



جامعة كفرالشيخ
كلية التجارة
وحدة ضمان الجودة

نشرة الجودة الجامعية

العدد 7

يونيو - 2017

نشرة إلكترونية شهرية تصدرها وحدة ضمان الجودة بكلية التجارة جامعة كفرالشيخ



المشرف على تحرير نشرة الجودة الجامعية

أ.د. رضا صالح

عميد كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ



محرر نشرة الجودة الجامعية

د. سامح عبدالمقصود محمد أبوالدهب

مدير وحدة ضمان الجودة بكلية التجارة - جامعة كفرالشيخ

ممارسات معايير ومؤشرات الجودة

قدمنا فى العدد السابق من هذه النشرة الإلكترونية معايير ومؤشرات ووثائق الجودة ، والآن نستكمل معا عرض ممارسات معايير الجودة فى الكلية.
وجدير بالذكر أنه قد تم تكليف بعض من السادة أعضاء هيئة التدريس بتشكيل فرق عمل من أبنائي المدرسين المساعدين والمعيدين ، حيث يتولى كل عضو هيئة تدريس من الذين تم اختيارهم مسئولية معيار من معايير الجودة الأثنى عشر ومع كل عضو هيئة تدريس فريق عمل من المدرسين المساعدين والمعيدين، وكرر لكم جميعا إن الجودة مسئولية جماعية.

أ.د. رضا صالح

عميد كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ

ممارسات معايير ومؤشرات الجودة

معيار 1 : التخطيط الاستراتيجي

منطوق المعيار

للكلية رسالة ورؤية واضحة ومعلنة ، شارك في وضعها الأطراف المعنية ، وتعبر عن دورها التعليمي والبحثي والمجتمعي ، ولها خطة استراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ تتضمن أهدافاً محددة ، وتتسق مع استراتيجية الجامعة.

مؤشرات المعيار

- 1- رسالة ورؤية الكلية معتمدتان ومعلنتان ، وشارك في وضعها الأطراف المعنية.
- 2- رسالة الكلية واضحة ، وتعكس دورها التعليمي والبحثي ومسئوليتها المجتمعية بما يتفق مع التوقعات المجتمعية من مؤسسات التعليم العالي وتسهم الرسالة في تحقيق رسالة الجامعة.
- 3- الخطة الاستراتيجية للكلية معتمدة ومكتملة العناصر ، وتتسق مع استراتيجية الجامعة.
- 4- التحليل البيئي شمل البيئة الداخلية والخارجية وشارك فيه الأطراف المعنية ، وتعددت الوسائل المستخدمة في إجرائه بما يضمن ملاءمة الوسيلة لموضوع التحليل والفئة المستهدفة.
- 5- الأهداف الاستراتيجية للكلية معلنة وواضحة الصياغة ومبنية على التحليل البيئي، وتسهم في تحقيق رسالة الكلية، وقابلة للقياس والتحقق في المدى الزمني للخطة.
- 6- الخطط التنفيذية تتضمن الأنشطة التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتعكس أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي، ومحدد بها مسؤولية التنفيذ، والجدول الزمني، والتكلفة المالية، ومؤشرات الأداء.
- 7- للكلية تقارير دورية لمتابعة وتقويم مدى تقدم الخطط التنفيذية وفقاً للجدول الزمني وتحقق مستويات الأداء المستهدفة.

الأدلة والوثائق

- نص رسالة الكلية ورؤيتها.
- نص رسالة الجامعة ورؤيتها.
- الخطة الاستراتيجية للكلية.
- الملخص التنفيذي لاستراتيجية الجامعة (إن وجدت).
- نماذج الاستبيانات/ الأدوات المستخدمة في التحليل البيئي.
- تقارير متابعة الخطط التنفيذية السنوية.
- الموقع الإلكتروني للكلية.
- ما توفره الكلية من مطبوعات / وثائق تدل على تحقق المعيار.

ممارسات معيار التخطيط الاستراتيجي

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

معياري ١ : التخطيط الاستراتيجي

مؤشر التقييم	الممارسات	تعليقات المؤسسة بالدراسة الذاتية
١. رسالة ورؤية المؤسسة معتمدتان ومعلنتان، وشارك في وضعهما الأطراف المعنية.	<ul style="list-style-type: none"> يشارك مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها في صياغة الرؤية والرسالة. تحدد المؤسسة رؤية ورسالة خاصة بها وتعتمدهما من مجلسها الرسمي. تعلن المؤسسة الرؤية والرسالة داخل المؤسسة وخارجها بوسائل متعددة. 	<ul style="list-style-type: none"> مستوى المشاركة في صياغة الرؤية والرسالة من جانب مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها. اعتماد رؤية المؤسسة ورسالتها من مجلسها الرسمي. وسائل نشر الرؤية والرسالة داخل المؤسسة وخارجها.
٢. رسالة المؤسسة واضحة، وتعكس دورها التعليمي والبحثي ومسئوليتها المجتمعية بما يتفق مع التوقعات المجتمعية من مؤسسات التعليم العالي، وتسهم الرسالة في تحقيق رسالة الجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> تحلل المؤسسة مدى وضوح رسالتها وأنها تعكس دورها التعليمي والبحثي ومسئوليتها المجتمعية بما يتفق مع توقعات المجتمع. تتحقق المؤسسة من إسهام رسالتها في تحقيق رسالة الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> تحليلًا لنص رسالة المؤسسة ورؤيتها لبيان مدى وضوحها وأن رسالتها تعكس دورها التعليمي والبحثي ومسئوليتها المجتمعية بما يتفق مع التوقعات المجتمعية من مؤسسات التعليم العالي. مدى إسهام رسالة المؤسسة في تحقيق رسالة الجامعة.
٣. الخطة الاستراتيجية للمؤسسة معتمدة ومكتملة العناصر، وتتسق مع استراتيجية الجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> تتخذ المؤسسة خطوات منهجية لإعداد الخطة الاستراتيجية وتتأكد من اكتمال عناصرها الرئيسية. ترتبط مجالات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مع الخطة الاستراتيجية للجامعة. تعتمد المؤسسة خططها الاستراتيجية من مجلسها الرسمي. 	<ul style="list-style-type: none"> منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ومدى اكتمال عناصرها الرئيسية. أوجه الارتباط بين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والخطة الاستراتيجية للجامعة. اعتماد الخطة الاستراتيجية من مجلس المؤسسة الرسمي.
٤. التحليل البيئي شمل البيئة الداخلية والخارجية وشارك فيه الأطراف المعنية، وتعددت الوسائل المستخدمة في إجرائه بما يضمن ملاءمة الوسيلة لموضوع التحليل والفئة المستهدفة.	<ul style="list-style-type: none"> يشتمل التحليل البيئي على البيئة الداخلية والخارجية (أوجه نشاط المؤسسة من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع). تستخدم المؤسسة وسائل مناسبة ومتعددة عند إجراء التحليل البيئي (مثل الاستبانات والمقابلات والمناقشات والملاحظات وغيرها) وتراعي ملاءمة 	<ul style="list-style-type: none"> مدى شمولية التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وسائل إجراء التحليل البيئي ومدى ملاءمة كل وسيلة لموضوع التحليل وللفئة المستهدفة. مستوى المشاركة في التحليل البيئي من جانب مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها.

مؤشر التقييم	الممارسات	تعليقات المؤسسة بالدراسة الذاتية
	<p>الوسيلة مع موضوع التحليل والفئة المستهدفة (مثل المقابلات تناسب القيادات، والاستبانات تناسب الطلاب والإداريين وأعضاء هيئة التدريس وغيرها).</p> <p>- يشارك مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها في التحليل البيئي.</p>	
5. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة معلنة وواضحة الصياغة، ومبنية على التحليل البيئي، وتسهم في تحقيق رسالة المؤسسة، وقابلة للقياس والتحقق في المدى الزمني للخطة.	<p>- تضع المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وفق نتائج التحليل البيئي.</p> <p>- تدرس المؤسسة مدى إسهام الأهداف الاستراتيجية في تحقيق رسالة المؤسسة وأنها تعكس مدى وعي المؤسسة بالاتجاهات الحديثة للمؤسسات التعليمية (مثل توجيهات ريادة الأعمال وقابلية التوظيف).</p> <p>- تتأكد المؤسسة من أن أهدافها الاستراتيجية واضحة وقابلة للتحقق والقياس وفق الجدول الزمني للخطة.</p> <p>- تعلن المؤسسة الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة وخارجها بوسائل متعددة.</p>	<p>- تحسباً لمدى ارتباط الأهداف الاستراتيجية بنتائج التحليل البيئي.</p> <p>- تحسباً لمدى إسهام الأهداف الاستراتيجية في تحقيق رسالة المؤسسة وتعكس مدى وعي المؤسسة بالاتجاهات الحديثة للمؤسسات التعليمية.</p> <p>- وضوح الأهداف الاستراتيجية وقابليتها للتحقق والقياس وفق الجدول الزمني للخطة.</p> <p>- وسائل نشر الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة وخارجها.</p>
6. الخطط التنفيذية تتضمن الأنشطة التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتعكس أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي، ومحدد بها مسؤولية التنفيذ، والجدول الزمني، والتكلفة المالية، ومؤشرات الأداء.	<p>- تعد المؤسسة الخطط التنفيذية السنوية استناداً إلى الخطة الاستراتيجية.</p> <p>- تعكس الخطة التنفيذية أولويات التنفيذ (التسلسل المنطقي) وتحدد بدقة الأنشطة ومسئولية التنفيذ، والجدول الزمني الملثم، والتكلفة المالية اللازمة لتنفيذ الخطة ومؤشرات المتابعة والتقييم.</p>	<p>- مدى توافر خطط تنفيذية سنوية استناداً إلى الخطة الاستراتيجية.</p> <p>- الخطط التنفيذية السنوية تعكس أولويات التنفيذ وتحدد بدقة الأنشطة ومسئولية التنفيذ، والجدول الزمني الملثم، والتكلفة المالية اللازمة لتنفيذ الخطة ومؤشرات المتابعة والتقييم.</p>

مؤشر التقييم	الممارسات	تعليقات المؤسسة بالدراسة الذاتية
7. للمؤسسة تقارير دورية لمابعة وتقويم مدى تقدم الخطط التنفيذية وفقاً للجدول الزمني وتحقق مستويات الأداء المستهدفة.	<ul style="list-style-type: none"> - تعد المؤسسة تقارير دورية (نصف سنوية أو سنوية) لمابعة الخطط التنفيذية. - تدرس المؤسسة مدى تحقق مستويات الأداء المستهدفة بالخططة وترصد أسباب عدم الإنجاز وتتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدى توافر تقارير دورية للخطط التنفيذية. - ملخصاً لتقارير متابعة الخطط التنفيذية والإجراءات التصحيحية المناسبة.

معيار 2 : القيادة والحوكمة

منطوق المعيار

الكلية قيادات مؤهلة، يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية، وتلتزم الكلية بالنزاهة والمصداقية والشفافية والأخلاقيات المهنية انطلاقاً من قيم جوهرية. وللكلية هيكل تنظيمي يلائم حجم ونوع أنشطتها؛ بما يضمن تحقيق رسالتها وأهدافها، ولها توصيف موثق لكل الوظائف، يحدد بوضوح المسؤوليات والاختصاصات.

مؤشرات المعيار

- 1- القيادات الأكاديمية والإدارية مختارة وفقاً لمعايير موضوعية ومعلنة وآليات ذات شفافية تحقق تكافؤ الفرص وتداول السلطة.
- 2- القيادات الحالية والمحتملة يتم تنمية قدراتها والعمل على تكوين كوادر جديدة من القيادات.
- 3- معايير تقييم أداء القيادات موضوعية، وتشارك الأطراف المعنية في عملية التقييم، وتستخدم النتائج لتحسين الأداء المؤسسي.
- 4- لإدارة الكلية آليات فاعلة للتعامل مع مشكلات الكلية.
- 5- للكلية قيم جوهرية معلنة ومتاحة للمعنيين، وآليات فاعلة لضمان الشفافية والممارسات العادلة وعدم التمييز وتطبيق الأخلاقيات المهنية بين أفراد الكلية.
- 6- المعلومات المعلنة عن الكلية شاملة وتغطي سائر أنشطتها، وتضمن الكلية مصداقيتها وتحديثها.
- 7- الهيكل التنظيمي معتمد ومعلن وملامح لحجم الكلية ونشاطها، ويتضمن الإدارات الأساسية اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها.
- 8- التوصيف الوظيفي معتمد ومعلن، ويحدد المسؤوليات والاختصاصات وفقاً للهيكل التنظيمي، ويحقق التكافؤ بين السلطات والمسؤوليات، ويستخدم في حالات التعيين والنقل والانتداب للوظائف المختلفة.

الأدلة والوثائق

- المعايير المعتمدة لاختيار القيادات.
- وسائل تنمية قدرات القيادات.
- أدوات ومؤشرات تقييم أداء القيادات (وسائل استطلاع رأي الأطراف المعنية).
- سياسات / إجراءات التعامل مع مشكلات التعليم التي تواجهها الكلية ونتائج تطبيقها.
- وثيقة القيم الجوهرية والأخلاقيات المهنية للكلية.
- الهيكل التنظيمي المعتمد.
- قرارات إنشاء / تشكيل الإدارات والوحدات ولوائحها الداخلية.
- قرارات تشكيل المجالس واللجان الرسمية.
- تشكيل مجلس الأمناء وما يفيد فصل الملكية عن الإدارة (الجامعات الخاصة).
- كتيب التوصيف الوظيفي.
- الموقع الإلكتروني للكلية.
- ما توفره الكلية من مطبوعات / وثائق تدل على تحقق المعيار.

ممارسات معيار القيادة والحوكمة

دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي

معيار ٢ : القيادة والحوكمة

مؤشر التقييم	الممارسات	تعليقات المؤسسة بالدراسة الذاتية
١. القياسات الأكاديمية والإدارية مختارة وفقاً لمعايير موضوعية ومعلنة وآليات ذات شفافية تحقق تكافؤ الفرص وتداول السلطة.	<ul style="list-style-type: none"> - تطبق المؤسسة معايير موضوعية لاختيار القيادات الأكاديمية (العميد - الوكلاء - رؤساء الأقسام العلمية - مديرو المراكز والوحدات وغيرهم) (مثل النشاط العلمي والقدرات الإدارية والقيادية والمشاركة في الأنشطة الطلابية وأنشطة الجودة والتطوير والأنشطة القومية والسجل الوظيفي ومهارات التواصل وغيرها)، وكذلك معايير لاختيار القيادات الإدارية (أمين المؤسسة - مديرو الإدارات والوحدات وغيرهم). - تعلن المؤسسة تلك المعايير للأطراف المعنية بوسائل مناسبة. - تتيح المؤسسة آليات تضمن الشفافية عند تطبيق تلك المعايير (مثل الإعلان، الاختيار من خلال لجان، عرض برنامج للتطوير وغيرها). - تتخذ المؤسسة إجراءات لضمان تداول السلطة في المناصب القيادية خاصة غير المنظمة بالقانون واللوائح. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليلاً لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية. - وسائل إعلان معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية للأطراف المعنية. - آليات اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية. - ضمانات تداول السلطة في المناصب القيادية خاصة غير المنظمة بالقانون واللوائح.
٢. القيادات الحالية والمحتملة يتم تنمية قدراتها والعمل على تكوين كوادر جديدة من القيادات.	<ul style="list-style-type: none"> - تستخدم المؤسسة وسائل مناسبة لتنمية قدرات القيادات الحالية وإعداد القيادات المستقبلية (مثل برامج تدريبية ملائمة من حيث النوع والعدد والتوقيت، والممارسة الفعلية التحضيرية للقيادات المستقبلية، واستحداث مواقع قيادية تدعم توجهاتها مثل مسئول نظام الإرشاد وتوجيه مسيرة العمل ومسئول تنمية الموارد ومسئول ريادة الأعمال وغيرها). 	<ul style="list-style-type: none"> - وسائل تنمية قدرات القيادات الحالية وإعداد القيادات المستقبلية.

مؤشر التقييم	الممارسات	تعليقات المؤسسة بالدراسة الذاتية
3. معايير تقييم أداء القيادات موضوعية، وتشارك الأطراف المعنية في عملية التقييم، وتستخدم النتائج لتحسين الأداء المؤسسي.	- تقوم المؤسسة بتقييم أداء القيادات وفق معايير ومؤشرات تقييم موضوعية (مثل استطلاع آراء الأطراف المعنية عن أداء نمط القيادة المتبع وغيرها) وبمشاركة الأطراف المعنية في عملية التقييم. - تحلل المؤسسة تلك الآراء وتستفيد من نتائج التقييم (مع ذكر أمثلة من أوجه الاستفادة).	- معايير ومؤشرات تقييم أداء القيادات والأطراف المشاركة في عملية التقييم، مع ذكر نتائج استطلاع آراء هذه الأطراف حول أداء ونمط القيادة المتبع في المؤسسة. - أمثلة من أوجه استفادة المؤسسة من نتائج التقييم.
4. لإدارة المؤسسة آليات فاعلة للتعامل مع مشكلات المؤسسة.	- تتعامل المؤسسة مع مشكلات التعليم التي تواجهها وفق آليات محددة وتقدم حلولاً عملية لها (مثل الكثافة العددية للطلاب، وانخفاض عدد الطلاب المنتهين بالبرامج التعليمية وعدم كفاية الموارد المالية والدروس الخصوصية ونقص أو زيادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين وغيرها).	- مشكلات التعليم التي تواجهها المؤسسة وآليات التعامل معها ونتائج تطبيقها.
5. للمؤسسة قيم جوهرية معلنه ومتاحة للمعنيين، وآليات فاعلة لضمان الشفافية والممارسات العادلة وعدم التمييز وتطبيق الأخلاقيات المهنية بين أفراد المؤسسة.	- توفر المؤسسة وثيقة خاصة بها تشمل قيمها الجوهرية وأخلاقيات المهنة من ضوابط ضمان العدالة وعدم التمييز وعدم تعارض المصالح وحماية حقوق الملكية الفكرية والنشر ونظام التظلمات والشكاوى وغيرها وآليات ضمان الالتزام بتلك الضوابط. - تعلن المؤسسة القيم الجوهرية والأخلاقيات المهنية الخاصة بها وتتيحها للأطراف المعنية. - تفعل المؤسسة أخلاقيات المهنة وتتخذ الإجراءات في حالة عدم الالتزام بها وتتابع تنفيذها. - تتخذ المؤسسة آليات لضمان فصل الإدارة عن الملكية في حالة المؤسسات الخاصة.	- التعليق على الخطوط العريضة للقيم الجوهرية والأخلاقيات المهنية للمؤسسة. - وسائل إعلان القيم الجوهرية والأخلاقيات المهنية ومدى إتاحتها للأطراف المعنية. - آليات تفعيل الأخلاقيات المهنية والإجراءات التي تم اتخاذها في حالة عدم الالتزام بها. - القرارات التي تم اتخاذها بشأن الشكاوى والتظلمات. - في حالة المؤسسات الخاصة، تذكر آليات ضمان فصل الإدارة عن الملكية.

مؤشر التقييم	الممارسات	تعليقات المؤسسة بالدراسة الذاتية
6. المعلومات المعلنة عن المؤسسة شاملة وتغطي سائر أنشطتها، وتضمن المؤسسة مصداقيتها وتحديثها.	<ul style="list-style-type: none"> - تتيح المؤسسة المعلومات الكافية عنها في الوسائل المختلفة (مثل الموقع الإلكتروني والأدلة والكتيبات وغيرها). - تحرص المؤسسة على تنوع هذه المعلومات وتحديثها بصفة دورية. - تتحرى المؤسسة المصداقية في الإعلانات والمعلومات المنشورة. 	<ul style="list-style-type: none"> - دلائل كفاية وتنوع المعلومات المنشورة عن المؤسسة وإجراءات تحديثها وضمان مصداقيتها.
7. الهيكل التنظيمي معتمد ومعلن وملائم لحجم المؤسسة ونشاطها، ويتضمن الإدارات الأساسية اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها.	<ul style="list-style-type: none"> - تتحقق المؤسسة من ملاءمة الهيكل التنظيمي لحجم المؤسسة ونوع أنشطتها واشتماله على الإدارات الأساسية. - تستحدث المؤسسة كيانات (مثل إدارات أو أقسام أو وحدات أو لجان وغيرها)؛ لتلبية احتياجات التغيير والتطوير وتسهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها (مثل كيانات دعم توجه ريادة الأعمال لدى الطلاب، وإدارة الأزمات والكوارث، والتدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية، خدمات التوجيه والإرشاد الوظيفي والمهني وغيرها). - تعتمد المؤسسة هيكلها التنظيمي من المجالس الرسمية والجهات المعنية. - تعلن المؤسسة الهيكل التنظيمي للأطراف المعنية بوسائل مناسبة ومتعددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وصفاً تحليلياً لملاءمة الهيكل التنظيمي لطبيعة المؤسسة وأنشطتها. - الكيانات التي تم استحداثها لتلبية احتياجات التغيير والتطوير والإسهام في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها. - اعتماد الهيكل التنظيمي من المجالس الرسمية والجهات المعنية. - وسائل إعلان الهيكل التنظيمي للأطراف المعنية.
8. التوصيف الوظيفي معتمد ومعلن، ويحدد المسؤوليات والاختصاصات وفقاً للهيكل التنظيمي، ويحقق التكافؤ بين السلطات والمسئوليات، ويستخدم في حالات التعيين والنقل والانتداب للوظائف المختلفة.	<ul style="list-style-type: none"> - تعد المؤسسة توصيفاً وظيفياً لجميع وظائف المؤسسة يحدد المسؤوليات والاختصاصات بدقة. - تستخدم المؤسسة وسائل إعلان مناسبة ويتم إتاحة التعرف على التوصيف الوظيفي للأطراف المعنية. - تلتزم المؤسسة بالتوصيف الوظيفي في حالات التعيين والنقل والانتداب للوظائف المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدى وجود التوصيف الوظيفي ووسائل نشره وإتاحته والالتزام به في حالات التعيين والنقل والانتداب للوظائف المختلفة.

أطيب تحيات

وحدة ضمان الجودة

كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ