

**تقييم وتصنيف وحدات جامعة طرابلس الإدارية
من حيث أدائها وفعاليتها في ضوء ممارسات الجودة**

إعداد

د. محمد عبدالسلام القريو

مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لمكتب الجودة وتقييم الأداء

جامعة طرابلس – 2019م

هاتف/ فاكس: 00218214627888

بريد إلكتروني: qpeo@uot.edu.ly

infoquality@uot.edu.ly

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للموظفين التابعين لمكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة على مساهمتهم في إعداد بعض المواد الواردة في هذا التقرير.

والشكر كذلك موصول لكافة منسوبي الجامعة وعلى رأسهم السيد رئيس جامعة طرابلس الأستاذ الدكتور نبيل صبري النطاح، والسيد وكيل الجامعة للشؤون العلمية الدكتور المبروك رمضان فارس على تعاونهما المستمر والذي كان له بالغ الأثر في إنجاح هذا العمل.

د. محمد عبد السلام القريو

مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة

1. مقدمة

إدراكاً من مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس بأن عملية التصنيف إحدى الأدوات المفيدة لقياس وتطوير جودة الأداء بمختلف صوره في التعليم الجامعي، وحرصاً منه على نشر مفهوم وثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتأسيس نظام جودة داخل وحدات جامعة طرابلس الإدارية (المراكز والإدارات والمكاتب)، للرقى بجودة التعليم الجامعي ومخرجاته قام المكتب - ولأول مرة - بتقييم أداء وفاعلية وحدات جامعة طرابلس الإدارية في ضوء ممارسات الجودة لسنة 2018م، وإصدار تصنيفاً داخلياً لوحداتها الإدارية على أسس ومرجعية معايير ضمان الجودة والاعتماد الصادرة عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية. وحتى يتم التقييم وفق مقياس موحد تُطبق فيه معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي قام المكتب بتصميم مقياس مدرج من صفر إلى أربعة نقاط يتم في ضوئه احتساب درجات التقييم،

يعرض هذا التقرير وضع كليات الجامعة خلال مدة التقييم فقط، ولا يؤخذ في الحسبان أي تغيرات قد تحدث لاحقاً في الكليات بعد عملية التقييم، حيث يوثق جميع الاستنتاجات والملاحظات التي توصل إليها فريق عمل المكتب بناءً على الوثائق والأدلة المادية الملموسة المقدمة من إدارات الكليات، إضافة إلى المعلومات التي توفرت لفريق عمل المكتب أثناء عملية التقييم، واللقاءات المختلفة التي تمت بين فريق عمل المكتب وإدارة الكلية أثناء فترة التقييم، وقد قام المكتب باتخاذ جميع المساعي من أجل الوصول إلى الفهم الشامل لخصوصية الكليات الجامعية، ورسالاتهم، وأهدافهم، والسياسات الموضوعية لتحقيق تلك الأهداف.

2. وصف عملية التقييم وإجراءاتها (منهجية التقييم)

تمثلت عملية تقييم وحدات جامعة طرابلس الإدارية في الخطوات التالية:

- توزيع أداة التقييم (نموذج تقويم ممارسات الجودة في أداء وحدات الجامعة الإدارية) - والتي تم إعدادها من قبل المكتب - ذات الشكل المقتن على مدراء الوحدات الإدارية (المراكز والإدارات والمكاتب) المستهدفة بالجامعة، وطُلب من كل منهم الإجابة على مؤشرات معايير هذا النموذج بهدف جمع البيانات واستقاء المعلومات حول العمليات الإدارية والأنشطة المصاحبة الأخرى.
- التأكد من بيانات ومعلومات الوحدة الإدارية وزياراتها - إن استدعت الحاجة - لتوثيق جميع الاستنتاجات والملاحظات بناءً على الوثائق والأدلة المادية الملموسة المقدمة من الوحدة الإدارية.

- يقوم تصنيف جامعة طرابلس للوحدات الإدارية على إعطاء علامة واحدة كلية للوحدة الإدارية وفقاً لأربعة معايير رئيسية تعكس قدرة الوحدة المشاركة وتميزها في أبعاد: (1) التخطيط الإستراتيجي، (2) التخطيط والتنظيم الإداري، (3) المعلومات والتوثيق، (4) ضمان الجودة والتحسين المستمر.
- بعد معالجة قاعدة بيانات ومعلومات الوحدة يتم تقييم فاعلية الوحدة الإدارية بشكل عام من خلال استخراج/ أو حساب النسبة المئوية (%) المستحقة لأداء مؤشرات المعايير (التقييم الكمي) والتي تمت وفقاً للتالي:
- حساب نسبة أداء كل معيار لكل وحدة إدارية (مجموع درجات المؤشرات المخصصة لكل معيار مقسوماً على عدد المؤشرات).
- حساب النسبة المئوية (%) لإجمالي معدل الأداء لمجمل المعايير (مجموع نسب أداء المعايير مقسوماً على عدد المعايير).
- يجب على الوحدة الإدارية الحصول على نسبة (70 %) فما فوق من إجمالي النقاط لمجمل المعايير، وأكثر من أو يساوي (65 %) في أي من معايير التقييم.

3. خطوات عملية تصنيف الجامعة للوحدات الإدارية

تتمثل عملية تصنيف الوحدات الإدارية بالجامعة في الآتي:

- بعد حساب النسبة المئوية يتم تحديد مستوى تصنيف الوحدة، وهذه المستويات هي:
- المستوى الذهبي: الحصول على نسبة 85% فما فوق من إجمالي النقاط لمجمل المعايير.
- المستوى الفضي: الحصول على نسبة 60% إلى أقل من نسبة 85% من إجمالي النقاط لمجمل المعايير.
- المستوى البرنزي: الحصول على نسبة أقل من 60% من إجمالي النقاط لمجمل المعايير.
- بعد الانتهاء من عملية التقييم يتم إصدار تصنيف جامعة طرابلس للوحدات الإدارية (المراكز والإدارات والمكاتب) بحسب النتيجة الكلية التي تدل على مدى تحقيق الوحدة الإدارية لأربعة وعشرين (24) مؤشر أداء – نسبة لأفضل إنجاز في ذلك المؤشر – من 240 درجة وفقاً لمنهجية التصنيف الشامل.
- تقديم تقرير مفصل يوضح ممارسات الجودة في أداء وحدات جامعة طرابلس الإدارية لسنة 2018م على مجلس جامعة طرابلس.

- تتم المصادقة على نتائج تصنيف جامعة طرابلس للوحدات الإدارية من قبل رئاسة الجامعة، وتحدد آلية نشر التقرير وفقاً لقرارها.
- يتم تزويد الوحدات الإدارية المشاركة بتقرير مفصل حول أداء وفاعلية الوحدة في ضوء ممارسات الجودة، كما يبين ترتيب الوحدة الإدارية العام والتفصيلي مقارنة بالمتوسط العام لكل معيار ومؤشر.
- إرسال نسخ من التقرير إلى المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية وإلى وزارة التعليم الليبية للاطلاع.

4. النتائج العامة لعمليتي تقييم وتصنيف وحدات الجامعة الإدارية

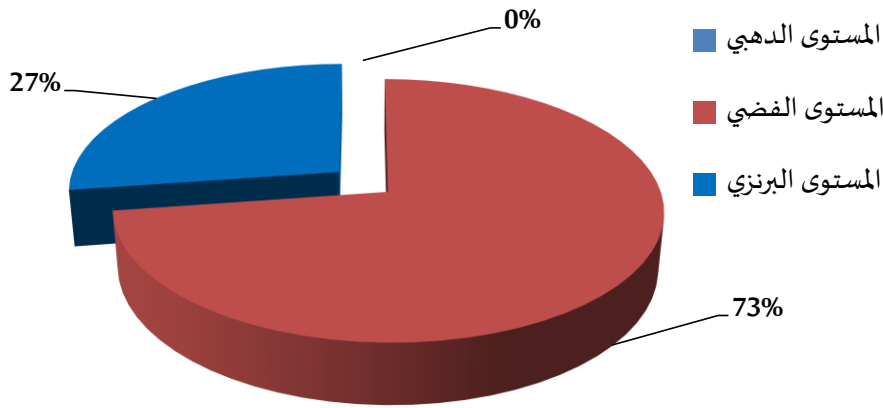
الجدول التالي يوضح نتائج التقييم الكمي لأداء الجودة لوحدات جامعة طرابلس الإدارية (المراكز والإدارات والمكاتب) من حيث أدائها وفعاليتها من وجهة نظر مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس في ضوء ممارسات الجودة وعلى أسس نتائج التقييم الكمي للمعايير المعتمدة التي تحصلت عليها كل وحدة إدارية بالجامعة وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي وردت للمكتب. وقد جاء مستوى جودة الأداء في جل وحدات جامعة طرابلس الإدارية ما بين المستوى الأول والثاني، مما يستلزم منها بذل الكثير من الجهود من أجل التطوير والتحسين المستمر.

ت	الوحدة الإدارية	التقييم الذاتي لمستوى جودة الأداء	تقييم المكتب لمستوى جودة الأداء	مستوى التصنيف
1	مركز البحوث والاستشارات والتدريب	#	2.62	الفضي
2	مركز المعلومات والتوثيق	#	2.58	الفضي
3	مركز اللغات	#	#	#
4	إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس	#	2.7	الفضي
5	إدارة النشاط العام	#	2.56	الفضي
6	إدارة الدراسات العليا والتدريب	#	2.55	الفضي
7	إدارة المكتبات والمطبوعات	#	1.1	البرنزي
8	مكتب التخطيط والمتابعة	#	2.63	الفضي
9	مكتب تنمية الموارد الذاتية	#	2.5	الفضي
10	مكتب التعاون الدولي	#	2.43	الفضي
11	مسجل عام الجامعة	#	1.52	البرنزي

(#) لم يتلق المكتب الرد بالخصوص حتى تاريخ اصدار هذا التقرير.

والشكل الآتي يوضح مستويات تصنيف وحدات الجامعة الإدارية (مراكز وإدارات ومكاتب) المستهدفة لعام 2018م بناءً على تقييم المكتب. أظهرت النتائج أن نسبة 73% من وحدات الجامعة الإدارية جاءت في المستوى الفضي، و نسبة 27% فقط من الوحدات الإدارية في المستوى البرنزي، في حين لم تظهر أي من وحدات جامعة طرابلس الإدارية في المستوى الذهبي، وفي ذلك دلالة على ضرورة العمل المستمر على وضع الآليات والخطط للرفع من مستوى جودة أدائها وفعاليتها.

مستويات تصنيف لوحات جامعة طرابلس الإدارية لعام 2019م



❖ نقاط القوة

- اهتمام مدراء الوحدات الإدارية بالجامعة بعملية التقييم وحرصهم على استيفاء متطلباته وحرصهم تطبيق كافة بنود أداة التقييم (استبانة) بمستوى عال، وقد بدأ ذلك بوضوح من المناقشات والاستفسارات الكثيرة من قبلهم.
- تحقيق استبانة التقييم لأهدافها حيث تدرت مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة على:
 - مؤشرات الأداء الجيد بالنسبة للتقييم.
 - التقييم الذاتي لأعمالها.
 - التوثيق من خلال جمع البيانات والمعلومات للأدلة والوثائق الملموسة.
- اهتمام المراكز والإدارات والمكاتب بالمؤشرات الآتية:
 - وجود خطة استراتيجية ببعض مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة، ووجود خطة تنفيذية ببعضها كما هو الحال بمركز البحوث والاستشارات والتدريب.
 - يتوفر رؤية ورسالة وأهداف مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة التي أرسلت الرد.

- تمارس بعض مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة أعمالها في ضوء رؤيتها ورسالة الجامعة.
- يتوفر هيكل تنظيمي مُعتمد ببعض مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة.
- يتوفر لدى بعض مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة صفحات إلكترونية على الموقع الإلكتروني مفعلة، وكذلك أدلة تعريفية.
- يوجد لبعض مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة تقارير سنوية.

❖ النقاط التي تحتاج إلى التحسين

- عدم وجود خطة إستراتيجية لكل مركز وإدارة ومكتب بالجامعة.
- عدم وجود خطط تنفيذية لكل مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة.
- لا يتوفر تحليل وظيفي للأقسام وتوصيف وظيفي للأفراد.
- لا يوجد نظام محدد ومكتوب لتفويض الصلاحيات.
- عدم وجود آلية لقياس رضا المستفيد.
- عدم وجود آلية لمتابعة أنشطة مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة.

❖ أولويات التحسين

يمكن ترتيب أولويات التحسين على النحو التالي:

- ضرورة بناء خطط استراتيجية لكل مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة، وكذلك خطط تطويرية سنوية في ضوء الخطة الاستراتيجية لجامعة طرابلس (حيث أن نسبة بناء الخطط الاستراتيجية بوحدات الجامعة الإدارية تصل إلى 39.5% فقط).
- ضرورة توفير تحليل وظيفي للأقسام ووصف وتوصيف وظيفي للأفراد بمراكز وإدارات ومكاتب جامعة طرابلس.
- العمل على توفير نظام محدد ومكتوب لتفويض الصلاحيات وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
- العمل على توفير آلية لقياس رضا المستفيد وتحليل نتائجها والاستفادة منها في تحسين الأداء.
- إيجاد آلية لمتابعة الأنشطة التي تقوم بها مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة.
- اعتبار استبانة التقويم هذه من وسائل ضبط الجودة في مراكز وإدارات ومكاتب الجامعة، والحرص على متابعة نقاط الضعف بها من خلال دمجها في خطة الجامعة التنفيذية.

انتهى التقرير ...

5. الملاحق

ملحق (1) – نموذج تقويم ممارسات الجودة في أداء وحدات الجامعة الإدارية.

.....	مركز/ إدارة/ مكتب
.....	مديرالمركز/ الإدارة/ المكتب
.....	العام الجامعي
.....	التوقيع والختم

ملاحظة: تتم عملية التقييم الكمي لأداء مؤشرات المعايير على مقياس من 0 إلى 4 لغرض تحديد مستوى جودة الأداء وفق الآتي:

0	لا تطبق الممارسات ولا توجد مؤشرات لقياس جودة الأداء وتقارير دورية منتظمة، وخطط لتحسين الجودة.
1	تطبق الممارسات أحياناً وبجودة تطبيق منخفضة.
2	تطبق الممارسات غالباً وجودة التطبيق ليست مرضية.
3	تطبق الممارسات غالباً وجودة التطبيق مرضية وتتوفر أدلة على فاعلية التطبيق.
4	تطبق الممارسات بشكل مستمر وتم وضع مؤشرات لقياس جودة الأداء وتوجد تقارير دورية منتظمة، وخطط لتحسين الجودة.

الأدلة والوثائق المطلوبة	مستوى الأداء					الممارسات	ت
	4	3	2	1	0	1. التخطيط الاستراتيجي المؤشرات التي تحقق هذا المعيار	
						توجد خطة استراتيجية مُعتمدة، تتماشى مع استراتيجية الجامعة.	1
						تتضمن الخطة غايات واضحة وأهداف محددة قابلة للقياس.	2
						الرؤية والرسالة والقيم والأهداف معتمدة ومعلنة.	3
						تستخدم الإدارة رسالتها وأهدافها في التخطيط لأنشطتها وعملياتها.	4
						يمارس الموظفون أعمالهم في ضوء رؤية ورسالة الإدارة.	5
						يراعى في الخطة التنفيذية البنود الأساسية للخطة (الهدف – النشاط – مسؤول التنفيذ – الفترة الزمنية – أسلوب المتابعة)	6
						تعكس الخطة التنفيذية نتائج التقويم الذاتي (الدراسة الذاتية).	7
						تُوظَّف نتائج عمليات التقييم الذاتي في التطوير والتحسين المستمر.	8

ت	2. التخطيط والتنظيم الإداري المؤشرات التي تحقق هذا المعيار						الأدلة والشواهد
1							يتوفر هيكل تنظيمي مُعتمد.
2							يتوفر توصيف وظيفي لأقسام الهيكل التنظيمي.
3							يتوفر وصف للمهام الوظيفية المختلفة للأفراد.
4							توجد لائحة داخلية مكتوبة ومُعتمدة لتسيير العمل بالإدارة.
5							يوجد نظام محدد لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات بالإدارة.
6							يوجد برامج لتنمية مهارات العاملين.
ت	3. المعلومات والتوثيق المؤشرات التي تحقق هذا المعيار						الأدلة والشواهد
1							يتوفر نظام لتوثيق أنشطة الإدارة.
2							يوجد موقع إلكتروني مُفعل.
3							يوجد دليل تعريفي للإدارة.
4							يُحدث الدليل التعريفي بصفة دورية.
ت	4. ضمان الجودة والتحسين المستمر المؤشرات التي تحقق هذا المعيار						الأدلة والشواهد
1							يوجد آلية محددة وواضحة لمتابعة أنشطة الإدارة.
2							يتم استطلاع آراء المستفيدين من خدمات الإدارة.
3							تستفيد الإدارة من تحليل نتائج استطلاعات رأى المستفيدين.
4							تُعد الإدارة تقاريراً دورية.
5							تنعكس نتائج التقويم الذاتي (الدراسة الذاتية) على أداء العمل في الإدارة.
6							تسترشد الإدارة بمؤشرات الأداء المطبقة في إدارات مشابهة (Benchmarking).

● ما هي الأنشطة التي تتميز بها الإدارة عن الإدارات المناظرة المستوى على الوطني؟

.....

.....

● ما هي معايير الاعتماد المؤسسي التي يتم تقييم الإدارة في ضوءها ذاتياً وتسعى الإدارة لعلاج نقاط الضعف بها؟

.....

.....

● ملاحظات أخرى بالخصوص لم تدرج في هذه الاستبانة

.....

.....

شكراً على حسن تعاونكم سلفاً

ملحق (2) - نتائج التقييم الكمي لمعايير التقييم ومجمل أداء وحدات جامعة طرابلس الإدارية لكل المعايير.

ت	الوحدة الإدارية	نسبة (%) أداء معيار				% إجمالي معدل الأداء لمجمل عدد المعايير	مستوى الجودة
		التخطيط الإستراتيجي	والتنظيم الإداري	المعلومات والتوثيق	ضمان الجودة والتحسين المستمر		
1	مركز البحوث والاستشارات والتدريب	75	62.5	70	54.17	65.42	2.62
2	مركز المعلومات والتوثيق	46.88	75	68.75	55	61.41	2.58
3	مركز اللغات	#	#	#	#	#	#
4	إدارة المكتبات والمطبوعات	43.75	8.33	18.75	37.5	27.1	1.1
5	إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس	75	62.5	70	55	65.63	2.7
6	إدارة الدراسات العليا والتدريب	59.38	75	70	50	63.60	2.55
7	إدارة النشاط العام	68.75	62.5	70	55	64.10	2.56
8	مكتب التعاون الدولي	75	75	37.5	55	60.63	2.43
9	مكتب التخطيط والمتابعة	75	62.5	70	55	65.63	2.63
10	مكتب تنمية الموارد الذاتية	65.63	66.67	62.5	55	62.45	2.5
11	مسجل عام الجامعة	59.3	20.8	50	20.8	37.73	1.52
المجموع							

المصدر: جميع البيانات والمعلومات وردت مباشرة من وحدات الجامعة الإدارية لسنة 2018م.

– (#) لا يتوفر: تعني ان المكتب تواصل مع الوحدة المعينة عدة مرات ورقياً وإلكترونياً ولم يتلق الرد بالخصوص حتى تاريخ اصدار هذا التقرير.

ملحق (3) - احصائية عامة عن الوحدات الإدارية المُستهدفة بجامعة طرابلس لعام 2018م.

ت	الوحدة الإدارية	العدد الكلي للموظفين	الجنس		المؤهل العلمي للموظفين					عدد التقسيمات التنظيمية			
			ذكور	إناث	دبلوم أو أقل	بكالوريوس	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	إدارة	مكتب	قسم	وحدة
1	مركز البحوث والاستشارات والتدريب	14	8	6	6	4	—	4	—	6	5	10	8
2	مركز المعلومات والتوثيق	42	19	23	16	21	2	3	—	1	1	5	—
3	مركز اللغات	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#
4	إدارة المكتبات والمطبوعات	59	39	20	42	7	8	1	1	1	4	7	5
5	إدارة الدراسات العليا والتدريب	33	20	13	4	5	11	12	1	—	5	—	—
6	إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس	27	13	14	13	7	6	1	—	—	3	—	—
7	إدارة النشاط العام	121	91	30	28	55	2	4	—	1	4	8	—
8	مكتب التعاون الدولي	8	3	5	—	2	5	—	1	—	—	—	5
9	مكتب التخطيط والمتابعة	54	43	11	30	20	—	4	—	—	—	—	8
10	مكتب تنمية الموارد الذاتية	12	9	3	6	2	2	—	—	—	1	—	3
11	مسجل عام الجامعة	47	27	20	31	13	1	1	1	1	—	4	2

المصدر: جميع البيانات وردت مباشرة من الوحدات الإدارية لعام 2018م.

— (-) لا توجد.

— (#) لا تتوفر: لم يتلق الرد بالخصوص حتى تاريخ اصدار هذا التقرير.