



البرنامج التأهيلي للاعتماد البرامجي ١٤٤٠ هـ

# مؤشرات الأداء وخلق حلقات الجودة



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

## قواعد وسياسات 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 قادرا على:

- تعريف مؤشرات الأداء .
- العلاقة بين الجودة ومؤشرات الأداء .
- التحديات التي تواجه فاعلية قياس 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 قادرا 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 / العمليات / المخرجات).
- تحديد عناصر نظام جودة الحلقات المغلقة بالبرامج ( مؤشرات الأداء / تقارير التغذية الراجعة ) .
- التقارير والمخططات .
- التحديات التي تواجه البرامج الأكاديمية 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 لإظهار المساءلة 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 **لحفاظ 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 علي تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء".

## العلاقة بين الجودة ومؤشرات 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، وتوفير 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.

دعنا نبدأ





ما هي مؤشرات الأداء ؟





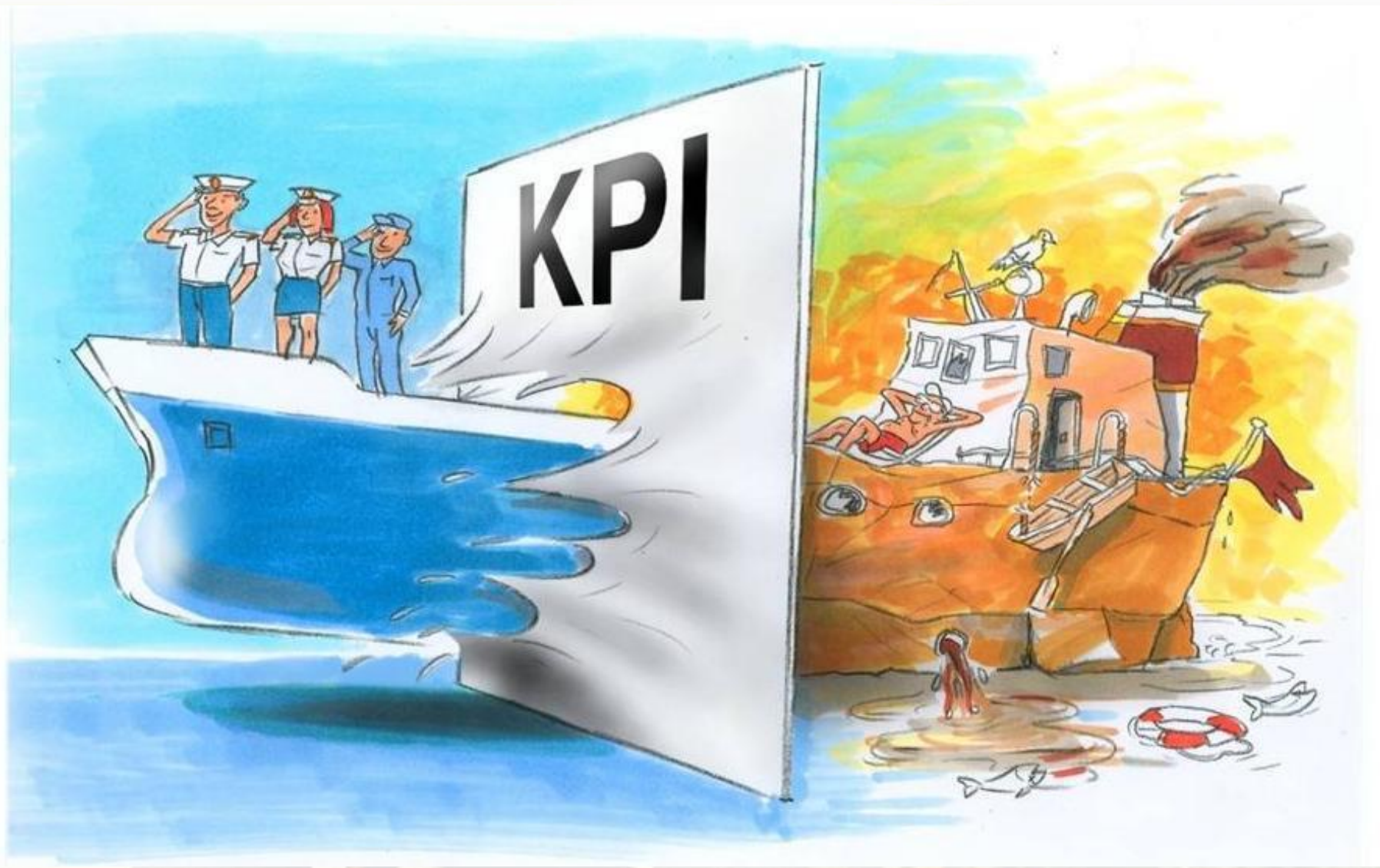
• " OECD / DAC : عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجازات ، وتعكس التغييرات ، أو للمساعدة في تقييم أداء أحد الجهات الفاعلة في مجال التنمية".

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) زمنيا ومكانيا".





ما هي مؤشرات الأداء ؟





➤ هي قياسات توفر معلومات وبيانات إحصائية  
تسمح بالمقارنة وتحديد التقدم نحو الهدف .





➤ هي أداة إدارية مهمة في مراقبة جودة الأداء .





➤ هي أداة إدارية تثير المنافسة بين الكيانات الأكاديمية والإدارية المختلفة .





➤ هي أداة إدارية تساعد على اتخاذ الإجراءات  
التصحيحية المناسبة .





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



## توزيع مؤشرات الأداء في البرامج الأكاديمية :



- مؤشر الأداء الرئيسية .
- مؤشرات أداء آفاق ( وزارة التعليم )
- مؤشرات أداء خطة التحول الوطني .
- مؤشرات أداء خطة وكالة 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



## متطلبات توثيق المؤشر :



- **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 المسئول عن الهدف.
- **القيمة المستهدفة – مصادر تجميع البيانات – الأداة المستخدمة**  
- المرجعيات الداخلية والخارجية – دورة قياس المؤشر.

# مؤشر الأداء الرئيسية:



المسؤول	تاريخ القياس	القيمة المستهدفة	طريقة حساب المؤشر	أداة القياس	نوع المؤشر	المؤشر	كود المؤشر	المعيار

# مؤشرات أداء آفاق ( وزارة التعليم ):



المعيار	كود المؤشر	المؤشر	نوع المؤشر	أداة القياس	طريقة حساب المؤشر	القيمة المستهدفة	تاريخ القياس	المسؤول

## مؤشرات أداء خطة التحول الوطني :



المعيار	كود المؤشر	المؤشر	نوع المؤشر	أداة القياس	طريقة حساب المؤشر	القيمة المستهدفة	تاريخ القياس	المسؤول

# مؤشرات أداء الخطة الإستراتيجية :



المعيار	كود المؤشر	المؤشر	نوع المؤشر	أداة القياس	طريقة حساب المؤشر	القيمة المستهدفة	تاريخ القياس	المسؤول

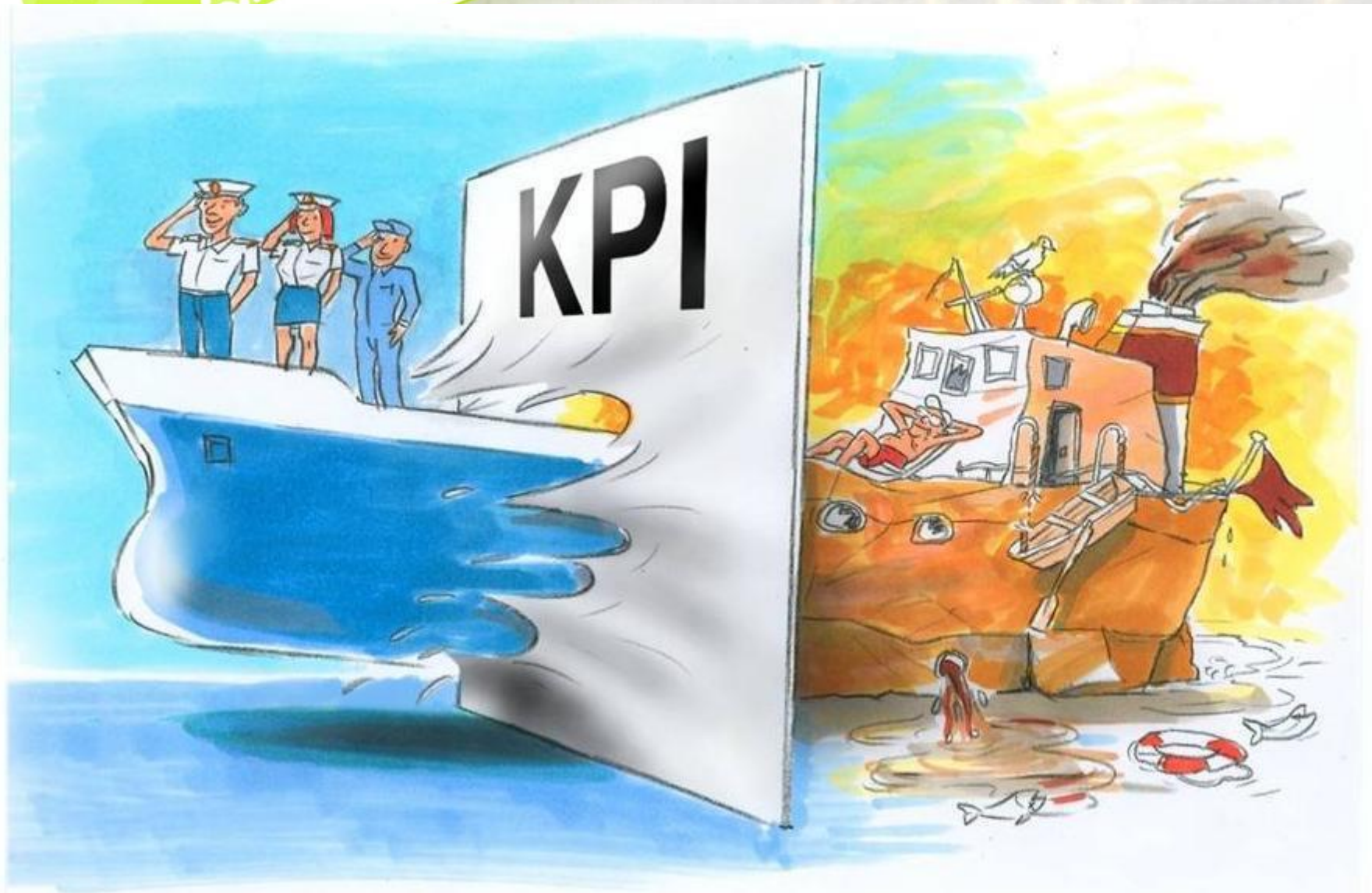
# مؤشرات أداء الخطة الدراسية :



المسؤول	تاريخ القياس	القيمة المستهدفة	طريقة حساب المؤشر	أداة القياس	نوع المؤشر	المؤشر	كود المؤشر	الهدف



# الاستراحة





ما هي المعايير الحاسمة في تحديد  
مؤشرات الأداء وتطويرها ؟





طريقة اختيار  
المؤشر؟؟





## المؤشرات الجاهزة off-the-shelf

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



## العصف الذهني Brainstorming



- 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 :



## طرق اختيار المؤشرات :



➤ 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 واختيار 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 والاناث ثم اجمالي 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  
متابعته 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 .
- ✓ لتقديم معلومات لهيئات الاعتماد .
- ✓ مهمة في التخطيط للعمل .
- ✓ تحديد الأولويات وترشيد الإنفاق .
- ✓ تحديد الإجراءات اللازمة للتغيير .

# تصحيح اختيار مؤشرات الأداء عن طريق تقييمها حسب أنواع مؤشرات الأداء ؟



مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness

١

مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency

٢

مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity.

٣

مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines

٤

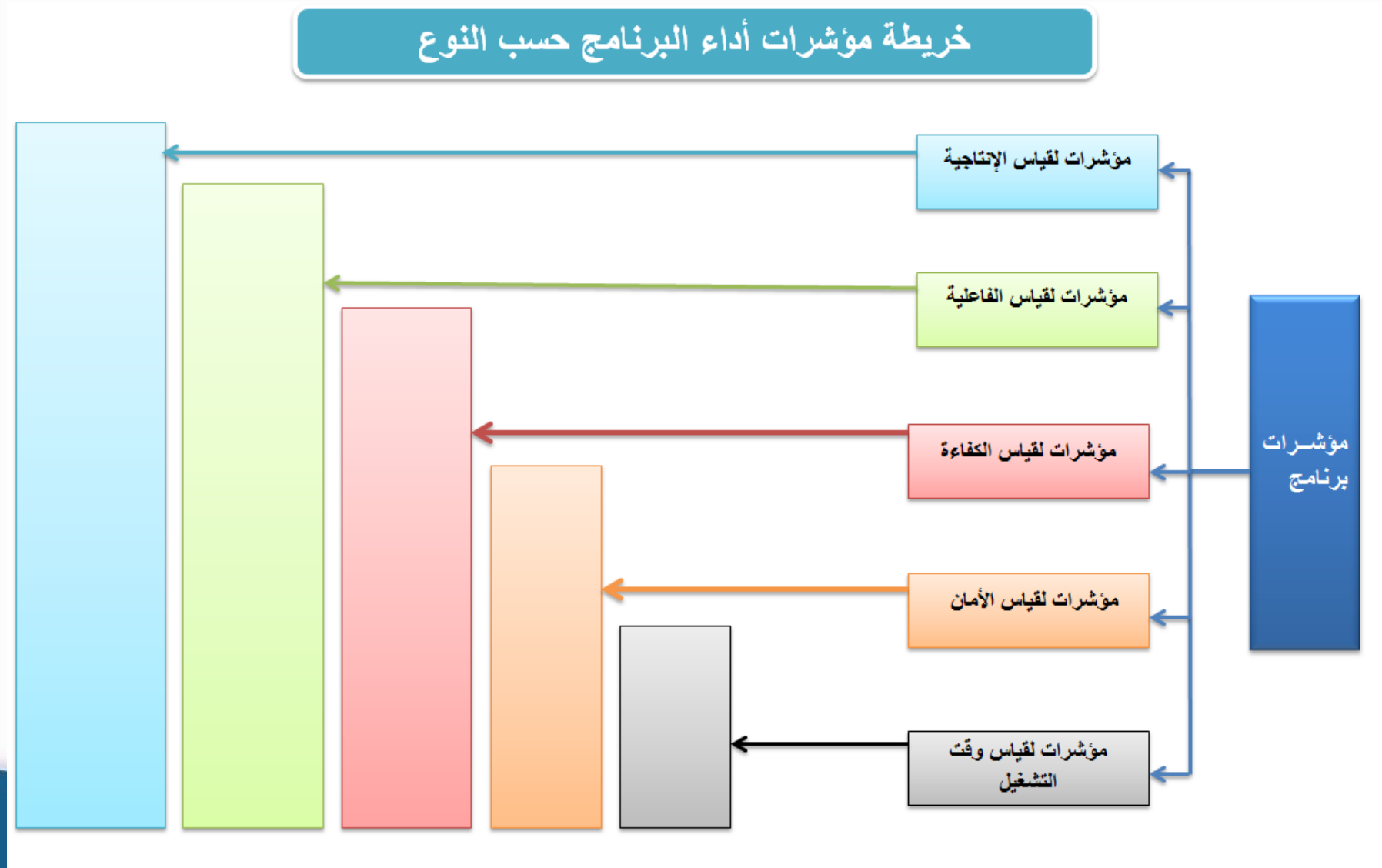
مؤشرات تتعلق بالأمان Safety

٥

مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality

٦

# خريطة مؤشرات أداء البرنامج حسب النوع ؟





قم بتصنيف مؤشرات الأداء بالبرنامج  
وفقا 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 أو الأقسام أو الأعمال ذات الأداء المتميز، وتعميمها على باقي الأقسام أو الفروع في المنظمة. وتعتبر هذه الطريقة سهلة، نظراً لسهولة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية المقارنة نظراً لعدم وجود تحفظ على المعلومات. وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المعايير النموذجية 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 أو تبادل المعلومات مع منظمات خارجية





## المقارنة المعيارية الخارجية External Benchmarking

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

## محكات 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 Copying او  
اقتباس من الآخرين – ان عمل



## المقارنة المرجعية

ليست تجسس Spying على الآخرين –  
الصراحة والأمانة شيئان ضروريان للمقارنة  
المرجعية الناجحة.



• ليست عملية سرقة Steal من الآخرين –  
لأن لكل منظمة ثقافتها وبيئة الأعمال  
الخاصة بها، لهذا فإن السرقة من الآخرين  
لن يكون له قيمة، إذا لم تستكشف المنظمة  
ما إذا كانت الممارسات والأنشطة التي  
يتفوق فيها منافسيها، ملائمة لتطبيقها في  
أعمالها.

## أهم قواعد السلوك في المقارنة المرجعية :



- وجوب تحقيق الثقة المتبادلة بين الشركاء .
- عدم إلحاق الضرر بالآخرين عن طريق الكشف عن المعلومات التي حصلت عليه من المنظمة لطرف ثالث إلا بإذن وموافقة الشريك.
- 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؟؟

## الجامعات المرجعية لجامعة نجران ؟



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 وتفعيلها



- 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 الرئيسة والمقارنة المرجعية

١,٢,٢ منهجية البرنامج في تحديد المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية  
متضمناً كذلك جهة المقارنة ومعايير / أسباب الاختيار

### ٢,٢,٢ ملخص مؤشرات الأداء الرئيسة و المقارنة المرجعية

ضع قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسة التي استخدمت في تقرير الدراسة الذاتية للبرنامج (متضمنة مؤشرات الأداء الرئيسة المطلوبة من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي)

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

ملحوظات مهمة:

- يتم تقديم وصف و تحليل لكل مؤشر أداء تحت المعيار المرتبط به
- يرفق تقرير تحليلي متكامل لمؤشرات الأداء الرئيسة للبرنامج (متضمناً اتجاهات الأداء والمقارنات المرجعية وفقاً للجنس و الفروع/ المواقع )





## تابع : تقرير مؤشرات الأداء

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



## مزايا وعيوب مؤشرات الأداء ؟



Failures can be detected and eliminated. –

يمكن اكتشاف مواطن الفشل والقضاء عليه. –

Indicators can be adapted to the –  
circumstances.

يمكن تكييف 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.