بسم الله الرحمن الرحيم

برعاية السيد رئيس الجامعة المحترم

الأستاذ الدكتور عباس فاضل جواد

تقيم رئاسة جامعة ديالى – قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي

ورشة عمل بعنوان

(تقييم الأداء المؤسسي)

منهاج ورشة العمل

١- موعد انعقاد الورشة : يوم الاثنين الموافق ٢٢ /٢٠١٨١ : الساعة ٩.٠٠ صباحاً وتنتهي الساعة ١١.٠٠صباحاً.

٢- تتضمن الورشة شرح معايير وفقرات تقييم الأداء المؤسسي.

٣ المستهدف :مسؤولي شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي

٤- م. وسام عماد عبد الغني .

ورشة عمل

تقييم الأداء المؤسسي

اعداد وتصميم

م. وسام عماد عبد الغني

المحور (١) التخطيط الاستراتيجي

هل لدى التشكيل مصفوفة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية مصفوفة SWOT؟

تم اعتماد معايير التقييم المؤسسي لاتحاد الجامعات العربية

اجراء التقييم الذاتي حسب معايير وفقرات التقييم المؤسسي لاتحاد الجامعات العربية

يتم تصميم استبانات لاستطلاع آراء (أعضاء هيئة التدريس – الموظفين – الطلبة – الجهات المستفيدة) لتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حسب مصفوفة تحليل SWOT حسب نتائج التقييم الذاتي واستطلاع الرأي

اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل خلية ضمن مصفوفة تحليل SWOT

متطلبات تصميم مصفوفة SWOT

ملاحظة : يتم وضع قائمة خاصة لكل عنصر ، ويكون تحليل البيئة الداخلية والخارجية واقعي وبسيط بعيداً عن التوقعات والتعقيد

نموذج رقم (١) التخطيط الاستراتيجي

تحليل البيئة الداخلية والخارجية حسب مصفوفة SWOT وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	نواحي القوة Strengths	نواحي الضعف Weaknesses
الفرص Opportunities	خلية (١) قوة وفرص SO استراتيجية هجومية	خلية (٣) ضعف وفرص WO استراتيجية علاجية
التهديدات Threats	خلية (٢) قوة وتهديدات ST استراتيجية دفاعية	خلية (٤) ضعف وتهديدات WT استراتيجية انكماشية

مفهوم الاستراتيجيات المحددة في مصفوفة SWOT

١-استراتيجية هجومية :- تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة،مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية ،اعتماداً على الموقف القوي للمؤسسة.

٢-استراتيجية علاجية:- تشير هذه الاستراتيجية الى إن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة ، وعليه ينبغي معالجة ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية سواءً كانت في الأنشطة الإدارية او المالية او العلمية وغيرها لكي تتمكن من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

٣- استراتيجية دفاعية:- تشير الى ان المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه ، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها ،من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها.

٤-استراتيجية انكماشية :- تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية، فهذه الاستراتيجية تعمل على التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .

مثال لمصفوفة تحليل SWOT

خلية رقم (١) عناصر قوة + فرص

عناصر القوة : عدد الالقاب العلمية (أستاذ – أستاذ مساعد) متكامل في المؤسسة الجامعية او في بعض الكليات او الأقسام العلمية التابعة لها إضافة الى عدد مناسب للقاعات الدراسية المخصصة للدراسات العليا والمختبرات العلمية .

الفرص المتاحة: الطلب المتزايد على الدراسات العليا من قبل المجتمع

تحديد الاستراتيجية المناسبة (الاستراتيجية الهجومية) : التنفيذ انتهاز الفرصة وقبول اكبر عدد ممكن من طلبة الدراسات العليا.

مثال لمصفوفة تحليل SWOT

خلية رقم (٢) عناصر قوة + تهديدات

عناصر القوة : عدد الالقاب العلمية (أستاذ – أستاذ مساعد) متكامل في المؤسسة الجامعية او في بعض الكليات او الأقسام العلمية التابعة لها إضافة الى عدد مناسب للقاعات الدراسية المخصصة للدراسات العليا والمختبرات العلمية .

التهديدات: لا يوجد طلب على الدراسات العليا من قبل المجتمع او هناك مؤسسة أخرى منافسة تقدم امتيازات قبول لطلبة الدراسات العليا.

تحديد الاستراتيجية المناسبة (الاستراتيجية الدفاعية) : التنفيذ توعية المجتمع بأهمية الدراسات العليا + البحث عن مستفيدين خارج المجتمع المحلي للمؤسسة على سبيل المثال (محافظات اخرى او دول أخرى) او تقديم امتيازات تجذب المستفيد وتنافس الجهات الأخرى او استحداث تخصصات لا تتوفر لدى الجهات المنافسة.

مثال لمصفوفة تحليل SWOT

خلية رقم (٣) عناصر ضعف + فرص

عناصر الضعف : عدد القاعات والمختبرات لا يسمح بقبول المزيد من طلبة الدراسات العليا او استحداث تخصصات أخرى.

الفرص : يوجد طلب متزايد على الدراسات العليا من قبل المجتمع.

تحديد الاستراتيجية المناسبة (الاستراتيجية العلاجية) : التنفيذ استحداث قاعات دراسية ومختبرات لتلبية الطلب المتزايد او تغير أنظمة الدراسات العليا واستحداث نظام الدراسة البحثية .

مثال لمصفوفة تحليل SWOT

خلية رقم (٤) عناصر ضعف + تهديدات

عناصر الضعف : افتقار المؤسسة الى الألقاب العلمية (أستاذ-أستاذ مساعد).

التهديدات : لا يوجد طلب على الدراسات العليا من قبل المجتمع.

تحديد الاستراتيجية المناسبة (الانكماشية) : التنفيذ (التعاقد مع حملة الألقاب العلمية + تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحصول على الترقية العلمية بالمدة الاصغرية + نقل بعض حملة الألقاب العلمية من مؤسسات أخرى) .

توعية المجتمع بأهمية الدراسات العليا + البحث عن مستفيدين خارج المجتمع المحلي للمؤسسة وبامتيازات تجذب المستفيد .

هل تم مشاركة الموظفين في تحليل SWOT؟

يتم تشكيل لجنة تتكون من أعضاء هيئة التدريس والموظفين على ان يتم تغير أعضاء اللجنة بشكل دوري ، لإتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المنتسبين للمشاركة في تحليل SWOT .

هل تم وضع مصفوفة لإدارة المخاطر على اساس الخطة الاستراتيجية للدائرة؟

مفهوم إدارة المخاطر : النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها والسيطرة عليها وتخفيضها الى ادنى مستوى ممكن.

وتُعد إدارة المخاطر جزءاً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وتتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتبعها تلك المؤسسة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل وجود المخاطر بما يضمن تحقيق الأهداف .

وتوفر استراتيجية إدارة المخاطر مجالاً للتواصل لمنع الخطر أو التقليل منه، ومن حجم الخسائر عند حدوثها ،والعمل على عدم تكرارها من خلال دراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً، وتوفير الموارد البشرية والأموال اللازمة لتعويض المؤسسة عن الخسائر التي قد تحدث.

ويتم التعرف إلى المخاطر ذات الأهمية وتصنيفها وتحليلها وتطوير استراتيجيات لتفاديها أو للتخفيف من آثارها حال وقوعها من خلال :

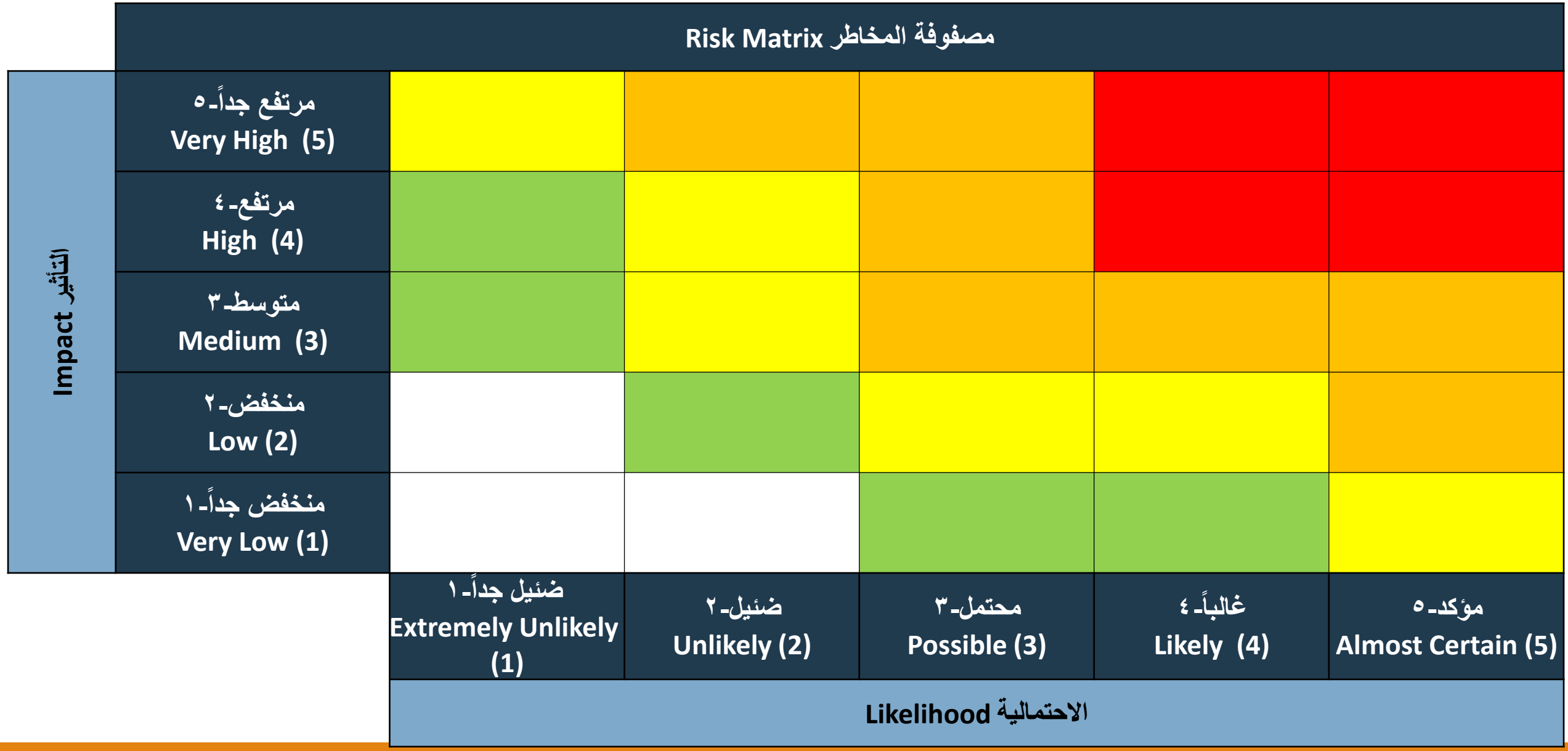
١-التحديد المعتمد على الأهداف: إن المؤسسات على اختلاف مسمياتها لديها أهداف، فأي حدث يعرض أهداف المؤسسة إلى خطر سواء أكان جزئيا أو كليا، يشكل خطورة.

٢-التحديد المعتمد على التصنيف: وهو تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر، وتحليلها وتصنيفها ضمن كشف بالمخاطر التي تواجه المؤسسة، و إعادة ترتيب المخاطر وفق احتمالية حدوثها.

٣-مراجعة المخاطر الشائعة: في حال لم تكن للمؤسسة قائمة بالمخاطر المحتملة بالإمكان الاطلاع على تجربة عدد من المؤسسات التي لديها استراتيجية للتعامل مع المخاطر والإفادة من قائمة المخاطر المحتملة لدى تلك المؤسسات.

٤-تقييم المخاطر : وهي تحديد عنصر الخطر و احتمال حدوث كل خطر، وكذلك الآثار التي يحدثها كل خطر (التأثير).

ملاحظة : إن تحديد احتمالية حدوث الخطر من الممكن أن تكون سهلة أو صعبة، فعلى سبيل المثال توافر معلومات سابقة حول الخطر او وجود قائمة بالمخاطر المحتملة لدى المؤسسة، يساعد في معرفة احتمالية حدوثه في المستقبل، وبالمقابل إذا لم تتوافر معلومات مسبقة حول الخطر، فإن تحديد احتمالية حدوث الخطر ومستوى الاحتمالية ستكون قليلة .


مصفوفة المخاطر Risk Matrix
التأثير Impact
مرتفع جداً-٥
Very High (5)
مرتفع-٤
High (4)
متوسط-٣
Medium (3)
منخفض-٢
Low (2)
منخفض جداً-١
Very Low (1)
ضئيل جداً-١
Extremely Unlikely (1)
ضئيل-٢
Unlikely (2)
محتمل-٣
Possible (3)
غالباً-٤
Likely (4)
مؤكد-٥
Almost Certain (5)
الاحتمالية Likelihood

مقياس قيمة الخطر				
مرتفع جداً VERY HIGH	مرتفع HIGH	متوسط MEDIUM	منخفض LOW	منخفض جداً VERY LOW
16-25	9-15	5-8	3-4	1-2

مستويات قيمة الخطر				
مرتفع جداً VERY HIGH	مرتفع HIGH	متوسط MEDIUM	منخفض LOW	منخفض جداً VERY LOW
5	4	3	2	1
مخاطر ذات تأثير جسيم على المؤسسة ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهتها	مخاطر ذات تأثير كبير على المؤسسة وتحتاج إلى دراسة ووضع خط للمعالجة	مخاطر ذات تأثير متوسط، والتي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط العامة	مخاطر ذات تأثير منخفض، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها

مثال (١) نموذج مصفوفة المخاطر

المخاطر المالية

ت	صنف الخطر	تأثير الخطر (توقع الاضرار)	الاحتمالية	التأثير	قيمة الخطر	استراتيجية معالجة الخطر (الأساليب والإجراءات المطلوب اتباعها لمعالجة الخطر)	المسؤول عن الخطر (الجهة المسؤولة عن التنفيذ)	مؤشرات قياس فاعلية أساليب العلاج	تقييم أساليب العلاج (١-٥)
١	عجز الموازنة المالية	١-عدم انجاز المشاريع ٢-تأخير صرف استحقاقات المنتسبين ٣-عدم القدرة على تحديث الأجهزة والمعدات .	٥	٥	٢٥	تعزيز فرص الإيرادات (زيادة عقود الايجار – زيادة عدد مقاعد طلبة النفقة الخاصة – فتح الدراسة المسائية في اكثر من كلية وقسم علمي). اعداد خطط سريعة لترشيد الانفاق.	الإدارة العليا الشؤون المالية الرقابة والتدقيق الداخلي الشؤون الادارية	نسبة زيادة في الإيرادات مقارنة مع السنوات السابقة. نسب الانفاق مقارنة مع السنوات السابقة. نسب الدراسة المسائية مع السنوات السابقة. نسب مقاعد طلبة النفقة الخاصة مقارنة مع السنوات السابقة.	حسب نجاح أساليب العلاج او فشلها
٢									
٣									
٤									
٥									

مثال (٢) نموذج مصفوفة المخاطر

الموارد البشرية

ت	صنف الخطر	تأثير الخطر (توقع الاضرار)	الاحتمالية	التأثير	قيمة الخطر	استراتيجية معالجة الخطر (الأساليب والإجراءات المطلوب اتباعها لمعالجة الخطر)	المسؤول عن الخطر (الجهة المسؤولة عن التنفيذ)	مؤشرات قياس فاعلية أساليب العلاج	تقييم أساليب العلاج (١-٥)
١	تسرب الكفاءات	١- اثر تسرب الكفاءات التدريسية (ضعف مخرجات العملية التعليمية – عدم استحداث الدراسات العليا – تدني جودة البحوث العلمية) ٢-اثر تسرب الكفاءات الوظيفية (عدم وجود كادر فني مؤهل للقيام بمهام العمل – تأخر انجاز الإجراءات الإدارية والمالية)	٣	٥	١٥	١- توفير بيئة عمل محفزة لاستقطاب الكفاءات. ٢- مكافئة المبادرات الإبداعية والمتميزة. ٣- اخذ رأي المنتسبين بخطط واهداف المؤسسة الجامعية . ٤- الاجتماعات الدورية مع المنتسبين من قبل القيادات العليا. ٥-استحداث دورات تدريبية لتأهيل الكادر الوظيفي يتحمل المسؤوليات في حال تسرب الكفاءات . ٦- قياس مدى رضا المنتسبين عن العمل في المؤسسة. ٧- توزيع العمل الإداري بشكل عادل بين المنتسبين . ٨- توفير السكن الجامعي الملائم. ٩- تقييد إجراءات النقل .	الإدارة العليا. الموارد البشرية . ضمان الجودة . الشؤون المالية. التعليم المستمر.	نسبة رضا المنتسبين. عدد المنتسبين الذين تم تأهيلهم للقيام بمهام العمل. تفعيل إجراءات تقييد النقل بين المؤسسة الجامعية والجامعات الحكومية والأهلية الأخرى او الوزارات .	حسب نجاح أساليب العلاج او فشلها

هل تم اعتماد خطة استراتيجية متضمنة تحديد الاولويات والاهداف والمبادرات والبرامج وحسب رؤية ورسالة وقيم المؤسسة؟

- **نعم**
- **تم اجراء عملية التقييم الذاتي بناءً على معايير اتحاد الجامعات العربية ومن ثم تم وضع خطة استراتيجية للمؤسسة حسب رؤية ورسالة المؤسسة.**

هل تم توعية الموظفين بأدوارهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟

- **تم عقد اجتماع موسع ضم مدراء الأقسام لشرح الخطة والطلب من كل منهم ان يقوم بعقد اجتماع لموظفي القسم لشرح الخطة وآلية تنفيذها ورسم الأدوار لكل موظف .**

هل تم تشكيل فريق لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للدائرة وحسب التوقيتات الزمنية؟

- **تم تشكيل لجنة لمتابعة تنفيذ الخطة حسب التوقيتات الزمنية ورفع تقرير شهري لمجلس المؤسسة.**

هل هناك توعية لموظفي الدائرة بمفهوم الخطة الاستراتيجية ومتطلباتها؟

- **إقامة ندوات تعريفية ورش عمل لشرح مفهوم الخطة الاستراتيجية واهميتها في العمل.**

هل نسب الانجاز الفعلي متوافقة مع ما مخطط لها؟

- **حسب تقرير لجنة المتابعة.**

هل تتبع الدائرة طرق قياس واضحة لمتابعة تنفيذ الخطة وبالتنسيق مع فريق المتابعة؟

- **يتم ذلك من خلال استعمال بطاقة الأداء المتوازن التي تعرف بانها (نظام استراتيجي يقوم على قياس ومتابعة أربعة ابعاد (المالي- العملاء - كفاءة العمليات الداخلية - العلم والنمو) من خلال ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة الى مجموعة متناسقة من الأهداف الاستراتيجية ومعايير قياس الاداء (Horngren.2000) ويمكن ان تعرف بـ (هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة) (Patrick. 2013.p23)**

ان بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

١- المحور المالي : يحتوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، كلفة المنتجات ، ولابد أن تحافظ المؤسسة على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية ، على ان تكون التخصيصات مناسبة للأنشطة التعليمية لتحقيق كفاءة الأداء الجامعي.

٢- محور العملاء (الزبائن): إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لذلك تضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل.

٣- محور العمليات الداخلية: يقيس هذا المحور مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء بجودة عالية وتحسين مستمر في نوعية الأداء (فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة) من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها (البحوث، عدد براءات الاختراع، أعضاء هيئة التدريس – طلبة - برامج تعليمية - إدارة جامعية).

٤- محور التعلم والنمو : يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز.

ت	المحور المالي	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	تعمل الكلية على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير الاداء الاكاديمي					
٢	تستعمل الكلية التقنية الحديثة في الرقابة على الاداء المالي					
٣	تتناسب الموازنة المالية للجامعة مع مستوى ادائها					
٤	الايرادات تكفي لتغطية جميع نفقات الكلية					
٥	تعمل الكلية على زيادة البرامج والخدمات لتحسين الايرادات					

ملاحظة: ترتبط المقاييس بأهداف المؤسسة الاستراتيجية .

ت	محور العملاء (المستفيدين)	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	تقدم الكلية أفضل الخدمات الاكاديمية للطلبة باستعمال التقنيات الحديثة					
٢	تعمل ادارة الكلية على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة اوضاعهم					
٣	تسعى الكلية الى تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى الطلبة					
٤	التعرف على آراء الطلبة في الاداء الأكاديمي والاداري					
٥	تستمع الكلية الى شكاوى الطلبة وتعالج المشكلة					

ت	محور العمليات الداخلية	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	تسعى الكلية الى تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الانشطة البحثية					
٢	تطوير اسلوب ونوعية الخدمات التعليمية بشكل مستمر					
٣	تعمل الكلية على دعم وتشجيع الانشطة الابداعية للطلبة					
٤	عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئتهم للاندماج في سوق العمل					
٥	تعمل ادارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل					

ت	محور التعلم والنمو	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	تسعى الكلية الى تطوير قدرات الاداريين والاكاديميين في الكلية					
٢	تؤدي البرامج الاكاديمية الى تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لاعضاء هيئة التدريس					
٣	تعمل الكلية على دراسة وتحليل مدى جودة خدماتها من اجل ضمان التميز					
٤	تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب الموظفين					
٥	تحرص الجامعة على تطوير مهارات الابداع والابتكار لدى الموظفين في حل المشكلات					

المحور (٢) المهام والهيكل التنظيمي

هل كان لإدارة التشكيل دور فعال في وضع الاهداف والمبادرات؟

- تم تشكيل لجنة برئاسة رئيس المؤسسة وعضوية أعضاء مجلس المؤسسة .

هل تم مراجعة مهام الدائرة وتحديثها حسب متغيرات العمل؟

- نعم
- من خلال اجراء عملية التقييم الذاتي.

هل تتفق مهام الدائرة مع الخطة الاستراتيجية المعدة للدائرة؟

- نعم

هل تم اعداد هيكل تنظيمي للدائرة؟

- نعم

هل تم مراجعة الهيكل التنظيمي للدائرة واعادة تشكيله حسب متطلبات العمل والخطة الاستراتيجية للدائرة؟

- نعم يتم استحداث وحذف (وحدات وشعب واقسام) وشطر اقسام حسب المتغيرات والحاجة الفعلية.

هل تم توزيع المهام حسب الاختصاصات والوظائف؟

- **نعم**
- **وذلك من خلال إجراءات التغيير في المناصب الإدارية وتسوية الملاك .**

هل الهيكل التنظيمي معلن للجميع؟

- **نعم**
- **معلن على الموقع الالكتروني للمؤسسة.**

المحور (٣) المعرفة والتدريب

هل تم اعداد الخطة التدريبية حسب الفقرات الوظيفية المشخصة بمصفوفة الكفاءة؟

- نعم
- يتم اعداد خطة تدريبية حسب الحاجة الفعلية والتي شخصت من خلال استمارات تقييم أداء الموظفين والتدريسيين .

هل تم اشتراك جميع الموظفين في دورات تدريبية وحسب متطلبات الوظيفة؟

– تم اشراك التدريسيين والموظفين في دورات تدريبية حسب اختصاصاتهم وحسب الحاجة الفعلية لعملهم.

هل يقوم الموظفين المشتركين في الدورات المتخصصة بنشر المعرفة لباقي الموظفين ؟

- نعم
- يقيم التدريسي او الموظف دورة او ورشة عمل لنشر ما تعلمه في الدورة او ورشة العمل التي شارك فيها.

هل هناك نظام لقياس اثر التدريب ؟

- نعم
- ملاحظة المباشرة من قبل رئيسه في العمل ويتم رفع تقييمه في استمارة تقييم الأداء السنوي.

هل هناك معايير لاختيار الجهة التدريبية والمدربين؟

– يتم اختيار المدرب وفقا للشهادات الحاصل عليها وكفاءته وخبرته في مجال التدريب واما الجهات التي يتم اختيارها للتدريب فيجب ان تكون جهات لها شهادات دولية او شهادات اكاديمية معترف بها من قبل جهة حكومية رسمية.

هل هناك استبيان لمعرفة مدى رضا المتدربين؟

– يتم توزيع استبيانات على التدربين لمعرفة رضا المتدربين عن مادة التدريب ومستوى أداء المدربين ومدى الفائدة التي حصل عليها المتدرب من هذه الدورة.

هل هناك قاعدة بيانات عن الاحتياجات التدريبية ؟ ويتم تحديثها بشكل مستمر؟

- نعم
- حسب التقارير التي تم رفعها من الأقسام الى الجهات العليا عن حاجتهم لتدريب منتسبيهم في عمل معين.

المحور (٤) الكفاءة والمهارات

هل هناك نظام لقياس الكفاءة ومستوى انتقالها؟

- استمارات تقييم الأداء يتم من خلالها قياس الكفاءة.

هل يتم مراجعة مصفوفة الكفاءة مع الموظف وتقييمها دورياً؟

- يتم اعلان درجات تقييم أداء التدريسيين والموظفين وإعطاء فرصة للاعتراض على درجة تقييمهم.

هل تتم الترقية على اساس الكفاءة والخبرة والتخصص؟

- هنالك تعليمات للترقيات العلمية والإدارية يلتزم بتنفيذها القائمون على الترقية ومن ضمن هذه التعليمات حصول طالب الترقية على درجة تقييم أداء من درجة جيد فما فوق ولا يتم ترقيته اذا كانت درجة تقييمه متدنية اقل من جيد.

هل هناك تحفيز على الابداع والابتكار في الدائرة؟

- نعم
- من خلال منحهم كتب الشكر والشهادات التقديرية والجوائز العلمية وتقليدهم مناصب قيادية .

المحور (٥) مراجعة الاجراءات والآليات المتبعة

هل هناك إجراءات عمل موثقة وواضحة وفعالة في الدائرة؟

- **نعم**
- **اصدار الأوامر الجامعية والإدارية وإصدار التوجيهات الى الأقسام والشعب ذات العلاقة ومحاسبة مخالفي تلك الإجراءات بتشكيل لجان تحقيقية لمعرفة المقصرين ومعاقبتهم.**

هل يتم مراجعة هذه الإجراءات والآليات من قبل جهة متخصصة لتحديثها؟

- **يتم تحديثها ومراجعتها من قبل مجالس الكليات ومجلس الجامعة .**

هل يتم توثيق هذه الاجراءات ورقياً والكترونياً؟

- **نعم**
- **هنالك منظومة ارشفة الكترونية لأرشفة كافة الكتب والوثائق الرسمية وكذلك يتم حفظها ورقيا.**

هل تم تحديد اجراءات السلامة المهنية والصحية والطوارئ للدائرة؟

- نعم
- قسم التنسيق والمتابعة هو الجهة المسؤولة عن السلامة المهنية والصحية والطوارئ في المؤسسة.
- وهنالك مركز صحي مسؤول عن تقديم الخدمات الصحية لمنتسبي المؤسسة.

هل هناك توعية وتثقيف للموظفين بإجراءات العمل؟

- من خلال عقد الاجتماعات مع الموظفين من قبل الجهات العليا.

هل هناك توقيت زمني لإنجاز الاجراء؟

- يتم وضع سقف زمني لإنجاز مهام العمل وتوثيقا في الكتب الرسمية
- مثال ذلك مدة انجاز الترقية العلمية تكون حسب توقيتات زمنية محدد .

المحور (٦) التكنولوجيا والأنظمة الالكترونية

هل يتم استخدام وسائل الكترونية فعالة للاتصال والتواصل بين الموظفين مثل (OUTLOOK).

- **نعم**
- **توجد منظومة الكترونية لتواصل بين جهات العمل المختلفة داخل وخارج المؤسسة.**

هل هناك أنظمة HR الكترونية تمكن الموظف من الدخول الى معلوماته الشخصية؟

- **نعم**
- **نظام الاوراكل**

هل الموظفين لديهم المعرفة الكافية بضوابط وتعليمات التداول الالكتروني؟

- نعم
- تم ادخالهم في دورات وورش عمل لتدريبهم على العمل.

هل لدى الدائرة نظام توثيق وحفظ الكتروني للوثائق (ارشفة)؟

- هنالك منظومة ارشفة الكترونية متكاملة

هل هناك برامج الكترونية بديلة عن الاستخدام الورقي؟

- هنالك برامج عديدة يتم استخدامها بدلا عن الورق.

المحور (٧) القيادة وادارة التغير

هل تم اعداد استبيانات رضا الموظفين عن عمل القيادة والإدارة العليا للتشكيل؟

- تم تشكيل فريق عمل وتوزيع استبانات لمعرفة رضا الطلبة والتدريسيين والموظفين في الخدمات المقدمة لهم وآرائهم في القيادات العليا. وتم اعداد دراسة بذلك .

هل تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية مع كافة الموظفين؟

- نعم في بداية العام الدراسي تعقد لقاءات مع التدريسيين والموظفين وسماع آرائهم ومقترحاتهم.

هل تتبنى الادارة العليا منهجية الابداع والابتكار؟

- نعم

هل تشارك الادارة العليا الموظفين في اتخاذ القرار (إذا كان القرار يؤثر على الجميع)؟

- القرارات تؤخذ في مجلس القسم وترفع الى مجلس الكلية ومن ثم الى مجلس الجامعة .

هل هناك التزام للإدارة العليا بمعايير ومفاهيم الجودة؟

- هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا بالجودة ومثال ذلك حصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية.

هل هناك توعية وتأكيد على معايير النزاهة والشفافية وآثارها القانونية؟

–نعم

- **مثال ذلك اعلان الدرجات الوظيفية.**

هل هناك آلية لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات؟

- **نعم**
- **حسب دليل الصلاحيات .**

هل هناك خطة لإدارة الازمات؟

- **تم تشكيل مجلس خلية الازمة ومن خلاله يتم إدارة خطة الازمات.**

هل هناك سياسة تدوير المناصب الوظيفية؟

- **نعم .. مثال ذلك نقل مسؤولي الشعب من شعبة الى أخرى.**

هل هناك التزام من قبل الادارة العليا بمبدئ استراتيجية التمكين؟

– نعم

ورشة عمل

تقييم الأداء المؤسسي

نشكر جميع الحضور على حسن الاستماع والمشاركة الفاعلة

م. وسام عماد عبد الغني