Luukonen et al. أن قياس التميز البحثي يتم بواسطة مؤشرات كمية وأخرى نوعية، وأن هناك تقييماً رسمياً Formal Assessment Methodology يعتمد على أسس تقييم دولية معروفة، مثل عدد المطبوعات، والكتب، والاختراعات، والتعاون مع الأعمال التجارية والقطاعات الحكومية، والمشاركة في مشروعات بحث وتطوير محلياً وعالمياً. ويتوقف ذلك على الاعتماد على معامل الاستشهاد Citation Index في المجالات المصنفة في قاعدة البيانات العلمية الدولية المفهرسة International Scientific Indexing (ISI)، وقواعد البيانات الدولية الأخرى شاملة المعلومات العلمية، والإنتاج العلمي، وتقاس كل عام. ويتم تقييم العلوم الاجتماعية والإنسانية بمعزل عن العلوم الطبية الحيوية والتقنية والفيزيائية. ويتم الأخذ في الاعتبار التراجم من وإلى اللغات الأخرى، والعروض التقديمية في المؤتمرات، وتوزيع الميزانية البحثية على المستوى المؤسسي، وأي إجراء من شأنه أن يزيد كفاءة البحث على المستوى الوطني والدولي. كما يعتبر تنوع مصادر الانفاق على البحث العلمي أحد العوامل لذلك التقييم. وأوضح بابيليت وميكولسكين (2009) Babelyte & Mikulskiene، أن كفاءة الأفراد تعتبر عنصراً في تقييم التميز البحثي. وينبغي تحديد الحد الأدنى من الكفاءة التي ينبغي أن يتميز بها من يعمل في مجال البحث العلمي شاملاً من يدير البحث العلمي، والباحثين، والمحاضرين في البحث العلمي، والباحثين الآخرين،.... الخ. وهذه الكفاءات تتوقف على مستوى المنصب سواء أستاذ، ومحاضر،..... كما يبن بار أوسكاس وآخرون (٢٠٠٨) Barauskas et al أن هناك مجالات لربط كفاءة الباحثين مع التميز في البحث العلمي مثل: عدد حملة الدكتوراه من الباحثين في مركز التميز، عدد الكتب أو البحوث المساوية لهم، عدد المنشورات في..... وهكذا.

إطار التميز البحثي

Research Excellence Framework, REF

إطار التميز البحثي هو نوع من التقييم في الجامعات البريطانية يستخدم لتحديد التمويل الحكومي للبحث العلمي بالجامعات الذي يؤثر على سمعتها. حيث يقوم مجموعة من الخبراء بتقييم التميز البحثي، وتأثير هذه البحوث على مجالات أخرى غير أكاديمية. ومن المعروف أن المملكة المتحدة تصنف بحثياً رقم (٢) على مستوى العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية. وتعتمد عملية تمويل البحوث للجامعات على جودة وحجم هذه الأنشطة البحثية. وفي الوقت الراهن، حوالي نصف الميزانية البحثية تتجه إلى الجامعات العشرة الأكثر في البحث العلمي في بريطانيا. تم استحداث إطار التميز البحثي في بريطانيا في عام (٢٠١٤) ليحل محل مايسمى سابقاً بممارسة تقييم البحوث (٢٠٠٨) Research Assessment Exercise, RAE. يوزع هذا النظام الميزانيات على الجامعات البريطانية بداية من (٢٠١٥/٢٠١٦)، وذلك من أجل:

١- تقديم محاسبية على التمويل الحكومي للبحث العلمي، وإظهار الفائدة الاستشارية من ذلك.

٢- إنشاء مقاييس ذات سمعة عالية، وتقديم معلومات مرجعية قيّمة.

ويتم تنفيذ ذلك الإطار عن طريق مراجعة خبراء في جميع التخصصات مقسمة إلى (٣٦) مجالاً، حيث تسمى المجالات بوحدات التقييم Units of Assessment – UoAs. وعلى كل جامعة أن تحدد في أي الوحدات تريد أن تتقدم، حيث يمكنها التقدم في جميع المجالات البحثية. تتكون هيئة التقييم من الباحثين المتميزين، وكذلك مستخدمي البحث العلمي، ويتم تقييم طلبات التقديم من ثلاثة معايير موضحة في جدول (١، ٥).

جدول (١، ٥) معايير تقييم الأداء البحثي للجامعات حسب إطار التميز البحثي.

المعيار	النسبة المئوية	الوصف
جودة المخرجات البحثية	٦٥٪	٤ منتجات بحثية لكل عضو أو باحث (منشورة من ٢٠٠٨ - ٢٠١٣)
تأثير البحث العلمي خارج العمل الأكاديمي	٢٠٪	دراسات حالة لتأثير البحث العلمي، والاستراتيجيات التي اتبعت للوصول إلى هذا التأثير
البيئة البحثية	١٥٪	معلومات وبيانات عن إستراتيجية البحث العلمي، والطلاب، والباحثين، والدخل، والامكانيات، والتعاون

جدول (٢، ٥) تصنيف الجامعات حسب إطار التميز البحثي.

4*	World-Leading	رائدة عالمياً
3*	Internationally Excellent	متميزة دولياً
2*	Internationally Recognized	معترف بها دولياً
1*	Nationally Recognized	معترف بها محلياً
U	Unclassified	غير مصنفة

ولتقييم أثر البحوث خارج العمل الأكاديمي، يتم الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو البحث الذي أجري؟
- كيف أن البحث أدى إلى تأثير؟
- ما هو التأثير؟ من استفاد من ذلك؟ ما هو التغيير الذي حدث؟
- ما هو دليل التأثير؟
- كيف يمكن إثبات هذا الادعاء؟

جدول (٣، ٥) تقييم تأثير البحث العلمي للجامعات حسب إطار التميز البحثي.

4*	Outstanding Impact	تأثير متميز
3*	Very Considerable Impact	تأثير كبير جدا
2*	Considerable Impact	تأثير كبير
1*	Recognized but Modest Impact	تأثير معترف به ولكن متواضع
U	Unclassified	غير مصنفة

ويتم قياس ذلك التأثير أو التغيير على الاقتصاد، والوضع الاجتماعي، والثقافة، والسياسة، والخدمات العامة، والصحة، البيئة، وجودة الحياة، وذلك خارج العمل الأكاديمي.

الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات البحث العلمي

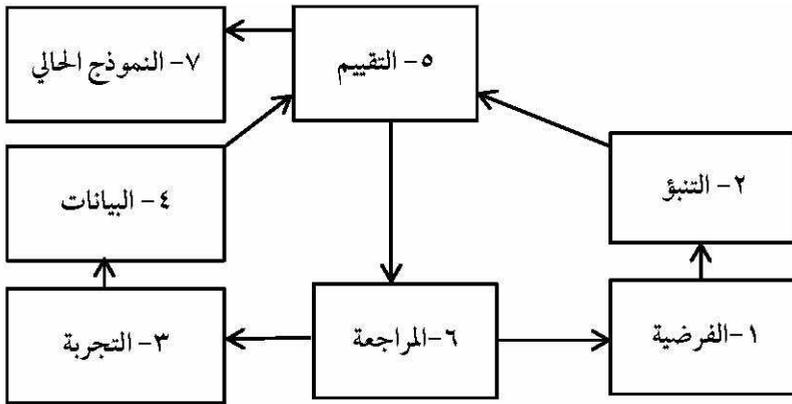
يواجه البحث العلمي مشكلة كبيرة وهي أنه تجريبي، ولذلك فإن الباحثين لا يعرفون ما هي الطرق الأفضل لإجراء البحوث، ولا يستطيعون رفض أو قبول اتجاه معين. لذا، فإن البحث العلمي - في هذه الحالة - يعتبر نوعاً من إهدار الوقت والمصادر، وهذا ما رصده فالديز Valdez

2001 في مقاله "التحديات العظمى للبحوث الأساسية". ونجد أن المؤسسات التجارية بها أقسام خاصة بالبحوث والابتكار التي ينبغي أن تبرر الميزانية والفوائد التي ستعود على أصحاب المصلحة. وهذا أيضًا ينطبق على الجهات الحكومية البحثية التي لا بد أن يكون لها خطة إستراتيجية ومقاييس أداء بحثي. ولا بد أن تتعلم "كيفية أداء الأعلى بالأقل How to do more with less".
 فيما يلي يتم استعراض نموذج للإدارة الإستراتيجية للمؤسسات البحثية بغرض تحسين إنتاجية البحث العلمي (ارفيسون 2012 Arveson).

اختبار الفرضية العلمية كتعلم مزدوج الحلقة- Scientific Hypothesis Testing as Double-Loop Learning

لا يمكن للبحث العلمي أن يسير في خطوط مستقيمة وبخطوات متعاقبة؛ لأنه يمر بمنعطفات، وعملية تطبيق النظرية تعتمد على وجهات النظر الشخصية ومراجعة النظراء داخل المجتمع العلمي (بولاني 1967 Polanyi). يمر البحث العلمي بحلقتين من التغذية الراجعة هما (شكل ١، ٥):

- أ) حلقة تشمل صياغة ومراجعة الفرضية (الفرضية - التنبؤ - التقييم - المراجعة).
 - ب) الحلقة الثانية تشمل اختبار ومراجعة التجارب (التجربة - البيانات - التقييم - المراجعة).
- أفاد أرجيريس وشون (1974 Argyris and Schon) أن نظام التعلم مزدوج الحلقة يشمل هاتين الحلقتين.



شكل (١، ٥). التعليم مزدوج الحلقة في اختبار فرضية البحث العلمي.

وهذه العملية تشمل الأنشطة التالية (وليس الخطوات):

١-الفرضية Hypothesis

افتراض تفسير محتمل لبعض الظواهر الطبيعية.

٢-التنبؤ Prediction

بناء على الفرضية، يتم استبطان نتائج يمكن ملاحظتها وقياسها.

٣-التجربة Experiment

يتم تنفيذ أنشطة ذات صلة بالفرضية لاختبار التنبؤ.

٤-البيانات Data

قياسات كمية تتناسب مع التنبؤ، ويتم تسجيلها وإجراءها لتقليل الشك الناتج عن الأخطاء

والعشوائية والتضارب.

٥-التقييم Evaluation

يتم مقارنة التنبؤ مع البيانات، بحيث يتم استبعاد أي شك أو نماذج بديلة.

٦-المراجعة Revision

يتم إجراء مراجعة في حالة فشل التقييم في اتفاق مع الفرضية أو التجربة.

٧-النماذج الحالية Existing Models

يشمل هذا النشاط جمع الفرضيات التي تم اختبارها والتنبؤات الخاصة بها، والتي لم يتم تحريفها. وتمثل الأنشطة (١، ٢، ٥، ٦) الحلقة اليمنى، أما الأنشطة (٣، ٤، ٧) فتمثل الحلقة اليسرى من الشكل (١، ٥).

التعلم ثنائي الحلقة في مؤسسات البحث العلمي Double-loop learning in scientific research organizations

يمكن تطبيق النموذج السابق على البحث العلمي، حيث المؤسسة البحثية هي نظام ديناميكي، وهو وجود مجموعة من الأشياء مرتبطة مع بعضها بعضًا بطريقة معينة، والشئ الذي يميز النظام الديناميكي هو احتواؤه على حلقات تغذية راجعة (Feedback loops) (هاينز Haines 2000)، حيث مؤسسات البحث العلمي بها حلقتين من التغذية الراجعة، داخلية وخارجية. أ) النظام الداخلي هو إجراء البحث العلمي بطريقة سليمة، حيث يعتمد النجاح فيه على فرضيات صحيحة تركز على الملاحظات الواعدة والتجارب.

ب) النظام الخارجي وهو إدارة التحديات الذي من شأنه أن يساعد الباحثين على إجراء أنشطتهم البحثية بكفاءة أكثر، ويتم إيجاد إستراتيجيات من أجل الحصول على مهارات وتقنيات سليمة، وطرق جيدة للتنظيم، وإجراءات جيدة للمتابعة وتقييم الأداء. وذلك من شأنه تقليل التكلفة، والازدواجية، والتأخير في الوقت في البحث العلمي. يعتبر الغرض من ذلك ليس تحسين البحث العلمي في حد ذاته، ولكن تحسين إدارة البحث العلمي من أجل خفض التكاليف وزيادة الفاعلية.

يوضح الشكل (٢، ٥) النموذج مزدوج الحلقة (ارفيسون 2012 Arveson)، وذلك على النحو التالي:

١- الإستراتيجية

يقوم مسؤول التخطيط بالمؤسسة البحثية بوضع رؤية وخارطة طريق لتحقيقها.

٢- النتائج المرجوة

النشاط (٢) - تمثل النتائج المرجوة التحسينات التي ترغب المؤسسة البحثية في تحقيقها على المدى البعيد، وذلك من منطلق الإستراتيجية.

٣- المبادرات الإستراتيجية

النشاط (٣) - تشمل المبادرات الإستراتيجية المشروعات الجديدة، والتغيرات في التشغيل، وتوزيع الميزانية التي تؤدي إلى تحسين الأداء، وتحقيق النتائج المرجوة.

٤- النتائج الفعلية

النشاط (٤) - يتم قياس الأداء أو النتائج الفعلية بناء على مقاييس كمية ونوعية للنتائج النهائية، وكذلك للنتائج المتوسطة أو المؤشرات المحلية Leading indicators التي تستخدم في توقع المخرجات على المدى البعيد.

٥- التقييم

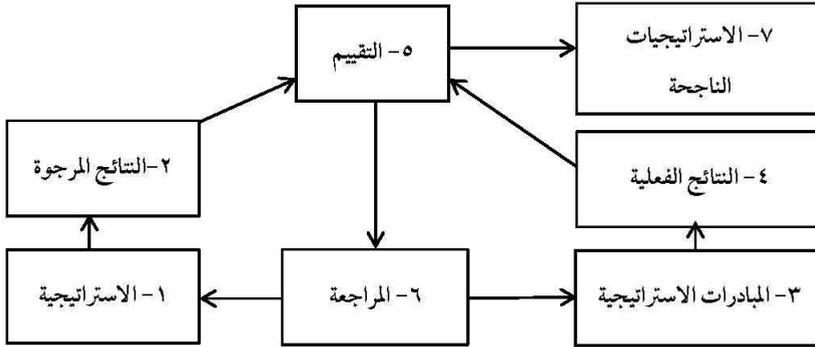
يقوم كبار القادة في المؤسسة بإجراء مراجعات عالية المستوى للإستراتيجية، حيث يتم فيها مراجعة كل شيء، حيث السؤال الأهم فيها "هل تم تحقيق النتائج المرجوة؟"

٦- المراجعة

لو أن النتائج المرجوة لم يتم تحقيقها، فستكون هناك حاجة إلى مراجعة المبادرات الإستراتيجية، من ناحية كيفية قياسها، وكيفية توزيع الموارد، والأنشطة الأخرى. وقد يكون هناك حاجة إلى مراجعة الفرضية الإستراتيجية نفسها.

٧- الإستراتيجيات الناجحة

مع مرور الوقت، ستدرك المؤسسة أي الإستراتيجيات تكون ناجحة، وذلك بناء على مقاييس الأداء الإستراتيجية. تجسد هذه الإستراتيجيات الناجحة خبرة ومعرفة القادة.



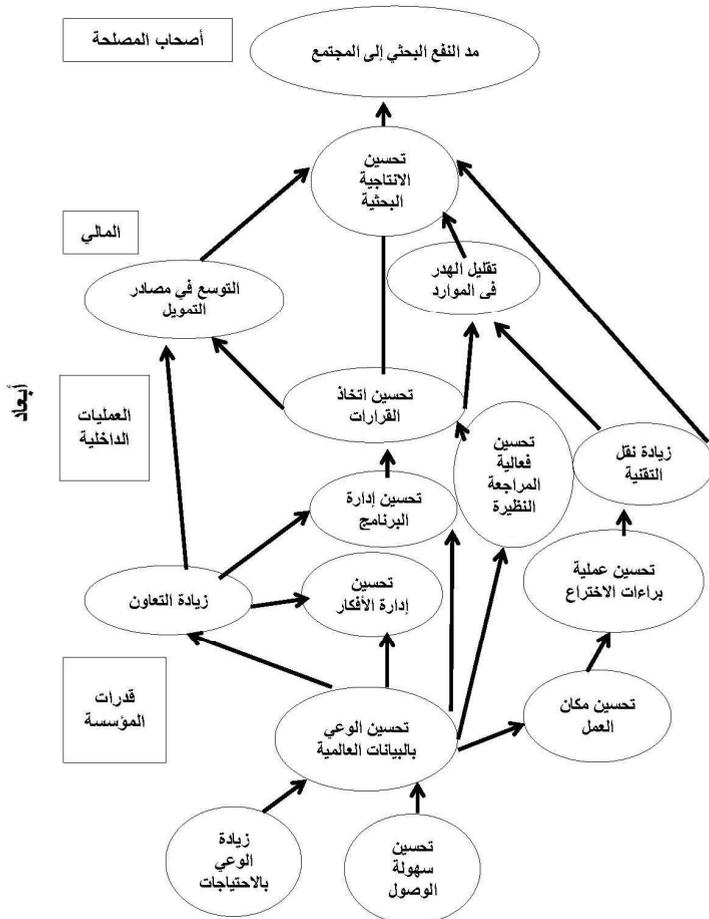
شكل (٥, ٢). نموذج الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة بحثية.

حلقة التغذية الراجعة اليسرى: الإستراتيجية المؤسسية

The Left-hand Feedback Loop: Organizational Strategy

هذه الحلقة تخص الإستراتيجية نفسها، حيث تواجه المؤسسات البحثية تحديات إستراتيجية قبل التغيير في المناخ، والعناية الصحية، لذا فإن الحلول تتطلب تفكيراً إستراتيجياً عالياً. لذا فعلى المؤسسة البحثية أن تحدد إستراتيجيتها (مربع ١) قبل توصيف المبادرات الإستراتيجية (مربع ٣) أو مقاييس الأداء (مربع ٤)، حيث تحدد المؤسسة أولاً توجهها، ثم كيف تصل إلى ذلك. حيث ينبغي أن توضح الإستراتيجية قبل تصميم الميزانية، وخطط التشغيل، وعمليات التحسين، ومؤشرات الأداء. نجد في هذا الحالة أن مقاييس الأداء والتقييم تدعمان الإدارة الإستراتيجية وليس فقط التشغيل أو الالتزام، حيث لا بد أن تشمل الإستراتيجية على ما يسمى أداء منخفض أو مرتفع. الخريطة الإستراتيجية هي أداة مرئية لوصف الفرضية الإستراتيجية للمؤسسة (المربع ١ في شكل ٢)، حيث توضح سلسلة من الأهداف الإستراتيجية التي ترسم على هيئة دوائر بيضاوية مرتبطة معا بأسهم تؤدي إلى نتائج إستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة (المربع ٢، والنتائج المرجوة في شكل ٢). لقد أصبحت الخرائط الإستراتيجية أداة شائعة؛ لأنها تجعل التخطيط الإستراتيجي أكثر عملية ومثل بصورة بيانية، وهذا متماشي مع كتاب الخرائط الإستراتيجية (Kaplan and Norton 2004) Strategic Maps.

يوضح شكل (٥, ٣) خريطة إستراتيجية افتراضية لمؤسسة بحث علمي، حيث يفضل أن يتم عمل هذه الخرائط الإستراتيجية من خلال ورش عمل يشارك فيها فريق متنوع خاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة (روه 2002 Rohm). نجد في هذا الشكل (٥, ٣) أن هناك أربعة أبعاد لأداء المؤسسة، وهي: طاقة المؤسسة، والعمليات الداخلية، والماليات، وأصحاب المصلحة، حيث تعتبر هذه بطاقة أداء متوازن للمؤشرات البحثية في المؤسسة. تحدد هذه الأبعاد أولويات المؤسسة من حيث النوع، هل هي هادفة للربح أم حكومية.



شكل (٥, ٣). خريطة إستراتيجية افتراضية لمؤسسة بحثية غير هادفة للربح.

نجد في شكل (٣، ٥)، (ارفيسون 2012 Arveson) أن الأهداف الإستراتيجية (في الدوائر البيضاء) تعبر عن أشياء نريد تحسينها، وتكتب الأفعال بصيغة المصدر لكي يتم تحسينها مثل "تحسين"، "زيادة"، "نفعيل"،... الخ. تشكل الأهداف الإستراتيجية المترابطة سلسلة من السبب والتأثير Cause-Effect and، ويتم قراءة الخريطة الإستراتيجية، حسب الأسهم من أسفل إلى أعلى، حيث يتبين كيف أن النتائج المتوسطة تؤدي إلى النتائج النهائية المرجوة (في قمة الخريطة). على سبيل المثال، في المؤسسات غير الهادفة للربح، فإن سلسلة السبب والتأثير يمكن أن يتم قراءتها من القاع إلى القمة هكذا: "لو أننا نريد تسهيل الحصول على البيانات، فإننا سنكون قادرين على زيادة الوعي الدولي بالبيانات. وذلك سيؤدي إلى زيادة التعاون الداخلي والخارجي، ومن المحتمل أن يؤدي إلى تنوع في مصادر الميزانية، وستساعد المديرين على إجراء مراجعة النظراء بفعالية التي ستحسن اتخاذ القرار (مثال الميزانية)، ومن ثم سيؤدي إلى تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية البحثية، وإجمالاً سيعم النفع البحثي على المجتمع". مثال آخر على سلسلة السبب والتأثير وهو: "لو أننا حسنا الإبداع في قوة العمل (مثال توظيف أناس أذكيا ووضعمهم في فرق عمل)، فإن ذلك سيعحسن إدارة الأفكار و/أو عمليات الاختراع الذي بدوره سيؤدي إلى زيادة نقل التقنية وتحسين الإنتاجية البحثية. وستكون النتيجة النهائية هي نشر النفع البحثي في المجتمع". ينبغي ملاحظة أن جميع الطرق في الخريطة الإستراتيجية تؤدي إلى اتجاه واحد فقط، حيث لا يوجد مسارات عكسية أو حلقات تغذية راجعة في هذه الخريطة الإستراتيجية. تطرح الخريطة الإستراتيجية سؤال مهم، وهو "هل نحن نفعل الأشياء الصحيحة؟"، وعلى النقيض من ذلك فإن السؤال التشغيلي هو "هل نحن نفعل الأشياء بطريقة صحيحة؟". وهناك نقد للخريطة الإستراتيجية من قبل البعض مثل اكيرمانز وفان أورشات (٢٠٠٢) Akkermans and Van Oorschat؛ لأن هذه الخريطة ليست ديناميكية ولا يوجد بها تغذية راجعة، والرد على ذلك هو أن هذه الخريطة ليست وصفاً لنظام عمل المؤسسة أو ديناميكيتها أو البيئة الخارجية، فهي جزء من النظام وليس كل النظام.

الحلقة اليمنى للتغذية الراجعة: قياس الإستراتيجية

The Right-Hand Feedback Loop: Measuring the Strategy

إن المنهجيات الأولى مثل إدارة الجودة الشاملة، والسته سيجما الخاصة بتحسين المؤسسة وقياس الأداء لم تصلح بصورة جيدة لمؤسسات البحث العلمي؛ لعدم وجود نواتج ملموسة أو عمليات تصنيع متكررة، حيث إن تطبيق ذلك عليها يتسبب في أخطاء؛ لأن التركيز سيكون تشغيلياً أكثر منه إستراتيجياً.

وفي هذا الإطار، على المديرين في مؤسسات البحث العلمي أن يضعوا مقاييس إستراتيجية من شأنها أن تقيس التحسن، والزيادة، والانخفاض، ... هكذا. وأن يضعوا نتائج متوسطة أو مرحلية Leading تؤدي في النهاية إلى نتائج مرجوة desired. كما يتم إضافة مقاييس وصفية أو غير ملموسة، ومن أجل تسهيل القياس، لا بد أن نسهل الوصول إلى البيانات، ويتطلب ذلك إجراء مقابلات مقننة مع المديرين لقياس مدى وعيهم بالخطة الإستراتيجية وكيفية استخدامها في صنع القرار. ويتطلب القياس وجود قواعد بيانات، ومستودع بيانات نصية Text Data Mining ، وقاعدة بيانات عن البحوث، ويتم استخدام مراجعة النظراء Peer Review في عملية التقييم.

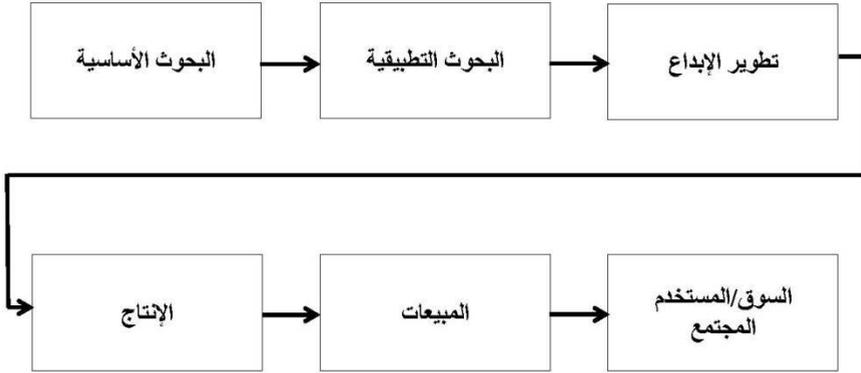
البحث العلمي وتطبيقاته

ذكر جالبراندسن (2008) Gulbrandson أن البحوث الأساسية لها أثر كبير في التنمية المجتمعية والاقتصادية. تعرف البحوث الأساسية Basic Research بعدة تعريفات ومعانٍ مترادفات مثل "الإستراتيجية Strategic"، و"الأساسية Fundamental"، و"حب الاستطلاع Curiosity-driven"، و"مستقلة Autonomous"، و"سيطرة الباحث Researcher-Controlled"، وتهتم بالأنشطة التي ليس لها تطبيق عملي. تشكل البحوث الأساسية، في بعض الدول مثل النرويج، حوالي نصف عمليات البحث والتطوير R&D في قطاع الجامعات، وهناك بعض الشركات تجري أيضًا البحوث الأساسية، مع أن ذلك يعتبر مخاطرة للشركات الخاصة حتى لو استفادوا منها في المستقبل (روزنبرج 1990 Rosenberg). وقد ذكر ستوكس (1997) Stokes أن الباحثين الذين عملوا في البحوث الأساسية يعملون الآن في مشروعات تطبيقية ويسمى ذلك "مربع باستير Pasteur's quadrant"، وهو أن تمويل المشروعات ينبغي أن يضم الفهم النظري مع الجانب التطبيقي.

عرف فاجربيرج وآخرون (2005) Fagerberg et al. أن الابتكار لا يعني فقط منتجات جديدة وعمليات إنتاج تكنولوجية، بل يشمل ظواهر أوسع لتشمل أشكال مؤسسية جديدة، وإيجاد أسواق جديدة. ويتم تعريفه أيضًا أنه شيء جديد للشركة من شأنه أن يقتبس لها أو يطورها، علاوة على كونه جديد للسوق ككل أو العالم بأسره (مثل فان دي فن وآخرون 1989 Van de Ven et al.). وعليه فإن البحوث الأساسية لا تلعب دورًا كبيرًا في الأنواع العديدة من الابتكار.

أضاف جالبراندسن (2008) Gulbrandson أن هناك جدلاً تاريخيًا في معظم الدول حول العلاقة بين البحوث الأساسية والابتكار وهو ما يسمى "النموذج الخطي للابتكار The Linear Model of Innovation". يتضمن هذا النموذج أن البحوث الأساسية تؤدي إلى بحوث تطبيقية

وتطوير التي بدورها تؤدي إلى إنتاج ومبيعات في السوق (شكل ٤, ٥). يوجد بهذا النموذج ثلاث مشكلات رئيسية، وهي:



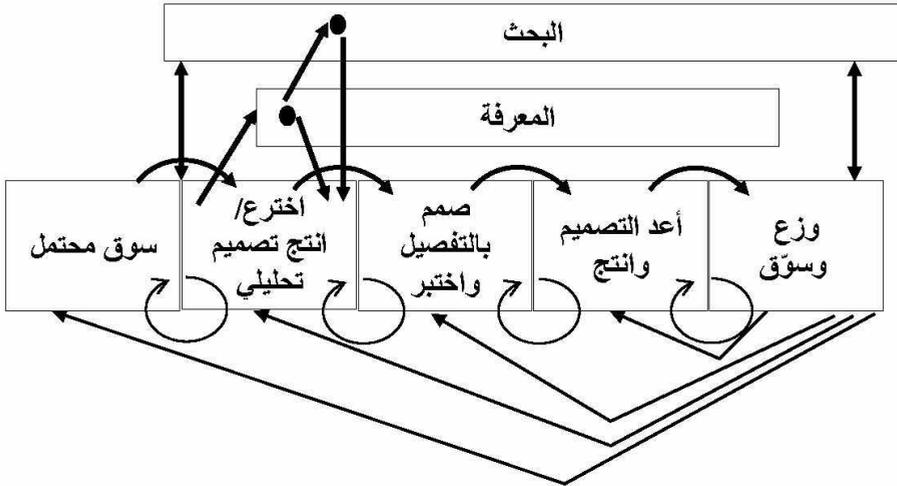
شكل (٤, ٥). النموذج الخطي للابتكار.

الأولى: يظهر أن البحوث هي مصدر الابتكار، بالرغم من أننا نجد في معظم الحالات أن الموجه الرئيس هو الحاجة إلى ذلك من قبل المستخدمين في السوق أو الشركة.
الثانية: يقلل هذا النموذج الخطي من دور عمليات التغذية الراجعة في التغيير التكنولوجي، وأكبر الأمثلة على ذلك هو اختراع الترانزستور Transistor الذي تم اختراعه بعدة سنوات قبل إيجاد القواعد العلمية الخاصة به. لذا فإن الابتكار والبحوث التطبيقية ربما تشكل مدخلاً مهماً للبحوث الأساسية.

الثالثة: يقلل هذا النموذج الخطي من أهمية التغييرات المتراكمة خاصة في عمليات الإنتاج. يؤدي الاعتقاد في النموذج الخطي إلى لفت الانتباه إلى أن البحوث الأساسية هي نهاية المسار، بفرض أن بقية السلسلة تهتم به، ولربما تغطي التوقعات العالية لتأثير وتطبيق البحوث الأساسية. هناك بعض الابتكارات تمت بالطريقة المهنية في النموذج الخطي. وأحياناً، وأن كان نادراً، فإن الابتكارات الجديدة المهمة تنشأ من مؤسسات متخصصة في البحوث الأساسية التي حولت هذه إلى ابتكارات بطريقة غير النموذج الخطي. هناك فارق كبير بين النظام والتقنية. تستخدم التقنية الحيوية كمثال على عمليات الابتكار الخطية. هناك نموذج حديث يسمى نموذج السلسلة المتشابكة للابتكار The Chain-Linked Model of Innovation (كلين وروزنبرج ١٩٨٦ & Kline

Rosenberg). حيث تعتبر العملية الأساسية هي التصميم بناء على الاحتياجات والمتطلبات، ويوجد خلال هذا التابع تغذية راجعة أيضًا. حيث عندما تظهر مشكلة يلجأ المشاركون إلى المعلومات التقنية والعلمية لإيجاد حلول، وفي حالة الفشل في ذلك، يتم التحول إلى إجراء بحوث جديدة.

يبين شكل (٥، ٥)، جالبراندسن (Gulbrandson 2008) أن البحوث الأساسية التي تساهم بشكل أساسي في المعرفة، ولذلك لها تأثير بطريقة غير مباشرة على الابتكار، وربما تؤدي إلى تصميمات جديدة بصورة مباشرة (الخط D)، وتتأثر بالابتكارات خاصة تلك التي تنتمي إلى الأدوات العلمية (I - Instruments). يكمن ذلك الابتكار في المعرفة والمهارة للشركات والأفراد المنخرطين في ذلك. وذلك يعني أن استغلال البحوث الأساسية يتطلب أنواعًا معينة من المعارف والخبرات التي تعتبر أصعب مرحلة في استخدام العلوم في الابتكار أكثر من أهمية جودة البحوث نفسها. والشئ المهم في تأثير البحوث الأساسية على الابتكارات هو تدريب طلاب الدكتوراه وتقييم الطلاب الذين ينتقلون للعمل في الشركات الابتكارية، والاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم. حيث تعتبر البحوث الأساسية أدوات ممتازة في تعلم المعارف النوعية والطرق النهج في العمل، وتؤدي كذلك إلى استيراد وفلتره المعارف المنتجة في دول أخرى. ويعتبر ذلك مبررًا مهمًا للدعم الحكومي للبحوث الأساسية أكثر من الإسهامات المباشرة في الابتكار.



شكل (٥، ٥). نموذج السلسلة المشابهة للابتكار.

إدارة البيانات في البحث العلمي

ذكر كوليهان وويلز (2006) Coulehan & Wells ، ستينيك (٢٠٠٤) Steneck، بونز والجيفري (2003) Pons & Aljifiri أن إدارة البيانات تعتبر من أهم العناصر اللازمة للعملية البحثية؛ لأنها لب الموضوع نفسه التي تقوم عليه جميع النتائج والتوصيات. وتعتبر كذلك استثماراً مهماً للوقت والجهد الخاص بالباحث الرئيس للمشروع، لذا فلا بد للباحثين من فهم هذه الإدارة للبيانات؛ للتأكد من أن كل عضو في الفريق البحثي ينخرط بشكل فعال في التخطيط، والتنفيذ والالتزام بالإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة البيانات البحثية. وقد تكون البيانات عبارة عن قياسات أو إحصائيات (Merriam-Webster Dictionary 2005) / أو ملاحظات، أو مواد، وغيرها. قبل البدء في أية مشروع بحثي جديد، فعلى الباحث الرئيس وفريق البحث أن يراعوا القضايا الرئيسية لإدارة البيانات، وهي:

ملكية البيانات

تعزى هذه إلى حقوق ملكية البيانات بعد انتهاء المشروع، وحق الباحث الرئيس في تداول البيانات مع مؤسسات أخرى. تعود ملكية البيانات إلى الجامعة حيث هي الجهة الممولة للمشروع البحثي بغض النظر عن الباحث الرئيس، ولكن من حق الباحث الرئيس الإشراف على البيانات، حيث له الحق في التحكم في النشر، وحقوق الملكية الفكرية للبحث. هذه الصلاحية بها تعقيدات ومشكلات تخص من له الحق في طباعة كتب وبحوث من المشروع البحثي، حيث يتوقف ذلك على مصدر التمويل وانتماء المشروع البحثي، والجهة المستضيفة للمشروع، ونوع المشروع البحثي نفسه. وهناك ثلاث جهات تشارك في ذلك وهي الجهة المضيفة، والجهة الممولة، والباحث الرئيس، حيث للجهة المضيفة الحق في ملكية البيانات، أما الباحث الرئيس والجهة الممولة فلهم الحق في الوصول إلى واستخدام هذه البيانات. وعلى أي حال، فإن ذلك يتم توصيفه في عقد المنح الخاص بالمشروع البحثي.

جمع البيانات

يعزى ذلك إلى جمع بيانات المشروع بطريقة منتظمة ومتناسقة ومنهجية (صدق البيانات)، وإنشاء نظام مستمر لتقييم وتسجيل التغييرات على بروتوكول المشروع. يتم جمع البيانات بحيث تكون موثوقة وصالحة، ويستطيع الباحثون الاعتماد عليها ونشر بياناتها. عند جمع البيانات، يتم مراعاة ما يلي:

- تمكين الباحثين المشاركين في البحث من القيام بتحليل وتقييم العمل بدقة.
- تمكين باحثين مستقلين من مراجعة وتقييم النتائج.
- نشر أهمية إدارة البيانات بين الباحثين.
- توفير تفاصيل ومبررات للجهة المانحة حول النفقات والقرارات المتعلقة بالمشروع.
- إنتاج نتائج موثوقة وصالحة، واختبار الفرضيات.
- ولكي تكون البيانات موثوقة، فلا بد من معرفة فريق الباحثين بالنقاط التالية:
- الغرض من المشروع البحثي.
- الطرق المختارة في البحث.
- تنفيذ الطرق المختارة في البحث.
- كيفية جمع وتحليل البيانات.
- عما إذا كان هناك بيانات غير موثوقة أو خطأ.
- فوائد البحث والاتجاهات المستقبلية.

يتم التعبير عن صلاحية البيانات بأنه عندما يتم تقييم البحث فسيعتبر "علم جيد Good Science" من حيث الدقة والأمانة، لذلك فإنه خلال فترة المشروع لا بد من التأكد من وجود نظام مستمر للتقييم أو مدى فعالية أو قصور بروتوكولات المشروع أو تقنيات الفريق البحثي. ولا بد من تسجيل البيانات بطريقة دقيقة تمثل التقدم الحادث في المشروع وآلياته بطريقة مستمرة ومتاحة وآمنة من العبث والتزوير. كما يفضل تدوين الأنشطة اليومية للباحثين في مذكرة. يساعد التسجيل الإلكتروني للباحثين في تسجيل البيانات بدقة ومقارنتها من مصادرها المتنوعة.

تخزين البيانات

- يتعلق ذلك بكمية البيانات التي ينبغي أن تخزن بطريقة كافية حتى يمكن استكمال بيانات المشروع. يعتبر تخزين البيانات مهم للأسباب التالية:
- يعتبر تخزين البيانات بطريقة جيدة عنصر مهم لاستثمار البحث.
 - ربما يتم الرجوع إلى البيانات في المستقبل من أجل توضيح أو الحاجة لبحث آخر.
 - ربما يرغب بعض الباحثين في تقييم أو استخدام النتائج الخاصة ببحثك.
 - ربما يتم استخدام تخزين البيانات كدليل على الأسبقية في النشر في هذا الموضوع البحثي.
 - تخزين البيانات يحمي الباحثين والموضوعات البحثية من أي إدعاءات قانونية.

حماية البيانات

ينبغي تخزين البيانات بطريقة تحميها من التلف الفيزيائي مثل العبث والفقدان والسرقة، وذلك من خلال تقليل الوصول إلى هذه البيانات، حيث يتم تحديد من هم الباحثين الذين لهم الصلاحية للوصول إلى هذه البيانات وإدارتها والتعامل معها. وكذلك لا بد من حفظ البيانات الورقية في مكان آمن وسليم مثل الخزائن. وبالنسبة للبيانات التي تحمل أسماء أشخاص معينة، يمكن عمل كود لها وتخزين الكود في مكان آخر آمن أيضاً. ويتم منح الصلاحية عن طريق اسم مستخدم وكلمة مرور، وتغيير كلمة المرور من آن لآخر، ووضع البيانات في أجهزة مركزية، والتأكد من عدم وصول المستخدمين الآخرين عبر الشبكات اللاسلكية. كما يتم حماية الأجهزة بواسطة برامج مضادة للفيروسات حديثة، وتحديث أنظمة البرامج على الحاسب الآلي، واستخدام الجدار الناري Firewall للأجهزة المتصلة بالإنترنت، ثم استخدام برامج اكتشاف الاختراق Intrusion Detection Software لمتابعة الدخول على قاعدة البيانات.

الاحتفاظ بالبيانات

يتعلق هذا بالوقت اللازم للاحتفاظ ببيانات المشروع حسب شروط الجهة الممولة، ويشمل التخلص الآمن من البيانات. لا بد من الاحتفاظ بالبيانات حتى يتم الانتهاء من المشروع وبعد الانتهاء بوقت كاف، وذلك يتوقف على نوع البيانات سواء كانت إحصائيات أو تحليل أو ملاحظات أو عينات بيولوجية وغيرها. وتعتبر البيانات الإلكترونية مهمة في عملية الحفظ حيث تخزينها لا بد أن يراعى سرعة الوصول إليها، وسرعة قراءتها، وتكلفة قليلة، والقدرة على أرشفتها، والقدرة على مسحها، والقدرة على تخزينها على أسطوانات أو غيرها (ستروب ٢٠٠٤ Straub).

مدة الاحتفاظ بالبيانات

لا يوجد فترة محددة للاحتفاظ بالبيانات حيث يتوقف ذلك على الجهة الممولة وحسب طبيعة البحث، فقد تكون ثلاث سنوات أو عشر سنوات أو أكثر أو أقل بعد الانتهاء من المشروع.

التخلص من البيانات

يتم التخلص من البيانات بعد الانتهاء من المشروع وبعد مضي الفترة المقررة من قبل الجهات المعنية. وهناك برامج لمسح البيانات الإلكترونية مثل Eraser, Cyber Scrub.

تحليل البيانات

يشمل ذلك كيفية اختيار البيانات الخام (الأولية)، وتقييمها، وتفسيرها، ووضعها في صورة واضحة وذات مغزى بحيث يفهمها عامة الباحثين ويستخدمونها. لا توجد طريقة وحيدة لتحليل البيانات، بل يعتمد ذلك على نوع هذه البيانات والمعلومات التي يرغب في الوصول إليها، ونوع البحث وغيرها من التفاصيل. وينبغي استبعاد البيانات التي ثبت فيها الغش أو التزوير أو التلفيق، أو تلك التي ثبت فيها أخطاء ناتجة عن عيب في الأجهزة أو تلف في العينات أو عدم اتباع الإجراءات الصحيحة في الحصول على هذه البيانات.

نشر ومشاركة البيانات

يتعلق ذلك بكيفية نشر بيانات المشروع البحثي لبقية الباحثين والعامة، ومتى لا يتم ذلك. ينبغي نشر ومشاركة البيانات من أجل تقدير العمل البحثي الذي تم، والإسهام في المجال البحثي، وتوليد أفكار جديدة. ويساعد ذلك في التعاون مع باحثين وجهات أخرى وعبر تخصصات أخرى.

إعداد تقارير عن البيانات

يتعلق ذلك بطباعة ملخص النتائج سواء الإيجابية أو السلبية بعد اكتمال المشروع.

التميز في إدارة طلاب الدراسات العليا

يعتبر طلاب الدراسات العليا هم باحثو اليوم والباحثون الرئيسون غدا، وبالتالي فإن إعدادهم بالطريقة المناسبة وتوفير الإمكانات المادية لهم يعتبر أساس التقدم والتميز في البحث العلمي. هناك دراسات كثيرة وأدلة إرشادية تم إعدادها لإدارة منظومة طلاب الدراسات العليا من أجل التميز (مثال: كرايغ (1990) Craig، ليونج وفالتزجراف (1996) Leong & Pfaltzgraff، إيكفال (1996) Ekvall، هاينز وآخرون (2009) Heinze et al.، جوريسيفيك (2011) Jurisevic، الأدلة التي أعدتها الكلية الملكية بلندن (٢٠٠٩) بخصوص البحث العلمي الإبداعي، وتقديم إرشادات لطلاب الدراسات العليا والباحثين والمشرفين). يتم فيما يلي تقديم تلخيص لتتاج هذه الأدلة والدراسات.

الهدف من الدراسات العليا هو إرساء روح الإبداع بين الباحثين الشبان وتنمية مهاراتهم البحثية والتطبيقية، حيث يتم تحسين هذه المهارات خلال إجراء بحوث الماجستير والدكتوراه. وتعتبر هذه الدراسات مفتاحاً للابتكار وتوليد الأفكار التي تقود إلى الاكتشافات والاختراعات، وإيجاد منتجات

وعمليات جديدة لها قدرة تنافسية عالية تعود بالنفع على المجتمع. ولجعل البحث الخاص بطلاب الدراسات العليا إبداعياً، فهناك عدة طرق لذلك تشمل توفير المعلومات والأدوات والتقنيات. حسب الكلية الملكية Imperial College، فإن الإبداع ليس مقتصرًا فقط على الفنون والآداب، بل في العلوم والتقنية والرياضيات والهندسة (STEM)، حيث يعرف كما يلي:

- تطوير أفكار ومنتجات جديدة وذات فائدة.
- فحص ودمج الحقائق والأفكار والنظريات الحالية في طرق جديدة وذات فائدة.
- من أجل معرفة عما إذا كان شيئاً ما إبداعياً أم لا، فإن ذلك ليس عملية مستقيمة في الممارسة، فعلى سبيل المثال من يختار فكرة ذات فائدة لا بد أن تكون مفيدة، وكيف يمكننا معرفة هل الفكرة أو الاختراع أو الاكتشاف مفيد أم لا مستقبلاً. وعموماً هناك محك وهو "أنك تعرف الإبداع عندما تراه". إن إيجاد الإبداع يتوقف بدرجة كبيرة على توفير باحثين متميزين بسلكك إبداعي يتمثل في:
- ١- تطوير طرق جديدة للعمل، لديهم أفكار جديدة ويبدلون قصارى جهدهم.
- ٢- تحديد الاتجاهات الجديدة، يتيحون فرص جديدة للبحث العلمي.
- ٣- تحمل المخاطر الذهنية، وتحدي الوضع الراهن.

ويتم ذلك بعدة طرق بناء على مرحلة النضوج البحثي للباحث. يعرف الباحثون بإسهاماتهم التي تعتبر استثنائية وجديدة وذات مغزى، ويتم تفريقهم عن الباحثين الآخرين. لا يمكن اعتبار أن المواهب الشخصية والمعارف والمهارات هي العوامل الوحيدة التي تؤثر على القدرة على التفكير والعمل الإبداعي، بل أن البيئات الفيزيائية والاجتماعية والذهنية التي يجري العمل بها لها تأثير كبير على مستوى الإبداع. يمكن استخدام الإبداع في أي مرحلة في عملية البحث، وكذلك في جميع الأنشطة البحثية اليومية، حيث يساعد الإبداع في: تطوير أفكار جديدة، وتصميم طرق بحثية واختيار أفضل هذه الطرق، وتصميم التجارب، وتحليل البيانات، ونشر النتائج. ويتطلب البحث تجهيز للطرق البحثية، وجمع بيانات باستمرار، وتحليل دقيق، وميزانية محددة وكافية، ووقت زمني مناسب ومحدد.

الاسس التي تساعد على التميز والإبداع لطلاب الدراسات العليا

الأساس الأول: بناء ثقافة بحثية إيجابية

تتكون البيئة البحثية من مكان فيزيائي تعمل به كل يوم (مكتب أو معمل)، ويعمل الناس بجانبك. وتتكون ثقافتك البحثية من "كيف تؤدي الأشياء عادة" من قبل الناس، حيث لا بد من التوازن بين الدعم والحرية.

ما البيئة البحثية الداعمة؟

أ) مبنية أو مصممة

البيئة البحثية الابداعية لا بد أن تتوفر فيها المكان والوقت المناسب للتفكير وتجريب أفكار جديدة. وهذا يحتاج إلى إيجاد قرارات مستقلة. البيئات التي بها أهداف لمشروعات وجداول زمنية ومواعيد معلومة للجميع يمكن أن تكون بيئات منتجة للبحوث الإبداعية.

ب) آمنة

يتطلب إجراء البحث الإبداعي أن يكون هناك أمان يتعلق بإجراء تجارب ومخاطر وأخطاء. أيضًا عدم خجل في طرح أسئلة والتفكير بصوت عال. هذا يعني العمل في بيئة بها ترحيب بأي أسئلة، ولا يوجد فيها من يخاف من مناقشة في أية فكرة. وهذا يعني أيضًا أن الفكرة أن لم تقبل فستكون حافزا للأفكار أخرى.

ج) تواصلية

يعتبر تدوير الأفكار مفتاح الإبداع، ولا يحتاج ذلك إلى تعاون رسمي، حيث فقط تبادل الأفكار مع الزملاء، والذي يمكن أن يولد أفكار جديدة تساعد في الاستكشاف والنقد والتنقيح. ويساعد ذلك في الإبداع على المستويين الشخصي والجماعي.

ما هي البيئة البحثية الحرة؟

أ) تعطيك استقلالية

تمثل درجة الحرية في إعطائك مساحة لتدير عملك بحرية وتخصص وقتك ومواردك للبحوث الخاصة بك. وأيضًا إعطائك حرية للوصول إلى الباحث الرئيس الخاص بك للحصول على تغذية راجعة أو نصيحة أو استرشاد.

ب) غير رسمية

العمل في بيئة هادئة وغير رسمية يزيد من الإبداع، ويعطيك وقت للتركيز على امورك البحثية وليس على السياسات المكتبية المزعجة، حيث يساعد ذلك على الجودة (جودة الذي تنجزه)، وليس الكمية (عدد الساعات التي تقضيها في المعمل أو على المكتب).

ج) تشجيع المغامرات الذهنية

تتأثر كمية الإبداع التي تضيفها إلى بحثك بكمية الدعم الذي تحصل عليه من الباحث الرئيس لمتابعة الاسترشاد الشيق والتجارب واختبار الأفكار الجديدة والأصلية. ولكي تعمل ذلك،

لا بد من توقع مخاطر معينة مثل الحيود عن الجدول الزمني للبحث، والموارد التي تستثمرها. وأيضاً تحمل الفشل والمخاطر التي قد تنشأ من هذه الأفكار الجديدة. البيئة التي تسمح لك بإجراء التجارب تساعدك في الثقة في العمل الإبداعي.

كيف يمكنك جعل البيئة البحثية أكثر إيجابية؟

تتأثر البيئة البحثية التي تعمل بها بالباحث الرئيس، حيث يؤثر على التوازن بين الدعم والحرية، ويؤثر كذلك على مستوى التواصل وتبادل الآراء بين الزملاء في العمل. ويلعب الباحث الرئيس دوراً في تشجيع أو تثبيط حسك تجاه المغامرة من حيث الوقت والمساحة لتوليد أفكار جديدة. حتى لو كان لديك شعور بأن لديك تحكم محدود في المشروع، لكن لا بد أن تعلم بأنك لست عديم الإرادة. هناك بعض التغييرات الإيجابية التي يمكن أن تفعلها لكي تحسن خبرتك في البيئة البحثية التي تعمل بها، وهي:

أ) قيم

انظر مرة أخرى إلى العوامل التي يمكن أن تساهم بإيجابية في بيئتك البحثية. انظر كيف أن معملك أو مكتبك به توازن بين البنية والحرية، مثل أنه مبني وآمن وبه تواصل، ومدى تشجيعك على الاستقلالية والمغامرة.

ب) اسأل

هل يوجد شيء ما هنا أرغب في تغييره؟

ج) افعل

هناك بعض القنوات أو المسارات التي يمكن أن تسلكها لكي يكون لديك تغيير فعال، وهي:

ج ١) ناقش ذلك مع الباحث الرئيس

لو هناك مشكلة تتعلق بالتوازن بين البنية والحرية الخاصة بمعملك أو مكتبك البحثي، فإن الباحث الرئيس هو أول شخص يجب أن تناقشه في هذا الموضوع؛ لأنه لا يعلم بتلك المشكلات ولا بد أن يبلغ بذلك. كن محددًا تجاه التغييرات التي تود إجرائها.

ج ٢) تحدث إلى زملائك

مشاركة خبرتك مع زملائك سيكون مفيدًا وبناءً، وكذلك كن مطمئنًا أن معظم هذه القضايا شائعة لكل الزملاء، وحاول أن تأخذ بعض النصائح المفيدة من زملائك الذينخطوا خطوات في تغيير البيئة البحثية.

ج٣) تعرف على الموارد المتاحة في المعهد البحثي/ الجامعة

حاول أن تتعرف على نوع الدعم الذي يقدمه المعهد/ الجامعة للباحثين، وهل عقدك يسمح لك بالتدريب، وهل يوجد أية دورات تدريبية للباحثين مفيدة لك، وهل يوجد شخص في الموارد البشرية مسؤول عن دعم الباحثين، وستصبح على دراية كبيرة بالموارد التي يتيحها المعهد/ الجامعة لك.

ج٤) تأكد من تمثيل الباحثين في القسم والكلية

كباحث فإنك لا تعتبر طالبًا، وكذلك لا تعتبر عضو هيئة تدريس دائم، وهذا يعني أن احتياجاتك واعتراضاتك يتم إغفالها، والطريقة السليمة للتغلب على ذلك هو التمثيل على مستوى القسم واللجان الموجودة بالقسم.

الأساس الثاني: التواصل

هناك طريقتان لزيادة التواصل في البيئة البحثية مما يزيد من عملية الإبداع البحثي، وهما:

١- التواصل غير الرسمي

أ) في العمل: في أثناء تناول القهوة أو وجبة الغذاء والتحدث مع الآخرين.
ب) خارج العمل: التقابل خارج العمل في المساء، ممارسة بعض الأنشطة الرياضية الجماعية، الخ....

الفائدة:

- عندما تتحدث إلى زملائك فانك تشعر بأنك متتج للغاية، حيث تتعرف على زميل يساعدك في أي لحظة، وهذا مغنم عظيم، حيث يمكنك الآتي:
- أخذ وقتك في التعرف على أناس جدد يساعدونك في بناء شبكة اجتماعية ومهنية، ويخرجوك من الوحدة والعزلة.
- التحدث إلى الزملاء مفيد لبحثك أيضا، حيث يقدم وقت وفرصة لمشاركة المعلومات المهمة عن الذي يحدث في المجال مثل الأبحاث الجديدة، والمؤتمرات القادمة.
- سيشكل زملاؤك مجموعة حيوية لتوليد الأفكار الجديدة واستكشافها ونقدها، وسينعكس ذلك على تحسين قدرتك على التفكير الإبداعي وإسراع عمليات الأعمال الخاصة بك.
- التحدث حول الأفكار في بيئة غير رسمية هو ما تحتاجه بالفعل، حيث يكون الباحثون أفضل في التفكير أثناء العمل غير الرسمي في تناول القهوة، والحدائق، والأكل، وأكثر من وجودهم للعمل الجاد والشاق في المعمل أو المكتب.

٢- التواصل الرسمي

هذا يمكن أن يحدث في:

- في مجموعتك البحثية أو قسمك: في وجود اجتماع إيجابي أو حلقات عصف ذهني.
- على مستوى الكلية أو الجامعة: في حضور جلسات نقاش، التحدث في أنشطة أخرى.
- خارج الجامعة: عند الالتقاء مع الباحثين الآخرين خارج الجامعة في مؤتمرات وفعاليات أخرى مهنية.

الفوائد:

- تعد معظم المجموعات البحثية اجتماعات دورية لمناقشة التقدم الحادث في البحوث، وأثناء عقد مجموعات مناقشة أو الحلقات، ولكن ذلك يعتبر رسمياً ولا يكون كل هذه الاجتماعات بناءة.
- ولكي تكون بناءة لابد من أن تكون:
- مفتوحة: تتم في بيئة بحيث يشعر كل واحد بالأمان للمشاركة في الأفكار، ويسأل أسئلة، ويناقش مشكلات، ويحصل على أفكار ونصائح.
- آمنة: يشجع الحضور فيها على الشعور بأنه لا يوجد أسئلة سخيفة وغبية.
- ديمقراطية: يتم فيها تبادل المعارف أفقياً عبر جميع المشاركين ولا تقتصر فقط على الأعضاء الكبار.
- داعمة ومشجعة: حيث يستطيع كل واحد أن يعطي ويتلقى نقد بناء دون خوف من التوبيخ والسخرية.
- مغامرة ذهنية: حيث يشجع الجميع على التفكير اللاحدود thing big.

الأساس الثالث: تخصيص وقت ومكان للإبداع

هناك مشكلات وضغوط في البيئة البحثية تتمثل في الحصول على تمويل، واستكمال المشروع حسب الوقت المخصص له وحسب الميزانية المخصصة، ونشر النتائج في دوريات لها تصنيف عالٍ، وهذا كله يشعر أنك أنه لا مجال كبير للإبداع. ولهذا كله، فلا بد من تخصيص وقت ومكان للبحوث الإبداعية من خلال عمليات إبداعية مثل متابعة النتائج الشيقة الناجمة عن تحليل البيانات، والتعلم باللعب، والتجريب، وارتكاب الأخطاء ثم محاولة إصلاحها.

وقت ومكان للتفكير

إنه من المهم للإبداع أن تخصص وقتاً ومكاناً للتركيز على قضايا معينة: أو تسمح للأفكار أن تتدفق في الرأس. عندما تفكر في معملك أو مكتبك، أيضاً حاول أن تفكر خارج هذا المكان؛ لأنه سيساعدك على إيجاد أفكار إبداعية.

الوقت والمكان للتعلم بالتجريب

خصص وقت لتجريب الأشياء بالمحاولة، التجريب في جميع الاتجاهات حول هذا الموضوع، وهذا يكون مفيداً للإبداع لديك. ولو أنك جدولت ذلك سيكون مفيداً لك (جدولة وقت الإبداع ومكانه)، وسينعكس ذلك على مهاراتك كباحث مبدع.

الأساس الرابع: تطوير واستدامة الإبداع الشخصي

١- حاول أن تجري البحوث المهمة بالنسبة لك

اي اهتمام لموضوع معين، وتقدير لقيمته، يمكن أن يزيد من تحفيزك، وهذا سيؤدي ليس فقط إلى أن تبذل يوماً ما بل تستمر في الإبداع.

٢- انشر الشغف الخاص بك

حاول التواصل بشأن العلم الخاص بك للجمهور من غير الأكاديميين، حيث سيلاقي ذلك اهتماماً منهم.

٣- أدر توقعاتك

للتعامل مع حالات الضيق والشدة، خذ هذه النصائح:

- يعتبر البحث عن الاكتمال في كل شيء ضد الإجابة Perfect is the enemy of good ، فكر في كيفية تطوير إستراتيجيات التغلب على الضيق بسبب عدم الاكتمال، وذلك سيزيد الإنتاجية ويقلل الإحباط.
- فكر في الإستراتيجيات التي تؤدي بك إلى الملل.

تقييم الأداء البحثي باستخدام المقاييس الكمية للنشر العلمي

أعدت تومسون رويترز Thomson Reuters في عام (٢٠٠٨) دليلاً لكيفية تقييم الأداء البحثي باستخدام بيانات الاستشهاد Citation data، بالإضافة إلى الدراسات المماثلة التي قام بها مويد وآخرون (1995) Moed et al.، أنطوني وران (2003) Antony & Raan، مويد وآخرون (2005) Moed et al.، ران وآخرون (2007) Raan et al.، بوثر وآخرون (2009) Bothmer et al.، وليبيتاكيز وليبيتاكيز (2013) Lipitakis & Lipitakis، صويلح وآخرون (2014) Sweleh et al.، وبخصوص تقييم البحوث عن طريق المقاييس الكمية للنشر العلمي bibliometric، وفيما يلي تلخيص لأهم محتويات هذا الدليل والدراسات:

لماذا نحن بحاجة لتقييم الأداء البحثي؟

يعتبر التحليل الكمي احد الادوات الرئيسة في العلوم، حيث يشمل العدد والقياس ومقارنة الكميات والتحليل. لقد أصبح البحث العلمي نفسه من خلال النشر كبيراً ومعقداً، ولم تعد المعرفة الشخصية والخبرات أدوات كافية لاتخاذ القرار. لذا، فهناك حاجة إلى اختيار نوعية معينة من البحث العلمي لإدارة أفضل الاستشارات في العلوم. لهذا، فعلى الجامعات ومعامل ومكاتب الحكومة ومجالس الإدارات تحديد أي نوع من البحوث يجب دعمه وما الذي لا يجب دعمه، وأي نوع من الباحثين والمشروعات سيتم تلقيه دعم من الآخرين. بالتالي، فإن المكتبات التي تجمع المنتجات العلمية، والهيئات التي تمنح دعماً مالياً، والحكومات التي تحدد الحاجة إلى البحوث الوطنية عليها الاعتماد على تحليل الخبراء للأداء البحثي. وعلى الجامعات الحكومية أو الخاصة التي تبحث عن تمويل للبحوث من الهيئات الحكومية والمؤسسات أن تقدم دليلاً على إنجازاتها وقدراتها. وفي دول كثيرة، فإن الجامعات الحكومية والخاصة عليها أن تقيم أداؤها كجزء من بروتوكولات المساءلة المهنية والوطنية، وأن يكون لديها فهم مبني على دليل بشأن أداؤها تجاه تحقيق غاياتها ورسالتها من خلال تقييم مستمر لجميع وظائفها.

ونظراً لأن البحث العلمي يعتبر مهمة مركزية للجامعة، فلا بد من تقييم أدائه، حيث تساعد البيانات الخاصة بالأداء البحثي في تحديد القرارات الإستراتيجية بشأن أي المجالات من حيث إجراء بحوث فيها ودعمها. كما تساعد هذه البيانات قادة الجامعة في معرفة وضعهم النسبي في البحث العلمي بالنسبة إلى المعايير الوطنية والدولية في الإنتاج البحثي من حيث: كم بحث تم إنتاجه؟، ما هو التأثير؟، كم بحث نشر لأعضاء هيئة التدريس في دوريات درجة أولى؟، هل هذا العدد متزايد أم متناقص؟. بناء على ذلك، تستطيع الجامعة أن تضع أهدافاً، وتتابع التقدم، وتوفر ميزانية، وتعيين باحثين، وتستثمر في الإمكانيات، وتعمل مع هيئات خارجية.

كيف يمكن تقييم البحث العلمي؟

يتم تقييم البحث العلمي بما يسمى المقاييس الكمية للنشر العلمي bibliometrics، وتسمى كذلك المقاييس العلمية Scientometrics، وهناك عدة تعريفات لها. Bibl هي تطبيق للتحليل الكمي والإحصائي للمنشورات، مثل المقالات التي تنشر في الدوريات، والعدد الخاص بالاستشهاد بها. ويستخدم حالياً التقييم الكمي للمنشورات العلمية وبيانات الاستشهاد في معظم الدول حول العالم في المؤسسات العلمية الكبيرة. كما تستخدم في تقييم الأداء البحثي خاصة في

الجامعات ومعامل الحكومة، وصناع السياسة، ومديري وموظفي البحوث، وأخصائيي المعلومات، وأمناء المكتبات، والباحثين أنفسهم.

المقاييس المرجعية وتقييم النظراء: منهجية ذات وجهين

يعتبر اتحاد التحليل الكمي مع مراجعة النظراء Peer Review للبحث العلمي أفضل من ناحية التقييم، حيث يقدم التحليل الكمي ميزات في الحصول على معلومات موضوعية مهمة لاتخاذ القرار، وذلك على النحو التالي:

- يعتبر التحليل الكمي عالمي في منظوره من ناحية تقديم مراجعة من أعلى لأسفل، وهو يقدم بيانات عن جميع الأنشطة في مجال معين.
- المقاييس الكمية المرجحة weighted (مثل البحوث/ الباحثين أو الاستشهاد/ بحث) تعمل على محور الخصائص مثل مكان إنتاج البحث أو السمعة السابقة التي تؤثر على الانطباعات الشخصية عن جودة البحث العلمي.
- تعتبر بيانات الاستشهاد مؤشرا موضوعيا كميًا لتقييم الأداء البحثي. على الرغم من اعتبار المقاييس الكمية للنشر العلمي صالحة للتقييم، فإن من المهم ذكر أن البيانات والطرق المتخذة للتحليل لا بد أن تكون ملائمة لغرض التقييم.

تطور استخدام المقاييس الكمية للنشر العلمي

تتوسع الدول التي بها مؤسسات بحثية كبيرة في استخدام المقاييس الكمية للنشر العلمي، وهناك برامج لذلك وبها فرق عمل كبيرة، وهذه الفرق تقوم بعمل تقارير عن هذه المقاييس أو دراسات مؤشرات علمية بصفة دورية منتظمة مثل:

- المؤسسة الوطنية للعلوم (Vs) National Science Foundation
- المفوضية الأوروبية The European Commission
- المرصد الفرنسي للعلوم والتقنية France's L'Observatoire des Sciences d des Techniques (OST)
- المعهد الوطني الياباني للمعلوماتية (NIT) Japan's National Institute for Informatics
- المعهد الوطني لسياسة للعلوم والتقنية National Institute for Science and Technology Policy (NISTEP)
- وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة (METI) Ministry of Economy, Trade and Industry

وأيضاً هناك دول أخرى نشطة في هذا المجال مثل: الأرجنتين، أستراليا، بلجيكا، البرازيل، شيلي، الصين، فلندا، فرنسا، ألمانيا، إسرائيل، إيطاليا، هولندا، نيوزيلاندا، النرويج، البرتغال، جنوب إفريقيا، كوريا الجنوبية، إسبانيا، السويد، سويسرا، تايوان، وفي معظم الحالات يتم استخدام قاعدة بيانات تومسون رويترز.

من الذي ينخرط في تقييم الأداء البحثي؟

يمكن استخدام بيانات الاستشهاد بعدة طرق، ولعدة أغراض. ففي البيئة التنافسية، يمكن إثبات أن المؤسسة تدعم رسالتها، ويمكن أن تكون هذه البيانات أداة للتواصل (الشكل ٦، ٥، (تومسون رويترز ٢٠٠٨).

١- مكتب التخطيط الإستراتيجي

ينبغي قيام مكتب التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة بالتقييم الدوري للأداء البحثي عن طريق تقارير داخلية وأخرى خارجية، ويمكن استخدامها في الاعتماد الأكاديمي وغيرها. وينبغي شمول الخطة الإستراتيجية على مؤشرات أداء بحثية واستخدامها في التقارير الدورية التي ترفع إلى الحكومة، ومجلس الأمناء والخريجين وغيرها. ويمكن إدراج مؤشرات أداء مالية عن البحث العلمي ويتم تحليلها جنباً إلى جنب مع المقاييس المرجعية.

٢- المراكز البحثية

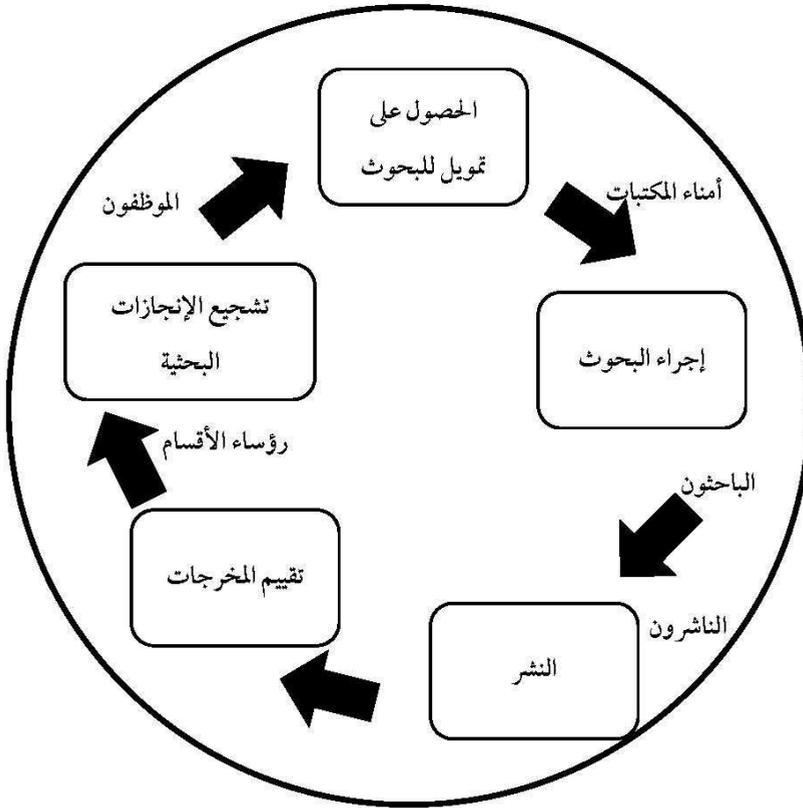
ينبغي على المراكز البحثية البحث باستمرار عن أعضاء جدد، وإعداد موضوعات بحثية جديدة، والتنافس في الحصول على دعم مالي. تساعد عملية التقييم الخارجي للأداء البحثي في اتخاذ القرارات، وتطوير الإستراتيجيات، واستعراض الطاقات.

٣- العلاقات العامة والتطوير

ينبغي على وحدات العلاقات العامة والتطوير القيام بدور من أجل جذب طلاب وباحثين وتمويل للجامعة، وذلك يحسن صورة الجامعة بشأن الإنجاز البحثي.

٤- المكتبات

تساعد المقاييس الكمية للنشر العلمي المكتبات في فهم أنماط استخدام الدوريات المحلية، ومعرفة أكثر الدوريات تأثيراً من أجل الاشتراك بها. تلعب المكتبات دوراً في مراقبة وتتبع والتحقق من الأداء البحثي للمؤسسة من خلال تتبع الإنتاج العلمي وتأثيره.



شكل (٦، ٥). المنخرطون في تقييم البحث العلمي حسب المراحل المختلفة.

ما أنواع البيانات المستخدمة في المقاييس الكمية للنشر العلمي؟

تقوم قاعدة بيانات تومسون رويترز بجمع البيانات على مدى (٥٠) عامًا في المجالات الأكاديمية المختلفة، وتتاح هذه البيانات على صفحة العلوم Web of Science ، ويشمل ذلك العلوم الطبيعية والاجتماعية والإنسانية، كما يتاح لها تحليل إحصائي حقيقي. تم استخدام معامل الاستشهاد Citation Index في عام (١٩٥٥) بواسطة ايوجين جارفيلد Eugene Garfield المؤسس والرئيس المتفرغ لما كان يسمى في ذلك الوقت ISI, in the Journal Science ثم بلور رؤيته في عام (١٩٦١) بإنتاج ما يسمى معامل الاستشهاد للعلوم Science Citation Index. الفكرة وراء هذا المعامل هي لو أن باحثًا معينًا أنتج "بحث" له أهمية، فإنه يستطيع أن يعرف

البحوث التي نشرت لاحقاً التي استخدمت هذا البحث واستشهدت به. تتيح قاعدة البيانات هذه متابعة وتحليل بنية ونمو العلوم. نجد في الوقت الراهن أن صفحة العلوم Web of Science لا تشمل فقط معامل الاستشهاد للعلوم Science Citation Index بل أيضاً:

- معامل الاستشهاد للعلوم الإنسانية Social Science Citation Index.
- معامل الاستشهاد للآداب والعلوم الإنسانية The Arts and Humanities Citation Index.
- معامل الاستشهاد للتفاعلات الكيميائية Index Chemicus and Current Chemical Reactions.

تشمل صفحة العلوم الآن حوالي (٩٣٠٠٠) دورية من أعلى جودة في كل مجال، وتستخدم من قبل ما يزيد عن (٣٤٠٠٠) مؤسسة وجامعة في أكثر من (٩٠) دولة حول العالم. ليس كل البحوث يتم الاستشهاد بها، حيث الغالبية العظمى لم يتم الاستشهاد بها على الإطلاق، وتشكل (١٠٪) من البحوث حوالي (٩٠٪) من الاستشهاد. علاوة على ذلك فإن البحث المهم الذي يحصل على استشهادات كبيرة في مجال معين، غالباً لا يتم الاستشهاد به في مجالات أخرى. ومن أجل أن البحوث في مجالات أساسية يمكن الاستفادة بها من قبل باحثين في مجالات أخرى، فإن تومسون رويرترز قد أوجدت ما يسمى "معامل الاستشهاد للتخصصات المتعددة Thomson Reuters Multidisciplinary Citation Index".

ما الذي تقيسه المقاييس الكمية للنشر العلمي

تطوير النشر العلمي وتحليل الاستشهاد

هناك عدد من الأنشطة والمخرجات البحثية التي يمكن أن تُعد، وأشهرها هو عدد المطبوعات التي تستخدم كمقياس للمخرجات، أما الاستشهاد فهو عدد الاستشهاد بمطبوعات الباحثين التي تعني بصراحة أنهم أوائل في الإنتاج العلمي لهذه الموضوعات. ويعتبر تتبع وتطور عملية الاستشهاد دليلاً على تأثير البحث العلمي. وحسب إيوجين جارفيلد Eugene Garfield فإن الاستشهاد له مميزات، وهي:

- يقدم تكريم للأوائل.
- يعطي رصيد للأعمال ذات الصلة.
- يوفر خلفية نظرية.
- يصحح أعمال الأفراد.

- يصحح أعمال الآخرين.
- ينقد الأعمال السابقة.
- يثبت الادعاءات.
- ينبه الباحثين للأعمال المستقبلية.
- يقدم أدلة إلى الأعمال غير الموثقة وغير المستشهد بها.
- يوثق البيانات والحقائق.
- يوضح المطبوعات الأصلية التي نبعت منها الفكرة.
- يوضح المطبوعات الأصلية التي نبعت منها المصطلحات والمفاهيم.
- بحاجة أعمال الآخرين.

ويعتبر معامل الاستشهاد دليلاً على أهمية ومدى استفادة الآخرين من هذا البحث. وبناء على ذلك، تستطيع الجامعة استخدام معامل الاستشهاد في تقييم المقاييس الكمية للنشر العلمي للبحث العلمي الخاص بها، ومدى إسهامها في المعرفة والتقنية، وتصيغ قرارات بناء على بيانات كمية وموضوعية.

مقاييس الاستشهاد Citation Metrics

ما أنواع البيانات التي تستخدم لكل غرض؟

ليس هناك مؤشرات تستخدم لجميع الأغراض، ولكن على الجامعة تحديد الغرض من عملية التقييم، وما المعلومات التي تريد الحصول عليها، وكيف أنها تستخدمها في أغراضها التطويرية. يبين جدول (٤، ٥) الأغراض المختلفة التي يمكن للجامعة أن تجري تقييم للبحث العلمي من أجلها، وكل غرض له نوع معين من المعلومات، ثم يتم بعد ذلك مناقشة العلاقة بين الغرض والبيانات بالتفصيل.

جدول (٤، ٥). الأغراض المختلفة لتقييم البحث العلمي.

الإنتاجية	عدد البحوث	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
الاعتراف الكلي	عدد الاستشهادات	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
التأثير	الاستشهاد (معامل هيرش H-Index, Hirsch Index)	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
الاعتراف غير المباشر	Send-generation Index	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
	سلسلة الزمن	المؤلف، المجموعة، المؤسسة

تابع جدول (٤, ٥).

التأثير الكفاءة	العدد متوسط الاستشهاد/ بحث	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
التأثير النسبي	نسبة الاستشهاد/ نسبة عدم الاستشهاد	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
	مطلق	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
	معامل تأثير الدورية	الدورية
المقارنة المرجعية	نسبة الاستشهاد/ نسبة عدم الاستشهاد	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
	نسبي	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
	خط القاع في المجال والتأثير النسبي	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
التخصص	معدل الاستشهاد المتوقع	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
	"المؤشر التاجي Crown Indicator"	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
	المؤشرات المثوية:	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
	النسب المثوية للبحوث، النسبة المثوية المتوسطة، مؤشرات الحد الأدنى المثوية مؤشرات التعاون	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
تحليل الاتجاه	مؤشر التخصصات	المؤلف، المجموعة، المؤسسة
	الواجهات البحثية	المجموعة
	سلسلة الزمن	المؤلف، المجموعة، المؤسسة

تساعد مقاييس الاستشهاد في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو الأداء البحثي للجامعة؟
- ما هو الوضع التنافسي للبحث العلمي في الجامعة مقارنة مع النظراء؟
- كيف يمكن للجامعة أن تتوقع النمو؟
- ما هي مراكز التميز بالجامعة؟
- ما هو تصنيف الجامعة في الاستشهاد Citation Ranking؟
- كيف يمكننا إظهار تأثيرنا البحثي؟

الإنتاجية Productivity

عدد الأوراق البحثية Counts of papers

يعتبر عدد الأوراق البحثية مقياساً للإنتاجية، ومقياساً أساسياً في المقاييس الكمية للنشر العلمي، حيث تقدم بيانات خام لتحليل الاستشهاد. ويساعد الجامعة في مقارنة إنتاجها العلمي مع

الآخرين، وينبغي الأخذ في الاعتبار عدد الباحثين مقارنة بعدد البحوث التي تنتجها الجامعة. كما ينبغي الأخذ في الاعتبار بعض الخصائص الأخرى مثل نوع المستند، سنة النشر، طريقة التصنيف.

الاعتراف الكلي/ التأثير Total Recognition/Influence

عدد الاستشهادات Citation counts

يقيس الاستشهاد التأثير Impact and Influence، ويتم ذلك على فترة زمنية معينة، ويمكن أن يتم على المؤسسة ككل أو على الباحثين، ويتم مقارنة مؤسسات مع بعضها أو باحثين مع بعضهم. ويؤثر عدد الباحثين بالمؤسسة على عدد الاستشهادات.

معامل هيريش H-Index

يعتمد معامل هيريش Hirisch Index (H-Index) على التوزيع، وهو يقابل عدد البحوث في مستوى معين (أو أعلى) من الاستشهاد الذي يساوي الحد الأدنى من الاستشهاد. حيث يشير إلى عدد البحوث (س) في مجموعة معينة لها عدد (س) من الاستشهاد أو يزيد. على سبيل المثال، فإن معامل هيريش بقيمة (٧٧) يدل أن (٧٧) بحثًا في مجموعة معينة تم الاستشهاد بها على الأقل (٧٧) مرة. يضم هذا المؤشر عدد البحوث وعدد الاستشهاد معاً.

الاعتراف غير المباشر/ التأثير Indirect Recognition/Influence

عدد الاستشهاد للجيل الثاني 2nd generation citation counts

هو مقياس للتأثير طويل المدى للبحوث وهو مشابه لـ "Google PageRank".

الكفاءة Efficiency

أ) متوسط الاستشهاد لكل بحث Average citations per paper

الاستشهاد لكل بحث ويسمى أحياناً التأثير Impact يتم حسابه بقسمة مجموع الاستشهادات لمجموعة معينة من البحوث لفترة زمنية معينة على عدد البحوث.

ب) النسبة المئوية للبحوث التي تم الاستشهاد بها/ نسبة البحوث التي لم يتم الاستشهاد بها

مطلق Percent cited/uncited papers - Absolute

يشير هذا المقياس إلى النسبة المئوية للبحوث التي تم الاستشهاد بها، والأخرى التي لم يتم الاستشهاد بها في عينة معينة. حيث البحث الذي تم الاستشهاد به لا بد أن يكون قد تم له ذلك مرة واحدة على الأقل.

ج- معامل التأثير للدورية **Journal Impact Factor** معامل التأثير للدورية هو مقياس يطبق على الدورية ككل، حيث يمثل متوسط عدد الاستشهادات للبحوث التي نشرت في الدورية خلال عامين.

التأثير النسبي / المقارنة المرجعية **Relative Impact/Benchmarking**
 أ) النسبة المئوية للبحوث التي تم الاستشهاد بها/ نسبة البحوث التي لم يتم الاستشهاد بها -
نسبي Percent cited/uncited papers - Relative
 يمكن استخدام هذا المؤشر نسبة إلى مجال تخصص معين، ودولة معينة، ومؤسسة معينة، وهكذا.

ب) خطوط القاع للمجال والتأثير النسبي **Field baselines and Relative Impact**
 هذا المؤشر هو متوسط الاستشهادات لكل بحث نسبة إلى البحوث في مجال معين خلال فترة زمنية معينة.

ج) معدل الاستشهاد المتوقع والمؤشر التاجي **Expected Citation Rate (ECR) and Crown Indicator (C-Index)**
 معدل الاستشهاد المتوقع ECR يدل على تكرار حدوث أن البحث يتوقع أن يستشهد به بناء على سنة النشر، الدورية، نوع البحث. هذا المؤشر يمثل متوسط الاستشهادات لكل بحث من مجموعة البحوث التي لها نفس الانتماء.
 المؤشر التاجي C-Index هو حاصل قسمة الاستشهادات الحقيقية على الاستشهادات المتوقعة، فلو كان أكثر من (١) فيدل على أداء أفضل من المتوقع.

د) مؤشرات النسبة المئوية: النسبة المئوية للبحوث، النسبة المتوسطة، مؤشرات الحد الأدنى
للنسبة المئوية Percentile Indicators: Paper Percentiles, Average Percentile
Thresholds Indicators
 يتم تقدير النسبة المئوية للبحث بالأخذ في الاعتبار سنة النشر والدورية التي نشر بها هذا البحث، ولذلك يتم إيجاد توزيع تكراري للاستشهاد بالبحوث مرتبة تنازلياً، ثم يتم حساب النسبة المئوية للبحوث في كل مستوى من مستويات الاستشهاد. ولهذا فإن النسبة المئوية تعبر عن مدى كفاءة البحث نسبة إلى البحوث الأخرى في نفس المجال. ويمكن حساب هذا المؤشر أيضاً بالنسبة لباحث معين في مجال ما نسبة إلى الآخرين. أما النسبة المئوية الخاصة بالحد الأدنى فهي تقيس النسبة المئوية للاستشهاد مقارنة بحد أدنى معين في مجموعة من البحوث.

التخصص Specialization

أ) مؤشرات التعاون Collaboration Indicators

تشمل مقاييس التعاون معدلات التعاون بين الباحثين Co-authorship أو بين المؤسسات أو الدول وهكذا، وهي تشمل سلسلة معيارية مثل نسبة البحوث التي بها عدد (١، ٢، ٢، ...) وهكذا) من الباحثين على مدى فترة زمنية معينة، وكذلك قياس مؤشرات التأثير، والتأثير النسبي للتعاون بين دولة معينة أو مؤسسة معينة.

ب) معامل التخصص Disciplinary Index

يدل هذا المقياس على مدى التركيز أو التشتت لمجموعة من البحوث عبر مجموعة من التخصصات. يساعد هذا المقياس على معرفة المخرجات البحثية متعددة التخصصات أو ذات التخصصات البيئية Multi- or interdisciplinary.

ج) الواجهات البحثية Research Fronts

الواجهات البحثية هي مجموعة من البحوث التي لها أعلى استشهاد، والتي تعتبر أمهات البحوث (البحوث الأساسية) Core papers في مجال معين. ويتم حسابها من عدد المرات التي تم الاستشهاد بهذه البحوث مرتين في نفس التوقيت Co-cited.

تحليل الاتجاهات Trend Analysis

أ) السلسلة الزمنية Time Series

تعتبر السلسلة الزمنية عن التمثيل القوي للبيانات الخاصة بالاستشهاد، حيث تعبر عن الأداء البحثي من حيث المخرجات، والتأثير مع الوقت. ويتم الأخذ في الاعتبار عدد الاستشهاد وتغيره مع الوقت، وكذلك التغيرات في عدد الباحثين والميزانية وربطها بعدد البحوث والاستشهاد.

هل يتم استخدام معامل التأثير في المقاييس المرجعية؟

يعتبر معامل تأثير الدورية (JIF) مقياساً للدوريات، ويعتمد على عدد الاستشهاد بالبحوث المنشورة في هذه المجلة، ويتم تحديثه سنوياً، وينشر في تقارير الاستشهاد للمجلة Journal Citation Report. ويتم استخدام هذا المعامل في مقارنة المجلات بعضها ببعض، ويمكن استخدامه في تقييم الأداء البحثي على وجهين هما:

- كمؤشر على نجاح قد تحقق بشأن قبول بحث في دورية مرموقة.
- كبديل كمقياس مباشر على معامل التأثير.

مؤشرات أداء البحث العلمي

- عدد البحوث المنشورة في دوريات علمية محكمة إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس سنويا (مثال: Western Australia Uni = 1.14 ، Adelaide Uni = 1.1.8).
- عدد الاستشهاد ببحوث أعضاء هيئة التدريس خلال العام.
- نسبة الإنفاق على البحث العلمي من ميزانية الجامعة سنويا (مثال: Ohio State Uni = 9% ، Washington Uni = 19%).
- نسبة إكمال طلاب الدراسات العليا لبرامجهم في المدة المحددة.
- نسبة اشتراك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية خلال العام.
- قيمة تمويل بحوث الجامعة من مصادر خارجية سنويا إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس.
- قيمة تمويل بحوث الجامعة من مصادر داخلية سنويا إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس.
- عدد البحوث والابتكارات المسجلة كبراءات اختراع سنويا.
- عدد المراكز العلمية المحلية والدولية في الجامعة التي تقدم خدمات أكاديمية ومهنية.
- عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تم تدريبهم داخليا وخارجيا سنويا إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس.
- عدد طلاب الدراسات العليا إلى إجمالي عدد الطلاب (مثال: Calgary Uni = 17.5% ، Arizona Uni = 18.4% ، Harvard Uni 66%).

يتضح مما تم عرضه في هذا الفصل أن البحث العلمي منظومة متكاملة من السياسات، والخطط، والبرامج، والباحثين، والتمويل، والتحفيز، والتقييم، وغيرها من العناصر التي ينبغي على المؤسسة التي تسعى إلى التميز في البحث العلمي أن تعتني بها وتنميتها. كما اتضح كذلك أن التنمية والعائد من البحوث على المجتمع له أسس ونهج وليس أمراً عشوائياً. كما تم كذلك استعراض أنواع المؤشرات البحثية التي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تقيم أدائها البحثي وأيضاً تنافس عالمياً في هذا المجال.

منظومة الجودة والتخطيط والشراكة المجتمعية

مقدمة

تعتبر الجودة والتخطيط ركيزتان أساسيتان لنهوض الجامعة من ناحيتين، الأولى لإصلاح قصور معين في الأداء الحالي، والثاني الانتقال من وضع جيد إلى أجدد. لذا، فعلى كل مؤسسة تعليمية أن تنشئ نظاماً لإدارة الجودة والتخطيط لديها من أجل المحافظة على وضعها التنافسي بين أقرانها. وفي هذا الفصل سيتم تقديم ملخص شامل للدور الذي تلعبه منظومة الجودة والتخطيط في الجامعات.

من المعروف أن الكوادر البشرية بالجامعة سواء كانت أعضاء هيئة تدريس أو إداريين أو فنيين تعتبر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها وظائف الجامعة. ومن ثم لا بد من الاهتمام بإعداد هذه الكوادر وتأهيلها والحفاظ على مستويات أدائها وتزويدها بكل جديد في مجال اختصاصهم. يشمل هذا الفصل وصفاً مختصراً لمنظومة التدريب التي ينبغي أن تتوفر بالجامعة لتأهيل الكوادر البشرية العاملة بها.

يشمل هذا الفصل أيضاً الدور المنوط بالجامعة في التفاعل مع المجتمع، حيث يعتبر الانخراط المجتمعي جزءاً لا يتجزأ من رسالة أي مؤسسة تعليمية، وذلك جنباً إلى جنب مع التعليم والبحث العلمي اللذين يحملا في طياتها خدمات مجتمعية وقد أنشئ من أجل ذلك.

إدارة الجودة

يعتبر بناء نظام إدارة الجودة بالجامعة ما هو إلا إجابة عن سؤالين مهمين هما "ما الذي نفعله" و"كيف نفعله" لضمان جودة الأداء الجامعي من النواحي الإدارية والتعليمية والبحثية والمجتمعية. ويرتكز بناء النظام على ثلاثة محاور مهمة، وهي:

إنشاء مركز الجودة

ينبغي قيام الجامعة بتجهيز مقرات تتمثل في المركز الرئيس للجودة بالجامعة (أو قد يسمى عمادة الجودة)، وكذلك الوحدات الفرعية للجودة بالكليات والإدارات العامة. يعمل هذا المركز على تطبيق نظم الجودة في جميع كليات ووحدات الجامعة من أجل المحافظة على جودة الأداء الجامعي من خلال عمليات القياس والتقييم وفق معايير ومؤشرات محددة. كما يعمل المركز على الاعتراف بالجامعة ووحداتها وطنياً ودولياً من خلال تأهيلها للحصول على الاعتماد الأكاديمي والإداري.

ينبغي أن يشمل مركز الجودة عدداً من الوحدات الإدارية الخاصة بالعلاقات العامة وشؤون الموظفين وتقنية المعلومات والمشتريات والمستودعات وغيرها، بالإضافة إلى الوحدات الفنية الرئيسة مثل وحدة القياس والتقييم، وحدة الاعتماد الأكاديمي، وحدة نظام إدارة الجودة، وحدة دعم الجودة وغيرها.

تختص وحدة القياس والتقييم بإعداد وتطبيق معايير ومؤشرات الأداء على المستوى المؤسسي ومستويات الوحدات الإدارية والأكاديمية التابعة للجامعة، وتقوم بتحليل البيانات الجامعية والإحصائيات سنوياً، وإعداد تقارير فنية ترفع إلى صاحب الصلاحية لاتخاذ قرارات مبنية على الأداء الكمي الحقيقي. تختص وحدة الاعتماد الأكاديمي بتأهيل الجامعة ووحداتها الأكاديمية للحصول على الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي واتخاذ التدابير الخاصة بذلك من تدريب وتأهيل ومراجعة وثائق ومخاطبة جهات الاعتماد وغيرها من الأنشطة ذات الصلة. أما وحدة نظام إدارة الجودة فتختص بإعداد معايير والممارسات الفضلى للجودة والمقارنات المرجعية، وتعمل على تطبيقها ومتابعة استخدامها في التحسين المستمر للأداء الجامعي. وتختص وحدة دعم الجودة بنشر ثقافة الجودة بالجامعة ووحداتها، وتقديم الدعم الفني والمشورة، وتبادل الخبرات، وطباعة المنشورات وتنظيم الفعاليات والتدريبات التي تعزز ثقافة الجودة بالجامعة.

يقوم مدير مركز الجودة بالجامعة (أو عميد الجودة) بالمهام التالية:

- يقوم بإدارة عمل الجهات المرتبطة بعمادة الجودة .
- يقوم بإدارة وضع نظام متكامل للتقييم الذاتي المستمر لأداء الجامعة وضمان الجودة لوحداتها الإدارية والأكاديمية، ووضع اللوائح والإجراءات التنظيمية اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة المتعلقة بقضايا الجودة والاعتماد الأكاديمي .
- يشرف على وضع خطة مرحلية مناسبة للمراجعة الدورية وفق معايير الجودة المعتمدة لضمان التحسين المستمر في أداء الأقسام الإدارية والأكاديمية بالجامعة.

- يشرف على إعداد التقارير ذات العلاقة بالتقييم الذاتي وضمان الجودة لوحدة الجامعة.
- يقدم الدعم والمشورة لوحدة الجامعة المختلفة نحو إعداد خطط التقييم والاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.
- يدعم التدريب والتأهيل المستمر لمنسوبي الجامعة في مجال الجودة.
- يتابع تنفيذ خطط التقييم والاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للجامعة ووحداتها المختلفة حسب الخطط المعتمدة.
- يشرف على تنظيم أنشطة العمادة المتعلقة بالتقييم والاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.
- يساهم في وضع خطة إستراتيجية طويلة المدى لتطوير عمليتي التعلم والتعليم بما يتناسب مع متطلبات العصر واحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- يرفع بالمقترحات التي من شأنها الإسهام في تحسين مستويات الأداء المختلفة في جميع الأقسام الإدارية والأكاديمية إلى إدارة الجامعة.
- يقدم المقترحات والاستشارات حول إستراتيجيات وأولويات الجامعة لتحسين الجودة.
- يشرف على وضع آلية للتعرف على توقعات ومتطلبات المستفيدين ومستوى رضاهم من الجامعة.
- يشرف على إعداد تقارير الأداء لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- يشرف على ضبط ومراقبة مستوى الجودة في مختلف وحدات الجامعة .
- يقوم بتحفيز جميع منسوبي الجامعة للاشتراك في التحسين المستمر ورفع الكفاءة وتشجيع روح العمل كفريق .
- يقوم تقارير الأداء الواردة من وحدات الجامعة المختلفة.
- يشرف على إعداد الدراسات المتعلقة بتطبيق الجودة داخل الجامعة.
- يشرف على إعداد تقاويم الأداء الوظيفي لمنسوبي العمادة وفقاً للائحة تقييم الأداء الوظيفي .
- يتولى الإذن بالصرف من السلفة المخصصة لعمادة الجودة وفق قواعد الصرف من السلفة المستديمة.
- يشرف على تأمين مقر العمادة وتوفير جميع الاحتياجات الخاصة به.
- يشرف على إقامة علاقات علمية ومهنية بناءة بين الجامعة والمؤسسات التعليمية الأخرى في مجال الجودة وتطبيقاتها.
- يمثل الجامعة لدى الجهات الخارجية ذات الطبيعة المتعلقة بالأعمال المناطة بعمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- يقوم على دراسة وإبداء الرأي في كل ما يحال إليه من مكاتبات أو دراسات ذات علاقة بمهام وأهداف الإدارة.
- ينظم مهام الجهات المرتبطة بالعبادة ويطورها باستمرار.
- (المرجع: دليل نظام إدارة الجودة "الأيزو 9001-2008"، عمادة الجودة، جامعة الملك سعود ٢٠١٠م).
- ينبغي إنشاء وحدات فرعية للجودة بالكليات تكون مهامها تطبيق وضبط الجودة وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي، ونشر ثقافة الجودة بالكلية، وقياس الأداء، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، وإعداد التقارير السنوية، وإعداد خطط التحسين والتدريب، إعداد تقارير الدراسة الذاتية، توصيف المقررات والبرامج، وغيرها من الأنشطة ذات الصلة.
- ويتم تعيين رئيساً لوحدة الجودة بالكلية يكون مسؤولاً عن:
 - تطبيق نظام إدارة الجودة.
 - إعداد المعايير والنماذج التي تقيّم الأداء وتطبيقها.
 - حصول الكلية وبرامجها على الاعتماد الأكاديمي.
 - متابعة توصيف وتقرير المقررات والبرامج الدراسية.
 - متابعة إعداد تقارير التقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية.
 - العمل على جودة الشؤون الأكاديمية، والبحث العلمي، والخدمات المجتمعية.
 - التنسيق مع الاستشاريين والمدرّبين في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
 - تخطيط ومتابعة تنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بالجودة والاعتماد الأكاديمي.
 - اقتراح وتنفيذ مشروعات التحسين بناء على نقاط الضعف التي يتم التعرف عليها من تقارير الأداء السنوية.
 - توثيق أنشطة الجودة بالكلية.
- ويتم توفير المساحات الكافية للأكاديميين والإداريين العاملين في منظومة الجودة، وكذلك توفير قاعات اجتماعات وأماكن مناسبة للتدريب. ويتم تجهيز هذه المقار بالأثاث، وأجهزة الحاسب الآلي، والإنترنت، والتليفونات، والفاكسات، وآلات التصوير، والأدوات المكتبية، وغيرها.

دليل الجودة

يعتبر دليل الجودة وثيقة مؤسسية تجيب على السؤال الذي طرح من قبل وهو "ما الذي نفعله" لضمان جودة الأداء الجامعي و "كيف نفعله". حيث يوصف في هذا الدليل التفاصيل التي

يتم تقييمها في الجامعة، وتشمل جوانب خاصة بالجامعة كمؤسسة وأخرى خاصة بالفعالية الأكاديمية. حيث تشمل القدرة المؤسسية للجامعة التخطيط الاستراتيجي، وضمان الجودة، الحوكمة والإدارة، والبنية الأساسية والتجهيزات، ونظم التوظيف والترقي، والنظم المالية، وخدمة المجتمع. أما الفعالية الأكاديمية فتشمل التعليم والتعلم بما فيه المناهج ونظم القبول والتسجيل، ومصادر التعلم والتدريس، وتقييم الطلاب وغيرها. كما تشمل كذلك القدرة البحثية للجامعة مثل الإنتاج البحثي وجودة البحوث (تريكر و بروس ٢٠٠٥ Tricker & Bruce؛ جارفن وأرتيمز ١٩٨١ Garvin & Artemis؛ تي ٢٠٠٧، ٢٠٠٨ Teay).

لكل جانب من الجوانب السابقة، تسمى غالباً معايير، يوجد معايير فرعية تهتم بتفاصيل هذا المعيار ولها أدوات تقييم وفق مقاييس محددة تبين الأداء الجيد والآخر الضعيف. تتم عملية التقييم إما داخلياً بواسطة أفراد مدرين من داخل الجامعة، ويسمى ذلك تقييم داخلي أو بواسطة أفراد ذوي خبرة من خارج الجامعة، ويسمى ذلك تقييم خارجي. وفي كلا الحالتين، يتم التقييم وفق المعايير الرئيسة والفرعية من خلال تطبيق أدوات معينة. هذه الأدوات تتنوع حسب نضوج مستوى ضمان الجودة بالجامعة، ومن أشهرها الاستبيانات، والمقابلات، والملاحظة المباشرة، ومؤشرات الأداء الرئيسة، والمقارنات المرجعية.

ولابد أن تكون هذه الأدوات شاملة وتغطي جميع الجوانب بالجامعة السالفة الذكر، فعلى سبيل المثال لابد من تصميم استبيانات تقيس رضا الطالب عن المقررات الدراسية والبرنامج والخبرة التعليمية، ورضا أعضاء هيئة التدريس، ورضا الموظفين، ورضا الخريجين، ورضا أصحاب الأعمال أو جهات التوظيف.

وأيضاً بالنسبة لمؤشرات الأداء لابد أن تكون كمية ونوعية ولها بيانات متاحة وحديثة، ويتم فهمها وتفسيرها بسهولة، ومقارنتها مع بيانات مرجعية مناسبة (عكاوي ٢٠١٤؛ المهيدب وآخرون ٢٠١٥).

كما ينبغي على الجامعة القيام بإعداد دليل للممارسات الجيدة التي ينبغي الاسترشاد بها في عملية التقييم لكي يتم تحديد موقف النتائج من العمليات التي تقوم بها الجامعة هل هي جيدة وتتوافق مع أفضل الممارسات أم هي بعيدة عن ذلك؟.

وينبغي كذلك تحديد جدول زمني لأنشطة الجودة سنوياً يوضح فيه وصف دقيق للأنشطة، ومن يقوم بها؟، ومن أين يتم جمع البيانات؟، وكيف يتم تحليلها؟، وإلى من تبلغ تقارير ضمان الجودة، ومن يقوم بإعداد خطط التحسين، ومن يتابع تنفيذ هذه الخطط التحسينية، ثم من يقوم مرة أخرى بالبدء في دورة التقييم لكي يتم غلق الحلقة Closing the loop.

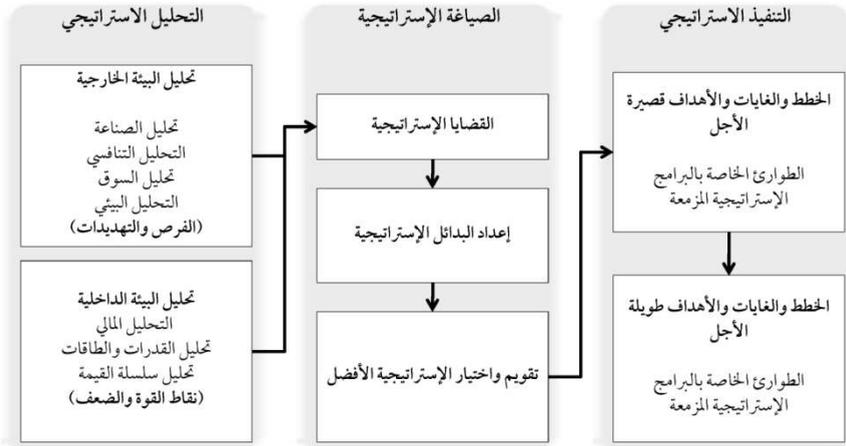
مؤشرات أداء فعالية نظم الجودة بالجامعة

- مدى تطبيق واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة والمقارنات المرجعية في الجامعة.
 - مدى التزام الجامعة بتحسين الجودة.
 - مدى انخراط أعضاء هيئة التدريس والإداريين في أنشطة الجودة.
 - التقييم الكلي للطلبة لجودة خبرات التعلم في المؤسسة (متوسط تقديرات الطلاب على مقياس سنوي تقديري من خمس نقاط لطلبة السنة النهائية).
 - نسبة المقررات التي يجري فيها تقييم للطلاب خلال السنة.
 - نسبة البرامج التي بها اعتماد مستقل لمعايير (مستويات) تحصيل الطلبة خلال السنة بواسطة أفراد من داخل المؤسسة.
 - نسبة البرامج التي بها اعتماد مستقل لمعايير (مستويات) تحصيل الطلبة خلال السنة بواسطة أفراد خارج المؤسسة.
- المراجع: عكاوي، القرني (٢٠١٠)؛ الهيئة الوطنية للوطنية للتقييم والاعتماد الأكاديمي NCAAA (٢٠٠٨)؛ (KSU-QMS (2009, 2012).

إدارة التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي هو تشخيص الوضع الراهن للجامعة داخلياً (نقاط القوة والضعف) وخارجياً (الفرص والتهديدات) لصياغة مستقبل تطمح الجامعة أن تكون فيه بحيث تحقق أمرين، الأول هو تلبية توقعات الجامعة وأفرادها، والثاني هو التغلب على التحديات والمشكلات الحالية. وفي ظل العالم المتسارع والمتغير من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومن أجل أن تستطيع الجامعة أن تواكب كل هذه المتغيرات وتحافظ على وضعها التنافسي بين قرنائها. كما يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة في اتخاذ قرارات سليمة وفقاً لرسالتها ورؤيتها وقيمتها (مثنى ٢٠١١ Metheny). كما أن التخطيط الإستراتيجي لا يشمل تخطيطاً للمستقبل بل صناعة المستقبل (جودشتين وآخرون ١٩٩٣ Goodstein et al). وعن طريق التخطيط الإستراتيجي يتم توحيد وتوجيه جهود جميع المعنيين بالجامعة وكياناتها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة وتعزيز مكانتها (كيلر ١٩٨٣ Keller). لذا فقد أصبح من الضروري على الجامعة أن تنشئ وحدة أو مركز أو عمادة للتخطيط الإستراتيجي تختص فيما يلي (الشكل ١، ٦، تي والشهري ٢٠١٢ Teay & Al-Shehri):

- تحليل الوضع الراهن للجامعة (البيئتين الداخلية والخارجية).
- صياغة الاستراتيجيات .
- صياغة مؤشرات أداء قياس الأداء الإستراتيجي للجامعة.
- تنفيذ الإستراتيجية .
- نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة .
- الإشراف على إعداد الإستراتيجيات الفرعية لوحدات الجامعة.
- رصد تطلعات المقيمين من داخل وخارج الجامعة وتحليلها لإدراجها في الخطة المستقبلية للجامعة .
- رصد الإمكانيات الموجودة في المجتمع المحلي والعمل على استفادة الجامعة منها.
- صياغة الإستراتيجيات للمهام والأنشطة وتحديد الموارد والميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

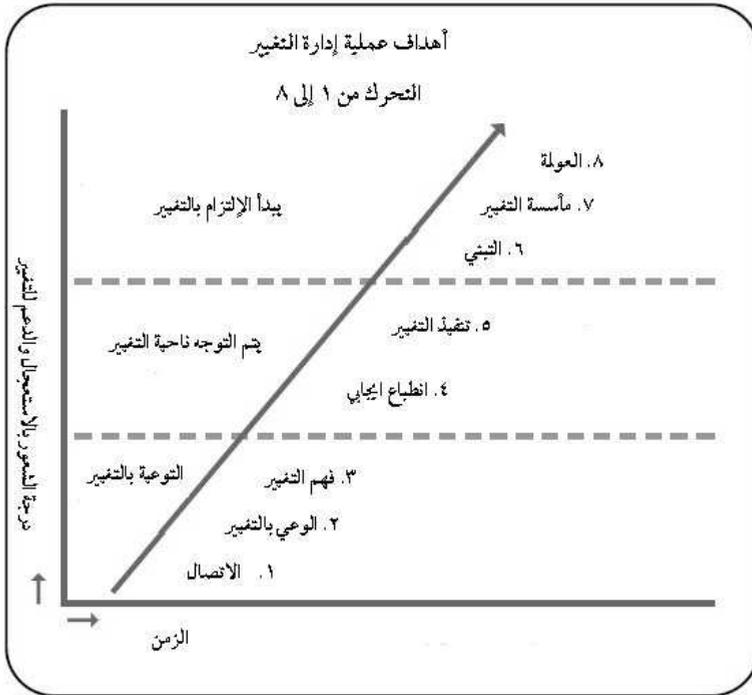


الشكل (١ ، ٦). عملية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة تعليم عالٍ أو كلية.

- إعداد رؤية ورسالة وقيم وغايات وأهداف الجامعة ونشرها .
- إعداد المشروعات الإستراتيجية شامله الأهداف، والمخرجات، والأنشطة، والميزانيات، ومؤشرات الأداء، ومسئولية التنفيذ.

- تحديد القضايا الرئيسية للجامعة، وهي الأحداث المستقبلية والاتجاهات التي قد يكون لها تأثير على الجامعة ووحداتها.
 - إعداد البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها.
- ينبغي أن تشمل الإستراتيجيات تحليل وأهداف نظرية خاصة بالبنية التحتية، والقيادة، والإدارة، والموارد البشرية، والعلاقات، والتحسين، والتطور، والقدرة المؤسسية (Taey 2007,2008).

جاء في دليل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الذي أعده مركز التطوير والريادة المؤسسية بجامعة نيوجرسي أن مستقبل مؤسسة التعليم العالي مرهون بالتخطيط الإستراتيجي، حيث يقدم منهجية مؤكدة تولد التفكير الإستراتيجي الذي يوجه المؤسسة في الاتجاه الابتكاري. وهناك ربط بين التقييم والتخطيط الإستراتيجي حيث يقود هذا الترابط إلى التغيير ويوجد ثقافة مؤسسية قائمة على التقييم المستمر والتجديد (شكل ٢، ٦، ١٩٨٢، Burton).



شكل (٢، ٦). عملية التغيير في المؤسسات.

يتم تحديد خطوات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بسبعة خطوات رئيسية، وهي (الشكل ٣، ٦، The State University of New Jersey):

الرسالة والرؤية والقيم Mission, Vision and Values

يتم مراجعة الاسس الموجهة للمؤسسة واتخاذها نقطة مرجعية لعملية التخطيط خاصة عندما يتم تخصيص الموارد وقياس الإنجازات.

المتعاونون والمستفيدون Collaborators and Beneficiaries

يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسين، مع التركيز على توقعاتهم تجاه إعداد وتنفيذ الخطط.

المسح البيئي Environmental Scan

يتم فحص القضايا الثقافية، والموارد، والعوامل الأخرى التي تؤثر على عملية التخطيط.

الأهداف Goals

يتم تحديد تطلعات المؤسسة في صورة ملموسة ويمكن تحقيقها وقياسها.

الاستراتيجيات والخطط التنفيذية Strategies and Action Plans

يتم ترجمة الأهداف والغايات إلى سلسلة من الإستراتيجيات والأنشطة وفق جدول زمني محدد.

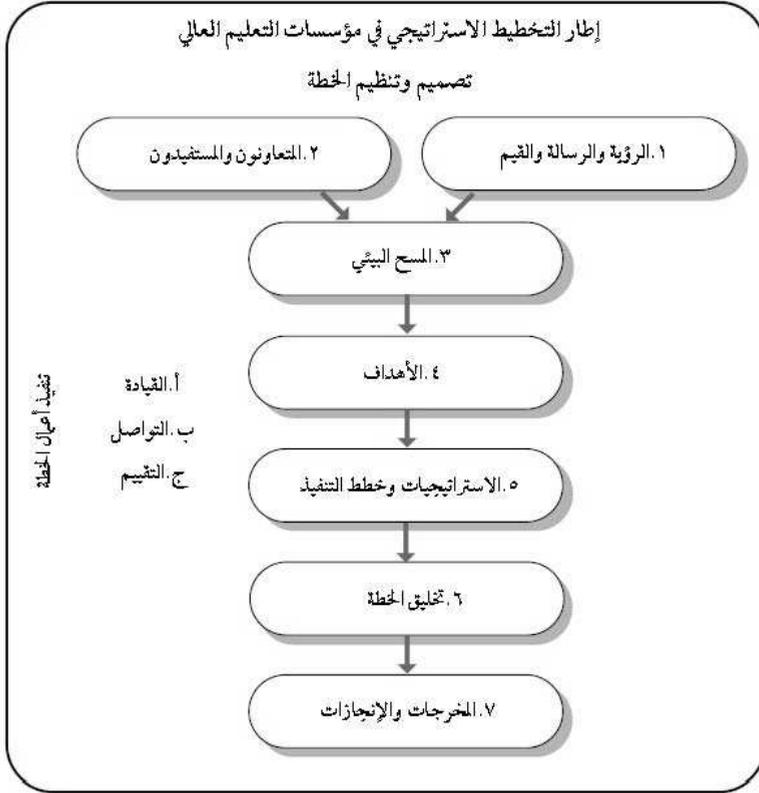
تصميم الخطة Plan Creation

يتم وصف الأهداف والإستراتيجيات بطريقة شاملة وسهلة الفهم.

المخرجات والإنجازات Outcomes and Achievements

يتم متابعة التنفيذ وتقييم المخرجات.

بيّن ليرنز (١٩٩٩) Lerner أنه على الرغم من أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على وضع كل جامعة، إلا أن هناك خطوات مشتركة لذلك، وهي (شكل ٤، ٦):



شكل (٣، ٦). مراحل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

الرؤية والرسالة Vision and Mission

تقوم الجامعة بتحديد الغرض الذي وجدت من أجله، وكذلك الوضع المثالي الذي تطمح أن تكون عليه. ولا بد أن تكون الرسالة والرؤية واضحة؛ لأنها تحدد الخطوات التالية.

المسح البيئي Environmental Scan

بمجرد تحديد الرسالة والرؤية، لا بد أن تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية. حيث يتم هذا التحليل البيئي في إطار نموذج القوى الخمس Five Forces Model، والتحليل الرباعي SWOT الذي يشمل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. ويتم تحليل البيئة

الخارجية للمؤسسة (اقتصادية، اجتماعية، ديموجرافية، سياسية، تكنولوجية)، والعوامل الداخلية، وكذلك تحليل الصناعة والعوامل الداخلية. ويتم أيضًا تحليل سوق العمل.

تحليل الفجوة Gap Analysis

تقوم المؤسسة بتحليل الفارق بين الوضع الراهن والمستقبل المأمول خلال تحليل الفجوة. ونتيجة لذلك، يتم تحديد عدد من الإستراتيجيات وتخصيص الموارد لغلق الفجوة وتحقيق الوضع المأمول.

المقارنة المرجعية Benchmarking

يشمل ذلك قياس ومقارنة العمليات التشغيلية للجامعة وممارسات الأداء أمام الآخرين، ويتم تحديد أفضل الممارسات، حيث يتم في النهاية تحديد الأهداف والمستهدفات.

القضايا الإستراتيجية Strategic Issues

تقوم الجامعة بتحديد القضايا الإستراتيجية بناء على رؤيتها ورسالتها، وذلك في إطار التحليل البيئي والتحليل الأخرى. تعتبر القضايا الإستراتيجية هي قضايا رئيسة للمؤسسة تخص تحقيق الرسالة والتوجه ناحية المستقبل المأمول.

الإعداد الإستراتيجي Strategic Programming

من أجل التعامل مع القضايا الإستراتيجية وإعداد الإستراتيجيات المطلوبة لتحقيق الرسالة، لا بد أن تقوم الجامعة بتحديد الغايات الإستراتيجية، والخطط التنفيذية، والتكتيكات في أثناء مرحلة الإعداد الإستراتيجي.

أ) الغايات الإستراتيجية Strategic Goals

هي مراحل ترغب الجامعة في تحقيقها لكي تتطور من قضية إستراتيجية معينة، ولا بد أن تكون هذه الغايات "ذكية SMART" (محددة Specific، مقاسة Measurable، متفق عليها Agreed Upon، واقعية Realistic، محددة بزمان وتكلفة Time/cost bound).

ب) الخطط التنفيذية Action Plans

توضح كيفية يمكن الوصول إلى ما نريد في مسيرة تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ج) التكتيكات Tactics

إجراءات تكتيكية تستخدم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

الإستراتيجيات الطارئة Emergent Strategies

هي أحداث لا يمكن التنبؤ بها أو غير مقصودة تظهر باستمرار، وتختلف عن الإستراتيجيات المقصودة للجامعة، ولا بد من الاستجابة لها.

تقييم الإستراتيجية Evaluation of Strategy

من الضروري القيام بتقييم دوري للإستراتيجيات والتكتيكات وبرامج التنفيذ من أجل نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك مرة على الأقل كل عام. يتم ذلك من أجل تجنب عدم تحقيق النتائج طويلة المدى التي تؤثر على رسالة ورؤية المؤسسة، حيث لا بد من تقييم الأداء الحالي مع التوقعات التي تم صياغتها سابقاً.

مراجعة الخطة الإستراتيجية Review of Strategic Plan

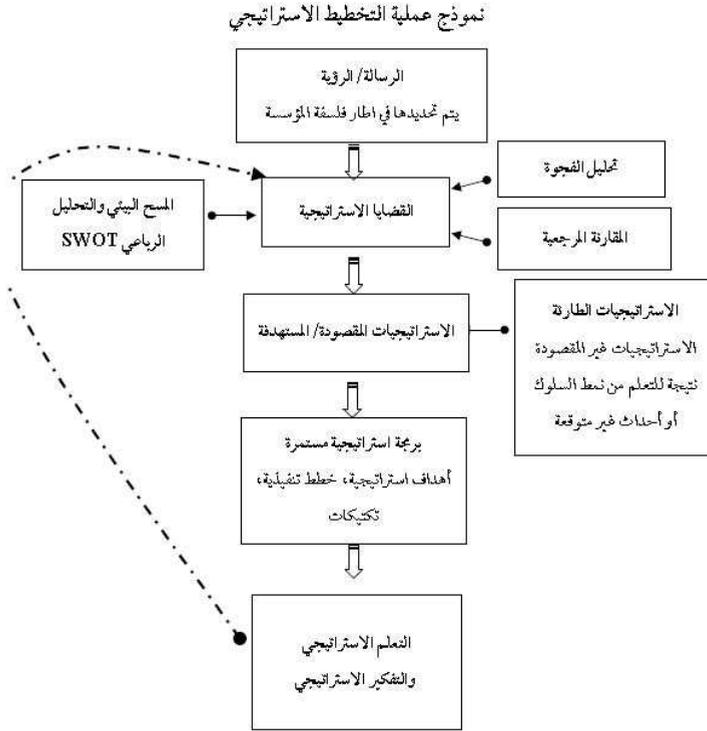
يتم تقييم الإنجاز في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم الجامعة بعملية مراجعة شاملة لخطةها الإستراتيجية وتجري التعديلات المطلوبة وتضبط مسيرتها بناء على نتائج هذا التقييم مع الأخذ في الاعتبار الإستراتيجيات الطارئة والتغيرات التي طرأت على المؤسسة.

التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking

مع مرور الوقت، سيتخذ منسوبو الجامعة قرارات روتينية في إطار رسالة ورؤية إستراتيجية الجامعة، حيث سيصبح التخطيط الإستراتيجي من ثوابت الجامعة، ويتعلم المنسوبون التفكير بطريقة إستراتيجية كجزء من الأنشطة اليومية. يتضمن التفكير الإستراتيجي تنظيم الآراء خلال عملية مفتوحة للتفكير المؤسسي تجاه مدى من البدائل والقرارات التي تحدد التناغم الأفضل بين المؤسسة والموارد والبيئة.

مؤشرات أداء فعالية نظم التخطيط الإستراتيجي بالجامعة

- اشتراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين في تطوير وتنفيذ الخطط الخاصة بالجامعة ووحداتها.
- توثيق عمليات التخطيط بالجامعة.



شكل (٤، ٦). نموذج التخطيط الإستراتيجي.

- مدى الاتساق بين الخطة الإستراتيجية للجامعة مع نظيرتها للتعليم العالي على المستوى الوطني.
 - مدى التنسيق بين خطط الوحدات الإدارية والوحدات التنظيمية الأخرى داخل الجامعة.
 - مدى تفعيل رسالة ورؤية وقيم وأهداف الجامعة في صورة أولويات وأهداف مقاسة وخطوات تنفيذية.
 - مدى وعي أعضاء هيئة التدريس والإداريين برسالة ورؤية وقيم الجامعة.
 - الأنشطة التعليمية الخاصة برسالة ورؤية وقيم وأهداف الجامعة.
 - النسبة المئوية للأهداف الإستراتيجية التي تحققت.
- المراجع: عكاوي والقرني (٢٠١٠)، الهيئة الوطنية للتقييم والاعتماد الأكاديمي NCAAA (٢٠٠٨)،
KSU-QMS (2009, 2012).

إدارة تطوير المهارات

ذكر مالكوم بيل (١٩٩٧) في كتابه "التدريب الناجح للموظفين" أن التدريب هو أي نشاط مصمم لتحسن أداء شخص آخر في مجال محدد، حيث إن التدريب هو المسار الصحيح لمواكبة المستجدات الإدارية أو التقنية أو الفنية أو الخدمية وغيرها. حيث يؤدي التدريب إلى زيادة الإنتاجية والسرعة في العمل وتقليل الأخطار. وذكر أن هناك عوامل لا بد أن تتوافر في عملية التدريب لكي يكون ناجحاً وفعالاً ومنها التزام الإدارة وإيمانها بأهمية التدريب والمنافع التي تعود منه (جيس وكوفري 2004 Gibbs & Coffery)، التزام المتدربين بالتدريب واستجابتهم له، التزام المدرب بالتدريب ومحاولة إضافة قيمة للمتدربين لتغيير حياتهم إلى الأفضل. وذكر كذلك أن هناك خمس خطوات للتدريب الفعال، وهي تقييم الحاجة إلى التدريب، تصميم التدريب، ممارسة التدريب، استعمالات التدريب، تقييم التدريب وأثاره (انظر كذلك وليمز تريسي ١٩٩٠، الحطامي وآخرون ٢٠١٣ Al-Hattami et al، اميرسون وموسيلر ٢٠٠٠ Emerson & Mosteller).

التدريب له انعكاسات جيدة على المتدربين، حيث يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة، وينمي مهاراتهم في التواصل وتقديم الاستشارات، وفهم للرسالة والوظيفة التي وجدوا من أجلها في المؤسسة، ويساعدهم كذلك في تنمية قدراتهم الذاتية في العمل تحت ضغوط وادارة الوقت وحل المشكلات وغيرها. كما يساهم التدريب المؤسسة في الأداء التنظيمي، وتقليل الصراعات، وزيادة الإنتاجية، وزيادة ولاء العاملين، وفهم العاملين للسياسات واللوائح الخاصة بالمؤسسة، وتقليل الهدر في الوقت والكلفة وتحسين الجودة.

يساعد التدريب على التغيير المنشود في المؤسسة وتحقيق أهدافها التطويرية، ويحفز العاملين ويزيد من قدراتهم على العمل الجماعي وينمي الموارد المالية.

يختلف التدريب عن التعليم، حيث يعتبر التدريب تغييراً مقصوداً في المعارف والمهارات والاتجاهات، أما التعليم فهو عملية تربوية تهدف إلى اكساب المتعلم معارف ومعلومات.

ويعتبر عضو هيئة التدريس ركيزة أساسية في التعليم الجامعي لما له من تأثير على مستوى الطالب والأداء البحثي والمجتمعي للجامعة. وذكر مرسي (٢٠٠٢) أن الجامعات في أمريكا، وبريطانيا، وكندا، وفرنسا، والعالم العربي خصوصاً في جامعات دول الخليج، ومصر، والأردن، والجزائر، والعراق بدأت في الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس.

ونقلاً عن شاهين (٢٠٠٤)، فقد ذكر سالي (١٩٩٩) أن الجامعات لا بد أن تستثمر في

الموارد البشرية لديها من خلال الاتي:

- ١- الالتزام القوي لتطوير جميع الموظفين لكي ينجزوا أهداف المؤسسة.
- ٢- وجود خطة إستراتيجية تحدد أهداف المؤسسة والموارد المتاحة لها التي ينبغي أن تسند للموظفين للعمل على تحقيقها بشكل جيد.
- ٣- إجراء مراجعات دورية لتدريب الموظفين وتطويرهم بصورة مستمرة.
- ٤- تقييم الاستشار في التدريب والتطوير، لمراجعة مستوى فعالية عملية تدريب الموظفين وتطويرهم.

ومن منطلق رسالة الجامعة وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فإن عضو هيئة التدريس له مهام تساعد في هذه الرسالة العامة للجامعة وهي: التدريس، والتقييم، وإرشاد وتوجيه الطلاب، والتأليف، والترجمة، والتطوير المهني، والعمل الإداري، وخدمة المجتمع (حياوي ١٩٨٧، شاهين ٢٠٠٤).

وقد وصف شاهين (٢٠٠٤)، وكذلك المواقع الإلكترونية لجامعات سان دييجو ستات San Diego State، ستانفورد Stanford University، ريتشموند Richmond University، كورنل Cornell University، بيتسبورج (Pittsburgh University) أن أدوار عضو هيئة التدريس تتمثل فيما يلي:

- ١- أدواره تجاه طلابه وتشمل التدريس، التقييم، التوجيه، الإشراف على بحوث الطلبة ودراساتهم، وتيسير وتسهيل عملية التعلم وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.
- ٢- أدواره تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وتشمل العمليات الإدارية بما فيها من مشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتخطيط البرامج، والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان والهيئات المتخصصة في الجامعة وتمثيل الجامعة أو كلياتها في المحافل الرسمية أو الشعبية.
- ٣- أدواره تجاه المجتمع المحيط به، وتشمل خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع المحلي ونشر الثقافة، وتقديم الاستشارات وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجامعة بمؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيل دور المؤسسات الحكومية والأهلية في خدمة طلاب الجامعة.

٤- أدواره تجاه نفسه وتشمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، وتطوير ذاته مهنيًا من خلال الاطلاع والبحث والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات النقاش، والدورات التدريبية، وتبادل الزيارات مع زملاء في جامعات أخرى.

من ثم، فلا بد لعضو هيئة التدريس أن يكون لديه معارف ومهارات وكفايات شخصية ومعرفية وأدائية تمكنه من أداء هذه الأدوار بفاعلية، وكذلك نظرا للتطور التكنولوجي وانعكاساته على العملية التعليمية وتعدد مصادر التعلم وتطور تقنيات الاتصال.

ذكر سميث و سيمسون (١٩٩٥) Smith & Simpson؛ وبها يلي (٢٠١١) Bailie؛ وجارت أوينز وآخرون (٢٠٠٣) Garret-Owens؛ كذلك الموقع الإلكتروني لجامعة ميزوري Missouri، أن المهارات التي يتم تدريب الهيئة التدريسية والموظفين عليها، هي:

- التخطيط الإستراتيجي.
- التوجه نحو العميل.
- الأخلاقيات والنزاهة.
- التوجه بالإنجاز.
- بناء العلاقات والشراكات والتعاون.
- تطوير الوعي الذاتي والمهني.
- إدارة التغيير وتصميم المؤسسة.
- التواصل.
- إدارة الموارد البشرية.
- ادارة العمل.
- مشاركة الموارد البشرية.
- التسهيلات.

حدد برنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بمصر (FLDP) المهارات التالية من أجل تحسين القدرة المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات:

- البحث العلمي.
- الجودة في التعليم.
- تقييم الطلاب.
- الإرشاد الأكاديمي.
- التدريس الفعال.
- استخدام التقنية في التدريس.
- التدريب المصغر.
- إدارة الوقت والاجتماعات.
- مهارات الاتصال الفعال.

- الإدارة الجامعية.
- النشر العلمي الدولي.
- ادارة الفريق البحثي.
- تنظيم المؤتمرات العلمية.
- نظام الساعات المعتمدة.
- مشروعات البحوث التنافسية.
- أساليب البحث العلمي.
- الاتجاهات الحديثة في التدريس.
- التعليم الإلكتروني.
- التدريس للأعداد الكبيرة والصغيرة.
- تصميم المقرر.
- تقييم التدريس.
- التعلم مدى الحياة.
- الحاجة إلى تنمية الانتماء المؤسسي.
- تنمية روح الفريق.
- التنمية المهنية.
- حل المشكلات.
- توطين التقنية في التدريس.
- نشر التحديث والتطوير.
- الالتزام المهني والأخلاقي.
- تحسين العلاقة بين الأستاذ والطالب.
- التعليم والتدريب المستمر لعضو هيئة التدريس.
- الاتصال في التدريس.
- المحاسبية والرقابة.
- ضمان الجودة في التعليم.
- التخطيط في التدريس.
- تنمية مهارات البحث العلمي.

- تنمية مهارات التدريس الفعال.
- تنمية مهارات الاتصال.
- مهارات العرض الفعال.
- مهارات التفكير.
- آداب وأخلاق المهنة.
- تدريب المدربين TOT.
- البرامج الأكاديمية للأكاديميين.
- البرامج الإدارية للإداريين.
- الجوانب القانونية للجامعات.
- الجوانب المالية للجامعات.
- الإدارة الفعالة للاجتماعات.
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- الإدارة الفعالة للازمات.
- إدارة الوقت وضغوط العمل.

ينبغي على الجامعات إنشاء وحدات أو مراكز أو عمادات للتدريب لها هيكل تنظيمي واضح وميزانيات محددة وآليات عمل. وتشمل هذه اماكن التدريب، والطاقتم الإداري والأكاديمي. يكون هدف هذه الوحدات أو المراكز وضع الإستراتيجيات ورسم السياسات اللازمة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين، سواء العاديين أو القيادات، بما ينعكس على الأداء الجامعي بشكل عام، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وتنفيذ هذه البرامج وقياس العائد منها.

مواصفات المدرب الجيد

لابد من وضع معايير لمواصفات المدربين الذين يتم اختيارهم لتنفيذ الدورات التدريبية

مثل:

- الاحترافية والخبرة والممارسة.
- القدرة على نقل خبرته للمتدربين
- الحصول على درجة علمية مناسبة لموضوع التدريب

- تحقيق نجاحات في الدورات السابقة التي قدمها
- الاعتماد من جهة لأعداد واعتماد المدربين
- التمتع بمواصفات شخصية تمكنه من أن يكون مقبول ويتعامل مع الظروف البساطة وعدم التكلفة والود.
- التمتع بالأخلاق والسمعة الطيبة
- (معهد الخدمات البشرية NARCCW؛ المعهد الوطني لمعايير المهارات NSSC؛ منسوبي التدريب (The Training Associates).

مواصفات المادة التدريبية الجيدة

- لا بد كذلك من إعداد المادة التدريبية وفق مواصفات معينة مثل:
- الأعداد من قبل محترفين.
 - التحكيم من قبل خبراء.
 - التوثيق.
 - الأصالة.
 - التوازن بين الجانب النظري والجانب العملي والتدريبي.
 - سلامة اللغة ومفهومة للجميع.
 - الطباعة والإخراج بشكل مناسب.
 - التحديث.
 - (ويكي هاو WikiHow؛ أدوات التدريب Training Toolkit).

مواصفات بيئة التدريب

- لا بد أن يكون المركز أو الوحدة أو العمادة التي توفر التدريب لها مواصفات مناسبة مثل:
- المساحة المناسبة.
 - العدد الكاف من القاعات يتناسب مع عدد منسوبي الجامعة.
 - التجهيز بالأدوات السمعية والبصرية.
 - غرف بها إستراحات مناسبة وهادئة وبعيدة عن الضوضاء
 - أجهزة تكييف وتدفئة.

- بها نظام محاسبي وإداري جيد.
- النظافة.
- نظام إعلانات واستعلامات مناسب وفعال.
- خطة تدريبية معتمدة.
- منح شهادات مصدقة من إدارة الجامعة.
- لديها معايير لمنح الشهادات.
- سهولة الوصول إليها.
- الطاولات والمقاعد مريحة
- توفر أدوات مكتبية في أثناء التدريب ومواد تدريبية مساندة
- توفر بطاقات تعريف للمدرّب والمتدريين
- توفر وجبات خفيفة في أثناء التدريب.

مؤشرات أداء فعالية نظم التدريب بالجامعة

- نسبة أعضاء هيئة التدريس المتدريين سنويا إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس.
- نسبة الإداريين المتدريين سنويا إلى إجمالي عدد الإداريين.

إدارة الشراكة المجتمعية

تعتبر الشراكة المجتمعية متمثلة بالخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع إحدى الوظائف الرئيسة لها بصورة مباشرة، علاوة على التعليم والبحث العلمي اللذين يعتبران خدمات مجتمعية غير مباشرة. من البديهي أن تنشأ الجامعات من أجل تنمية المجتمعات المحلية أولا ثم لخدمة المجتمع الأقليمي والدولي فيما بعد نضوجها ونموها.

يتناول هذا الجزء أفكارًا تم تجميعها من مصادر متنوعة لمساعدة منسوبي الجامعة وقادتها وصناع القرار بها لزيادة فعالية الجامعة وتميزها في خدمة المجتمع.

إن الأفكار الواردة هنا تم تكييفها لتناسب المجتمعات العربية، حيث إن المصادر بها أفكار لا تتناسب مع مجتمعاتنا.

المصادر الأساسية هنا هي الـ (٣٦٦) فكرة لخدمة المجتمع التي أعدتها جامعة نبراسكا لينكولن Nebraska Lincoln University، بورواي وتانتر (Purwadi & Tantra (2007)، البنك

الدولي (2000) The World Bank، جامعة بوسطن University of Boston، جامعة مونتكليفلر Montclair State University، جامعة كوينيبياك Quinnipiac University، جاكسون Jackson (2010)، نانجتشاليرم وتشايريسيرا (Nuangchalerm & Chansirisira (2012).

أفكار عامة على الجامعة القيام بها لخدمة المجتمع

- يجب المحافظة على عدد الساعات التطوعية لمنسوبي الجامعة لخدمة المجتمع.
- تنظيم برنامج تكريم للمتطوعين من منسوبي الجامعة الذين يقودون مؤسسات مجتمعية.
- يتم القيام بأنشطة لزيادة الدخل المالي للجامعة واستخدامه استخداما جيدا في خدمة المجتمع.
- تقديم هدايا لمنسوبي المؤسسات المجتمعية غير الهادفة للربح ذات الصلة.
- إعداد متطوعين من منسوبي الجامعة ليكونوا مرشدين بالمتاحف التاريخية.
- تخطيط ليوم توعية بالعرقية وعدم التمييز في المجتمع.
- تصميم حملة توعية للتوعية بالتسامح وفهم الاختلافات.
- التطوع من قبل منسوبي الجامعة المتخصصين في الشؤون الصحية.
- التطوع من قبل منسوبي الجامعة للإرشاد في المعسكرات الصيفية المحلية.
- قيام الجامعة بإعداد صفحات ويب لمؤسسات غير الهادفة للربح بدون مقابل مادي.
- تطوع منسوبي الجامعة في إدارة نوادي للشباب.
- تصميم بطاقات وهداؤها للمسنين من منسوبي الجامعة السابقين.
- الجري أو المشي في سباق خيري من قبل منسوبي الجامعة وقياداتها.
- قيام الجامعة بتنظيم مهرجان لإدخال البهجة على المجتمع.
- قيام الجامعة بتنظيم فعاليات للإحسان.
- تنظيم تبادلات بين أفراد من الريف والحضر لزيادة التفاهم.
- تنظيم الجامعة لماراثون لزيادة الدخل المالي واستخدامه في خدمة المجتمع.
- التطوع من قبل منسوبي الجامعة للمساعدة في مزاد خيري.

على جدول أعمال الجامعة

- القيام بتنفيذ مشروع لخدمة المجتمع في بداية كل عام دراسي.
- التخطيط لبرنامج ليوم تذكاري وطني.

- قيام الجامعة بتكريم قدامى المحاربين في المجتمع.
- اشتراك الجامعة في اليوم الوطني.
- تنظيم الجامعة مبادرة لجمع الملابس القديمة وإعطائها للمحتاجين.
- قيام قادة الجامعة بالاتصال ببعض رجال الأمن في يوم الإجازات.
- قيام الجامعة بإهداء سلة للمحتاجين بها مواد تموينية.
- قيام الجامعة بمبادرة لزيادة اهتمام المجتمع بالناس الذين لا مأوى لهم.
- قيام الجامعة بمبادرة لمكافحة الملل من قبل الطلاب والطالبات في الإجازة الصيفية من خلال تأهيلهم لكي يصبحوا متطوعين في المجتمع.

دور الجامعة تجاه الأطفال والعائلة والأصدقاء

- حث الجامعة لطلابها على تصميم لعب وإهدائها لأطفال الصغار.
- حث الجامعة منسوبيها على زيارة التلاميذ الأيتام بالمدارس.
- حث الجامعة منسوبيها على زيارة المرضى بالمستشفيات.
- حث الجامعة منسوبيها على قراءة كتب لطفل صغير أو شخص أعمى أو جار كبير.
- حث الجامعة طلابها الذين يدرسون الفنون على تصميم كروت تمنيا بالشفاء للمرضى بالمستشفيات والذين في فترة النقاهة في المنازل.
- بث روح الزمالة والصدقة مع زملاء من دول أخرى.
- قيام طالبات الجامعة بتنظيم ورشة عمل لإصلاح الملابس أو الخياطة للمحتاجين.
- قيام الجامعة بمبادرة لجمع ادوات المكياج والعطور غير المستخدمة وأدوات التجميل الأخرى لمراكز السيدات اللاتي تعرضن للاعتداء.
- صنع بطانية أو جدارية للسرطان أو الإيدز لتذكار الناس الذين ماتوا بسبب هذه الامراض، وتذكر الآخرين الذين على قيد الحياة.
- مراسلة مؤلفي كتب الأطفال وسؤالهم لإهداء نسخ موقعة منهم، والقيام بتنظيم مزاد للكتب، وإهداء المبالغ الخاصة بذلك إلى المكتبة المحلية.
- إهداء النظارات القديمة لمؤسسة خيرية أو مكان بحيث يمكن تدويرها للمحتاجين.
- تدشين مبادرة لجمع اللعب، وتنظيفها، القيام بإصلاحها وإهدائها للغير.
- تدشين مبادرة لجمع الملابس القديمة وإهدائها للمحتاجين.

دور الجامعة في زيادة التوعية بالأمان

- قيام الجامعة بتقديم مقررات مجانية لمنسوبي المجتمع عن كيفية الحفاظ على الحياة.
- ابتكار الجامعة لعبة لتعليم الأطفال كيفية البقاء بأمان في المنزل، ونشرها في وسائل الإعلام.
- قيام الجامعة بتصميم مطويات عن نصائح ما بعد المدرسة وتسليمها إلى المراكز الخاصة بالعناية والمدارس الابتدائية.
- قيام الجامعة بتنظيم ورش عمل ومؤتمرات سنوية عن السلامة ودعوة ممثلين من المجتمع إليها، والتوعية بذلك في وسائل الإعلام.
- قيام الجامعة بجعل الحرم الجامعي وما حوله خاليًا من تقاطعات الطرق الخطرة.
- قيام الجامعة بفاعلية لتعليم الأطفال القيادة الآمنة للدراجات.
- قيام الجامعة بحملة إعلامية للتوعية بأخطار السموم.
- قيام قسم الإطفاء بالجامعة بتعليم الآخرين كيف يتقون شر النار.
- حرص الجامعة على وجود أدوات طوارئ.
- قيام الجامعة بمبادرة لجمع مبالغ مالية للصرف على قضايا نبيلة.
- قيام الجامعة بإعداد فيديوهات عن الأمان وإتاحته للعامة على موقعها الإلكتروني.
- قيام الجامعة بحملة إعلامية ضد الانتحار في سن المراهقة.
- حث منسوبي كليات التربية البدنية للتطوع واعتمادهم كمنقذين للحياة في حملات السباحة بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- تنظيم الجامعة لفعاليات للتوعية بإخطار المخدرات.

دور الجامعة في محاربة الجريمة

- قيام الجامعة بفاعليات للتوعية بالأدلة الجنائية، وأسباب الجرائم.
- قيام الجامعة بالتواصل مع المنظمات المجتمعية التي تحمي من الجريمة.
- قيام الجامعة بالتنسيق مع السلطات المحلية تجاه مساندة الضحايا وتقديم خدمات لهم.
- قيام الجامعة بإنشاء قناة تلفزيونية أو محطة راديو للتوعية العامة والخدمات ضد المخدرات والكحول، وغيرها، بعمل تطوعي من منسوبي الجامعة ذوي الاختصاص.
- قيام الجامعة بتنظيم ورش عمل عن الدفاع عن النفس.

دور الجامعة في دعم الأنشطة الطلابية

- جمع كورسات وشهادات تقدير وهدايا صغيرة للطلاب الذين يظهرون تقدماً في دراستهم.
- تنظيم فعالية بيع كتب مستعملة والتبرع بالمبالغ التي يتم الحصول عليها.
- تنظيم لقاء لتعارف الطلاب في الجامعة.
- إنشاء برنامج نظام صداقة لزيادة تعارف الطلاب الجدد مع القدامى.
- القيام بحملة ضد التدخين التي تشجع الطلاب على الإقلاع عن التدخين.
- تشجيع كافتيريات ومطاعم الجامعة للتبرع ببقايا الطعام للمحتاجين والمشردين وبدون مأوى.
- القيام بتدريب الطلاب الذين يدرسون اللغة الإنجليزية كلغة ثانية.
- إبراز الموهوبين في المجتمع على لوحة إعلانات بالجامعة.
- القيام بحملة لجمع أدوات مكتبية من الطلاب والتبرع بها للطلاب غير القادرين.
- القيام بحملة للتبرع بأشرطة الفيديو التعليمية القديمة إلى مكتبة الجامعة.
- قم بدعوة متخصصين في تقديم توعية عن المخدرات أو سلامة المركبات.
- كون مجموعات دراسية لمساعدة الطلاب الأجانب في أعمالهم الدراسية.
- قيام طلاب وطالبات الجامعة بتسجيل شرائط لقراءتهم قصص، وإعطائها للأطفال في المستشفيات.
- القيام بجمع سلع معلبة في أثناء فعالية بالجامعة وإهدائها إلى بنك الطعام المحلي.
- إنشاء نادي صداقة للطلاب الجدد.
- قيام منسوبي الجامعة بإعداد كتب مصورة للقراءة من قبل شباب صغار.
- فحص ملاعب الجامعة ضد المخاطر.
- القيام بإنشاء عيادة للرياضة الآمنة بالجامعة.

دور الجامعة في مساعدة الجوعى ومن لا مأوى لهم

- تساعد الجامعة في تقديم وجبة كل فترة زمنية للمشردين.
- تنظم الجامعة حملة لعدم الإسراف في الطعام ومساعدة المحتاجين..
- تنظم الجامعة حملة بعنوان "أنا أهتم بجمع الأمشاط، فرشاة الأسنان، الشامبو،... للمشردين".
- تساعد الجامعة بما تمتلك من إمكانات بالإصلاح في ملجأ محلي للمشردين.
- تدشن الجامعة حملة تبرع بلوازم الفن للأطفال في ملجأ للمشردين.

- تعمل الجامعة مع المسؤولين المحليين للبدء في إنشاء ذلك بنك للطعام إذا كان غير موجود.
- تقوم الجامعة بتدشين حملة لتعليب وتسليم الطعام إلى بنك طعام.
- تبرع الجامعة بأحد منتجاتها الغذائية كل موسم إلى بنك الطعام.
- تنظم الجامعة فعالية لشبابها لإعداد صناديق لجمع الغذاء من المتاجر والبنوك ودور السينما والمدارس وإعطائها للمحتاجين.
- تنظم الجامعة نزهة للأطفال المشردين.
- توفر الجامعة أدوات للإسعافات الأولية للملجأ المتشردين.
- تحث الجامعة منسوبيها للتطوع في مراكز القراءة لمساعدة المحتاجين في ملجأ المتشردين.
- تحث الجامعة منسوبيها على تخصيص ساعة قراءة يوم السبت مرة شهريا لزيادة ملجأ للمتشردين، وإحضار كتب وتركها لهم.
- تدشن الجامعة حملة لجمع أشياء وتسليمها إلى ملجأ للمتشردين (بطانيات، شراشف، مناشف، ألعاب، كتب، حفاضات للأطفال).
- تحث الجامعة طلابها وطلابها ليكونوا أصدقاء كبار لواحد أو أكثر من الأطفال الذين يعيشون في الملجأ.

دور الجامعة في مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة

- حث منسوبي الجامعة للتطوع للمساعدة في فعالية الأولمبياد الخاصة.
- حث طلاب وطالبات الجامعة لكي يكونوا أصدقاء لذوي الاحتياجات الخاصة بالجامعة.
- تدشين حملة لجمع الأموال لكتب برايل أو الطباعة بخط كبير للمكفوفين أو ضعاف البصر.
- حث منسوبي الجامعة للتطوع في قراءة كتب أو صحف وتسجيلها على شريط للمكفوفين أو ضعاف البصر.
- حث منسوبي الجامعة على تقديم هدايا للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في المستشفى.
- حث منسوبي الجامعة على احضار لعب للأطفال في قسم السرطان بالمستشفى.
- حث منسوبي الجامعة للتطوع في وكالة بالعمل مع الأطفال ذوي الإعاقة.
- حث منسوبي الجامعة على العمل مع متحدي الإعاقة الجسدية في مشروع فني.
- قيام الجامعة بضبط بنيتها الأساسية لتناسب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- مساهمة الجامعة في إنشاء مكتبة في مستشفى للأطفال.

- قيام الجامعة بعقد مسابقة لألعاب القوى لذوي الاحتياجات الخاصة.
- قيام الجامعة بتنظيم بزيارة لمراكز تأهيل المعوقين.
- قيام الجامعة بتحديد المرضى ذوي الإعاقات الخاصة من منسوبيها، وحث الباقين على التطوع لخدمتهم.

دور الجامعة في تحسين الحي الذي تقع فيه

- التنظيم مع قسم الصحة المحلي للقيام بفحوصات وخدمات طبية مجانية أو منخفضة لسكان الحي.
- توفير برامج تطوعية في تعليم دروس عن الرياضة لسكان الحي.
- قيام الجامعة بإنتاج صحيفة للحي.
- قيام الجامعة برسم خرائط للحدائق المحلية والمكتبات أو الأماكن التاريخية.
- قيام الجامعة بإجراء بحوث عن الأماكن التاريخية وتقديمها إلى مكتب السياحة.
- مساهمة الجامعة بتقديم إناشاء نوافير للشرب أو دورات مياه في الأماكن العامة كهدية للمجتمع المحيط.
- قيام الجامعة بالمساهمة في تنظيف القمامة في حدث مجتمعي والمحافظة عليها.
- قيام الجامعة بوضع علامات لترقيم المباني في المجتمع المحيط والأماكن المهمة حولها.
- قيام الجامعة بتصميم جدارية عن الجوانب المهمة في المجتمع.
- قيام الجامعة بحملة توعية حول خطورة إلقاء المواد الخطرة في مصارف المياه.
- قيام الجامعة بإنشاء عرض معلوماتي في المكتبة المحلية.
- تطوع الجامعة للمساعدة في فعالية مجتمعية.
- قيام الجامعة بالتخطيط لوضع زهور أو بيانات على الطرق السريعة المحيطة بها.
- قيام الجامعة بحملة توعية للحد من استهلاك الماء والكهرباء والغاز في المجتمع المحلي.
- قيام الجامعة بتنظيف الأماكن الفارغة.
- مساهمة الجامعة في الإمدادات للأفراد الذين احترقت منازلهم أو تعرضوا لمخاطر طبيعية.
- مساهمة الجامعة في إصلاح الملاعب.
- مساهمة الجامعة في تجميل وطلاء مراكز الشباب أو المراكز المجتمعية.
- مساهمة الجامعة في زراعة حدائق في المجتمع.
- مساهمة الجامعة في النظافة بعد حدوث أية كارثة طبيعية في الحي الذي تقع فيه.

- قيام الجامعة بتنظيم حملة للتبرع بالدم مع الهلال الأحمر / الصليب الأحمر.
- مساهمة الجامعة في إجراء مسح شامل لوكالات المجتمع لمعرفة الأسباب الرئيسة للحوادث في المجتمع، ثم تصميم حملة للتقليل من هذه الحوادث.
- قيام الجامعة بإنشاء مقاعد في الحدائق.
- قيام الجامعة بطلاء الأسوار الخاصة بها لإظفاء لمسة جمالية على الحي الذي تقع فيه.
- قيام الجامعة بتحديد الزوايا التي تكون فيها الأشجار والشجيرات معوق في قيادة السيارات.
- قيام الجامعة بحملة لجمع الأثاث المستخدم والتبرع به للمحتاجين.

دور الجامعة في المساهمة في الفنون المسرحية والرياضية

- حث منسوبي الجامعة على تشكيل فرق موسيقية وتقديم حفلات مجانية.
- قيام الجامعة بتوفير مقررات مجانية لتعليم العزف الموسيقي.
- تنظيم الجامعة لفعاليات رياضية.
- قيام منسوبي الجامعة ذوي الاختصاص بكتابة وإنتاج مسرحية عن القضايا الحالية.
- قيام منسوبي الجامعة ذوي الاختصاص بالعمل كمدرسين في فريق رياضي للشباب.
- تدشين حملة لجمع الأجهزة الرياضية القديمة وتبرع بها إلى الأسرة المحتاجة.

دور الجامعة في الحفاظ على البيئة

- قيام الجامعة بزراعة حدائق وأشجار بأكبر قدر ممكن سواء داخلها أو حولها.
- قيام الجامعة بإنشاء مصانع صغيرة لإعادة التدوير.
- قيام الجامعة بالتوعية للحد من تلوث الهواء.
- قيام الجامعة بإنشاء نظام لإتاحة النباتات والبذور للعامه.
- قيام الجامعة بإنشاء مغذيات للطيور في عدة أماكن بالحرم الجامعي وحوله.
- قيام الجامعة بحملة توعية للحد من استهلاك الكهرباء، والماء، والغاز، والمصادر الطبيعية.
- قيام الجامعة بحملات توعية للحد من تلوث المجاري المائية والحدائق.
- قيام الجامعة بالمساهمة في إنشاء موطن للحياة البرية بما تمتلكه من خبرات في هذه المجالات.
- قيام الجامعة بحملة لتشجيع ركوب الدراجات والمشي.
- مساهمة معامل الجامعة في اختبار صلاحية المياه في البحيرات المحلية، والأنهار، والحدول.

- قيام الجامعة بعمل ملصقات للمحافظة على المراكز المجتمعية.
- قيام الجامعة بإنشاء نظام لشراء المستلزمات التي يمكن تدويرها.
- قيام الجامعة بفحص مستويات للطاقة داخل الحرم الجامعي.
- قيام الجامعة بفحص الهواء في الأماكن المختلفة داخل الحرم الجامعي.
- تخلص الجامعة من المواد غير العضوية، مثل الاسبتوس داخل الحرم الجامعي.
- اختبار خلو الماء من الرصاص داخل الحرم الجامعي.
- قيام الجامعة بصفة دورية بإحلال الأشجار التي ماتت.
- قيام الجامعة بالتخلص من النفايات السامة بطريقة آمنة.
- قيام الجامعة باختبار مستوى غازات الرادون الكيميائية في الأماكن المغلقة داخل الحرم الجامعي.
- تنظيم واستضافة الجامعة لمعارض لإعادة التدوير.
- عقد الجامعة لمسابقة للأشياء المصنوعة من بضائع يتم إعادة تدويرها.
- حث منسوبي الجامعة على تطبيق الثلاث راءات 3R، في الحرم الجامعي: خفض Reduce، تدوير Recycle، إعادة الاستخدام Reuse.
- قيام الجامعة بحث منسوبيها على الحد من استخدام الأكياس البلاستيكية.
- قيام الجامعة بإصلاح المباني المهجورة داخل الحرم الجامعي.
- قيام الجامعة بإنشاء نادي للبيئة.
- قيام الجامعة بفحص المباني داخل الحرم الجامعي من حيث الطلاء المحتوي على الرصاص.

دور الجامعة تجاه كبار السن

- قيام الجامعة بتنظيم زيارات لدار رعاية المسنين.
- قيام العلاقات العامة بالجامعة بالتواصل مع المسنين الذين عملوا سابقا بالجامعة.
- قيام الجامعة بتنظيم فعاليات لتكريم المسنين من منسوبيها السابقين.
- قيام الجامعة من أن لآخر بتقديم وجبات إلى نزلاء دار رعاية المسنين.
- تنظيم الجامعة لبرامج تطوعية لتعليم كبار السن كيفية استخدام الكمبيوتر والإنترنت.
- تنظيم الجامعة لفعالية فنية لنزلاء دار المسنين.
- قيام الجامعة بإرسال خطابات تهنئة إلى نزلاء في دار المسنين في المناسبات.
- حث منسوبي الجامعة على التطوع للقراءة لنزلاء دار رعاية المسنين.

دور الجامعة في مساعدة الحيوانات

- مساهمة الجامعة في إنشاء والعناية بحديقة للحيوان.
- مساهمة الجامعة في إنشاء عيادة بيطرية لعلاج الحيوانات.
- تدشين حملة للتوعية بالعناية بالحيوانات الأليفة.
- قيام الجامعة بحث منسوبيها على التطوع في محمية للحياة البرية.

مؤشرات أداء الخدمات المجتمعية

- عدد المشروعات المشتركة بين الجامعة وعمالئها.
- قيمة الأموال التي تحصل عليها الجامعة من عملائها.
- قيمة الهدايا (غير المالية) التي تحصل عليها الجامعة من عملائها.
- مستوى رضا عملاء الجامعة عن التجهيزات البحثية التي تلبى احتياجاتهم.
- مستوى رضا عملاء الجامعة عن المصادر التعليمية بالجامعة.
- مستوى رضا جهات التوظيف عن جودة أداء الجامعة.
- مستوى رضا رجال الأعمال عن جودة أداء الجامعة.
- مستوى رضا الخريجين عن جودة أداء الجامعة.
- مستوى رضا أولياء الأمور عن جودة أداء الجامعة.
- عدد الإبداعات والبحوث والأفكار المالية التي يقدمها منسوبي الجامعة للمجتمع سنويا.
- عدد البرامج الإرشادية التي تشارك فيها الجامعة مع عملائها.
- عدد متلقي الخدمات الصحية من المستشفيات الجامعية سنويا (من غير منسوبيها).
- نسبة الطلاب الذين يتلقون تدريب سنوي يخص الخدمات المجتمعية إلى إجمالي عدد الطلاب.
- قيمة الأموال التي تدفعها الجامعة للمحافظة على التراث والثقافة المجتمعية.
- عدد الفعاليات التي تقيمها الجامعة سنويا لخدمة المجتمع.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يشاركون في أنشطة مجتمعية إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس سنويا.
- نسبة الموظفين الذين يشاركون في أنشطة مجتمعية إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس سنويا.
- عدد البرامج التي تقدمها الجامعة لخدمة المجتمع إلى عدد الأقسام الأكاديمية سنويا.
- قيمة الأموال التي تدفعها الجامعة لخدمة المجتمع سنويا.

- عدد الفعاليات التي تقيمها الجامعة للمحافظة على البيئة سنويا.
 - عدد الفعاليات التي تقيمها الجامعة لتقليل الإشعاع في البيئة سنويا.
 - عدد المشروعات المشتركة التي تقيمها الجامعة لإدارة النفايات سنويا.
 - عدد الوفيات نتيجة للحوادث الناجمة عن الإنشاءات الخاصة بالجامعة سنويا.
 - كمية التلوث الناتجة عن معامل الجامعة سنويا.
 - كمية الكهرباء المستخدمة في الجامعة سنويا.
 - كمية الماء المستخدمة في الجامعة سنويا.
 - عدد المقالات الإعلامية عن إيجابيات الجامعة (أو سلبياتها) إلى عدد المنشور عنها سنويا.
 - عدد الأحاديث الإذاعية عن إيجابيات الجامعة (أو سلبياتها) إلى عدد المنشور عنها سنويا.
 - عدد المقابلات التلفزيونية عن إيجابيات الجامعة (أو سلبياتها) إلى عدد المنشور عنها سنويا.
 - عدد صفحات الإنترنت عن إيجابيات الجامعة (أو سلبياتها) إلى عدد المنشور عنها سنويا.
 - عدد المجالس الاستشارية التي يشارك فيها أعضاء من المجتمع بالجامعة.
- المراجع: عكاوي، القرني (٢٠١٠)، الهيئة الوطنية للوطنية للتقييم والاعتماد الأكاديمي NCAAA (٢٠٠٨)، (٢٠١٤).

كما ذكر في الفصول السابقة أن التميز له أسس ومعايير وآليات في التحقيق، وهذا ما اتضح من هذا الفصل الذي تبين فيه أن التميز في الجودة والتخطيط الإستراتيجي وتطوير المهارات وخدمة المجتمع له أسس ومعايير وممارسات فضلى ينبغي على المؤسسات أن تسعى إلى تحقيقها والاستفادة منها.

الخاتمة

اتضح من خلال استعراض ما تم ذكر في هذا الكتاب أن التميز شيئاً مهماً للمؤسسات التعليمية لصنع مستقبل مستدام لها ويجعلها قادرة على التنافس البناء في ظل العالم سريع التغير والتطور. كما تم استعراض مفهوم التميز والجودة وآلية تحقيقه في الشؤون الإدارية والتعليمية والبحثية والمجتمعية.

شملت نظم التميز في الإدارة عدة أسس تتعلق بالهيكل التنظيمي الشامل ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات للقائمين على العمل الجامعي بجميع أنشطته، ومواصفات البنية الأساسية والبيئة التقنية وغيرها. كما تم استعراض أشهر أنظمة التميز والجودة وكيفية تطبيقها والاستفادة منها. أوضح الجزء الخاص بالتميز في التعليم والتعلم الأسس التي ينبغي التركيز عليها في تحقيق الأداء المطلوب من حيث المناهج الدراسية ومواصفات المعلم المتميز والبيئة التعليمية الجاذبة. إن استعراض الأدوات التي تحقق التميز في البحث العلمي والتي تشمل التخطيط والإدارة، وتقييم الأداء مهم جداً للمؤسسات البحثية التي تسعى إلى التميز.

تعتبر بناء قدرات الموارد البشرية وبناء نظم للتخطيط الإستراتيجي والجودة بالمؤسسات التعليمية عناصر تساعد في تحقيق التميز لهذه المؤسسات، كما أن اتباع أفضل الممارسات العالمية في تقديم خدمات للمجتمع والتفاعل معه ذو أهمية بالغة في الإضافة إلى هذا التميز.

المراجع

المراجع العربية

أبو الشعر، هند غسان (٢٠٠٧): معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي - جامعة آل البيت في الأردن نموذجاً - ص ١٤.

اسراء عبد الباسط: تعريف الإدارة واهدافها ومهامها.

<http://kenanaonline.com/users/Trainer/posts/82035>

العادلي، حسين درويش (٢٠٠٥): إدارة المجتمع والدولة: المضمون والشكل، مجلة الإسلام والديمقراطية، العدد ١١/١٦، نوفمبر، العراق.

القرني، عوض؛ عكاوي، أحمد (٢٠١٠): تحسين الأداء الجامعي من خلال معايير لتقييم أداء عضو هيئة التدريس: نموذج من عمادة الجودة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مؤتمر مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية الاستراتيجية - السياسات - الآليات، المنامة، البحرين، أكتوبر ٢٠١٠م.

القرني، عوض؛ عكاوي، أحمد (٢٠١١): مؤشرات الأداء المالية للجامعات: مثال من جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. مؤتمر تقييم وقياس جودة الأداء الجامعي، بيروت، لبنان، سبتمبر ٢٠١١م.

المهيدي، عبد الله؛ عكاوي، أحمد (٢٠١٤): نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود. المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، الزرقاء، ١-٣ أبريل ٢٠١٤م، ص ٧٠٤-٧١٥.

المهيدي، عبد الله؛ قاضي، عدنان؛ عكاوي، أحمد (٢٠١٥): تجربة إنشاء نظام داخلي لمقارنة أداء البرامج الأكاديمية بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. المؤتمر العربي الدولي

الخامس لضمان جودة التعليم العالي، الامارات العربية المتحدة، الشارقة، ٣-٥ مارس ٢٠١٥م، ص ١٠١٣-١٠٢٥.

برنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بمصر (FLDP):

<http://udc.mans.edu.eg/fldp/arabic>

بيل، مالكولم (١٩٩٧م). التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، بيروت: الدار العربية للعلوم.

تريسي، وليمر. (١٩٩٠م). تصميم نظم التدريب والتطوير. ترجمة: سعد حمد الجبالي، الرياض: معهد الإدارة العامة.

حسن كريم (٢٠٠٤): حسن كريم: مفهوم الحكم الصالح، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، الطبعة الأولى.

حياوي، موفق (١٩٨٧): دراسة مقارنة لإعداد وتدريب الاستاذ الجامعي. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٢٢.

دليل نظام إدارة الجودة "الأيزو 9001-2008" - عمادة الجودة - جامعة الملك سعود ٢٠١٠م). شاهين، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٤): التطور المهني لأعضاء الهيئة التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي. مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله، ٣-٥/٧/٢٠٠٤.

عاكوم، فريد ابراهيم (٢٠٠٦): ادارة الحكم والعولة. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات.

عزي الأخضر، غالم جلطي (٢٠٠٦) الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٢٧، <http://www.uluminsania.net>.

عكاوي، أحمد (٢٠١٤): مؤشرات الأداء الرئيسة، بناء وتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح - مترجم، دار جامعة الملك سعود للنشر.

عكاوي، أحمد؛ القرني؛ عوض (٢٠١٠): دور مؤشرات الأداء في تقييم وتحسين التعلم القائم على النتائج: نموذج من عمادة الجودة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية"، مؤتمر مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية الاستراتيجية - السياسات - الآليات، المنامة، البحرين، أكتوبر ٢٠١٠م.

فرجاني، نادر (٢٠٠٦): اساطير الفساد. جريدة العربي، العدد ١٠٠١، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية

- Academic Ranking of World Universities
(http://en.wikipedia.org/wiki/Academic_Ranking_of_World_Universities).
- Akkermans, H. and van Oorschot, K. (2002). "Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics." Proceedings of the 20th International Conference of the System Dynamics Society, May 2002. Palermo, Italy.
- Ako Aotearoa Academy of Tertiary Teaching Excellence (The Academy) (2012): Striving for Excellence: A guide for tertiary teachers. www.akoaooteaora.ac.nz/strivingforexcellence.
- Al-Hattami, Abdulghani, Muammar, Omar and Elmahdi, Ismail (2013): The need for professional training programs to improve faculty members teaching skills. *European Journal of Research on Education*, 2013, 1(2), 39-45.
- Anderson, R.; Quigley, J.M. and Wilhelmson, M. (2004): University Decentralization as regional policy: the Swedish experiment. *Journal of Economic Geography*, 4, 371-388.
- Antony F.J. Raan, A. (2003): The use of bibliometric analysis in research performance assessment and mentoury of interdisciplinary scientific developments. *Technikfolgenabschätzung – Theorie Und Praxis/Technology Assessment- Theory and Practice* 1, 2, March 2003 .20-29.
- Argyris, M. and Schön, D. (1974). *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arizona University Website: www.arizona.edu.
- Arveson, P. (2012): "Strategic Management of Scientific Research Organizations." *Journal of the Washington Academy of Sciences* 98.3 (2012): 31.
- Babelyte, K. & Mikulskiene, B. (2009): R&D policy on research excellence. *European Integration studies* 2009, 7-13.
- Bailie, J. L. (2011): Effective Online Instructional Competencies as Perceived by Online University Faculty and Students: A Sequel Study. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*. Vol. 7, No. 1, March 2011.
- Baršauskas P., et.al. *Išskirtinių mokslinių tyrimų vadyba. Lietuvos mokslo taryba, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas*, 2008.
- Bleikie, I., (2011), Excellence, Quality and the Diversity of Higher Education Systems, in Rostan, M. and Vaira, M. (Eds.) (2011), *Questioning Excellence in Higher Education – Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective*, Sense Publishers, Rotterdam.
- Bothmer, R., Schnorer, J., Astrom, B., Vrede, K. and Anderson, P. (2009): Evaluation of Quality and Impact at SLU (http://www.slu.se/PageFiles/264910/KoN_A_webb.pdf).
- Bridgespan (2009): Designing an Effective Organization Structure. http://www..org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations_-structural-design.pdf.aspx.
- Burton, R.I "Group Process Demystified" in J.W. Pfeiffer and L. Goodstein (eds.).

- The 1982 Handbook for Group Facilitators.
 Calgary University Website: www.ucalgary.ca.
- Calhoun, C., (2006), The University and the Public Good, Thesis Eleven, vol. 84.
 Cambridge University Website: www.cam.ac.uk.
- Cane, S., "Kaizen strategies for winning through people", 1996, London: Pitman publishing.
- Category. J. Technol. Manag. Innov. 2009, Volume 4, Issue 1, 134-142.
- Cazzell, B. & Ulmer, J. (2009): Measuring Excellence: A Closer Look at Malcolm Baldrige National Quality Award Winners in the Manufacturing.
- Center for Organizational Development and Leadership: Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Leaders. The State University of New Jersey. Available at (<http://ddq.nu.edu.sa/ddq1/files/35.pdf>)
- Center for World University Ranking (<http://cwur.org/>).
- Clough, D. J. (1968): Concepts in Management. Science. Prentice-Hall of India, 425 pages.
- Core competencies for MU Extension personnel (<http://extension.missouri.edu/staff/core-competencies.aspx>).
- Coulehan, MB, Wells, JF (2006): Guidelines for Responsible Data Management in Scientific Research. United States Department of Health and Human Services, Office of Research Integrity, 46 p. (<http://ori.hhs.gov/images/ddblock/data.pdf>).
- Craig, L. (1990). A guide to increased creativity in research – inspiration or perspiration? Roundtable. Bioscience, 40, 123–129.
- David Parmenter (2010): Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 320 pages, Wiley; 2 edition (February 8, 2010).
- Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- EFQM (2001): Excellence One Toolbook.
- EFQM (2009): Assessing for Excellence: A practical guide for successfully developing, executing and reviewing an assessment strategy for your organization.
- EFQM (2009): EFQM Excellence Model: Excellent Organizations achieve and sustain superior levels of performance that meet or exceed the expectations of all their stakeholders.
- EFQM (2009): Guide to EFQM Assessor: Core Competences and Training Performance Review Process.
- EFQM (2009): Training Modules.
- EFQM (2010): Fundamental concepts of excellence.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 105–123.
- El-Kady, M.A., Al-Ahmari, A.M., R.M. Alhamali, R.M., Al-Karni, A.A., Al Qahtani, S.S and M.A. Alshehri (2009), An Integrated Approach to Research

- and Academic Quality Management in Engineering Education. The Online Journal on Electronics and Electrical Engineering (OJEEE, Volume 1, Number 2, 99-103).
- Elton, L. (1998). Dimensions of Excellence in University Teaching. The International Journal for Academic Development, 3(1), 3-11.
- Emerson, J. D., & Mosteller, F. (2000). Development Programs for College Faculty: Preparing for the Twenty-first Century. Educational Media and Technology Yearbook, 25, 26-42.
- Euclides Coimbra (2013): Kaizen in Logistics and Supply Chains. Hardcover: 384 pages, McGraw-Hill Professional; 1 edition (May 10, 2013).
- European Science Foundation (ESF): The European Code of Conduct for Research Integrity. <http://www.esf.org/activities/mo-fora/publications.html>.
- Evans, J. R. (2000): PERFORMANCE EXCELLENCE: THE MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD CRITERIA. Encyclopedia of Production and Manufacturing Management , 2000, pp 509-516, Springer US.
- Faculty Roles and Responsibilities (<http://education.stateuniversity.com/pages/1972/Faculty-Roles-Responsibilities.html>).
- Fagerberg, J. D.C. Mowery & R.R. Nelson (eds.) (2005), The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Fayol, H. (1916): Administration Industrielle et Générale, p. 115, dans l'édition de 1999.
- FCTL, Missouri University : The Teaching Excellence Rubric. www.missouristate.edu/assets/fctl.
- Garfield, E. (1955): "Citation Indexes -- New Dimension in Documentation." p. 1-4, November 1955. Presented at American Documentation Institute meeting in Philadelphia, PA on 11/2/55 (Bible Citation Index or "Citation Indexes to the Old Testament).
- Garfield, E. "Introduction to Index Chemicus: Author Index and Molecular Formula Index." p.1 and 33, 1961.
- Garret-Owens, Gurgevich, Katz, Mulay, Nystrom and Williams (2003): Human Resources Competency Model for Human Resources Professionals at the University of Michigan 2003, UM-HR Academy, 2003.
- Gibbs, G., & Coffey, M. (2004). The impact of training of university teachers on their teaching skills, their approach to teaching and the approach to learning of their students. Active Learning in Higher Education, 5(1), 87-100.
- Gibbs, G., (2010), Dimensions of Quality, The Higher Education Academy, York.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1993). Applied strategic planning: How to develop a plan that really works. New York, NY: McGraw-Hill Professional.
- Goold, M. and Campbell, A. (2002): Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks. Wiley; 1 edition (May 15, 2002), 370 pages.

- Green Paper on the European Research Area, Brussels, 4.4.2007 COM (2007) 161 final. http://ec.europa.eu/research/era/pdf/era_gp_final_en.pdf [2009-03-18].
- Grieve, A. (2010): Exploring the Characteristics of 'Teachers for Excellence': Teachers' own perceptions. *European Journal of Teacher Education*; ; 33 (3), 265-277.
- Griffith University (2013): Code for Responsible Conduct of Research. <http://policies.griffith.edu.au/pdf/Code%20for%20the%20Responsible%20Conduct%20of%20Research.pdf>.
- Griffith University (2015): Principles to Promote Excellence in Learning and Teaching Practices at Griffith University, <http://www.griffith.edu.au/learning-teaching/learning-teaching-principles>.
- Gulbrandsen, M. (2008): "The role of basic research in innovation." *Confluence. Interdisciplinary communications* 2008, 55-58.
- Harvard University Website: www.harvard.edu.
- Hasan Kömürçügil, Marie Malmedy, Oxana Mataeva, Galina Motova, So lange Piszczak, Patricia Po I, Ausra Ro stlund, Erika Soboleva, Orlanda Tavares, Lagle Zobel (2014): The Concept of Excellence in Higher Education. European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL 2014, Brussels. <http://www.enqa.eu/index.php/publications>.
- Heinze, T., Shapira, P., Rogers, J. D., & Senker, J. M. (2009). Organizational and institutional influences on creativity in scientific research. *Research Policy*, 38, 610–623.
- Hicks D., Breitzman A., Hamilton K., Narin F. Research excellence and patented innovation. /*Science and Public Policy/* Vol. 27, No. 5, Beech Tree Publishing, 2000. P. 310-320.
- Higher Education Funding Council for England (2012) <http://www.ref.ac.uk>.
http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/reperes/fr/reperes_14_fr.pdf.
<http://www.systemdynamics.org/conferences/2002/proceed/papers/Akkerma1.pdf>.
- Imai, M., “ Kaizen: The key to Japan’s competitive success “, 1986, McGraw Hill, USA, pp.xxix.
- Imai, M., “ Gemba kaizen a common sense, low cost approach to management “, 1997, McGraw Hill, USA.,pp 41.
- Imperial College, London (2009): Encouraging Creativity in Ph.D. and Postdoc Researchers: 'A guide for supervisors and principal investigators'. (www.vitae.ac.uk/databases-of-resources).
- Imperial College, London (2009): Doing Creative Research: "A good Practice guide for postgraduate researchers in "STEM" disciplines. (www.vitae.ac.uk/databases-of-resources).
- Jackson, E. T. (2010): University capital, community engagement, and continuing education: Blending professional development and social change. *Canadian Journal of University Continuing Education*, 36(2), 1-13.
- Jarrar, A. and Shawareb, A. (2013): Factors Affecting Teachers' Excellence from the

- Perspective of Queen Rania Award -Winning Teachers: (A Jordanian Case). Journal of Education and Practice, Vol.4, No.8, 2013. www.iiste.org.
- Juran, J.M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York, NY: Free Press.
- Jurisevic, M. (2011): Postgraduate Students' Perception of Creativity in the Research Process. *ceps Journal*, Vol.1, No 1, 169-190.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004). *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2005) *The Office of Strategy Management*, Harvard Business Review (October): 72-80.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2004b). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review (February): 52-63.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2006a). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2006b). *How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization*, Harvard Business Review (March): 100-109.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2008b) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston: HBS Press.
- Keller, G. (1983). *Academic strategy: The management revolution in American higher education*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Kenneth W. Dailey (2005): *The Kaizen Pocket Handbook*. 41 pages, DW Publishing Co. (October 15, 2005).
- King Abdul-Aziz University Website: www.kau.edu.sa.
- King Saud University Website: <http://ksu.edu.sa>.
- Kline, S.J. & N. Rosenberg (1986), "An overview of innovation." In R. Landau & N. Rosenberg (eds.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, D.C.: National Academy Press, pp. 275–305.
- KSU-QMS Handbook (1st ed., May 2009): King Saud University Quality Management System, 330p.
- KSU-QMS Handbook1 (2nd ed., May 2012): King Saud University Quality Management System, 216p.
- KSU-QMS Handbook2 (2nd ed., May 2012): SID (Statistics, Information and Documents) System for Practitioners, 119p.
- Leong, F. T. L., & Pfaltzgraff, R. E. (1996). Finding the research topic. In F. T. L. Leong, & J. T. Austin (Eds.), *The psychology research handbook: A guide for graduate students and research assistants* (pp. 3–17). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lerner, L. Alexandra (1999): *A Strategic Planning Primer for Higher Education*. Available at (<http://ddq.nu.edu.sa/ddq1/files/31.pdf>).
- Leydesdorff L. Evaluation of Research and Evolution of Science Indicators. /Current Science/ Vol. 89, No. 9, 2005. P. 1510-1517.
- Lipitakis, E. and Lipitakis A. (2013): *Academic Research Quality Evaluation: An Adaptive Hybrid Model Based on Journal Ranking and Citing*

- Methodologies. World Comp-EEE-13 (<http://worldcomp-proceedings.com/proc/p2013/EEE2074.pdf>).
- Little, B. and Locke, W. (2011), "Conceptions of excellence in teaching and learning and implications for future policy and practice", in Rostan, M. and Vaira, M. (Eds.) (2011), *Questioning Excellence in Higher Education – Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective*, Sense Publishers, Rotterdam.
- Liu NC, Cheng Y, Liu L: Academic ranking of world universities using scientometrics – a comment to the "Fatal Attraction". *Scientometrics* 2005, 64:101-109.
- Louisiana University Website: www.louisiana.edu.
- Manuela Brusoni, Radu Damian, Josep Grifoll Sauri, Stephen Jackson, MANUELA BRUSONI, RADU DAMIAN, JOSEP GRIFOLL SAURI, STEPHEN JACKSON, HASAN KÖMÜRÇÜGİL, MARIE MALMEDY, OXANA MATAEVA, GALINA MOTOVA, SOLANGE PISARZ, PATRICIA POL, AUSRA ROSTLUND, ERIKA SOBOLEVA, ORLANDA TAVARES, LAGLE ZOBEL (2014): The concept of excellence in higher education. European Association for Quality in Higher Education (ENQA), Occasional papers, 20. http://www.enqa.eu/indirme/papers-and-reports/occasional_papers/ENQA%20Excellence%20WG%20Report_The%20Concept%20of%20Excellence%20in%20Higher%20Education.pdf.
- McMaster University Website: www.mcmaster.ca.
- Meghan B. Coulehan, Janathen F. Wells (): Guidelines for Responsible Data Management in Scientific Research. Office of Research Integrity US Department of Health and Human Services (<http://www.rceducation.com>).
- Merriam-Webster Dictionary (2005) (<http://www.merriam-webster.com/info/copyright.htm>).
- Metheny, J. L. (2011). Strategic planning for the midwest city fire department. Received from <http://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo46070.pdf>.
- Michigan University Website: www.umich.edu.
- Moed, H.F., De Bruin, R.E., and Th.N. Van Leeuwen (1995). *New Bibliometric Tools for the Assessment of National Research Performance: Database Description, Overview of Indicators and First Applications*. *Scientometrics* 33, 381-422.
- Moed, H. F. *Citation Analysis in Research Evaluation*. Springer, 2005. P. 346.
- Moed, H., F., Glanzel, W., Schmoch, V. (2005): *Handbook of Quantitative Science and Technology Research (The use of publications and patent statistics in studies of S & T systems)* 800p.. Kluwer Academic Publishers, Dordrech.
- Montclair State University: Community Service (<http://www.montclair.edu/community-service/>).
- Montgomery, D.C. and Woodall, W.H. (2008): An Overview of Six Sigma. *International Statistical Review* (2008), 76, 3, 329–346.

- Montgomery, D.C. (2008). Introduction to Statistical Quality Control, 6th ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Nabitz, U., Klazinga, N. and Walburg, J. (2000): The EFQM Excellence Model: European and Dutch Experience with the EFQM approach in health care. International Journal of Quality in Health Care, Volume 12, Number 3, pp.191-201.
- National Centre for Guidance in Education (NCGE) (2008): Research Code of Ethics – Ireland. http://www.ncge.ie/uploads/codeofethics_Final.pdf.
- National Institute of Standards and Technology (NIST) (2004): NIST tech beat. Retrieved December 8, 2007, from http://www.nist.gov/public_affairs/techbeat/tb2004_0423.htm#quicklinks.
- National Skills Standards Council (NSSC): Minimum competencies and qualifications for trainers and assessors (<http://ertoa.org/wp-content/uploads/2012/04/Guidelines-on-minimum-competencies-for-trainers-and-assessors.pdf>).
- NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Standards for Quality Assurance and Accreditation of Higher Education Institutions (June 2008).
- NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Self Evaluation Scales for Higher Education Institutions (June 2008).
- NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 1), The System for Quality Assurance and Accreditation (March 2008).
- NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 2), Internal Quality Assurance Arrangements (March 2008).
- NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008), Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 3), External Reviews for Accreditation and Quality Assurance (March 2008).
- NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2014): D.4 NCAAA Key Performance Indicators.
- NIST (2009): Malcom Baldrige National Quality Award 2009, Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce, Washington, DC. Available at www.nist.gov.
- Nuangchalem, P. & Chansirisira, P. (2012): Community Service and University Roles: An Action Research Based on the Philosophy of Sufficiency Economy. US-China Education Review B 4 (2012) 453-459.
- Ohio State University Website: www.osu.edu.
- Oxford University Website: www.ox.ac.uk.
- Patton, M. Q. Qualitative research and evaluation methods. 3rd ed. SAGE, 2002. P. 598.
- Pennsylvania University Website: www.upenn.edu.
- Percy, K. A. & Salter, F. W. (1976), Student and staff perceptions and the “pursuit

- of excellence” in British higher education, *Higher Education*, vol. 5.
- Pons AP, Aljifri H. Data protection using watermarking in e-business. *Journal of Database Management*. 2003;14 (4): 1-13.
- Purwadi, A. and Tantra, D.K (2007): THE ROLE OF INDONESIAN UNIVERSITIES IN COMMUNITY DEVELOPMENT. Presented at the 11th Unesco-APEID Conference REINVENTING HIGHER EDUCATION: TOWARD PARTICIPATORY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Bangkok, Thailand, 12-14 December (http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/apeid/Conference/11thConference/papers/P4_puriwadi_paper.pdf).
- QS World University Rankings (http://en.wikipedia.org/wiki/QS_World_University_Rankings).
- Quinnipiac University: Office of Community Service (<http://www.quinnipiac.edu/student-experience/leadership-and-activism/community-service-groups/office-of-community-service/>).
- Raan, A., Moed, H., Van Leeuwen, T. (2007): Scoping study on the use of bibliometric analysis to measure the quality of research in UK higher education institutions. Report to HEFCE by the Centre For Science and Technology Studies, Leiden University. By:), (www.cwts.nl).
- Ranking Web of Universities (<http://www.webometrics.info/>).
- Readings, B., (1996), *The University in Ruins*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Repères (2012), *A passion for excellence in higher education in Germany, Spain and France*, Campus France.
- Research Excellence Framework. (<http://www.ref.ac.uk/>).
- Rohm, H. (2002). “A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard Systems,” *PERFORM*, v. 2, no. 2.
- Role of Faculty (<https://www.gannett.cornell.edu/notice/roles/faculty.cfm>).
- ROLE OF THE FACULTY MEMBER (http://www.provost.pitt.edu/more/ch3_faculty_role.htm).
- Roles and Responsibilities of Faculty Members (http://facultyhandbook.richmond.edu/Ch_I/index.html).
- Rosenberg, N. (1990), “Why do firms do basic research (with their own money)?” *Research Policy*, 19:165–174.
- Ross, D. (1977): Decentralization of authority in colleges and universities. *Research in Higher Education*. Volume 6, Issue 2, pp 97-123.
- Rostan, M. and Vaira, M., (Eds.), (2011), *Questioning Excellence in Higher Education – Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective*, Sense Publishers, Rotterdam.
- Samuelsson, P. and Nilsson L.-E. (2002), “Self-assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model”, *International Journal of Quality & Reliability Management*; Vol. 19 No. 1, pp. 10-23.

- Santos-Vijande, M.L. and Alvarez-Gonzalez, L.I. (2007): TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 2, Issue 2, pp.21-41.
- Sherman, T. M., Armistead, L. P., Fowler, F., Barksdale, M. A., and Reif, G. (1987), *The Quest for Excellence in University Teaching*, *The Journal of Higher Education*, vol. 58, no. 1.
- Smith, K.S. and Simpson, R.D. (1995): *Validating Teaching Competencies for Faculty Members in Higher Education. A National Study Using Delphi Method*. *Innovative Higher Education*, Vol. 19, No. 3, Spring 1995.
- Steiner, L. (2010): *Using Competency-Based Evaluation to Drive Teacher Excellence - Lessons from Singapore*. Public Impact, Chapel Hill, NC. www.opportunityculture.org.
- Steneck NH. Introduction to the responsible conduct of research [Office of Research Integrity Web page]. 2004. Available at: <http://ori.dhhs.gov/documents/rcrintro.pdf>. Accessed August 1, 2005.
- Stokes, D.E. (1997), *Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Straub J. The digital tsunami: a perspective on data storage. *Information Management Journal*. 2004;38(1):42-50.
- Strike, K. A., (1985), *Is there a conflict between Equity and Excellence?*, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol. 7, no. 4.
- Taylor, Frederick Winslow (1911). "The Principles of Scientific Management". New York, NY, US and London, UK: Harper & Brothers. LCCN 11010339. OCLC 233134.
- Taylor, G. (1990): *Teacher Preparation and the Development of Teaching Excellence: Reconceptualizing the Introductory Practicum*. *Education & Society*, 8(2), 54-62.
- Teay, Sahwyun and Al-Shehri, Mansour (2012): *Strategic Planning in Higher Education Institutions*. Academic Publishing and Press, King Saud University, 210P.
- Teay, Shawyun (2007), *AuQS 2000 QMIPS Quality Management System*, 5th edition, December 2007.
- Teay, Shawyun, (2008), —A Delphi Approach to the Development of an Integrated Performance Measurement and Management Model for a car assembler□, *Industrial Engineering and Management Journal*, 2008.
- Teay, Shawyun, (2008), *Strategic Triangularization of Quality-Information-Planning System for Higher Education Institute Performance Management*, 6th International Conference on Education and Information Systems, Technologies and Applications: EISTA 2008, International Institute of Informatics and Systemics, Orlando, Florida, 29th June – 2nd July 2008.
- THE HOWARD COUNTY PUBLIC SCHOOL SYSTEM: F R A M E W O R K For Excellence in Teaching & Learning Self Assessments. http://www.hcps.org/f/schools/framework_self_assess.pdf.

- The Role of Faculty (http://go.sdsu.edu/student_affairs/sds/faculty-role.aspx).
- The Training Associates: Trainer Competencies and Standards (http://www.thetrainingassociates.com/about-us/quality_assurance/trainer-competencies-and-standards/).
- The University of New South Wealth (2009): Code of Conduct. <https://www.hr.unsw.edu.au/employee/codecond.html>.
- The University of Warwick (2013): Research Code of Practice. http://www2.warwick.ac.uk/services/ris/research_integrity/code_of_practice_and_policies/research_code_of_practice.
- The World Bank (2000). Higher Education in Developing Countries: Peril and Promise. Washington D.C.: The World Bank.
- THE World University Rankings (<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>).
- Trainer Competencies - Rev. 2/02. © Institute for Human Services/NARCCW (<http://www.narccw.org/TRAINet/Trainer%20competencies.pdf>).
- Training Toolkit: Training Development - Developing Materials (<http://www.go2itech.org/HTML/TT06/toolkit/development/materials.html>).
- Tricker, Ray; Bruce Sherring-Lucas (2005). ISO 9001:2008 In Brief, Second Edition. Butterworth-Heinemann. p. 192. ISBN 978-0-7506-6616-9. Garvin, David, and Artemis March. A Note on Quality: The Views of Deming, Juran, and Crosby. Boston: Harvard Business School Press, 1981.
- Tummala, V.M. and Tang, C.L. (1994): Strategic quality management, Malcon Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: core concepts and comparative analysis. Annual Journal of IIE (MK), Hong Kong, December, pp. 40-55.
- UK Research Integrity Office (UKRIO); Code of Practice for Research: promoting Good Practices and Preventing Misconduct September 2009. <http://www.ukrio.org/publications/code-of-practice-for-research>.
- University of Birmingham (2013): Code of Practice for Research. www.birmingham.ac.uk/Documents/university/legal/research.pdf.
- University of Boston: Community Service Center (<http://www.bu.edu/csc/>).
- University of Cambridge (2012): Policy on the Ethics of Research Involving Human Participants and Personal Data. http://www.admin.cam.ac.uk/offices/research/documents/local/policies/Ethics_in_Research/Research_Involving_Human_Participants_and_Personal_Data.pdf.
- University of Nebraska Lincoln: 366 Community Service Ideas. <http://lancaster.unl.edu/4h/communityserviceideas.pdf>.
- University of Sydney (2012): Codes of Conduct. <http://sydney.edu.au/legal/regulations/conduct.shtml>.
- Valdez, W., "Grand Challenges of Basic Research", presentation to DOE Office of Science employees (2001).
- Van de Ven, A.H., L. Harold & M.S. Poole (1989), Research on the Management of

- Innovation. New York: Harper & Row.
- Waleed M, Sweleh, Saed H. Zyoud, Suleiman Al Khalil, Samah W. Al Jabi, and Ansam F. Sawalha (2014): Assessing the scientific research productivity of the Palestinian Higher Education Institutions: A case study at An-Najah National University, Palestine. SAGE 4, 1-11.
- Washington University Website: www.washington.edu.
- White Paper- Using Bibliometrics: A guide to evaluating research performance with citation data. By Thomson Reuters (2008). (http://ip-science.thomsonreuters.com/m/pdfs/325133_thomson.pdf).
- WikiHow: How to Develop Training Materials (<http://www.wikihow.com/Develop-Training-Materials>).
- Wongrassamee, S.; Simmons J.E.L. and Gardiner P.D. (2003), "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, pp. 14-29.
- www.kaizen-institute.com.
- Yamada , K., "Latest trend in Japanese Kaizen Suggestion Activities", 2000, April, JHRA, notes , pp 6.

كشاف الموضوعات

	أ
أجزاء ٣٦، ١٠٣	
أجهزة ٤٠، ٧٥، ١٣٨، ١٧٥	ابتكار ٤٨، ١٧٩
أجيال ٤١	أبعاد ٤٩، ١٣١
احترام ٨٩، ٩٤	أبو الشعر ٨٠
احتياجات ٤، ١٦، ١٧، ٢٠، ٢٤، ٢٦،	اتجاه ١٢، ١٧، ٢٨، ١٠٤، ١٢٦،
٢٨، ٩٤، ٩٥، ١٠٠، ١٠٥، ١١٠،	١٣٢
١١٦	اتجاهات ٩٧
اختراع ٧٣، ١٣٤، ١٥٦	اتحاد ١٤٧
اختراق ١٠٤	اتخاذ ٢٣، ٧، ٧٨، ١٣٢، ١٤٨، ١٦٢،
إخلاص ١٨	١٧٠، ١٧١، ١٧٤
أخلاقيات ٥٧	اتصالات ٩٤، ٩٥، ١١٤
أداء ٢، ١٣، ١٥، ٢٠، ٢٥، ٢٦، ٣٨،	أتمتة ٦٧
٤١، ٤٦، ٥٠، ٥٧، ٥٨، ٦١،	أثاث ١٠٥
٧١، ١٠٣، ١٢٧، ١٤٨، ١٧٦،	إجازات ٧٦
١٨٥	اجتماعات ٧٠، ٧٧، ٧٨، ١٤٤، ١٦٠

استفادة ١٦، ١٥١، ١٦٣	أدلة ١٥، ٩٩، ١٠٠، ١٥١
استهلاك ٥٣، ١٨٢، ١٨٣	أدوات ٩، ٨٩، ١٢٤، ١٦١، ١٧٥،
استيفاء ١، ٥٩	١٧٨، ١٨٠
إسرائيل ١٤٨	آراء ٧٨، ٥٤
إسعاف ٨٠	أرجيريس ١٢٧
أصدقاء ١٨١	أرض ٧٩، ٧٠
إصلاح ١٨٢	أزمة ٦
إعداد ٦، ١١، ٢١، ٢٢، ٣٧، ٤٥،	أساسية ٧٨، ٨٣، ٨٩، ٩٦، ٩٨،
٦٢، ٦٤، ٧٠، ٨٧، ٩٢، ١١١،	١٧٠، ١٥٠
١٢١، ١٣٩، ١٥٨، ١٦٠، ١٦٣،	أساليب ٤٦، ١٠٦، ١٠٧، ١١٧،
١٦٥، ١٧٥، ١٧٧	١١٩، ١٢٠، ١٧٣
أعضاء ٢، ٤، ٥٢، ٥٣، ٥٧، ٥٩، ٦٤،	أسباب ٤٠، ٤٥
٦٥، ٧٠، ٧٦، ٨١، ٨٥، ١١٦،	استباط ١٢٨
١١٨، ١٥٦، ١٦٢، ١٧٠، ١٧٦،	إستثمار ٤٠
١٨٥، ١٨٦	إستراتيجية ٣، ١١، ١٩، ٢٢، ٢٣،
إقامات ٦٤	٢٤، ٢٥، ٣٦، ٤٠، ٤٣، ٤٨،
اقتصادية ١٦٧	١٢٥، ١٢٧، ١٣٠، ١٣١، ١٣٢،
أكاديميين ٦١، ٦٢	١٥٩، ١٦٧، ١٦٨، ١٧١
أكسفورد ٦٨	أستراليا ١٤٧
أكيرمانز ١٣٢	إستشارات ٣٥
الأوروبي ٣، ١٥، ٦٨، ١٢٣، ١٢٤	استشهاد ١٥٥
البرازيل ١٤٧	استطلاع ٧٨، ٧٠، ٥٤
البرتغال ١٤٨	استعداد ٩٤، ٩٥

بروس ١٦١	الصين ١٤٨
بروكسل ١٥	الفيدرالية ٦
بريجسبان ٦١	القاضي ٨١
بريد ٧٦	الكثروني ٧٧، ٧٦
بلجيكا ١٤٧	إلكتريك ٤١
بنسلفانيا ٧٧	ألمانيا ١٤٨، ٧، ٥
بولاني ١٢٧	الترويج ١٤٨، ١٣٣
بونز ١٣٦	اليونان ٣٥
بيتسبورج ١٧١	اميرسون ١٧٠
بيرايوس ٣٥	إنجازات ١١٧، ٨٥، ٦٩
بيطرية ١٨٥	انجلترا ٨٣
بيل سميث ٤١	انخراط ٤، ٤١، ٨٥، ٨٧، ٨٩، ٩٠، ١٦٢
ت	اندرسون ٦٧
تأثيرات ٦٤	أنطوني ١٤٥
تأهيل ١٨٢	أوهايو ستات ٨١، ٨٠
تايمز ٥٣	ب
تايوان ١٤٨	باتون ١٢٣
تايشي أوونو ٣٥	باحث ١٢٥، ٥٦
تحفيز ٩٧، ٤٨، ١	بار أوسكاس ١٢٤
تخزين ١٣٨، ١٤٧، ١٠٥، ٦٧	براءات ٥٩
تخطيط ١٦٠، ١٠١، ١٠٠، ٩٩، ٢٧	برنامج ٦، ٥٠، ٧١، ١٧٢، ١٧٧، ١٨٠
١٧٧	
تدريبية ١٧٦، ١٤٣، ٦٩	

جائزة ٩، ١٠، ١٣، ١٥، ٣٤	تدريس ٦٥، ٦٦، ٦٩، ٧٦، ٧٩، ٩١
جدارية ١٧٨، ١٨٢	١٠٢، ١١٩، ١٢٢، ١٤٣
جنرال ٤١	تذكري ١٧٧
جنوب افريقيا ١٤٨	تطلعات ١٥، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ١٦٣
جوريسيفيك ١٣٩	١٦٥
جوهرى ٢١	تطوع ١٧٧، ١٨٢
حماسية ٨٥	تعريف ١٠، ١٢٣، ١٢٤، ١٧٦
خارجي ١، ١٦١	تفاعلات ١٠٤
خبراء ٨، ١٢٥، ١٧٥	تكيف ١١٦، ١٧٥
خدمات ١٠، ٥٢، ٧٥، ٩٩، ١٥٦	تموينية ١٧٨
١٥٧، ١٧٦، ١٧٩	تناقض ٣
خصائص ٢	تنظيمي ٦١، ١٧٤
خلفيات ٨٩	توجهات ٦
د	تومسون رويتر ٥٣
دراسات ٣، ٤٢، ٥٥، ٧٢، ٨٨	تيومالا ٩
١١٩، ١٢٥، ١٣٩، ١٥٩	ث
دقيقة ١٦، ٦٩، ٩٣، ٩٤، ٩٦، ١٠٩	ثقة ٢١، ٢٨
١١١، ١١٢، ١٣٧	ج
دوافع ٤٦	جارفن ١٦١
دورات ٣٩، ٦٩، ٧٩، ١٢١، ١٤٣	جاسون ١٧٧
١٨٢	جالبراندسن ١٣٣، ١٣٥
ديفيد بارمنتر ٤٩	جامعي ٦، ٧، ٧٦
ديوستو ٣٥	

سيجما ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ١٣٢	و	رادار ١٥، ٢٧
ش		راديو ١٧٩
شاهين ١٧٠، ١٧١		روبرت كابلن ٤٦
شبكات ١٨، ١٩، ٧٦		روزنبرج ١٣٣
شخصية ٣، ٨٦، ٨٧، ١٧١، ١٧٥		رئيس ١٠، ١٤، ٦٢، ٦٥، ٦٦
شركات ٤١	ز	زراعة ١٨٢
شفافية ٧		زيارات ١٨٤
شنغهاي ٥٤	س	
شيقية ٨٥		ساعات ٧٤
ص		ساليز ١٧٠
صحف ١٨١		ساميلسون ١٥
صلاحيات ٦٥، ٧٠		سانت غالن ٣٥
صيدلية ٨٠		سانتوس فيجاندي ١٥
ض		ستانفورد ١٧١
ضعف ١١		ستروب ١٣٨
ضغوط ٥، ١٧٠		ستوكس ١٣٣
ط		ستينجير ٢
طاقة ١٣١		ستينيك ١٣٦
ع		سجلات ٧٠
عاطفة ٣		سكوبس ٥٤، ٥٩
عالمي ٧، ٨٧، ١٤٧		سياق ٩، ٨٣، ٨٨، ٨٩، ٩١، ١١٤

ك	عشوائية ٣
كازيل ٩	علوم ٥٩، ٥٨
كالجاري ٧٩	عمليات ١٣، ١٩، ٢٨، ٤٦، ٧٠، ٨١،
كامبردج ٦٨، ٧٧، ٨٠، ٨١	٨٩، ٩٨، ١٣٢، ١٤٣، ١٥٨،
كاميرات ٧٧	١٦٨
كايزن ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠	عميد ١٥٨
كرياج ١٣٩	نم
كواكواريلي سيمونديس ٥٣	غايات ١٨، ١٩، ٢٠، ٧٥،
كوريا الجنوبية ١٤٨	غرض ٢١، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ١٥١،
كوسوفا ٣٥	غير مرضي ٩٢، ٩٥، ٩٧، ١٠٠،
كوليهان ١٣٦	١٠٢، ١٠٥، ١٠٨، ١١٠، ١١٣،
كوينيبياك ١٧٧	١١٧، ١١٥
كينيث دايلي ٣٥	ف
كيو إس ٥٣، ٥٧	فاجربيرج ١٣٣
ل	فالديز ١٢٦
لوزيانا ٧٧	ق
ليونج ١٣٩	قاعات ٧٧، ١٦٠
م	قبرص ٣٥
ماكاستر ٧٧	قدرات ٣، ١٧، ٢١، ٢٣، ٣٦، ٤٣،
مادي ١٧٧	١١٦، ١٧٢، ١٧٤،
ماساكي اماي ٣٥	قياس ١، ١٣، ٢٠، ٢١، ٤٣، ١٢٣،
مالكوم بالدريج ٩، ١٠، ١٣	١٢٤، ١٢٦، ١٢٩، ١٣٢،
مالكوم بيل ١٧٠	

١٢٤، ١١٧، ٩٢، ٨٠، ٥٣، ٤٨

١٥٥، ١٥٢، ١٥١، ١٤٨، ١٤٧

١٨٥، ١٦٨، ١٦١

مونجومييري ٤٣

ميزوري ١١٧، ١٧٢

ن

نابيتز ١٥

نفقات ٧٤، ٧٥

نموذج ٧، ٨، ١٥، ٢٠، ٢١، ٢٢

٣٤، ٨٨، ١٢٧، ١٣٠، ١٣٤

١٦٩، ١٦٦، ١٣٥

نيكوسيا ٣٥

نيوجرسي ١٦٤

نيوزيلاندا ١٤٨

هـ

هارفارد ٤٦، ٨٠، ٨١

هاينز ١٢٨، ١٣٩

هدايا ١٧٧، ١٨١

هدر ٣٦

هولندا ١٤٨

هيريش ١٥٣

هيكس ١٢٣

هيكل ٦١، ٩٩، ١٧٤

مانيو لا بروسوني ٨٣

متطوعين ١٧٧، ١٧٨

متنوع ١٣١

متوازنة ١٦، ٢٠

مجلة ٥٣، ٥٥

مجموعات ٦، ١٦، ٨٥، ٨٩، ٩١

١٠٢، ١١٢، ١١٦، ١١٨، ١٤٤

١٨٠

مخرجات ٨، ٢٨، ١٢١، ١٢٢

مخططات ٤٣، ٤٦

مداخلات ٨٩

مرحاض ٧٩

مستشفى ١٨١

مستودع ٨٠

مطبوعات ٣٥

معلومات ٨، ١٢، ١٦، ١٧، ٤٨، ٧١

٧٧، ٩٠، ١١٢

مقررات ٢، ١٢١، ١٢٢، ١٧٩، ١٨٣

ملصقات ١٨٤

منتديات ٧٧

منهجيات ١٧، ١٨، ٢١، ٨٦

مؤتمرات ٧٦، ١١٨، ١٢١، ١٤٤

موتورولا ٤١

مؤشرات ١١، ١٢، ١٤، ٢٥، ٣٤

ووريك ٦٨

و

ويومتركس ٥٦

واجبات ١٠٣

ويكي هاو ١٧٥

واشنطن ٨٠، ٨١

ويلث ٦٨

ورش ١١٩، ١٢٢، ١٣١، ١٧٩

وزير ٦

ي

يامادا ٣٥

وليمز تريسي ١٧٠



الأستاذ الدكتور / أحمد عكاوي عبدالعزيز أحمد

- الجامعة: جنوب الوادي، مصر
- المراسلة: جامعة جنوب الوادي، ٨٣٥٢٣ قنا، مصر
- Ahm_akawy@sci.svu.edu.eg

المناصب الإدارية

حالياً:

- نائب رئيس جامعة جنوب الوادي لشئون الدراسات العليا والبحوث
- مدير مركز البرامج المشتركة بين الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية وجامعة جنوب الوادي
- مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة جنوب الوادي - مصر
- المشرف على كلية العلاج الطبيعي بجامعة جنوب الوادي

سابقاً:

- مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة جنوب الوادي - مصر (٢٠٠٦-٢٠٠٩)
- مستشار عمادة التطوير والجودة بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية (٢٠٠٩-٢٠١٩)

الخبرات المهنية

- التدريب والاستشارات في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي والتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي وقبل الجامعي
- إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- التخطيط لإنشاء مؤسسات التعليم العالي الجديدة واعداد اللوائح التنظيمية.
- تصميم وإدارة المشروعات التطويرية في التعليم العالي.
- تقييم الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسة، والمقارنات المرجعية.
- اقتباس وتطبيق أفضل الممارسات العالمية.
- بناء نظم جودة التعليم العالي الأكاديمية والإدارية.
- الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.
- أتمتة نظم الجودة.
- بناء نظم التميز في التعليم العالي. • تصميم وتنفيذ المشروعات التنموية المجتمعية.
- قياس الأثر للمشروعات. • الدراسات الاستشارية. • تحسين الهوية والسمعة المؤسسية
- تعزيز الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي.
- إنتاج ما يقرب من ٤١ مؤلفاً منشوراً في التخصص الدقيق (الجيولوجيا البنائية) وفي مجال تطوير التعليم الجامعي.



الدكتور عبدالحكيم بن عبدالمحسن بن عبدالكريم أبابطين

الجامعة: جامعة الملك سعود

الكلية والقسم: كلية العلوم - قسم الإحصاء وبحوث العمليات

عنوان المراسلة: قسم الإحصاء وبحوث العمليات - كلية العلوم - جامعة

الملك سعود

البريد الإلكتروني: hakim@ksu.edu.sa

المناصب والخبرات

- مدير عام مركز المعلومات والأبحاث السياحية (ماس)، الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني.
- عميد عمادة التطوير والجودة، جامعة الملك سعود.
- أستاذ مشارك، قسم الإحصاء وبحوث العمليات بكلية العلوم - جامعة الملك سعود.
- عميد عمادة الجودة المكلف، جامعة الملك سعود.
- عميد عمادة التطوير، جامعة الملك سعود.
- وكيل كلية العلوم للتطوير والجودة، كلية العلوم - جامعة الملك سعود.
- رئيس وحدة الجودة، كلية العلوم - جامعة الملك سعود.
- مُحكم للأبحاث العلمية في مجال الإحصاء ومراقبة الجودة والإدارة.
- عمل كمستشار في عدة من الجهات في مجالات الإحصاء والجودة والتخطيط الإستراتيجي.
- شارك في تأليف كتابين (التميز في الإدارة الجامعية، وتطوير الجامعات بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر).
- عضو بمجلس المقيمين بجامعة الملك سعود.
- رئيس فريق مراجعين معتمدين.
- ساهم في الاعتراف المؤسسي بجامعة الملك سعود، واعتماد عدة برامج أكاديمية بالجامعة، كذلك كان له مساهمات مباشرة في الاعتراف الوطني والدولي لبرامج كلية العلوم.
- مُحكم معتمد لبرامج التميز ومقيم معتمد لشهادات ضمان الجودة (لاعتقاد البرامج التعليمية و ISO).