الواقعية في نموذج الادارة الجامعية في جامعة نوروز

" الالتزام المرحلي بزيادة كفاءة الاداء المنظمي التقليدي وتطوير برنامج ضمان الجودة "

ورقة بحثية

الاستاذ الدكتور

هيثم طه محمد علي

مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

مقدمة

في عالم متغير سريع التحول وفي ظل التطور الهائل في التكنولوجيا التي دخلت في كل مفصل من مفاصل الحياة وامام حمى المنافسة القاسية التي باتت سمة من سمات الصراع من اجل البقاء ، ادركت منظمات الاعمال ان العمل الشاق والتطوير المستمر هو الضمانة من اجل البقاء والاستمرار .
ومؤسسة الجامعة كغيرها من المنظمات اضحت تواجه تحديات كبيرة نشأت من التطور المتسارع في اعداد الجامعات في دول العالم المختلفة التي تقدم مختلف البرامج الدراسية فضلا عن تطور نظم التعليم التي تلبي حاجات سوق العمل وتتوافق معه . جامعة نوروز كغيرها من الجامعات الحكومية والاهلية ذات الطابع المحلي في اقليم كوردستان تدار وفقا لنظم الادارة الجامعية التقليدية التي طبقت مع تاسيس واستحداث اولى المؤسسات الجامعية في العراق . لابد من الاشارة الى ان مفهوم نموذج الادارة اينما يرد ذكره في هذه الورقة يقصد به سلسلة العمليات التي تؤدى بها وظائف الادارة الخمسة (التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة) اضافة الى نظام ادارة التعليم والبحث العلمي (التدريس والبرامج الدراسية والامتحانات والخطط البحثية وباقي متطلبات العملية التعليمية) .

اهداف الورقة

تهدف هذه الورقة البحثية الى توصيف نموذج الادارة في جامعة نوروز والاشارة الى :

- التزام الادارة الجامعية بالاداء المنظمي التقليدي السائد في الجامعات العراقية وجامعات اقليم كوردستان
- سلسلة الاجراءات والاليات التي تساهم في تطوير نموذج الادارة الحالي في الجامعة وتعظيم كفاءة الاداء المنظمي كاهداف مرحلية تمهد السبيل للجامعة في المستقبل لتبني نموذج ادارة حديث ومتطور يؤهل الجامعة للانقلاب على نموذج الادارة الحالي بما يساهم في الانتقال نحو استحصال الاعتمادية من احدى المؤسسات الدولية
- برنامج ضمان الجودة في الجامعة

نموذج الادارة في جامعة نوروز
ملامح اهتمام واولويات

قلنا ان نموذج الادارة في جامعة نوروز هو النظام التقليدي المعروف في كل الجامعات في العراق وجامعات اقليم كوردستان . ولكن يمكن تمييز بعض ملامح الاهتمام والاولويات التي يتميز بها هذا النموذج تعبر عن الثقافة والرؤية السائدة في المنظومة وحدود الفضاء الذي تتحرك فيه . هذه الاولويات تشترك بها هيئات القيادة (هيئة الامناء – مجلس الجامعة – مجالس الكليات – مجالس الاقسام) ويتراوح الاهتمام بهذه الاولويات باختلاف الهيئات المشار اليها انفا . هذه الاولويات هي :

الصلاحيات والواجبات
تفويض السلطة
العلاقات الاجتماعية السليمة والعمل بروح الفريق
تداول المعلومات
الموارد البشرية
العمليات والاجراءات الادارية

الواقعية والالتزام المرحلي بالنموذج التقليدي ، لماذا ؟

في وضع الخطط وخرائط الطريق او وضع الجدولة الزمنية لمشروع والمسماة بخارطة جانت على سبيل المثال ، من المعروف اننا نبدأ بخطوات تشبه في بعض مراحلها صعود السلم . وهنا نقول ان الواقعية تلزمنا في المرحلة الحالية ان نصعد السلم خطوة باثر اخرى . ان فرضيتنا الاساسية هي الواقعية والعقلانية التي تستلزم ان نعترف ان تطوير النظام الاداري التقليدي الحالي واستكمال كافة مستلزمات نجاحه وتطوير نظام الرقابة والتدقيق وضمان الجودة ومعايير كفاءة الاداء هي بمثابة الدرجات الاولى في سلم الصعود وهي الخطوات الاولى المؤهلة لتبني نظاما اداريا حديثا ذو موثوقية واعتمادية دولية .

السؤال :

كيف لنظام نريد ان ننقلب عليه في النهاية يصبح تاهيله وتطويره خطوة نحو تبني ماهو افضل منه ؟ الجواب اننا لايمكن ان نتعامل مع نظاما حديثا مالم نكن قد اثقلنا النظام القديم بحثا وتمحيصا وادركنا مزاياه وعيوبه . هذا من ناحية ومن ناحية اخرى فان قرار الانقلاب على النظام الاداري الحالي في لحظة ما سيصطدم بمنظومات مقاومة التغيير والظروف الموضوعية

الواقعية والالتزام المرحلي بالنموذج التقليدي ، لماذا ؟ الظروف الموضوعية

- حداثة الجامعة ونقص التاهيل وضعف المهارات في بعض مفاصل الجامعة تستوجب ان تؤطر رؤيتنا بالواقعية والعقلانية وان لا نرتفع بسقف الطموح كي نستطيع نقل الخبرات الى الادارات كافة وبناء القدرات النوعية ثم التفكير بنموذج متطور تتبناه الجامعة كي لا يضيق بها سوق المنافسة .

- القوانين والتعليمات الحكومية الحاكمة لمؤسسات التعليم العالي والمعرقلة لحركة الابتكار والاجتهاد في بعض الاحيان .

ومثال ذلك : قبل ان نفكر في تقليل عدد الطلبة في قاعة الدرس لتطوير مستوى التعليم علينا ان نتذكر النقص الكبير في التدريسيين في اغلب التخصصات والتعليمات الوزارية التي تقيد التدريسي الزائر بالتدريس بما لا يزيد عن ست ساعات في الاسبوع ، بمعنى انه لن يستطيع التدريس سوى في قاعتين فقط .

الواقعية والالتزام المرحلي بالنموذج التقليدي ، لماذا ؟

تقول الروائية التركية أليف شافاق في روايتها « قواعد العشق الاربعون » وهي رواية عن العشق الالهي عند جلال الدين الرومي عندما ترمي قطعة حجر في مياه دافقة ستتشكل موجة سرعان ما تتلاشى لان الماء المتدفق يكبحها فالحجر في الماء المضطرب لايمثل سوى حركة اخرى في فوضى المياه ولكن عندما ترمي قطعة حجر في بحيرة ستتشكل موجات لن تتوقف ولاتتلاشى حتى تبلغ الشاطئ ، وان البحيرة لن تعود البحيرة ذاتها مرة اخرى " .

هكذا اتصور ان الواقعية تحتم علينا ان نعمل على ان نرتقي السلم درجة باثر اخرى لنبني في النهاية فريقا الادارة ككتلة البناء المتماسكة كلما وضعت فيها حجرا للبناء تستطيع ان ترى كيف ان الكتلة تتغير ولاتعود ذات الكتلة قبل وضع الحجر فيها .

الواقعية والالتزام المرحلي بالنموذج التقليدي ، لماذا ؟

الواقعية والعقلانية بعين تمنح العينة الثانية متسعا في الفضاء كي تنظر الى المستقبل لان التحديات متشابكة ومتداخلة وبعدة اتجاهات

هيكل عمل التدريسي اوضح صورة : هو نموذج توصيف لواجبات التدريسي ويمثل القلب في تعليمات الخدمة الجامعية وقد استللنا هذا الهيكل منذ سنوات ووضعنا له التعليمات الشارحة ومازلنا نعتقد ان نسبة التطبيق لا تتعدى 65 % .

الواجبات والصلاحيات هي الاخرى ايضا تمثل واحدة من اهم الاشكالات التي تبين الحاجة لتدريب الموظفين والموازنة بين المهارات والقدرة على استخدام التفويض .

في النهاية فان :

* ان تباين تطبيق التدريسيين ذاتهم لهيكل عمل التدريسي يقابله في الاحصاء لدينا عدم تجانس في التباين
* **الشرط الاساسي لبناء النموذج هو تجانس التباين**
* ان تباين التطبيق والاداء بين الموظفين في مستوى متعدد التباين وفي الاحصاء ان عدم تجانس التباين اذا شمل متغيرات متعددة اصبح في حدود نحتاج فيها الى Two – Way Analysis of Variance وربما في الدرجة الثالثة

الواقعية والالتزام المرحلي بالنموذج التقليدي ، لماذا ؟

في فصل الرؤية والاهداف
كتبنا ثلاث التزامات اساسية

تلتزم الجامعة بثلاث التزامات اساسية اصبحت تمثل ميزات مرتبطة بشخصية الجامعة .
ان هذه الالتزامات بالرغم من انها متطلبات بديهية وواجبات مهنية معروفة في كل جامعة
الا انها تاخذ حيزا واسعا من اهتمام الجامعة :

- الجامعة حرم امن ذو قدسية تتعلق به مضامين الانتماء وشرف المهنة
- الالتزام الادبي والاخلاقي المسؤول من اركان العملية التدريسية (القسم العلمي – التدريسي) بقدسية مفاصل وادوات العملية (المقرر الدراسي - مصادر المقرر - المحاضرة - الامتحانات ونظم القياس والتقويم)
- الالتزام الصارم بادارة شؤون عملية التدريس (جدول المحاضرات - حضور وانصراف التدريسيين والطلبة – بيئة التعليم)

الميدان والمظلة
الجودة وضمان الجودة

* بدأ الاهتمام بموضوع الجودة في الجامعة مع بدء العام الدراسي 2008 – 2009 وتم اصدار اول تقرير سنوي في العام الدراسي 2010 – 2011 وحققت الجامعة المرتبة الاولى على جامعات الاقليم الخاصة في تطبيق ضمان الجودة والمرتبة الثانية بالترتيب العام . وتوالى اصدار التقارير السنوية ومن المؤمل اصدار تقرير العام الدراسي الحالي في 15 اب القادم . ان واحدة من اهم الاشكالات التي واجهت المعنيين عند التطبيق هو الخلط بين الجودة وضمان الجودة ، الامر الذي سبب ارباكا كبيرا في الواجبات والصلاحيات لهذه الاجهزة وادى كذلك الى تداخلها مع واجبات وصلاحيات الادارات الجامعية الاخرى ومنها اللجان العلمية وادارات الاقسام العلمية . ونعتقد ان الرؤية غير واضحة لدى الاجهزة المعنية في الوزارة ايضا حتى وصل الامر الى ان اثقلت وحدات ادارة ضمان الجودة بواجبات ومهام ذات صبغة اجرائية ولاتحمل الصفة الرقابية كما اريد لها ان تكون ومن الامثلة على ذلك :

- كراسة المادة الدراسية – واجب التدريسي والقسم العلمي ومتابعتها من واجبات اللجنة العلمية
- السيرة الذاتية – واجب التدريسي والقسم العلمي والقسم الاداري
- حقيبة التدريسي – وهي صيغة مطورة قليلا ومشوهة في بعض مفاصلها عن السيرة الذاتية وهي واجب التدريسي ايضا
- الحلقات النقاشية – من واجبات القسم العلمي

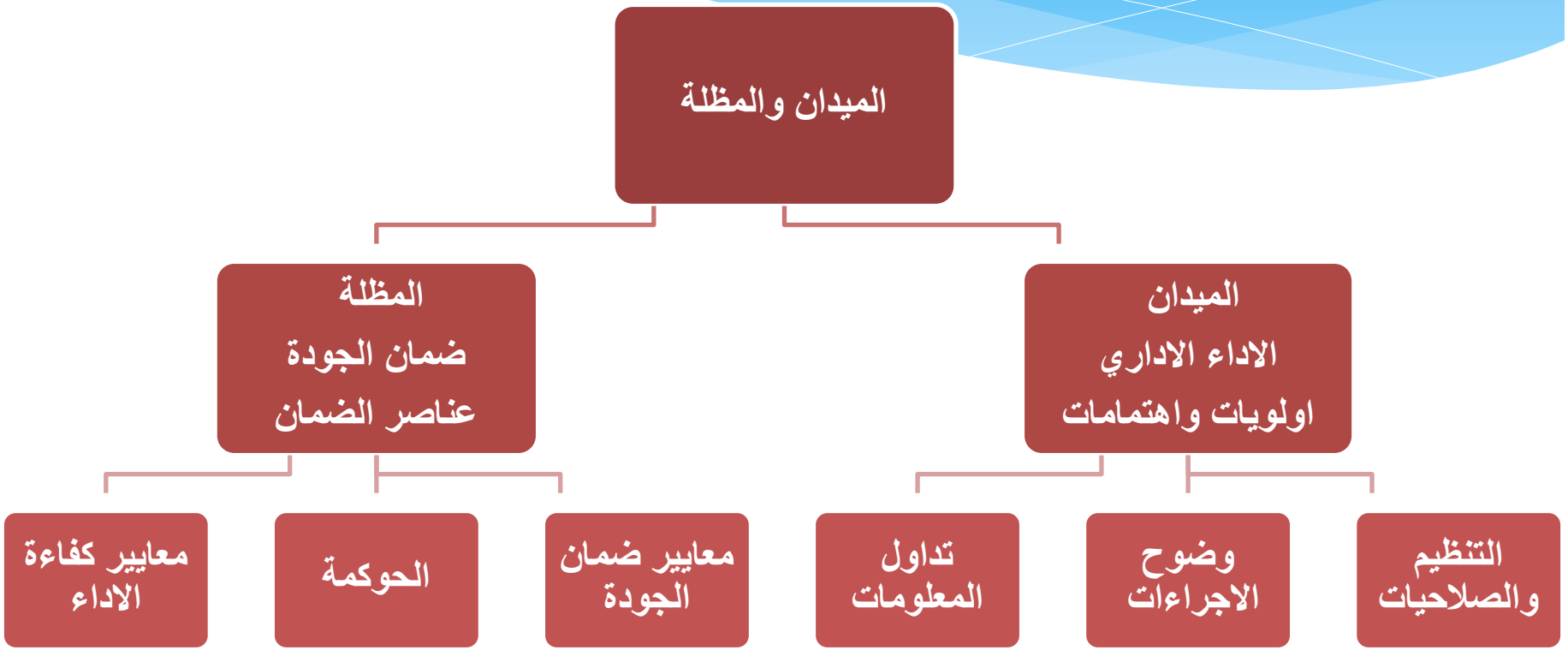
الميدان والمظلة

الجودة وضمان الجودة

اذا كانت الجودة تعني الاتقان فأنها مفهوم ملازم لاداء الوظائف والواجبات المختلفة التي تضطلع بها الجامعة ، بمعنى انه مفهوم ملازم لميدان العمل . من اجل هذا ركزت هذه الاوراق على ما تضطلع به ادارات الشؤون العلمية والادارية في الجامعة من اعمال مع الاشارة الى مكامن الجودة في الاداء .

اما مفهوم ضمان الجودة فقد روعي ان يتم التوكيد على وضع مجلس ضمان الجودة ومسؤولي الجودة في جامعتنا في موقع المراقب والمتابع لاجل التقويم والتقييم والتصويب، بمعنى الارتفاع بمفهوم الضمان الى مظلة الرقابة .

الميدان والمظلة
الجودة وضمان الجودة



رؤية الجامعة لمفهوم الجودة

ان جودة اداء الوظائف في جامعتنا ليست اختيار بل هي التزامات مهنية واخلاقية تستند على مقاربات قيمية وسلوكية . فالمهنية في الاداء مرتبطة بالتحسين والتطوير المستمر لقدرات الافراد لتعزيز قيم الاخلاص والانضباط والاتقان في العمل . اما اخلاقية الالتزام فتلك منظور الشرف في مهنة التعليم .

الجودة وليس ضمان الجودة

وظيفة مجلس ضمان الجودة

ان وظيفة مجلس ضمان الجودة ولجان الضمان المرتبطة به هي المراقبة المستمرة للاعمال والواجبات في الجامعة لضمان جودة الاداء ، فضلا عن التقويم والتقييم والتصويب .

وظيفة لا رؤية

الميدان

الميدان
الاداء الاداري
اولويات واهتمامات

- التنظيم والصلاحيات
- وضوح الاجراءات
- تداول المعلومات

التنظيم والصلاحيات

المنجز

هيكل تنظيمي نعتقد انه يحقق التوازن مابين العوامل (البشري والمالي والقانوني) ويتوافق مع مبدأ حجم الاعباء والواجبات وخصوصيتها في مفاصل الجامعة كافة

منجز بانتظار الاقرار

دليل الصلاحيات

تحت الانجاز

دليل توصيف الوظائف

دليل معايير كفاءة الاداء

وضوح الاجراءات

المنجز

دليل الاجراءات يوضح الاجراءات الادارية كاملة بنماذج ورقية ثابتة يزيد عددها على 100 نموذج روعي في وضعها متطلبات الانسيابية في العمل ووضعت في دليل سمي دليل الاجراءات فضلا عن وضع مجموعة من الادلة وهي دليل القوانين ودليل توصيف البرامج ودليل الطلبة ودليل المناهج وادلة للمكتبة

تداول المعلومات

وهي الحلقة الاصعب

المنجز

تم تنظيم 13 نموذج لجمع البيانات والعمل يجري لتنظيم نماذج اخرى نتوقع ان تصل الى مايقرب من خمسين نموذج تضمن جمع البيانات من كافة مفاصل الجامعة

تحت الانجاز

كتاب الاحصاء السنوي

نظم المعلومات الادارية

المنجز

نظام قبول الطلبة

قاعدة بيانات ضمان الجودة

تحت الانجاز

قاعدة بيانات الافراد

نظام الرواتب

نظام اجور المحاضرات

قاعدة بيانات الطلبة

المظلة
ضمان الجودة

المظلة
ضمان الجودة
عناصر الضمان

معايير ضمان الجودة

الحوكمة

معايير كفاءة الاداء

معايير ضمان الجودة

نماذج التقييم

هي خلاصة دراسة مجموعة من نماذج التقييم المعتمدة في اكثر من جامعة

- تقييم جودة أداء رؤوساء الاقسام العلمية من قبل التدريسيين Q1
- تقييم جودة اداء التدريسيين من قبل رئيس القسم Q2
- وجهة نظر الطلبة في اداء التدريسي Q3
- جدول جمع النقاط Q4
- تقييم الحلقة النقاشية Q5
- استمارة النشاطات العلمية للتدريسي Q6
- تقييم جودة اداء الموظفين Q7
- نموذج المقيم الخارجي Q8

نموذج جمع النقاط

جدول جمع النقاط السنوية لتدريسيي الجامعة - للمدة من 2013/9/1 ولغاية 2014/8/30

	الاسم	المرتبة العلمية	الحد الأدنى المطلوب للنقاط لحاملي شهادة الماجستير 40 ولحاملي شهادة الدكتوراه 50	الحضور في حلقة نقاشية (عدا حلقات اختبار صلاحية التدريس)	الترجمة في حلقة نقاشية	تقديم حلقة نقاشية	الحضور في الندوات والمؤتمرات (لكل يوم)	الترجمة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل (لكل يوم)	عضوية اللجان الدائمية المختلفة	عضوية اللجان الامتحانية	عضوية اللجنة التحضيرية للندوات وورش العمل	عضوية اللجنة التحضيرية والعلمية للمؤتمرات	رئاسة او عضوية هيئات التحرير في المجلات	محاضر في الدورات التدريبية وورش العمل (لكل دورة لاتقل عن ثلاثة ايام)	الحضور في الدورات التدريبية وورش العمل (لكل يوم)	المقابلة في الاعلام (تلفزيون- راديو - صحافة)	زيارة المنتديات والمعارض العلمية	تقييم البحث العلمي	التقييم العلمي والتقوي لرسالة الدبلوم العالي	التقييم العلمي والتقوي لرسالة الماجستير	التقييم العلمي والتقوي لاطروحة الدكتوراه	مناقشة بحث البكالوريوس	مناقشة رسالة الدبلوم	مناقشة اطروحة الدكتوراه	مناقشة رسالة الماجستير	الاشراف على بحث البكالوريوس	الاشراف على رسالة الدبلوم	الاشراف على رسالة الماجستير	الاشراف على اطروحة الدكتوراه	تحرير رسالة اخبارية على الشبكة الالكترونية	المقالة المنشورة في صحيفة او شبكة المعلوماتية	البحث المنشور او المقبول للنشر في مجلة علمية محلية	البحث المنشور او المقبول للنشر في مجلة عالمية	البحث المقبول في مؤتمر محلي	البحث المقبول في مؤتمر اقليمي	البحث المقبول في مؤتمر عالمي	تأليف كتاب	ترجمة كتاب	تقييم كتاب لغوياً و علمياً	ترجمة وثيقة بتكثيف من الجامعة لاتقل عن ثلاث صفحات	نشاطات لاصفية	المقيم الخارجي في عملية ضمان الجودة	الزيارة العلمية الى خارج البلاد	الزيارة العلمية داخل المحافظة	براءة اختراع	
				2	2	5	2	2	2	3	2	3	3	6	3	2	2	3	3	4	5	2	6	7	8	3	6	8	10	5	3	2	8	10	12	20	15	5	2	2	2	3	2	20	
1																																																		0
2																																																		0
3																																																		0
4																																																		0
5																																																		0
6																																																		0
7																																																		0
8																																																		0
9																																																		0
10																																																		0

المظلة
ضمان الجودة

المظلة
ضمان الجودة
عناصر الضمان

معايير ضمان الجودة

الحوكمة

معايير كفاءة الاداء

الحوكمة

بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة في عام 2012 بعد الدعوة التي تلقتها الجامعة من البنك الدولي للاشتراك في برنامج حوكمة الجامعات والذي تشترك فيه ستة عشر جامعة حكومية وخاصة في العراق منها اربع جامعات من اقليم كوردستان وجامعة نوروز هي احدى الجامعات الاربع التي وقع عليها الاختيار وقد وافقت الجامعة على الاشتراك في البرنامج وقطعنا فيه شوطا جيدا . ولاسباب عديدة لامجال لذكرها تلكا المشروع ثم في بداية هذا العام وصلت الدعوة الى الجامعة لتفعيل المشروع والذي يسمى :

Building a Screening Card for University Governance

الحوكمة
معايير القياس

بطاقة الفحص تتضمن 45 معيار من معايير القياس تتمحور حول :

الرسالة والاهداف

التوجه الاداري

الاستقلالية

المسائلة

المشاركة

الحوكمة
معايير القياس

http://www.cmimarseille.org/highereducation/worldbankviz/index.php

File Edit View Favorites Tools Help

HOME ABOUT MEMBERS AND PARTNERS PROGRAMS EVENTS PUBLICATIONS COMMUNITY E-LETTER CONTACT

University Governance And Quality Assurance

Filter - Screening Card

Take the questionnaire

MY SURVEY RESULTS

PROFILE
Country: Other
Legal Orientation: Unknown
Size: Medium
Age: Recent
Location: Not capital
Type: General

SCORE
Context, mission and goals: 5
Management orientation: 3.75
Autonomy: 3.33
Accountability: 1.67
Participation: 3.33

Country: All | Legal Orientation: All | Size: Medium | Age: Recent | Location: Not capital | Type: General

☑ Show self-perception ☑ Show my survey results

Graphs | Map | Bars | Table

Showing 6 results. These results are ordered alphabetically.

100%

WorldBank - Resour... | Inbox - Windows Liv... | Re: On the phone m... | Skype™ - alanmustafa | CMI - Marseille Cen... | EN | 12:48

المظلة
ضمان الجودة

المظلة
ضمان الجودة
عناصر الضمان

معايير ضمان الجودة

الحوكمة

معايير كفاءة الاداء

معايير كفاءة الاداء

تختلف هذه المعايير بين مؤسسات منح الاعتمادية المختلفة ووزارات التعليم العالي في الدول المختلفة .

ان الاختلاف في نوع المعايير اضافة الى قيمة المعايير المثلى التي يقاس عليها الاداء .

اما حزمة المعايير التي تستخدمها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اقليم كوردستان في تصنيف الجامعات والتي بدات العمل بها في العام الدراسي الماضي فانها تحتوي على عدد محدود من المعايير لايتعدى مانسبته 10% من المعايير التي تستخدم في المؤسسات الدولية .

معايير كفاءة الاداء

في جامعتنا نتجه الان لتشكيل حزمة معايير ويجري البحث بجدية في هذا الموضوع ولم تحدد الخطوات الاولى :

هيئة التدريس

1. نسبة الطلبة الى اعضاء هيئة التدريس
2. نسبة التدريسيين المتفرغين الى العدد الكلي لاعضاء هيئة التدريس
3. الحد الاقصى للعبء التدريسي

معايير كفاءة الاداء

المختبرات

1. نسبة الطلبة الى المشرفين
2. العبء التدريسي للمشرف
3. نسبة عدد الفنيين الى عدد المختبرات
4. نسبة الطلبة الى الفنيين
5. عدد الطلاب في المختبر
6. مساحة المختبر الواحد
7. عدد الحواسيب في المختبر الواحد

معايير كفاءة الاداء

المباني

1. المساحة لكل طالب من الموقع الجامعي
2. عدد الطلاب في القاعة
3. استيعاب قاعات التدريس في وقت واحد
4. مساحة قاعة التدريس
5. مساحة القاعات الكبيرة

معايير كفاءة الاداء

مكاتب اعضاء هيئة التدريس

1. المساحة لكل عضو هيئة تدريس
2. عدد اعضاء هيئة التدريس في المكتب

معايير كفاءة الاداء

المكتبة

1. المساحة لكل طالب
2. نسبة الطلبة التي تستوعبهم المقاعد في وقت واحد
3. المساحة لكل 1000 كتاب
4. عدد المجلات الدورية المشتركة بها الجامعة
5. عدد الطلبة لكل جهاز حاسوب في المكتبة

المظلة
ضمان الجودة

المظلة
ضمان الجودة
عناصر الضمان

معايير ضمان الجودة

الحوكمة

معايير كفاءة الاداء

شكرا لاصغائكم