



البرنامج التأهيلي للاعتماد البرامجي ١٤٤٠ هـ

مؤشرات الأداء وغلق حلقات الجودة





- الاسم .
- الوظيفة .
- ماذا تعرف عن غلق حلقات الجودة ؟
- ما علاقة مؤشرات الأداء بحلقات الجودة ؟
- ما هي توقعاتك من حضور البرنامج التدريبي ؟



- الحضور والالتزام بوقت الجلسات التدريبية
 - التفاعل والمشاركة الإيجابية
 - التقيد بأوقات الأنشطة والتمارين الفردية والجماعية
 - الهاتف الجوال



يتوقع في نهاية الدورة التدريبية أن تكون قادراً على:

- تعریف مؤشرات الأداء .
- العلاقة بين الجودة ومؤشرات الأداء .
- التحديات التي تواجه فاعلية قیاس الأداء بالبرامج الأكاديمية.
- توزيع مؤشرات الأداء في البرنامج الأكاديمي .
- بناء دليل مؤشرات الأداء للبرنامج الأكاديمي .
- ما هي المعايير الحاسمة في تحديد مؤشرات الأداء وتطويرها .
- تحديد الأخطاء الشائعة عند تصميم مؤشرات الأداء بالبرنامج وطرق علاجها .
- بناء خريطة المؤشرات بالبرنامج الأكاديمي حسب أنواعها .
- معايير ومنهجية اختيار المقارنة المرجعية الداخلية / الخارجية.
- تحديد مزايا وعيوب مؤشرات الأداء .



يتوقع في نهاية الدورة التدريبية أن تكون قادراً على:

- تحليل نظام الجودة بالجامعة والبرامج وفق النظام الرئيس بمؤسسات التعليم العالي .
- التعرف على مزايا الانتقال إلى نظام جودة الحلقات المغلقة .
- تحديد عناصر إدارة النظام بالمناطق (المدخلات / العلميات / المخرجات) .
- تحديد عناصر نظام جودة الحلقات المغلقة بالبرامج (مؤشرات الأداء / تقارير التغذية الراجعة) .
- التقارير والمخططات .
- التحديات التي تواجه البرامج الأكademie في تطبيق نظام الحلقات المغلقة .



- كل مشروع أو برنامج أكاديمي له أهداف محددة. من أجل تقييم مدى تقدم المشروع أو البرنامج الأكاديمي في تحقيق أهدافه (على سبيل المثال ، تحليل ما إذا تم تحقيق الأهداف ، قياس التقدم المحرز ويقدم للمؤسسة أو الكيانات المؤسسية ذات الصلة ، أو لاظهار المسائلة أمام المجتمع ، والممولين ، والمانحين ، ومجموعات أصحاب المصلحة).



المؤشرات
توفر أداة فعالة لقياس
التقدم والأداء.

العلاقة بين الجودة ومؤشرات الأداء :





• وكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي (QAA) :

- الجودة هي أسلوب لوصف جميع الأنظمة والمواد والمعايير المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم للحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتحسينها، ويتضمن ذلك التدريس، وكيفية تعلم الطلاب، والمنح الدراسية والبحوث.



العلاقة بين الجودة ومؤشرات الأداء :



• معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي:

"أداء العمل **بشكل صحيح** من المرة الأولى، مع الاعتماد على **تقييم المستفيد** لمعرفة مدى تحسن الأداء".



- اليونسكو :
- أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: (المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات، و توفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً).



المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA):

الجودة هي القيمة أو القدر الكمي أو المستوى الذي يمنح لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي **مقارنة بالمعايير المقبولة** عموماً لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي من نوعه.

دُعَاءٌ بِدُورٍ





ما هي مؤشرات الأداء ؟



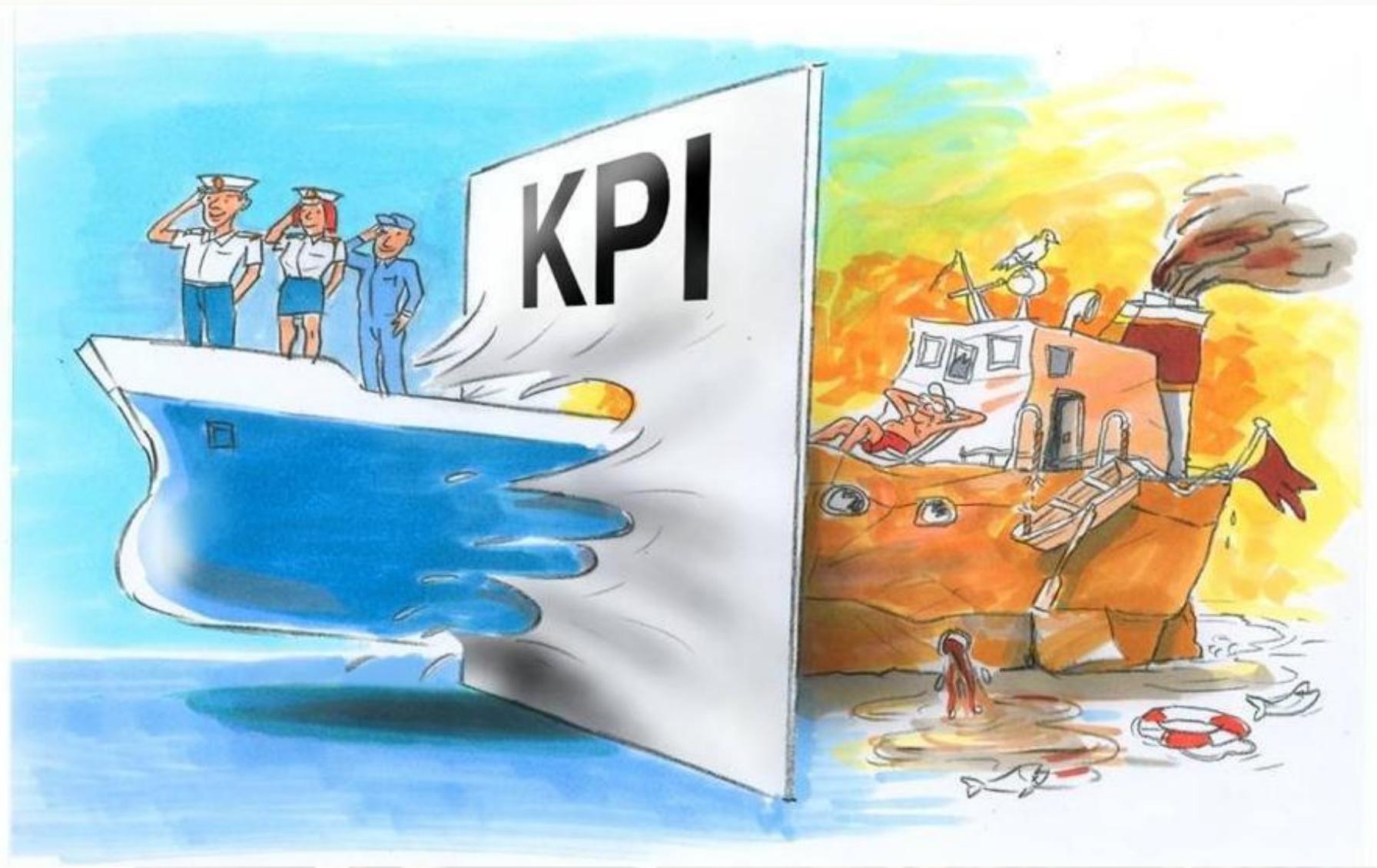


• "OECD / DAC: عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجازات ، وتعكس التغييرات ، أو للمساعدة في تقييم أداء أحد الجهات الفاعلة في مجال التنمية".

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية " USAID: متغير ، الغرض منه قياس التغيير في ظاهرة أو عملية".

UKAID ومعهد الولايات المتحدة للسلام: يشير "المؤشر" إلى مقياس يستخدم لإثبات التغيير في موقف ما ، أو التقدم في أو نتيجة نشاط أو مشروع أو برنامج. "

المفوضية الأوروبية: "وصف لأهداف المشروع من حيث الكمية والنوعية والفئة المستهدفة (المجموعات) زمنياً ومكانياً".



ما هى مؤشرات الأداء ؟

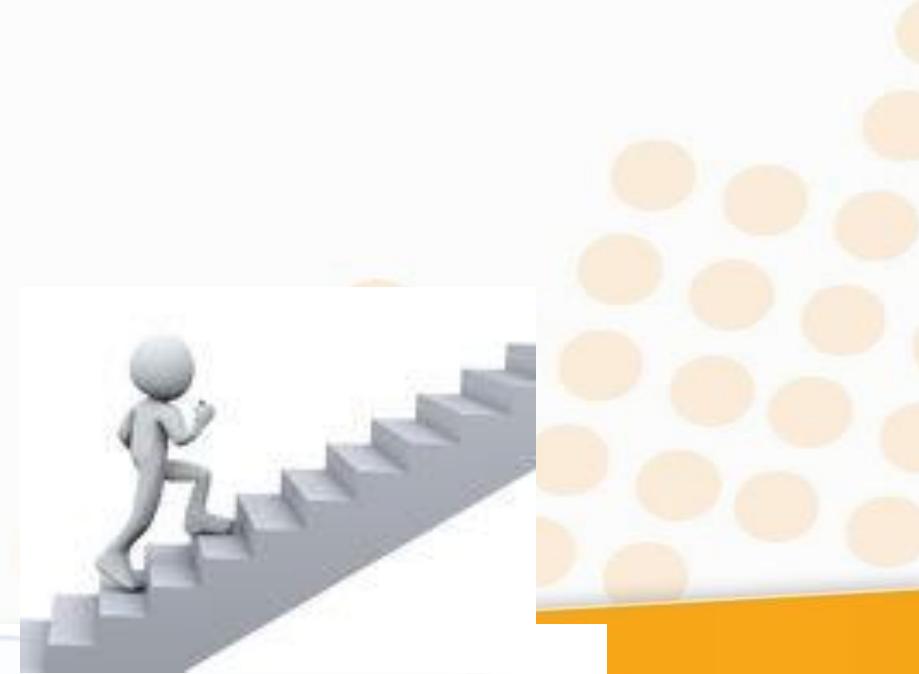


► **هى** قياسات توفر معلومات وبيانات إحصائية
تسمح بالمقارنة وتحديد التقدم نحو الهدف .





► هي أداة إدارية مهمة في مراقبة جودة الأداء .



ما هي مؤشرات الأداء :



► **هي أداة إدارية تثير المنافسة بين الكيانات الأكademie والإدارية المختلفة .**



ما هي مؤشرات الأداء :



► هي أداة إدارية تساعد على اتخاذ الإجراءات
التصحيحية المناسبة.





ما المشكلات التي تواجه البرامج الأكademie
في إدارة مؤشرات الأداء والاستفادة منها؟



توزيع مؤشرات الأداء في البرامج الأكademie :



- مؤشر الأداء الرئيسية .
- مؤشرات أداء آفاق (وزارة التعليم)
- مؤشرات أداء خطة التحول الوطني .
- مؤشرات أداء خطة وكال الجامعة للتطوير والجودة .
- مؤشرات أداء الخطة الاستراتيجية للجامعة .
- مؤشرات أداء الخطة الدراسية .



هل لدى البرنامج دليل لمؤشرات الأداء
موجز عن الدليل من كل برنامج ؟



دليل مؤشرات الأداء للبرنامج





- ▶ تحديد هوية المؤشر **KPI ID**
عبارة عن رقم أو رمز رقمي لتمييز كل مؤشر عن الآخر.
- ▶ اسم المؤشر: **Indicator Name**
يحتاج أي مؤشر أداء إلى اسم يوضح ما هو هذا المؤشر.
- ▶ صاحب المؤشر **KPI Owner**
عادة نفس الشخص المسؤول عن الهدف.
- ▶ القيمة المستهدفة – مصادر تجميع البيانات – الأداة المستخدمة
- المرجعيات الداخلية والخارجية – دورة قياس المؤشر.

مؤشر الأداء الرئيسية:



مؤشرات أداء آفاق (وزارة التعليم):



مؤشرات أداء خطة التحول الوطني :



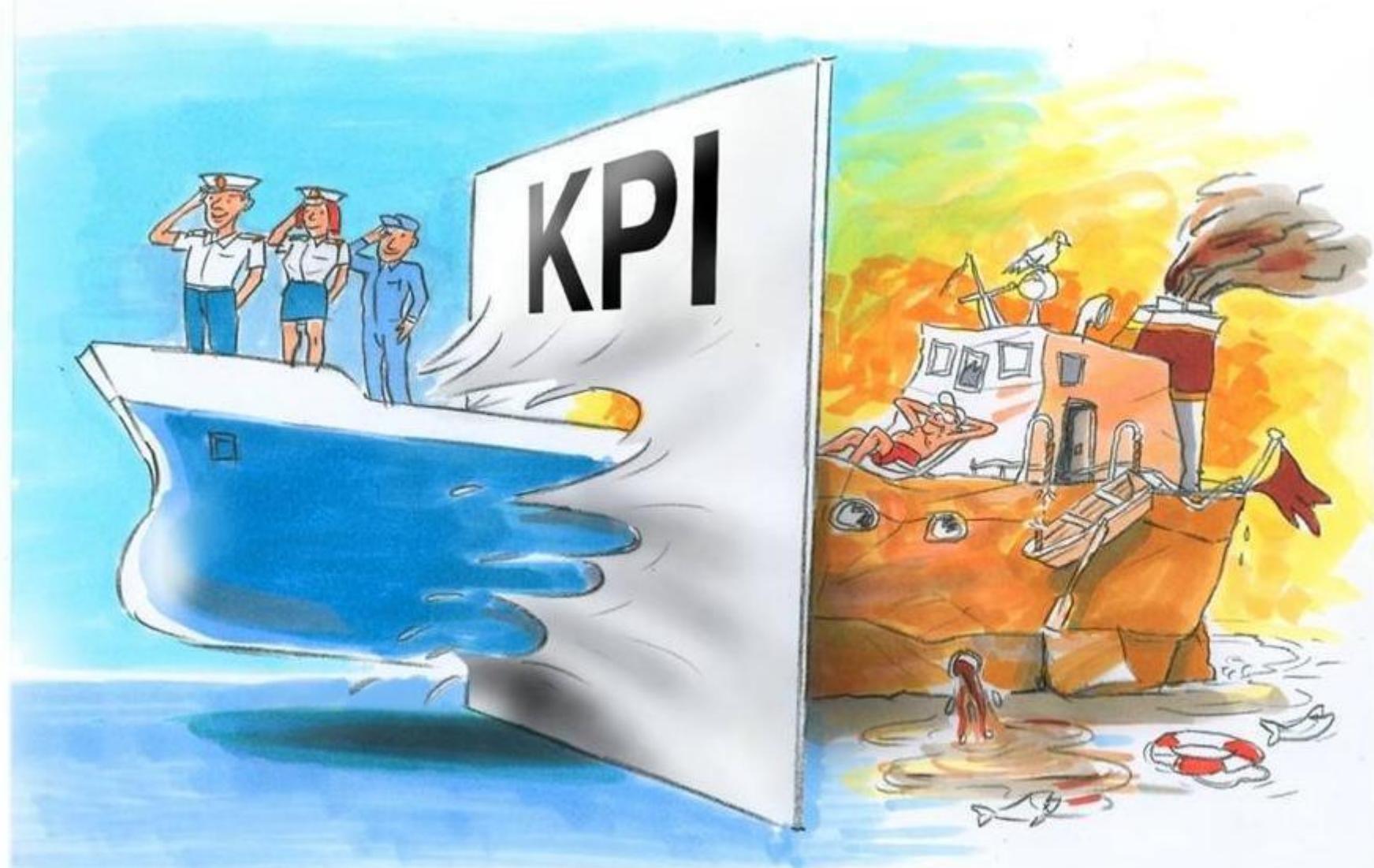
مؤشرات أداء الخطة الإستراتيجية :



مؤشرات أداء الخطة الدراسية :



الاستراحة



SAFETY



ما هي المعايير الحاسمة في تحديد
مؤشرات الأداء وتطويرها ؟



طريقة اختيار
المؤشر



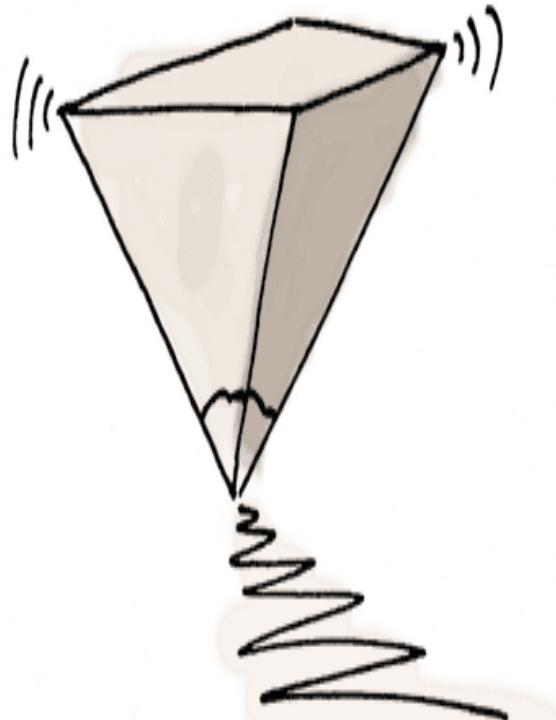


المؤشرات الجاهزة off-the-shelf

- لا تنساب توجهات المنظمة
- هدر للموارد
- قياس الأداء من زاوية خاطئة
- أسواء طريقة لاختيار المؤشرات

خطأ شائع عند اختيار المؤشرات :

العصف الذهني



- مؤشرات أداء ليست لها صلة بالنتائج
- قائمة لا تنتهي من المؤشرات
- تولد التحيز داخل المنظمة
- هدر للجهد والموارد
- تحسين مؤقت أو معدوم

طرق اختيار المؤشرات :



ما هو
الحل؟





➢ فريق اعداد مؤشرات الأداء «فريق التخطيط + ممثلي قطاعات المؤسسة».



➢ استعراض وفحص الأهداف.
➢ تحديد الأدلة المطلوبة لدعم انجاز الهدف.
➢ تحويل الأدلة الى شكل كمي يمكن قياسه.
➢ منح فرصة مشاركة باقي الموظفين بالرأي.
➢ المفاضلة بين المقاييس و اختيار الأنسب من حيث ارتباطه وتعبيره عن الهدف وكذلك الأكثر توفيراً للجهد والمال.
➢ توثيق المؤشرات.





• تجمع البيانات بشكل منفرد على مستوى:

١- الأقسام(البرامج) ٢- الكليات ٣- المؤسسة
• كما تجمع البيانات بشكل منفرد لكل من الذكور والإناث ثم إجمالي الجنسين .

• بعض البيانات تجمع على مستوى الأقسام ليتم معالجتها وتصبح على مستوى الكلية ثم تعالج مرة أخرى لكي تصبح على مستوى الجامعة.

• تقارن المؤشرات بين الأقسام المختلفة أو بين الكليات المختلفة داخل المؤسسة نفسها أو لنظيراتها في مؤسسة تعليمية أخرى، وهذه المقارنات المرجعية هي جزء من عمليات ضمان الجودة

ما الهدف من استخدام المؤشرات ؟



”ما يمكن
قياسه يمكن
متابعة و
تحسينه!”

ما هو الهدف
الأساسي من
استخدام
المؤشرات

الهدف الأساسي من استخدام مؤشرات الأداء المؤشرات ؟



- ✓ مراقبة الأداء بغرض المقارنة .
- ✓ ضمان الشفافية والمحاسبية على المال العام .
- ✓ مراقبة جودة مؤسسات التعليم العالي .
- ✓ إثارة المنافسة بين المؤسسات التعليمية .
- ✓ تسهيل عمليات التقويم المؤسسي .
- ✓ تقديم معلومات لهيئات الاعتماد .
- ✓ مهمة في التخطيط للعمل .
- ✓ تحديد الأولويات وترشيد الإنفاق .
- ✓ تحديد الإجراءات الازمة للتغيير .



١

مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness

٢

مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency

٣

مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity

٤

مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines

٥

مؤشرات تتعلق بالأمان Safety

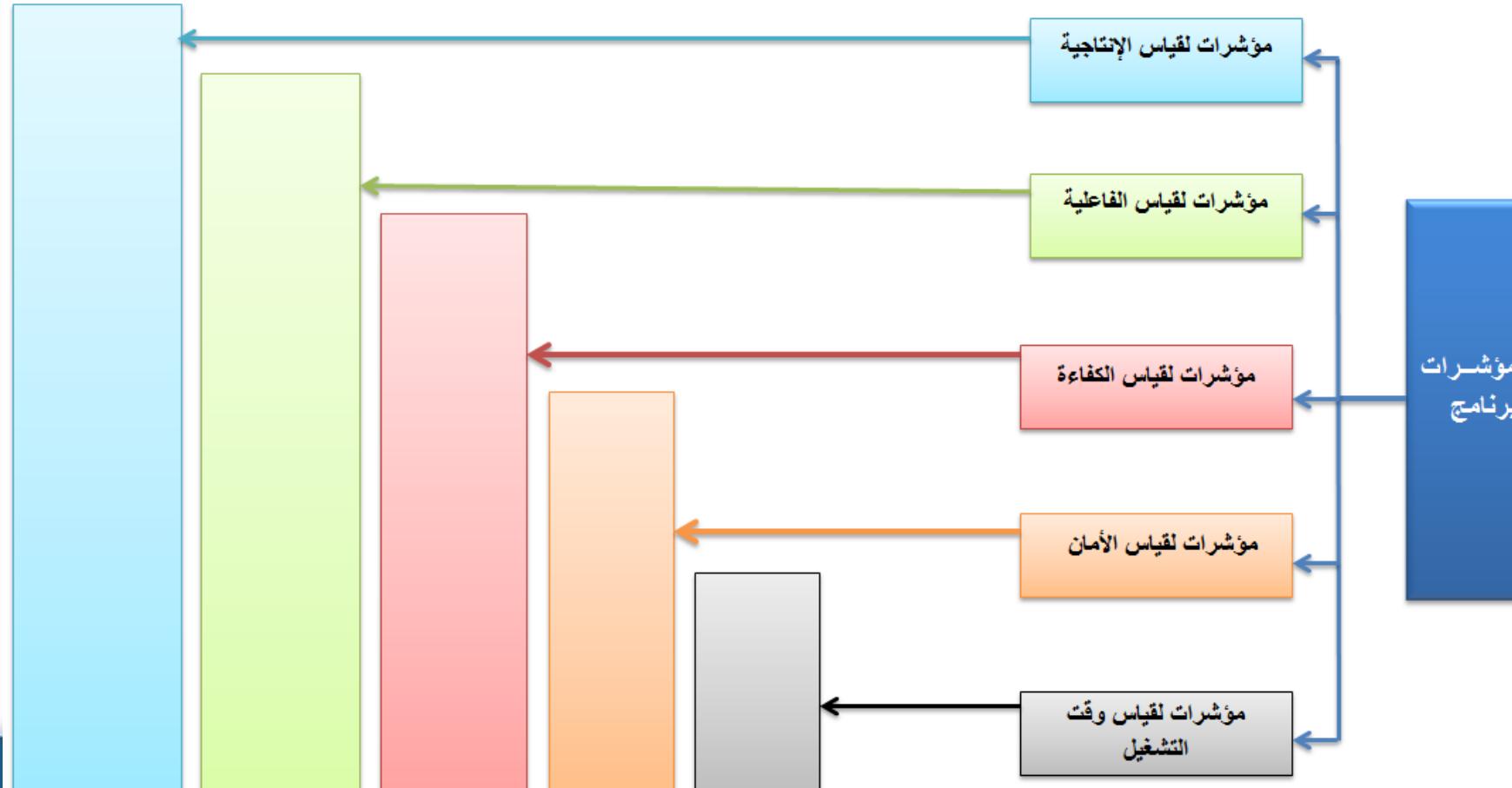
٦

مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality

خريطة مؤشرات أداء البرنامج حسب النوع ؟



خريطة مؤشرات أداء البرنامج حسب النوع





قم بتصنيف مؤشرات الأداء بالبرنامج
وفقاً لخريطة الأداء ؟





أنواع المقارنة المعيارية

Types of Benchmarking

المقارنة المعيارية الداخلية Internal Benchmarking

المقارنة المعيارية الخارجية External Benchmarking



المقارنة المعيارية الداخلية Internal Benchmarking

تتضمن هذه العملية المقارنة بين مختلف الأنشطة والأعمال داخل المنظمة نفسها (بين مختلف وحدات وأقسام وفروع الأعمال)، وتحديد الوحدات او الأقسام او الأعمال ذات الأداء المتميز، وعمليتها على باقي الأقسام او الفروع في المنظمة. وتعتبر هذه الطريقة سهلة، نظراً لسهولة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية المقارنة نظراً لعدم وجود تحفظ على المعلومات. وتلجم المنظمة إلى هذا النوع من المعاير المودجية في الحالات التالية:

**عدم توفر الخبرات اللازمة لعملية المقارنة المعيارية
محدودية الموارد المطلوبة لتنفيذ المقارنة المعيارية**

عندما تكون بعض من الوحدات الإنتاجية داخل المنظمة مثلاً للأعمال الجيدة عندما لا تكون هناك رغبة لدى المنظمة لاطلاع او تبادل المعلومات مع منظمات خارجية



المقارنة المعيارية الخارجية External Benchmarking

تتضمن مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة - محلية أو عالمية، والتي تعمل في نفس مجال المؤسسة أو في مجال آخر. وتلجم المنظمة إلى هذا النوع من المقارنة المعيارية عندما تفتقد إلى الممارسات الجيدة داخل وحداتها الإنتاجية. وتتوفر المقارنة المعيارية لها فرص للتعلم ونقل الأفكار من المنظمات الرائدة في نفس المجال. وهذا النوع يمكن أن يأخذ الكثير من الوقت والموارد للتأكد من قابلية مقارنة البيانات والمعلومات، ومصداقية النتائج، وعمل التوصيات السليمة.

محكّات اختيار شريك المقارنة :



- التشابه في النظام التعليمي .
- التشابه في الرسالة والأهداف .
- القدرة على توفير البيانات .

مصدر المقارنة : -

- أقسام أخرى داخل الجامعة .
- جامعات أخرى في المملكة .
- جامعات خارج المملكة .



المقارنة المرجعية

• ليست عملية نسخ او **Copying** او
اقتباس من الآخرين - ان عمل



المقارنة المرجعية

ليست تجسس Spying على الآخرين -
الصراحة والأمانة شيئاً ضروريان للمقارنة
المرجعية الناجحة.



• ليست عملية سرقة Steal من الآخرين -
لان لكل منظمة ثقافتها وبيئة الأعمال
الخاصة بها، لهذا فان السرقة من الآخرين
لن يكون له قيمة، اذا لم تستكشف المنظمة
ما اذا كانت الممارسات والأنشطة التي
يتتفوق فيها منافسيها، ملائمة لتطبيقها في
أعمالها.



وجوب تحقيق الثقة المتبادلة بين الشركاء .

- عدم إلهاق الضرر بالآخرين عن طريق الكشف عن المعلومات التي حصلت عليه من المنظمة لطرف ثالث إلا بإذن وموافقة الشرك.

- عمل اتفاقية لإجراء المقارنة مع المنظمة الشريك في عملية التقييم

- جمع المعلومات بالطرق المناسبة.

– من المفضل إرسال استبيان إلى الشريك قبل زيارته لتحضير البيانات بالشكل المطلوب.

وجوب احترام سرية المعلومات وعدم محاولة التعرف على أسرار لا ترغب المنظمة الإفصاح عنها.

أهم قواعد السلوك في المقارنة المرجعية :



- وجوب احترام سرية المعلومات وعدم محاولة التعرف على أسرار لا ترغب المنظمة الإفصاح عنها.

- عدم الاتصال المباشر مع الوحدة أو الإدارة التي ترغب في المقارنة معها، بل يجب أن يكون من خلال قنوات رسمية



المقارنة المرجعية

بعد عملية المقارنة المرجعية للمؤشر
إما أن تكون هناك:

- فجوة سالبة!
- أو فجوة موجبة!
- إذن ما هو التصرف؟؟؟



تم تحديد ثلاثة جامعات كمرجعية خارجية لجامعة نجران، هم:

- جامعة الملك خالد بالمملكة السعودية
- جامعة الخليج العربي بدولة البحرين
- وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية

إجراءات اختيار المقارنة وتفعيّلها



- ١) تحديد المؤشرات المطلوب مقارنتها بغرض (المنافسة / التحسين).
- ٢) تحديد الجهة المسؤولة داخليا .
- ٣) تجهيز البيانات ورصد المؤشرات الداخلية.
- ٤) اختيار شريك المقارنة أسباب الاختيار/ المعايير .
- ٥) عقد اتفاقية .
- ٦) تبادل المؤشرات .
- ٧) التعرف على الفجوة في الأداء .
- ٨) تحديد نقاط القوة وإعداد خطة التعزيز .
- ٩) تحديد نقاط الضعف وإعداد خطة التحسين.
- ١٠ خطة المتابعة .

كتابة التقارير؟



مؤشرات الأداء في الدراسة الذاتية ؟



١) المقدمة :

٢,٢ مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنة المرجعية

١,٢,٢ منهجية البرنامج في تحديد المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية

مما تتضمنه ذلك جهة المقارنة ومعايير /أسباب الاختبار

٢,٢,٢ ملخص مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنة المرجعية

صيغ قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسية التي استخدمت في تقرير الدراسة الذاتية للبرنامج (مما تتضمنه مؤشرات الأداء الرئيسية المطلوبة من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي)

مستوى الأداء المستهدف الجديد	نتائج مؤشرات الأداء					مؤشر الأداء	م
	مستوى الأداء المرجعي الخارجي (المقارنة المرجعية الخارجية)	مستوى الأداء المرجعي الداخلي (المقارنة المرجعية الداخلية)	مستوى الأداء المستهدف	مستوى الأداء القطعي			

ملحوظات مهمة:

- يتم تقديم وصف و تحليل لكل مؤشر أداء تحت المعيار المرتبط به
- يرفق تقرير تحليلي متكملاً لمؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج (مما تتضمنه إتجاهات الأداء والمقارنات المرجعية وفقاً للجنس و الفروع/ المواقع)

مؤشرات الأداء في الدراسة الذاتية؟



• المعيار الأول :

المعيار الأول: الرسالة والأهداف

درجة التقويم الإجمالية : (

أ. قدم وصفاً موجزاً وموضوعياً عن واقع البرنامج في مجال الرسالة والأهداف

ب . اكتب تقريراً عن المعيار:

١. تقويم أهداف البرنامج :



تابع : تقرير مؤشرات الأداء

- نقاط القوة .
- نقاط الضعف .
- أولويات التحسين .



- Failures can be detected and eliminated. –
يمكن اكتشاف مواطن الفشل والقضاء عليه.
- Indicators can be adapted to the circumstances. –
يمكن تكيف المؤشرات تبع الظروف المتغيرة.
- It is not necessary to measure every single parameter to get a “bigger picture” over the whole progress. –
ليس من الضروري قياس كل العوامل المتغيرة للحصول على صورة أكبر حول المستوى الكلي للتقدم.

- A set with too many indicators will tend to clutter the overview. •
المجموعة التي تحتوي على عدد كبير جدًا من المؤشرات ستؤدي إلى تشتيت النظرة العامة.
- Measuring indicators is a long-term exercise. •
If the indicators are not defined properly, and if measuring is not done correctly and conscientiously, it will not work.
- مؤشرات القياس هي عملية طويلة المدى، إذا لم يتم اختيار المؤشرات بشكل صحيح، أو لم يتم القياس بشكل صحيح ومضمون، فلن تحقق الغرض منها.