



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عمادة ضمان الجودة
والاعتماد الأكاديمي

Deanship of Quality
Assurance & Accreditation



مَشْرُوعُ نَاسِيسِ الْجُودَةِ وَالْإِعْتِمَادِ الْمَوْسِمِيِّ وَالْبَرَامِجِيِّ

PNU Project for Establishing Quality and Eligibility
For Institutional and Program Accreditation



مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية

١٤٣٤ - ١٤٣٥ هـ

م	الموضوع	الصفحة
١	كلمة إفتتاحية	٨
٢	تقديم	١٠
٣	تمهيد	١٢
٤	أولاً : مؤشرات الأداء	١٤
٥	ثانياً : الطرق العلمية لاختيار مؤشرات الأداء وحسابها	٢٦
٦	ثالثاً : المقارنات المرجعية وأنواعها	٤١
٧	رابعاً : طرق إجراء المقارنات المرجعية لضمان جودة المؤسسات والبرامج	٤٩
٨	ملحق ١: مؤشرات الأداء الرئيسة التي حددتها الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي	٦٢
٩	قائمة المصطلحات التعريفية	٧١
١٠	قائمة المراجع	٧٤

كلمة افتتاحية

عندما أرادت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أن تختط لها طريقاً للجودة والاعتماد الأكاديمي لتحقيق من خلاله رسالتها لتكون منارة لتأهيل المرأة، وتمكينها من المساهمة بفعالية في اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة، أبت إلا أن يكون الطريق مهدياً ومزوداً بإرشادات تعين من يسلكه للوصول إلى هدفه. ولم تلهث وراء الاعتماد الأكاديمي، لتحصل عليه شكلاً دون مضمون، لكنها أعدت العدة، فبادرت عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بتصميم خارطة طريق مرحلية للجودة، تحمل بين طياتها توقعات منطقية للمدة اللازمة لكل مرحلة، وكانت بداية العون للجامعة وكلياتها في رحلتها نحو الجودة، فتحديد الأهداف مرحلياً ومتطلبات الوصول إليها كانت البداية.

تلا ذلك إعداد نظام لإدارة الجودة (QMS) يوضح بالتفصيل آليات تحقيق متطلبات ومعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وضم ذلك في دليل لإدارة الجودة، يكون سفيراً لمن يسلك طريق الجودة في الجامعة.

وتزامن مع إعداد الدليل، إطلاق مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، وهو مشروع مرحلي ضخم، يهدف إلى ما يشير اسمه إليه. وحقق المشروع أهدافه في سنته الأولى، وها نحن في نهايتها نقطف الثمار، ومنها خمس كتيبات للجودة، تعرض بطريقة علمية تجمع بين العمق والبساطة عدداً من المفاهيم الأساسية في الجودة، مدعمة بالأمثلة والتطبيقات، لتكون عوناً لمن يسلك طريق الجودة، وتساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال الحيوي. مجال الجودة، الذي نتطلع جميعاً لأن يكون لنا أسلوب حياة، امثالاً لتعليمات ديننا الحنيف الذي يدعو إلى الإحسان في جميع جوانب الحياة.

وكيلة الجامعة للتطوير والجودة
والمشرفة العامة على مشروع التأسيس للجودة
والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي
أ.د. فاطمة بنت محمد العبودي

مقدمة

بلورت جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن رؤيتها في تحقيق معايير ضمان الجودة الوطنية والعالمية، والحصول على الاعتماد الأكاديمي المحلي والخارجي للجامعة وبرامجها، في خارطة طريق للجودة والاعتماد المؤسسي والبرامجي، وأولى مراحلها «التأسيس» للجودة الذي حددت متطلباته وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ووثائقها، وساعد في تنفيذها في الجامعة خبرات وطنية نفخر بها وخبرات من ١٢ جامعة عالمية، وذلك ضمن مشروع «التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي». وتتمثل أهم أهداف المشروع في التأسيس للجودة وترسيخ ثقافتها وممارساتها على المستويين المؤسسي والبرامجي عبر عقد دورات تدريبية وورش عمل وحلقات نقاش، بالإضافة إلى كتيبات في الجودة أعدها وراجعها خبراء متميزون في مجالاتها، وتتوافق الكتيبات ومتطلبات التنفيذ وتتكامل مع الكتيبات المصاحبة لخارطة الطريق. وهي الكتب التالية:

١. إجراءات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التعليمية.
٢. متطلبات ضمان جودة البرامج التعليمية.
٣. استراتيجيات التعليم والتعلم والتقويم.
٤. مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية.
٥. متطلبات التأهل للاعتماد والدراسة الذاتية.

بالإضافة إلى مطويات توضح دور كل من عضو الهيئة التعليمية، والطالبة، والموظفة والموظف في تحقيق الجودة. ويتناول كتيب «مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية» مفاهيم مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية ومستوياتها، وخصائصها.

وأسباب استخدامها، ومعايير وضوابط اختيار الجامعات المرجعية، وطرق إجراء المقارنات لضمان جودة المؤسسات والبرامج. كما يقدم أمثلة على توصيف المقارنة المرجعية سواء للمؤسسة أو البرنامج، ونموذج ارشادي لممارسة هذا المتطلب خطوة بخطوة.

ولا تكمن أهمية هذا الكتيب في بسط أسس مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية، وإنما في بلورة ذلك في صيغ تطبيقية وإجرائية مبسطة، تجمع بين المعايير الوطنية ومؤشرات الأداء المحددة في الهيئة الوطنية، ومؤشرات الأداء للتخطيط الاستراتيجي للجامعة. وقد كانت نتيجة هذا الجهد بطاقات أداء إجرائية تجمع بين البساطة والمهنية العالية مما يسهل لاحقاً عمليات متابعة الجودة وتقييم الأداء.

مديرة مشروع التأسيس للجودة
والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي
د. هيفاء بنت سليمان القاضي

تمهيد

تعدّ عملية التقييم من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية التي عن طريقها يمكن تحديد مستوى الجودة. من جميع النواحي الإدارية والأكاديمية والبحثية. وبالتالي إمكانية حصول المؤسسة على الاعتماد المؤسسي من عدمه. وللحكم على أداء المؤسسة التعليمية أو البرامج الأكاديمية هناك حاجة إلى إيجاد الأدلة والمعلومات الداعمة. ومن بين هذه الأدلة مؤشرات الأداء بالإضافة إلى ضرورة وجود مقارنة مرجعية مع مؤسسات وبرامج مشابهة لديها ممارسات جيدة يمكن الاستفادة منها أو معلومات وقياسات يمكن مقارنتها مع هذه الجهات للحكم على الأداء.

وفي هذا الكتيب سيتم التركيز على بيان أنواع مؤشرات الأداء وطريقة تحديدها وحسابها. وكذلك سيتم التعريف بأنواع المقارنات المرجعية. وكيفية اختيار المؤسسات والبرامج المناسبة. والأسس التي يتم بناء عليها هذا الاختيار.

أولاً: مؤشرات الأداء

مفهوم مؤشرات الأداء :

المؤشر Indicator :

هو عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة سهلة موثوقة لقياس الإنجاز أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الإيماني أو للمساعدة على تقدير أداء متدخل.

مؤشرات الأداء Performance Indicators :

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير .

تقويم الأداء Performance Evaluation :

هو العملية التي يتم من خلالها إخضاع أداء المقوم (إن كان فرداً أو مؤسسة أو نظاماً) للحكم والتقدير بصورتيه الكمية والنوعية وذلك انطلاقاً من المعنى الذي اعتمده من يقوم بالتقويم في فهم الأداء وفي ضوء الأهداف المعتمدة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم وإدراكها . فتقويم الأداء الجامعي يقوم على عملية تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي للكشف عن نواحي القوة والضعف وتحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلباً على هذا الأداء؛ وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمؤسسي للنهوض برسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة.

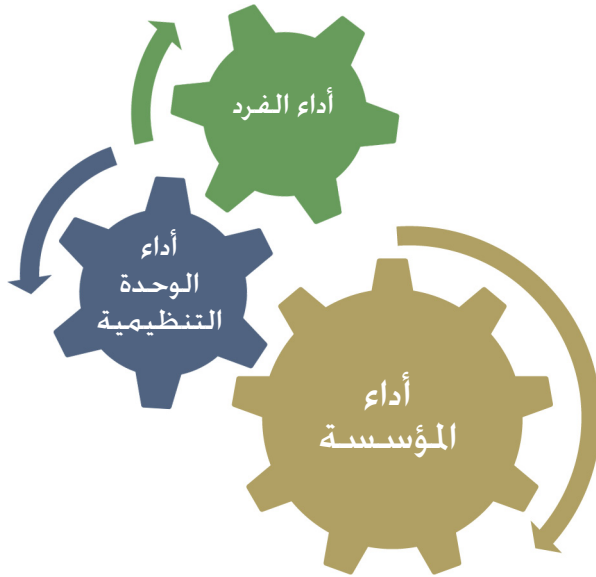
ويرى بعضهم أن تقويم الأداء هو : قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المطلوب تحقيقها أو التي يمكن الوصول إليها ، حتى تتكون صورة لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل تحسين الأداء بطريقة مستمرة ويضيف بعضهم أن تقويم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة المعايير ومقارنتها بالأداء الفعلي لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية.

مستويات مؤشرات الأداء :

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة .. والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية .

ويضم كل من المستويات الآتية :

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.
- أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.



شكل (١) مستويات مؤشرات الأداء

وسنتناول بإختصار فيما يلي خليلاً سريعاً لكل مستوى من مستويات قياس الأداء .

أ- قياس الأداء الفردي :

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ للإسهام في تحقيق أهدافها . ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أدائه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة .

وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل:
مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة . والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري . والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية . ودرجة التعاون مع الرؤساء والزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين . ومدى الانتظام والانضباط في العمل . وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل . والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها .

ب- قياس أداء الوحدات التنظيمية :

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة وعمادة الجودة تقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل : مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والاتصالات وفي العمل بصفة عامة، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكّلة لإجّاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية.

ج- قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة :

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة (المستفيدون) < Stakeholders > .
فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ، وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة و ما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف.
ومن أهم الأدوات لتقويم أداء المؤسسات هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية ، وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا المجال.

وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية (مثل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي) بمهام الرقابة على أداء المؤسسات والبرامج في التعليم فوق الثانوي اعتماداً على مقاييس تعكس درجة جودة أداء هذه المؤسسات بالإضافة إلى مؤشرات الأداء لخططها الإستراتيجية.

إن مؤشرات تقويم الأداء الفردي لا تكفي لكي تعكس مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسة وذلك لأن الأنشطة كثيرة ومتعددة .. ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدات كمية أو يصعب قياسه ، ولذلك تُعتمد مؤشرات خاصة للأداء المؤسسي.

خصائص مؤشرات الأداء :

من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء للمؤسسات ويمكن تحديدها فيما يلي :

- دراسة الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها، والبدايل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية باتباع أكثرها كفاءة وفعالية.
- تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها.
- دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء.
- وضع معدل أداء لكل موظف ولكل تقسيم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء.
- أن تكون متوائمة مع رؤية المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية ولها علاقة مباشرة بها .
- التركيز على القيم الإستراتيجية للمؤسسة عوضاً عن التركيز على قضايا ثانوية.
- أن تكون ممثلة للمؤسسة ومناسبة لها بشكل كامل وشاملة للأداء والعمليات.
- أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المؤسسة.
- أن تكون محددة بدقة ووضوح لتلافي اللبس.
- أن تكون قابلة للتحقيق وحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية
- ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة .

- أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي.
- أن تستخدم للتعرف على الاتجاهات في الأداء.
- أن تكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة.
- أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
- أن تتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المؤسسة وجميع العاملين فيها.
- أن يتم تقويمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة.
- تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.

أسباب استخدام مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي :

١. لتطوير أداء المؤسسات لأغراض تنافسية.
٢. لتقييم وتقويم العمليات في المؤسسة.
٣. المقارنة بين أداء الجامعات والكليات والبرامج.
٤. استخدام المؤشرات بوصفها أداة لتقييم مدى النجاح في سياسات التعليم العالي ونظامه.
٥. تمكين وزارة التعليم العالي من التأكد من أن الجامعة قد حققت رسالتها وأهدافها.
٦. تزويد وزارة التعليم العالي والمستفيدين بمعلومات للتأكد من أن المؤسسة تسير وفق مسارها الصحيح.
٧. لتوفير معلومات كافية للمراجعين والمقيمين الخارجيين لغرض الاعتماد الأكاديمي.
٨. تقديم أدلة على التحسن في الأداء.
٩. اتخاذ القرارات وتقويم الجازفات والفرص المتاحة لغرض التخطيط الاستراتيجي.
١٠. لتوفير معلومات وبيانات للحكومة لأغراض المراقبة والمحاسبة.

مجالات تقويم الأداء :

هناك مجالان رئيسان لتقويم أداء مؤسسات التعليم العالي وبرامجها هما على النحو الآتي :

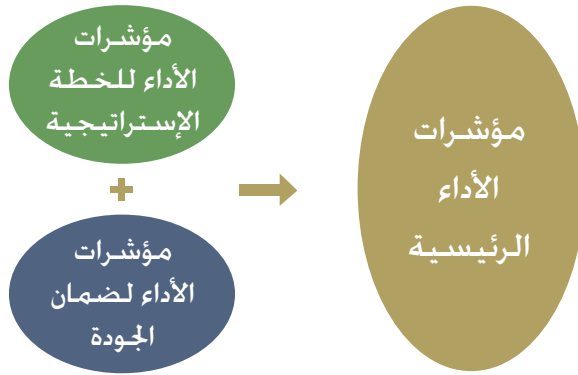
أ- تقويم الأداء بناء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

وفي هذا المجال فإن المؤسسة تضع مؤشرات خاصة بها لقياس تقدمها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تقسم أيضا عدة مستويات:

- مؤشرات لقياس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- مؤشرات لقياس الأهداف التفصيلية والمبادرات في الخطة الإستراتيجية.
- مؤشرات لقياس المشاريع المتفرعة من المبادرات.
- مؤشرات لقياس العمليات والخدمات.

ب- تقويم الأداء بناء على معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي :

وهذه المؤشرات هي مؤشرات خاصة بمعايير الجودة المؤسسية والبرامجية وتقوم عادة الهيئات المعنية بالجودة والاعتماد بتحديد مؤشرات رئيسة لها بناء على المعايير التي تبناها . وقد قامت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بتحديد مؤشراتها الرئيسية وتعريفها بناء على المعايير الإحدى عشر للجودة التي تبنتها في نظام تقويم الجودة الذي تعمل به (انظر ملحق ١). وتم حديدها تسهيلاً للاستخدام داخل المؤسسة أو استخدامها بالاتفاق بين المؤسسات أو ضمن نظام تعليمي أعلى وتطالب المؤسسات التعليمية والبرامج الأكاديمية بتطبيق نصف هذه المؤشرات كحد أدنى. مع إضافة ما يناسبها من مؤشرات رئيسة أخرى.



شكل (٢) مؤشرات الأداء حسب المجالات الرئيسية

وتوجد جداول لوضع بيانات مؤشرات الأداء في وثائق «تقرير الدراسة الذاتية للمؤسسة» و «تقرير الدراسة الذاتية للبرنامج» وتم وضع تلك الجداول لتدعم مؤشرات الأداء الرئيسية تحقق المعيار العام أو المعايير الفرعية، حيث وتوفر مؤشرات الأداء برهاناً علمياً واضحاً وتحليلاً معقولاً لتأييد استيفاء المعيار أو المعيار الفرعي .
ومؤشرات الهيئة الرئيسية عبارة عن ستة وثلاثين (٣٦) مؤشراً، منها ما هو مطلوب لقياس أداء المؤسسات ، ومنها ما هو مطلوب لقياس أداء البرامج.

وعلى الرغم من أهميتها إلا أن المؤسسة أو البرنامج -لتقوم أدائها- هي بحاجة الى المزيد من مؤشرات الأداء لقياس مستواها بناء على معايير ضمان الجودة الرئيسية والفرعية . ولتتم ذلك هي بحاجة إلى العديد من مؤشرات الأداء الإضافية للحكم على مستوى الجودة لديها.

خطوات تقويم الأداء :

- | | |
|---|--|
| تأسيس مؤشرات الأداء على معايير الجودة
Establish performance indicators for the quality Standards |  |
| تأسيس مؤشرات الأداء للغايات والأهداف الاستراتيجية والتفصيلية
Establish performance indicators for Goals, Objectives, and initiatives |  |
| تقويم الأداء الفعلي
Measure actual performance |  |
| مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء
Compare actual performance against standards performance |  |
| تشخيص الانحرافات وتحديد الأعمال التصحيحية
Diagnose deviations (if any) and initiate corrective actions |  |

ثانياً : الطرق العلمية لإختيار مؤشرات الأداء وحسابها

أنواع المؤشرات الخاصة بمؤسسات التعليم :

يقع الكثير من يقومون بحساب مؤشرات الأداء في أخطاء عند تعريف المؤشر . وكذلك في تقدير ما إذا كان المؤشر مناسباً لقياس معيار ما مما يؤدي إلى صعوبة حسابه أو عدم تحقق الفائدة المرجوة منه .. وفيما يلي شرح مبسط لأنواع المؤشرات وكيفية حسابها :

تحتاج مؤسسات التعليم نوعين من مؤشرات الأداء : المؤشرات الكمية ، والمؤشرات النوعية ، وكل منهما يقيس أبعاداً مختلفة .. ومن الممكن الجمع بين النوعين للحصول على منظور متوازن للأداء .. ونوعا المؤشرات على النحو الآتي :

أ- المؤشرات الكمية :

عادة ما تكون مكونة من إحصائيات أو حقائق عددية وتشمل :

- مؤشرات البعد الإنساني : مثل الإحصائيات عن أعضاء هيئة التدريس ودرجاتهم العلمية وعدد الطالبات المسجلين في المؤسسة أو البرنامج و عدد الطالبات المقبولين وعددالخريجات وعدد الموظفين في المؤسسة.
- مؤشرات بعد المعلومات : مثل نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطالبات ، ونسبة الاكتمال للطالبات، ونسبة الاستبقاء للطالبات ونسبة التوظيف للخريجات خلال ستة أشهر بعد التخرج .

ب - المؤشرات النوعية (الكيفية) :

عادة ما تكون مؤشرات ذات صبغة ذاتية مثل استقصاءات الآراء والانطباعات من خلال المقابلات والبحوث المسحية وتشمل :

• مؤشرات نوعية خاصة بالطالبات

مثل : معدل رضی الطالبات عن تحصيلهن في البرامج الدراسية ، ومعدل رضی الخريجات عن المهارات التي اكتسبتها خلال دراستهم ، ومعدل رضی الطالبات عن البنية التحتية للمؤسسة التعليمية والخدمات المقدمة لهم.

• مؤشرات نوعية خاصة بالأستاذات

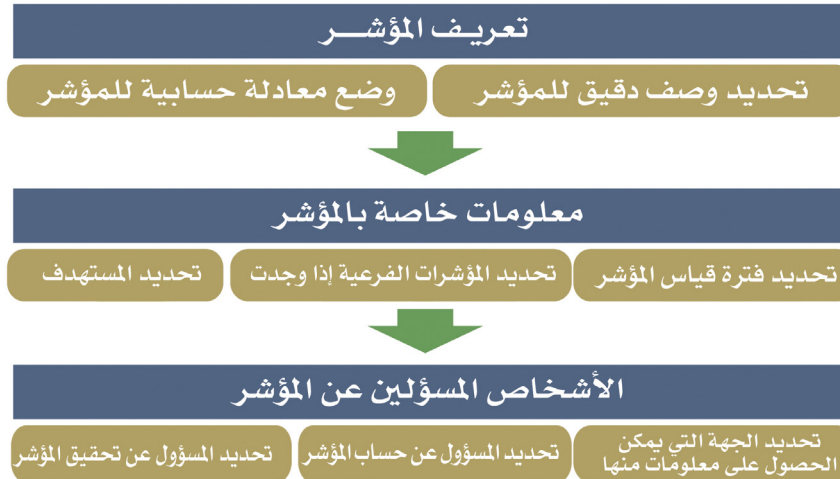
مثل : معدل رضی أعضاء هيئة التدريس عن جودة البرامج الدراسية ، ومعدل رضی أعضاء هيئة التدريس عن دعم المؤسسة والتسهيلات المقدمة لتشجيعهم بحثياً ، ومعدل رضی أعضاء هيئة التدريس عن البنية التحتية للمؤسسة التعليمية والخدمات المقدمة لهم ، ومعدل رضی أعضاء هيئة التدريس عن رؤية ورسالة المؤسسة أو البرنامج.

• مؤشرات نوعية خاصة بالمجتمع

مثل : معدل رضی سوق العمل عن مهارات خريجات برنامج ما ، ومعدل رضی المجتمع عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لخدمة المجتمع.

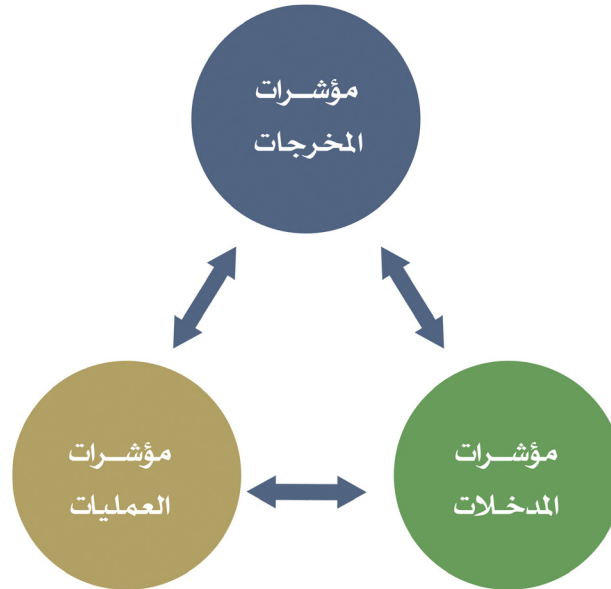
وضع المؤشر :

بعد تحديد المؤشرات التي تحتاجها المؤسسة سواء لقياس تقدمها في خططها الإستراتيجية أو لقياس تقدمها في تحقيق معايير الجودة المطلوبة ، وبعد اعتماد هذه المؤشرات من الجهات المعنية في المؤسسة فإن القائمين على ضمان الجودة يقومون بوضع وصف دقيق للمؤشر يساعد الجهات المسؤولة على قياس المؤشر بدقة ، والاستفادة القصوى من هذه المعلومات ، وفيما يلي توضيح لإجراء وضع المؤشر :



أنواع مؤشرات الأداء من حيث مجال القياس :

تختلف مؤشرات الأداء تبعاً للأداء الذي نقيسه حسب التصنيف الآتي :



شكل (٣) أنواع مؤشرات الأداء

وجميع مؤشرات الأنواع الثلاثة ضروري لإعطاء صورة واضحة وحقيقية عن الأداء ولا يمكن الاعتماد على نوع وإهمال الآخر.

أمثلة لكل نوع من مؤشرات الأداء :

مؤشرات العمليات

■ نسبة نجاح الخريجات في
الاختبارات الوطنية في
التخصص لكل برنامج

■ معدل رضا جهات التوظيف
عن أداء الخريجات و مهاراتهن

مؤشرات المخرجات

■ نسبة المقررات التي يتم فيها
استطلاع رأي الطالبات في جودة
التدريس

■ نسبة البرامج التي لديها لجان
استشارية من جهات العمل
والمختصين في المؤسسة

مؤشرات المدخلات

■ متوسط معدلات الطالبات
المقبولات في البرنامج

■ نسبة أعضاء هيئة التدريس
إلى الطالبات

ولحساب كل مؤشر ومتابعته مستقبلياً يحتاج القائمون على البرامج والخطط الإستراتيجية إلى توصيف المؤشرات بشكل متكامل ودقيق هناك عدة أشكال لتوصيف المؤشرات منها ما سوف نذكره في الأمثلة الآتية حيث تم استخدام بطاقات الأداء المتوازن :

المثال الأول : بطاقة مؤشر الأداء لقياس هدف استراتيجي :

المؤشر رقم(1)			
المسؤولة	التعريف	الرمز	
عميدة البحث العلمي	نسبة الأبحاث المنشورة في مجلات معترف بها في المؤسسة إلى أعضاء هيئة التدريس حملة الدكتوراه.	A.1	المؤشر
وكيلة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	التميز في البحث العلمي	1	الهدف الذي يقيسه المؤشر
معلومات المؤشر			
مجموع الأبحاث المنشورة أثناء العام في مجلات معترف بها : عدد أعضاء هيئة التدريس حملة الدكتوراه بدوام كامل. (مع الأخذ بعين الاعتبار الأبحاث المشتركة تقسم الدرجة على عدد الباحثين)			المعادلة
مؤشر مخرجات			النوع
موجب			القطبية
سنوياً			دورة القياس
الأقسام الأكاديمية			مصدر المعلومات

قيم المؤشر				
التاريخ	2010	2011	2012	2013
القيمة الحالية	5:1			
المستهدف	1:1			
المسؤولين عن المؤشر				
مسجل المعلومات	وكيلة الجودة في عمادة البحث العلمي			
واضع المستهدف	وكيلة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي			
مراجع الجودة	وكيلة عمادة الجودة			

المثال الثاني : بطاقة مؤشر الأداء لقياس مدى تحقق المعيار الرابع (التعلم والتعليم)
من معايير ضمان الجودة الذي وضعته الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي :

المؤشر رقم (s4.1)			
المسؤولية	التعريف	الرمز	
منسقة الجودة في القسم	نسبة الطالبات لأعضاء هيئة التدريس. (على أساس الدوام الكامل أو ما يعادله).	S4.1	المؤشر
مديرة البرنامج	التعلم والتعليم	4	المعيار الذي يقيسه المؤشر
معلومات المؤشر			
<p>مجموع الطالبات في البرنامج: عدد أعضاء هيئة التدريس الطالبات: هن الطالبات المقيدات في البرنامج في بداية العام من دون احتساب الطالبات المعتذرات أو الزائرات أو المنتسبات. أعضاء هيئة التدريس: هم الذين يحملون شهادة الماجستير أو الدكتوراه الذين يتبعون القسم. مع احتساب الذين لديهم أعباء إدارية حسب عدد الساعات التي يدرسونها. وكذلك المتعاونون والذين يعملون بنظام جزئي ولا يحتسب المعارون والمتفرغون علمياً والابتعثين في بداية العام الدراسي.</p>			المعادلة

مؤشر مدخلات				النوع
سالب				القطبية
سنوياً				دورة القياس
الأقسام الأكاديمية				مصدر المعلومات
قيم المؤشر				
2017	2016	2015	2014	التاريخ
			1: 30	القيمة الفعلية
1 :18	1 :20	1 :25	1 :28	المستهدف
المسؤوليات عن المؤشر				
منسقة الجودة في القسم				مسجل المعلومات
عميدة الكلية				واضع المستهدف
مديرة البرنامج				مراجع الجودة

المثال الثالث : بطاقة مؤشر الأداء لقياس مدى تحقق المعيار الرابع (التعلم والتعليم)
من معايير ضمان الجودة الذي وضعته الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي :

المؤشر رقم (S4.7)			
المسؤولة	التعريف	الرمز	المؤشر
منسقة الجودة في القسم	نسبة الخريجات من برامج البكالوريوس اللاتي في مدة ستة (6) أشهر من التخرج: أ-توظفن ب- سجلن في دراسة ج-لم يبحثن عن توظيف أو دراسة	S4.7	المؤشر
مديرة البرنامج	التعلم والتعليم	4	المعيار الذي يقيسه المؤشر
معلومات المؤشر			
<p>أ- عدد الخريجات اللاتي توظفن في مدة ستة(6) أشهر من التخرج ÷ عددالخريجات في العام المحدد × 100 .</p> <p>ب- عدد الخريجات اللاتي سجلن في دراسات عليا ÷ عددالخريجات في العام المحدد × 100 .</p> <p>ج- عدد الخريجات اللاتي لم يبحثن عن توظيف أو دراسة ÷ عددالخريجات في العام المحدد × 100 .</p>			المعادلة

النوع		مؤشر مخرجات			
القطبية		ا-مؤشر موجب			
دورة القياس		سنوياً			
مصدر المعلومات		الأقسام الأكاديمية			
قيم المؤشر					
التاريخ	2014	2015	2016	2017	
القيمة الفعلية	ا- 30% ب- 10% ج- 10%				
المستهدف	ا- 40% ب- 15% ج- 10%	ا- 50% ب- 20% ج- 8%	ا- 55% ب- 25% ج- 5%	ا- 60% ب- 30% ج- 5%	
المسؤوليات عن المؤشر					
مسجل المعلومات	منسقة الجودة في القسم				
واضع المستهدف	عميدة الكلية				
مراجع الجودة	مديرة البرنامج				

بعد مضي فترة مناسبة على قياس المؤشر (ثلاث قياسات متتالية) يعمل القائمون على متابعته بإعداد تقرير عن حالة المؤشر ؛ وذلك لتقويم الإجراءات والعمليات وعمل التحسين المطلوب .. ومن أحد الأمثلة على هذه التقارير التالي :

نموذج لأحد الجداول التفصيلية لتقارير المؤشر ..

مؤشر الأداء	نوع المؤشر	المسؤولات عن وضع المستهدف	المسؤولات عن تحقيق المستهدف	المسؤولات عن قياس المؤشر	المستهدف بعد ثلاث سنوات	المستهدف العام الأول	قيمة المؤشر العام الأول	المستهدف العام الثاني	قيمة المؤشر العام الثاني	المستهدف العام الثالث	قيمة المؤشر العام الثالث
نسبة الإكمال (مؤسسي - أي نسبة الطالبات اللاتي أكملن دراستهن-	مخرجات	وكيلة الجامعة للشؤون الأكاديمية	عميدات الكليات	عميدة القبول والتسجيل	%80	%50	%30	%65	%53	%80	%60
نسبة المسجلات ذوات النسب العالية (برامجي)	مدخلات	وكيلة الجامعة للشؤون الأكاديمية	عميدة القبول والتسجيل	وكيلة عمادة القبول والتسجيل للجودة	%40	%15	%8	%25	%30	%40	%25

أولاً : نسبة الإكمال :

لم يتم تحقيق المستهدف حيث وصل في العام الثالث إلى ٦٠٪ بينما كان المستهدف هو ٨٠٪.

أسباب عدم تحقيق المستهدف :

بعد الدراسة وجد أن الأسباب تعود إلى :

١. عدم رغبة الطالبات المسجلات في البرامج التي يتم تسجيلهن بها.
٢. عدد الساعات المطلوبة للتخرج في بعض البرامج كثيرة مقارنة بنظيرتها في المؤسسات الأخرى .
٣. عدم المتابعة الدقيقة ومراجعة البرامج المستمرة ؛ حيث إنه في بعض البرامج يوجد بعض المقررات التي يتكرر رسوب الطالبات ويعيق تخرجهن بدون وجود حلول مناسبة لها.

المقترحات لتحقيق المستهدف :

١. عمل إجراءات مناسبة لالتحاق الطالبات بالتخصصات التي يرغبنها.
٢. تقليل عدد الساعات المطلوبة للتخرج بناء على مقارنات مرجعية موثوقة ومناسبة.
٣. مراجعة تقارير البرامج وإجراء التطوير المناسب.
٤. تطبيق نظام إدارة الجودة.

ثانياً: نسبة المسجلات ذوات النسب العالية :

لم يتم تحقيق المستهدف حيث وصل في العام الثالث الى ٢٥٪ بينما كان المستهدف هو ٤٠٪.

أسباب عدم تحقيق المستهدف:

بعد الدراسة وجد أن الأسباب تعود إلى:

١. عدم رغبة الطالبات المتميزات الالتحاق بالبرنامج لعدم وجود فرص وظيفية بعد التخرج (توظيف بنسبة ١٠٪ فقط .
٢. تسرب عدد كبير من الطالبات من هذا البرنامج (٥٠٪).

المقترحات تحقيق المستهدف:

١. التواصل مع جهات العمل وعقد اتفاقيات لتوظيف الطالبات.
٢. تطوير البرنامج ليتناسب مع متطلبات سوق العمل.
٣. دراسة أسباب عزوف الطالبات عن الالتحاق بهذا البرنامج.

ثالثاً : المقارنات المرجعية وأنواعها

المقارنة المرجعية لها جذور تاريخية تعود إلى عام ١٨١٠م عندما قام الصناعي الإنجليزي فرانسيس لويل (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات من القرن الماضي. وترجع أولى الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى عام ١٩٣٨م. عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلية. وانتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية.. حيث تعتبر شركة زيروكس (Xerox) هي الرائدة في هذا المجال في عام ١٩٧٩ استجابة إلى الأزمة التنافسية. وفي منتصف السبعينيات أصدر المعهد الحضري بالتعاون مع الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) مجلدين: الأول في عام ١٩٧٤م. والثاني في عام ١٩٧٧م. وفي الثمانينيات اتسع مفهوم مقاييس الأداء. ليشمل أفكار ومبادئ الجودة ورضى العميل والإدارة بالأهداف وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي جدد الاهتمام بتقويم أداء الحكومة الذي تضمن الاستفادة في مجال القطاع العام من تطبيق المقارنة المرجعية في مجال القطاع الخاص.

المقارنة المرجعية: هي عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج. سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل.

كما يمكن تعريف المقارنة المرجعية «بأنها أحد أدوات التقويم والتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء بين الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها؛ وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء» (إسماعيل، ٢٠٠٦).

تعلّم ممارسات المنظمات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المنظمة المعنية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن تطور المنظمات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية . وبذا تستمر الفجوة برغم التحسين لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الأفضل. ووفقا لهذا الرؤية، يعنى بالمقارنة المرجعية «بحث وتطبيق مستمران للجديد من الأفكار والممارسات والمعالجات لقادة الصناعة» (Hradesky, ١٩٩٥: ٦٤٥) وللقادة في صناعات أخرى غير منافسة أيضاً؛ إذ قد تكون الممارسات الأفضل لوظيفة التوزيع أو الموارد البشرية في صناعات غير منافسة. وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود النشاط الواحد. وتغدو معبرة عن «مقارنة مستمرة للمنظمة وأجزائها مع أفضل المنظمات بصرف النظر عن النشاط أو البلد» (Harrington & Harrington, ١٩٩٦: ١٥) أي «مقارنة أداء المنظمة مع الأداء الأفضل في الصناعة أو خارجها» (Druker, ١٩٩٩: ٥٩). وباختصار فإنها وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود الى تحسينات داخلية. وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤالين أساسيين:

الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟

والثاني: كيف نكون أفضل؟ (الفيحان، ٢٠٠٥).

سمات المقارنة المرجعية :

- هي عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، ولا تتوقف عند حد معين.
- أن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو النشاط أو الخدمة، سواء في داخل المنظمة أو خارجها.

أنواع المقارنة المرجعية :

أ- المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية Internal and External Benchmarking :

• المقارنة المرجعية الداخلية :

وفيها تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة كل قسم أو إدارة فيها بالأقسام والإدارات الأخرى المماثلة في ضوء معايير معينة. ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة، ويُعد هذا النوع من أسهل المقارنات المرجعية.

• المقارنة الذاتية :

وهي أن تقارن المؤسسة (البرنامج) نفسها مع أدائها في الأعوام السابقة، وتفيد هذه النوعية من المقارنات في معرفة حالة الأداء إذا كان في تحسن وتطور أو أنه يسوء أو في حالة ثبات.

• المقارنة المرجعية الخارجية :

وفيها تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة أدائها بوصفها مؤسسة (أو برنامج) مع مؤسسة أخرى (أو برنامج مماثل في مؤسسة أخرى) في ضوء معايير معينة. ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة.

ب- المقارنة التنافسية Competitive Benchmarking :

وتكون المقارنة هنا بين مؤسسات التعليم العالي وغيرها من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها محلياً أو عالمياً ويتم جمع البيانات والمعلومات بطرق مباشرة عن طريق عقد الاتفاقيات مع المؤسسات المناظرة أو بطرق غير مباشرة. عن طريق المواقع الإلكترونية أو وسائل الإعلام وغيرها.

ج- المقارنة المرجعية التشغيلية Operational Benchmarking :

هي التي يتم المقارنة فيها بين جهتين لهما النشاط نفسه، كأن يتم مقارنة جامعة مع جامعة، أو مستشفى مع مستشفى، أو فندق مع فندق، أو مدرسة ابتدائية مع مدرسة ابتدائية أخرى بين دولتين.

د- المقارنة المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking :

وهي تتفحص الاستراتيجيات الناجحة التي قادت إلى ميزة تنافسية ونجاح أكاديمي؛ مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف جهة المقارنة أو من يعمل في النشاط نفسه كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تساهم في بناء إستراتيجية ناجحة (الفيحان، ٢٠٠٥).

هـ - المقارنة الوظيفية Functional Benchmarking :

وهي أن تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة وظائف تقوم بها مثل: التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع بالوظائف ذاتها في مؤسسات التعليم العالي المناظرة والتميزة إقليمياً أو دولياً بهدف الارتقاء بهذه الوظائف وتحسينها، ويدخل ضمن هذا النوع مقارنة الإجراءات المشتركة بين جميع أنواع المؤسسات مثل الالتزام بالحضور والانصراف ونظام العمل والأجور واستخدام التقنيات الحديثة وغيرها من الجوانب الأخرى.

و- المقارنة المرجعية التعاونية Collaborative Benchmarking :

وهي التي تجريها مجموعة من المؤسسات بالتعاون فيما بينها، ويتم من خلالها تبادل المعلومات ومؤشرات الأداء وتقديم الدعم والمساندة بينهم.

ز- المقارنة المرجعية المالية :

يتم المقارنة فيها في الجوانب المالية، مثل: مقارنة الميزانية وأوجه صرفها بكفاية، وفعالية وطرق الاستفادة من مصادر الدخل المختلفة، وطرق تفادي الهدر المالي.

ح- المقارنة المرجعية للأداء الأمثل :

وفيها تتم دراسة الجوانب الأفضل في مؤسسة أخرى اشتهرت بميزة محددة، وتريد المؤسسة أو البرنامج الاستفادة من تميزهم في هذا المجال ومحاكاتهم.

أهمية المقارنة المرجعية :

لكون المقارنة المرجعية تعد أحد الأساليب التي تساعد المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء منافسيها ولكونها أسلوباً للتحسين المستمر فإن أهميتها تبرز من خلال ما حققه من منافع يمكن تحديدها فيما يأتي :

١. ترشيد النفقات.
٢. إتاحة فرص التعلم المستمر.
٣. إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه - داخليا وخارجياً - نحو النماذج الأفضل.
٤. تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل.
٥. توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية.
٦. تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة.
٧. تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل .
٨. تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة في مجال عملها.
٩. تساعد على توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
١٠. تساعد على تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ وتساهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي .
١١. تساهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة.
١٢. إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يوجد مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية، وتجعلها أكثر تنافسية.

ضوابط اختيار الجامعات المرجعية :

تقوم الجامعة بتحديد عدد من الضوابط لاختيار الجامعات المرجعية من أهمها :

- أن تقوم الجامعات المناظرة بالوظائف الثلاث الرئيسة للجامعة، وهي البحث العلمي، والتعليم، وخدمة المجتمع.
- أن يكون عدد الطلبة فيها مقارباً لما في الجامعة.
- أن تدرس التخصصات الرئيسة نفسها في أفرع العلوم المختلفة «الطبية - التطبيقية - الإنسانية».
- أن تمنح الدرجات العلمية نفسها.
- التقارب في عدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم.

رابعاً: طرق إجراء المقارنة المرجعية لضمان جودة
المؤسسات والبرامج

خطوات تطبيق المقارنة المرجعية :

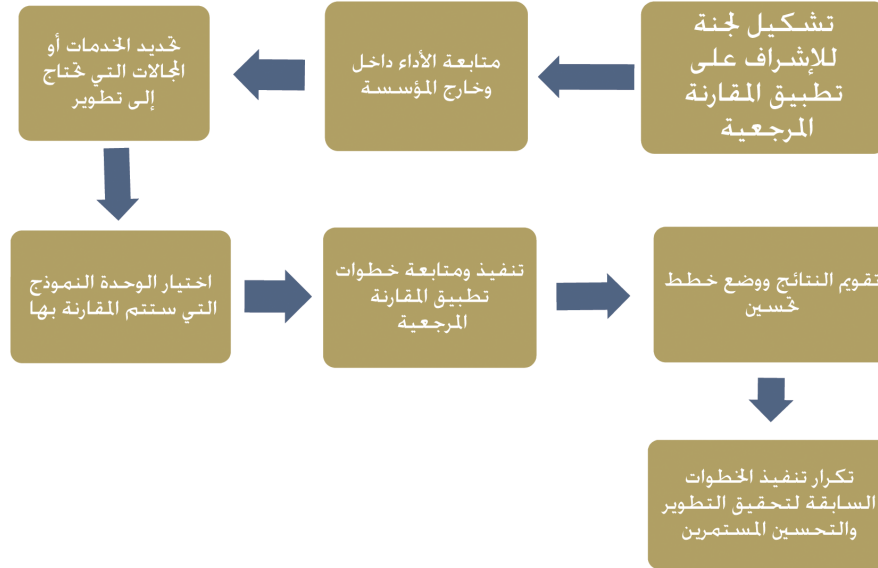
لتحديد مقياس للمقارنة المرجعية لابد من الإجابة عن التساؤلات التالية :

- أين نحن بالنسبة للآخرين؟
- ما أفضل الجامعات للمقارنة بأنشطتها؟
- ما مجالات التحسن المطلوبة؟
- كيف يمكن تطبيق ممارسات تلك الجامعات لدينا؟
- كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات؟

خطوات تطبيق المقارنة المرجعية :

يمكن القيام بإجراءات المقارنات المرجعية على النحو الآتي :

- تحديد السبب الذي من أجله تود المؤسسة التعليمية أن تجري عملية مقارنة مرجعية.
- تحديد المجالات التي تود أن تقارنها.
- تحديد الجامعات الرائدة في المجال والبرامج والجوانب المتشابهة نفسها.
- دراسة الممارسات الجيدة الخاصة بالجامعات الرائدة.
- زيارة الجامعات ذات الأداء الأمثل للاطلاع عن كثب على هذه الممارسات. والحصول على الإجابات حولها.
- تنفيذ الممارسات الجيدة ووضع خطة تنفيذية.
- تقويم النتائج ووضع خطط تحسين.
- تكرار تنفيذ الخطوات السابقة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر.



شكل (4) خطوات المقارنة المرجعية

وتختلف المؤسسات في نظرتها للمقارنة المرجعية : فمنها من يطبق هذه الممارسة بصورة مستمرة وبجودة عالية ومنها من يجهل أهميتها ولا يستفيد من مثل هذا التطبيق. ويبين الجدول التالي مقارنة بين أداء مؤسسة بدون المقارنة المرجعية ومع إجرائها.

جدول مقارنة أداء مؤسسة بدون المقارنة المرجعية ومع إجرائها :

مع المقارنة المرجعية	بدون المقارنة المرجعية
المدخل التنافسي	
تركيز خارجي على المنافسة	تركيز داخلي
قبول الأفكار والطرائق الجديدة	تغير بطيء
حماس والتزام عاليان	التزام منخفض
تكيف الممارسات الأفضل	
أفكار جديدة	لا توجد اختراعات
توسع أفقي داخل نشاطات أخرى.	رؤية محدودة
إمكانيات كبيرة	محددات مفروضة ذاتياً
معرفة متطلبات المستفيد	
استناداً إلى الحقائق والأبحاث	استناداً إلى التاريخ أو البديهة
بحث متواصل عن الاتجاهات المهمة	عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة
تأسيس أهداف وغايات واضحة	
بهدف الوصول إلى تحسين كبير	استجابة لمعايير تاريخية
استهداف القيادة الأكاديمية	استهداف البقاء في الإجراءات
تحسين الإنتاجية	
الاتجاه نحو التحسين المستمر	الاكتفاء بالوضع الراهن
عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق	تقبل متردد للمبادرات الجديدة

وهناك نوعان من القرناء الذين تجرى معهم المقارنات المرجعية إما أن يكون مستوى أدائها مقاربا للمؤسسة وبالتالي يمكن مقارنة أدائها بهم في جميع النواحي أو قرناء تتطلع المؤسسة إلى الوصول إلى أدائهم المتميز أو أنه توجد لديهم بعض الممارسات الجيدة فقط كما سنفصل فيما يأتي:

القرناء المماثلون Peer group :

هي المؤسسات أو البرامج التي تشترك في خصائص ومصالح ماثلة، لها خصائصها التي تشمل أوجه التشابه، مثل التأسيس والثقافة ونظام العمل، ولكن حتى يتم الاستفادة من المقارنة معها يجب أن يكون لديها نظم لإدارة الجودة، وتكون حاصلة على الاعتماد أو على وشك ان تحصل عليه، وذلك للتأكد من أن ممارساتها ونواجها على مستوى جيد.

القرناء المتطلع الوصول إليهم Aspiration group :

وهي المؤسسات أو البرامج المتميزة التي تتفوق على الجامعة أو البرنامج، ولكن الجامعة لديها خطط مستقبلية لتحقيق رؤيتها في الوصول إلى مستوى قريب من هذه المؤسسات أو البرامج، ولا يشترط في هذه الحالة أن تتشابه مع المؤسسة أو البرنامج في الكثير من المميزات والظروف؛ فتقوم المؤسسة أو البرنامج بعمل مقارنة مرجعية تعاونية مع هذه الجهات؛ لتبادل الخبرات واكتساب الممارسات للتطوير.

التعلم من الممارسات المثلى Best practices :

وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بالافتداء ببعض المؤسسات أو البرامج التي لديها بعض الممارسات المميزة التي تجد الجامعة أو البرنامج أنه من المفيد لها تطبيق هذه الممارسات. حتى لو كانت أنشطة هذه المؤسسة ليست مماثلة. مثل: استحداث طريقة لتأسيس مصادر مالية ثابتة وهبات في الجامعات حتى توفر دعماً مالياً ثابتاً للجامعة تأسيساً ببعض الجامعات العالمية العريقة. أو مقارنة الخدمات الغذائية للمرضى في المستشفيات الجامعية مع الفنادق ذات الخمسة نجوم. وغير ذلك من الأمثلة التي لايتسع المجال لذكرها.

محكات اختيار شريك للمقارنة :

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

علاقة مؤشرات الأداء بالمقارنة المرجعية :

هناك علاقة تكامل بين المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء لأن جميع المقارنات المرجعية بحاجة إلى قياس للأمور التي تحتاج المؤسسة لمقارنتها سواء داخليا أو خارجيا. وبالتالي فإنه بعد تحديد الهدف الرئيس من إجراء المقارنة المرجعية يتم اختيار المؤشرات التي سيتم الاستعانة بها لهذا الغرض. وتحدد التواريخ والمدة الزمنية التي سيتم قياسها. هذه المؤشرات تساعد المؤسسة؛ لتحديد ما إذا كانت ممارساتها ونواجزها متسقة مع المؤسسات المماثلة محلياً وعالمياً. وما إذا كانت تتطور وتحسن في الأداء من سنة إلى أخرى.

مثال على توصيف المقارنة المرجعية (للمؤسسة والبرنامج) :

١. اسم البرنامج / المؤسسة المراد إجراء مقارنة معه :

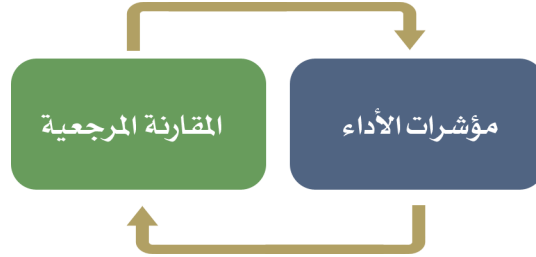
• برنامج علوم الحاسب بجامعة «الفاو» بالملكة العربية السعودية

٢. مستوى البرنامج (محلي / عالمي) :

• محلي

٣. الأهداف من إجراء المقارنة :

- تحسين مستوى الطالبات المقبولات.
- تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتحسينها.
- تطوير نواتج التعلم ومهارات الخريجين بما يتوافق مع احتياجات المجتمع .
- تطوير استراتيجيات التدريس.
- تطوير طرق التقييم.
- الاستفادة المثلى من التقنيات الحديثة ومصادر التعلم لخدمة البرنامج.



مثال على توصيف المقارنة المرجعية (للمؤسسة والبرنامج) :

٤. أسباب اختيار المؤسسة (أو البرنامج) :
 - التشابه في ثقافة المجتمع.
 - التشابه في نظام التعليم العالي.
 - حصول البرنامج على الاعتماد الأكاديمي.
 - التشابه في الفرص الوظيفية.
 - حصول ٨٠٪ من خريجي البرنامج على وظائف بعد ثلاثة أشهر من التخرج.
٥. اسم الجهة من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن المسؤولة عن إجراء الاتفاقية :
وكالة الجامعة للتطوير والجودة
٦. اسم الجهة المسؤولة من المؤسسة التي سيتم إجراء الاتفاقية معها :
عميد كلية علوم الحاسب وتقنية المعلومات بجامعة الفاو
٧. المؤشرات التي سيتم مقارنتها :
 - أ- متوسط معدل الطالبات المقبولات في البرنامج
 - ب- نسبة الطالبات إلى أعضاء هيئة التدريس
 - ج- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون شهادة دكتوراه معترف بها
 - د- متوسط العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس
 - هـ - نسبة رضا جهات التوظيف عن خريجات البرنامج
 - و- متوسط معدلات اجتازات لاختبار الكفايات الوطني
 - ز- نسبة خريجات البرنامج الحاصلات على وظائف بعد ثلاثة أشهر من التخرج.

٤. أسباب اختيار المؤسسة (أو البرنامج) :
- التشابه في ثقافة المجتمع.
 - التشابه في نظام التعليم العالي.
 - حصول البرنامج على الاعتماد الأكاديمي.
 - التشابه في الفرص الوظيفية.
 - حصول ٨٠٪ من خريجي البرنامج على وظائف بعد ثلاثة أشهر من التخرج.
٥. اسم الجهة من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن المسؤولة عن إجراء الاتفاقية :
وكالة الجامعة للتطوير والجودة
٦. اسم الجهة المسؤولة من المؤسسة التي سيتم إجراء الاتفاقية معها:
عميد كلية علوم الحاسب وتقنية المعلومات بجامعة الفاو
٧. المؤشرات التي سيتم مقارنتها:
- أ- متوسط معدل الطالبات المقبولات في البرنامج
 - ب- نسبة الطالبات إلى أعضاء هيئة التدريس
 - ج- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون شهادة دكتوراه معترف بها
 - د- متوسط العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس
 - هـ- نسبة رضا جهات التوظيف عن خريجات البرنامج
 - و- متوسط معدلات اجتازات لاختبار الكفايات الوطني
 - ز- نسبة خريجات البرنامج الحاصلات على وظائف بعد ثلاثة أشهر من التخرج.

رقم	الهدف الاستراتيجي	المؤشر	قياس المؤشر	الدورية	المسؤول عن التنفيذ
1	الرفع من مستوى جودة المدخلات في البرنامج	متوسط معدلات الطالبات المقبولين في البرنامج	متوسط درجات الثانوية العامة للطالبات المقبولات والمعدل التراكمي للمحولين من أقسام أخرى	سنويا	منسق الجودة بالقسم
2	الرفع من مستوى جودة المدخلات في البرنامج	نسبة الطالبات الى أعضاء هيئة التدريس
3	الرفع من مستوى جودة المدخلات في البرنامج	نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون شهادة دكتوراه معترف بها
4	تحقيق جودة العمليات في البرنامج	العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس
5	تخريج كفاءات علمية مؤهلة في التخصص لخدمة المجتمع	نسبة رضا جهات التوظيف عن خريجات البرنامج
6	تخريج كفاءات علمية مؤهلة في التخصص لخدمة المجتمع	متوسط معدلات اجتازات لاختبار الكفايات الوطني
7	تخريج كفاءات علمية مؤهلة في التخصص لخدمة المجتمع	نسبة حصول خريجات البرنامج اللاتي توظفن بعد ثلاثة أشهر من التخرج

**جدول يبين المؤشرات
المطلوب مقارنتها
والفترة الزمنية
للقياس والمسؤول عن
التنفيذ :**

المعايير لتقويم واختيار المعلومات التي تم جمعها :

- يتم تقويم المعلومات التي يتم جمعها من الجامعات الأخرى ومراجعتها في ضوء المعايير الآتية :
- أ- تكلفة جمع البيانات والتطبيق.
- ب- العلاقة بين الكفاءة والتكلفة بحيث يتم اختيار أفضل الجامعات التي تحقق أعلى جودة ترضي المستفيد بأقل تكلفة ممكنة.
- ج- تحقيق المصادقية عن طريق مقارنة التطبيقات المختلفة للجامعات في ضوء المعايير المحددة.
- د- استكمال المعلومات، والتحقق منها بمراجعة الجامعات الأخرى لتطبيقاتها؛ لمنع الوقوع في معلومات مضللة.

تحديد الفجوة :

يتم تحديد الفجوة عن طريق المقارنة بين طرق تنفيذ العمليات لدى الجامعة مكان الدراسة، والجامعة الأخرى صاحبة الأداء المتميز.

الجامعة	المقارنة المرجعية	الفجوة
برنامج تهيئة وإرشاد الطلبة الجدد بالجامعة مختصر وعام	برنامج تهيئة وإرشاد الطلبة الجدد بالجامعة المقارن بها شامل لجميع الجوانب	عدم تغطية جوانب التعريف بعمليات التسجيل والخدمات بالجامعة

وضع خطة للتنفيذ وتطبيقها :

لتحسين وتطوير العمليات المختارة يجب أن يتم الإعداد بطريقة مبتكرة ومنهجية. وتحدد الجوانب التي سيتم تحسينها والمستهدف والمدة الزمنية والجهة المسؤولة.

الأخطاء الشائعة عند تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية :

١. الإسهام غير الكافي من جانب الإدارة العليا.
٢. الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة أو التطبيق.
٣. التقنية والدعم غير الكافيين للتنفيذ.
٤. الأهداف غير المناسبة وخاصة على المدى الطويل.
٥. عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن المتوقع للتنفيذ.
٦. الفهم غير السليم أو غير الكافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق في الجامعة المختارة.
٧. غياب المتابعة أو عدم كفايتها.

تكلفة المقارنة المرجعية :

عادة ما تتم اتفاقيات تعاون بين عدة مؤسسات؛ لتبادل المؤشرات والمعلومات التي تجري عليها مقارنة بينهم. ويكون ذلك مجانياً في حال كان مستوى الأداء في تلك الجامعات متقارباً وكلاهما يحتاج لمعلومات الآخر. أما في حال كان أحدهما متفوقاً على الآخر في الأداء كأن يكون من القرناء المتطلع الوصول إليهم. ففي هذه الحالة يتم عقد اتفاقية تعاون بينهم؛ لتقوم المؤسسة المتفوقة بإرشاد المؤسسة الأقل أداءاً ودعمها على مدى مدة زمنية محددة؛ لتطور أداءها. وتصل إلى المستوى الذي تطمح إليه. في هذه الحالة تطلب المؤسسة المتفوقة رسوماً مالية تعتمد على كمية الدعم المطلوب.

نصائح لضمان نجاح المقارنة المرجعية :

- التركيز على العمليات ذات الأهمية القصوى للمؤسسة.
- الحرص على استخدام المقارنة المرجعية مع التخطيط الاستراتيجي.
- الاستعداد للاعتراف بأنك لست الأفضل.
- الاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة من مصادر غير متوقعة.
- الالتزام بتوفير الموارد اللازمة والتغلب على مقاومة التغيير.
- تكريم فريق المقارنة الناجحة.
- فهم عملية المقارنة المرجعية.
- تشجيع فريق المقارنة على زيارة المؤسسات ميدانيا والاطلاع عن كثب على أفضل الممارسات.
- الدعم المالي المناسب لعقد اتفاقيات المقارنة المرجعية.
- الإعلان عن غايات مشروع المقارنة المرجعية لجميع المنتسبين للمؤسسة.

إن المؤسسات الرائدة التي ترغب في الثبات والاستمرار في عملها من جانب، ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع عليها أن تعمل دائماً على تحسين أداءها قياساً ومقارنة بأداء المنافسين وأداء المؤسسات الرائدة في مجال عملها.



ملحق رقم (١)

مؤشرات الأداء الرئيسة
التي حددتها الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي
لضمان جودة المؤسسات والبرامج
(الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ٢٠١٣)

مستوى البيانات	مؤشر الأداء الرئيس	رمز مؤشر الأداء	المعايير
برنامج كلية، مؤسسة.	1-تقديرات تقييم أصحاب الشأن لصيغة الرسالة والأهداف (متوسط تقديري يعتمد على مدى المعرفة بصيغة الرسالة أو على نسبة القرارات التي تشير إلى الرسالة في القرارات التي اتخذت. على مقياس تقديري من خمس نقاط).	S1.1	1-الرسالة والأهداف
برنامج كلية مؤسسة.	2-تقييم أصحاب الشأن لدليل سياسات الإجراءات بما في ذلك خارطة سير العمل ومهام العمل. (متوسط تقديري لكفاية دليل سياسة الإجراءات على مقياس تقديري من خمس نقاط).	S2.1	2-الادارة والسلطات

برنامج كلية مؤسسة.	3- التقييم الكلي للطلبة لجودة خبرات التعلم في المؤسسة (متوسط تقديرات الطلبة لمستوى الجودة بشكل عام في برامجهم على مقياس تقديري من خمس نقاط).	S3.1	3-إدارة ضمان الجودة وتحسينها
برنامج كلية مؤسسة.	4- نسبة البرامج التي يتم من خلالها تقييم الطلبة خلال السنة.	S3.2	
برنامج كلية مؤسسة.	5- نسبة البرامج التي بها تصديق مستقل داخل المؤسسة لمعايير (مستويات) تحصيل الطلبة خلال السنة.	S3.3	
برنامج كلية مؤسسة.	6- نسبة البرامج التي بها تصديق مستقل لمعايير (مستويات) تحصيل الطلبة خلال السنة بواسطة أناس من خارج المؤسسة.	S.3.4	

<p>برنامج كلية مؤسسة البيانات منفصلة للطلاب والطالبات ثم مجتمعة.</p>	<p>7- نسبة الطلبة لأعضاء هيئة التدريس (على أساس الدوام الكامل أو ما يعادله).</p>	<p>S4.1</p>	<p>4- التعلم والتعليم</p>
<p>برنامج كلية مؤسسة البيانات منفصلة للطلاب والطالبات ثم مجتمعة.</p>	<p>8- تقدير الطلبة الكلي لجودة المقررات التي درسوها. (متوسط تقديرات الطلبة على مقياس تقديري من خمس نقاط للتقييم الكلي للمقررات).</p>	<p>S4.2</p>	
<p>برنامج كلية مؤسسة البيانات منفصلة للطلاب والطالبات ثم مجتمعة.</p>	<p>9- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون مؤهلات دكتوراة مصادق عليها.</p>	<p>S4.3</p>	
<p>برنامج كلية مؤسسة البيانات منفصلة</p>	<p>10- النسبة المئوية للطلبة الداخلين بالبرامج والذين أكملوا السنة الأولى بنجاح.</p>	<p>S4.4</p>	

برنامج كلية مؤسسة البيانات منفصلة للطلاب والطالبات ثم مجتمعة.	12- نسبة الطلبة الداخلين في برامج الدراسات العليا والذين أكملوا تلك البرامج في الوقت المحدد.	S4.6	
برنامج كلية مؤسسة البيانات منفصلة للطلاب والطالبات ثم مجتمعة.	13- نسبة الخريجين من برامج البكالوريوس الذين في مدة ستة (6) أشهر من التخرج: أ- توظفوا؛ ب- سجلوا في دراسة؛ ج- لم يبحثوا عن توظيف أو دراسة	S4.7	
مؤسسة	14- نسبة الطلبة للكادر الإداري.	S5.1	
مؤسسة	15- نسبة الميزانيات التشغيلية الإجمالي (بدون مبالغ مكافآت الطلاب والسكن) المخصصة لتقديم الخدمات الطلابية.	S5.2	5- إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة
برنامج كلية مؤسسة.	16- تقييم الطلاب للإرشاد المهني والأكاديمي (متوسط التقديرات عن مدى مناسبة (كفاية) الإرشاد النفسي والمهني على مقياس تقديري سنوي من خمس نقاط).	S5.3	
مؤسسة	17- عدد عناوين الكتب في المكتبة نسبةً لعدد الطلاب.	S6.1	
مؤسسة	18- عدد الاشتراكات بمصادر المعلومات من شبكة الأنترنت (الاشتراك بالمواقع الإلكترونية) نسبةً إلى عدد البرامج المقدمة (الموجودة).	S6.2	6- مصادر التعلم
مؤسسة	19- عدد الاشتراكات بالدوريات نسبةً إلى عدد البرامج المقدمة (الموجودة).	S6.3	
برنامج كلية.	20- تقييم أصحاب الشأن لخدمات المكتبة. على مقياس تقديري سنوي من خمس نقاط).	S6.4	

مؤسسة	21- الإنفاق السنوي على تقنية المعلومات نسبةً لعدد الطلبة.	S7.1	7- المرافق والتجهيزات
برنامج، كلية، مؤسسة	22- عدد أجهزة الكمبيوتر (الحاسب الآلي) المتوفر استخدامها لكل طالب.	S7.2	
البيانات منفصلة للطلاب والطالبات ثم مجتمعة.			
برنامج كلية، مؤسسة	23- المعدل العام لدى مناسبة (كفاية) المرافق والتجهيزات من خلال استطلاع آراء هيئة التدريس.	S7.3	
البيانات منفصلة للطلاب والطالبات ثم مجتمعة.			
مؤسسة كلية، برنامج.	24- تقييم أصحاب الشأن لمصادر المعلومات من شبكة الإنترنت والمبني على نظام إدارة البيانات الإلكتروني أو المصاد الإلكتروني. (على سبيل المثال مصادر معلومات الشبكة التي توفر اشتراكا بالمصادر، التشبيك، ومعلومات أخرى ذات صلة. بما في ذلك التعلم الإلكتروني التفاعلي والتعليم بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على مقياس تقديري من خمس نقاط؛ لاستطلاع رأي سنوي).	S7.4	
مؤسسة، كلية، برنامج.	25- تقييم أصحاب الشأن لخدمات التعلم الإلكتروني (متوسط التقديرات لدى مناسبة (كفاية) الأجهزة، البرمجيات، مواقع الشبكة، الدخول (إمكانية الاستخدام) للمواقع، التعليم، التقييم، والخدمات على مقياس تقديري من خمس نقاط لاستطلاع رأي سنوي).	S7.5	

مؤسسة	26- النفقات (المصروفات) التشغيلية لكل طالب (باستثناء المبالغ المصروفة لسكن الطلاب ومكافآتهم).	S8.1	8- التخطيط والإدارة المالية
برنامج. كلية. مؤسسة.	27- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين غادروا الجامعة خلال السنة السابقة لأسباب عدا التقاعد بسبب السن.	S9.1	9- عمليات التوظيف
برنامج. كلية. مؤسسة.	28- نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين بفعاليات التطوير المهني في السنة الماضية.	S9.2	

برنامج- كلية- مؤسسة.	29- عدد ما نشر في مجلات علمية محكمة في السنة السابقة لكل عضو هيئة تدريس بدوام كامل، أو ما يعادله (منشورات مبنية على لأئحة مجلسالتعليم العالي للأبحاث ذاتا معامل التأثير العالي عدا تلك التي قدمت في المؤتمرات).	S10.1	10- البحث العلمي
برنامج. كلية. مؤسسة.	30- عدد مرات الاقتباس(الاستشهاد) للبحث العلمي الذي نشره عضو هيئة تدريس بدوام كامل، أو ما يعادله في السنة الماضية بمجلات محكمة.	S10.2	
برنامج. كلية. مؤسسة.	31- نسبة أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل الذين نشروا على الأقل بحثاً واحداً بمجلة محكمة بالسنة الماضية.	S10.3	
برنامج كلية مؤسسة.	32- عدد الأوراق العلمية أو التقارير التي قدمها (عرضها) أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل، في مؤتمرات علمية في السنة الماضية.	S10.4	
برنامج كلية مؤسسة.	33- دخل (ربح) البحث العلمي من مصادر خارجية في السنة الماضية نسبةً لعدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل.	S10.5	
مؤسسة	34- نسبة التمويل التشغيلي الكلي المصروفة على الأبحاث.	S10.6	
برنامج كلية مؤسسة.	35- نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل وغيرهم من الموظفين الذين قاموا بعمل أنشطة (قدموا) أنشطة لخدمة المجتمع.	S11.1	11- خدمة المجتمع
كلية مؤسسة.	36- عدد البرامج التوعوية المجتمعية المقدمة نسبةً لعدد الأقسام.	S11.2	

عدد المعايير ١١ تحتوي على ٣٦ مؤشر أداء رئيسي. وتشكل مؤشرات أداء البرامج ٧٥٪ من المؤشرات (٢٠ مؤشر أداء رئيسي). ويطلب تطبيق ٥٠-٧٥٪ من هذه المؤشرات. ولقد تم تحديد مؤشرات الأداء المدرجة في هذه الوثيقة من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية (٢٠١٤): للاستخدام في المؤسسات التعليمية. ويمكن تحديد مؤشرات أداء أساسية إضافية. واستخدامها حسب المبتغى. لتوفير مجموعة من المعلومات التي قد تكون مفيدة لإجراء التقييمات الداخلية، وصياغة معايير مرجعية وطنية تكون أساسا للمقارنة للمؤسسات الفردية.

قائمة المصطلحات التعريفية
حسب نظام الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي
(الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ٢٠٠٩)

مؤشرات الأداء Performance Indicators :

هي أشكال محددة من الأدلة (يتم عادة اختيارها مسبقاً) تستخدمها المؤسسة أو أي جهة أخرى لتقديم دليل على جودة الأداء.

وينبغي أن تكون مؤشرات الأداء محددة وذات صلة مباشرة قدر المستطاع بالأهداف والمقاصد التي تتعلق بها، ولكن التدابير المباشرة لبعض أهم الأهداف (مثل جودة التعلم لدى الطلاب) يصعب العثور عليها في بعض الأحيان، فتستخدم لها بعض الأدلة غير المباشرة، مثل تقييم الطلاب للبرامج، ونتائج التوظيف واستطلاعات آراء أرباب العمل. وبما أن المؤشرات غير المباشرة يمكن أن تخضع لمؤثرات أخرى فمن المعتاد أن تستخدم عدة مؤشرات مختلفة ولكنها ذات صلة بالأهداف المهمة. بالإضافة إلى تفسيرها باستخدام نظام مستقل للتحقق من التفسيرات.

مؤشرات الأداء الرئيسية - KPIs : Key Performance Indicators

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت؛ للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المطلوبة، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير .

وهي أشكال محددة من الأداءات القياسية (يتم عادة اختيارها مسبقاً) تستخدمها المؤسسة أو البرنامج. وتعدّ ذات أهمية خاصة لأغراض تقويم الأداء. ويمكن للمؤسسة تحديد قائمة مختصرة لمؤشرات الأداء الرئيسية التي تعدّها ذات أهمية خاصة في مجال تقويم الأداء، وحتاج إلى دليل على تلك المؤشرات من عدد من أقسام المؤسسة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى تختارها كل مجموعة أو قسم في المؤسسة لأغراضها الخاصة.

وقد حددت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد ثلاثة وثلاثين (٣٣) مؤشراً منها - عدلت مؤخراً لتصبح ٣٦ - ينبغي استخدامها وتطبيق نصفها على الأقل على مستوى المؤسسة، والكلية، والبرنامج.

نقاط المقارنة المرجعية Benchmarks :

هي نقاط المقارنة أو مستويات الأداء المستخدمة لتحديد الأهداف وتقييم الأداء. وهي أداة تسمح للمؤسسة أو البرنامج بمقارنة أدائها السابق بأدائها الحالي، أو بأداء مؤسسة أفضل منها. وتحديد وتكييف وتبني أفضل الممارسات لديها لتحسين وتطوير الأداء. ومن الممكن أن تكون نقاط أو مقاييس المقارنة المرجعية هي مستويات الأداء الحالية في المؤسسة، أو المعايير التي وضعتها جهة خارجية، أو مستويات الأداء في مؤسسة أخرى أو مجموعة من المؤسسات المختارة للمقارنة. ويجوز للمؤسسة ما اختيار مؤسسة أخرى ماثلة لها لتكون المرجع الذي يمكن مقارنة جودة عملها على أساسه، أو مقارنة أجزاء معينة من المؤسسة مع مجموعات ماثلة داخل إطار المؤسسة. وعادة ما يستحب استخدام المؤشرات والتي يمكن سردها في الشروط الخاصة في هذه المقارنات.

قائمة المراجع

أهم المراجع باللغة العربية :

١. إسماعيل. مجبل (٢٠٠٦). فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح. مجلة الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية.
٢. الحاج. فيصل ومجيد. سوسن. وجريسات، إلياس (٢٠٠٩). المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد. اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة. مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية.
٣. حمزاوي، محمد (٢٠١٣). قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة. كلية التدريب.
Retrieved Jan 2014 from: www.nauss.edu.sa/Ar/CollegesAndCenters/.../002.pdf
٤. عبد الوهاب، سمير(٢٠٠٩). المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي.
٥. عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٣). خارطة الطريق للجودة والاعتماد: كتيب التخطيط لجودة البرامج. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المملكة العربية السعودية: الرياض.
٦. الفيحان، إيثار (٢٠٠٥). المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الألكترونيات. مجلة الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية . العدد (٥٤)ص: ٨٧-١١٧ .
٧. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٣ أ). معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي. المملكة العربية السعودية: الرياض.
٨. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٣ ب). مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي. المملكة العربية السعودية: الرياض.
٩. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٣ ج). مؤشرات الأداء الرئيسة لمؤسسات وبرامج التعليم العالي. المملكة العربية السعودية: الرياض.

أهم المراجع باللغة الإنجليزية :

1. Asher, M. (1996). Managing Quality in the Service Sector. Kogan Page Limited, London.
2. Chalmers, D. (2008). Defining Quality Indicators in the Context of Quality Models. Australian of Learning and Teaching Council.
3. Davis, E. & Evans, J. (1997). Production/Operations Management: Quality, Performance & Value (5thed.). West Publishing, USA.
4. Gándara, P. (1997). Peer Group Influence and Academic Aspirations Across Cultural/Ethnic Groups of High School Students. University of California.
5. Goetsch, D. & Davis, S. (1997). Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services" (2nded.). Prentice-Hall, USA.
6. Harrington, H.& Harrington, J. (1996). High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success. McGraw-Hill, New York.
7. Rizk, S. (2011). Utilizing KPIs in Evaluating Academic Programs. Suez Canal University.



WWW.AI-MEEDAD.NET

تصميم وإخراج وكالة بحر المداد للدعاية والإعلان

Designed and Directed by Baher Almeedad For Advertising



+966 500 20 29 45



+966 11 22 65 939