

## المعيار التاسع :عمليات التوظيف

يجب أن تكون لدى هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين في المؤسسة التعليمية المؤهلات والخبرات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بجدارة، ويجب أن تتوفر لدى المؤسسة سياسات تطوير مهنية لضمان التحسن المستمر في أدائهم وخبراتهم. ويجب أن تحرص المؤسسة على تقويم أداء جميع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين فيها تقويماً دورياً، وعلى تقدير الأداء المتميز، مع تقديم الدعم بهدف التحسين حيثما يتطلب الأمر ذلك. ويجب أن تتوفر لدى المؤسسة إجراءات فعّالة، وعادلة، وتتصف بالشفافية لحل الخصومات والمنازعات المتعلقة بهيئة التدريس وغيرهم من الموظفين في المؤسسة. ملحوظة: يشير مصطلح هيئة التدريس إلى جميع الأساتذة المسؤولين عن تدريس المقررات الدراسية سواء أكانوا بدوام كامل أم بدوام جزئي، من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين.)

ويتم تحقيق ذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:

### ١- السياسة العامة والإدارة:

يجب أن تكون لدى المؤسسة سياسات محددة بوضوح للوظائف والتوظيف. ويجب أن تتضمن هذه السياسات صورة عامة (أو قائمة) للصفات أو المميزات أو المؤهلات المطلوبة (نبذة مختصرة أو مدونة توظيف) في الموظفين، وغير ذلك من الأمور ويشمل ذلك سياسات التوظيف والترقية والإجراءات الخاصة بها، والأعباء الوظيفية، وتقويم الأداء وتفويض الصلاحيات، والإجراءات المتعلقة بتقارير الأداء المرتبطة بهذه القضايا.

ويُقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المؤسسة للممارسات التالية:

- ١- هل يوجد لدى المؤسسة تصور عام للخصائص المطلوبة (نبذة مختصرة أو مدونة توظيف) في الموظفين لديها، يتلاءم مع رسالة المؤسسة وطبيعتها، ويقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة باعتماده.
- ٢- هل تتم مقارنة ما يتم توفيره من هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين مع التصور المرغوب فيه، وأن تتم مراقبة التقدم نحو تحقيق هذا الهدف باستمرار.
- ٣- هل تُوفر المؤسسة مجموعة كاملة من السياسات والقواعد التي تحكم عملية التوظيف، وتنشرها على نطاق واسع في كتيب أو دليل للتوظيف، يكون في متناول أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين. يتضمن هذا الكتيب حقوق ومسؤوليات هيئة التدريس والموظفين، وعمليات التوظيف، والإشراف، وتقويم الأداء، والترقية، والإرشاد، وعمليات الدعم، والتطوير الوظيفي، والشكاوى، والتأديب، وإجراءات التظلم والاستئناف.)
- ٤- هل تستخدم المؤسسة إستراتيجيات فعّالة لتنظيم طريقة شغل المناصب القيادية عند خلوها.
- ٥- هل يتم توزيع أعباء التدريس بإنصاف في كل أقسام المؤسسة التعليمية، مع مراعاة طبيعة متطلبات التدريس في حقول التدريس المختلفة.
- ٦- هل تكون سياسات الترقية وإجراءاتها موفقة بوضوح وتطبق بطريقة عادلة.
- ٧- هل تكون هناك إجراءات مناسبة لتفويض الصلاحيات المتعلقة بعمليات التوظيف في كل نواحي المؤسسة التعليمية، وأن تتم مراقبة ممارسة هذه الصلاحيات لضمان المعاملة المنصفة. هذه الصلاحيات المفوضة يمكن أن تشمل قضايا مثل: تعيينات صغار الموظفين وترقياتهم، ومكافآت الأداء المتميز، وفرص التطوير المهني.)
- ٨- هل تقوم المؤسسة بتحديد مؤشرات نجاح إدارة الموظفين، وسياسات التوظيف، وأداء أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين، وأن تتم مقارنة أداء المؤسسة في هذه الجوانب بالممارسات الناجحة في مؤسسات أخرى.
- ٩- هل يتسلم المجلس الإداري الأعلى في المؤسسة (مجلس الجامعة، أو مجلس الأمناء) التقارير السنوية المقدمة من القيادة الإدارية المسؤولة عن التوظيف في المؤسسة حول تطبيق السياسات، والتوظيف والممارسات الوظيفية بالمؤسسة، ويقوم بدراساتها.

### ٢- التوظيف (والتعيين):

يجب تصميم عمليات التوظيف (التعيين) بحيث تضمن توافر هيئة تدريس وموظفين قادرين وذوي مؤهلات مناسبة، وذلك لجميع الوظائف التدريسية والإدارية، وأن تتم إدارة هذه العمليات بصورة عادلة، وأن تكفل الإعداد الكامل لأعضاء هيئة التدريس والموظفين للقيام بمسؤولياتهم.

ويُقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المؤسسة للممارسات التالية:

- ١- هل تضمن عمليات التوظيف أن لدى أعضاء هيئة التدريس والخبرات المطلوبة في مجالاتهم، والسمات والخصائص الشخصية المناسبة، والخبرة والمهارات التي تفي بمتطلبات التدريس، وأن الموظفين مؤهلون بصورة مناسبة ولديهم الخبرة الكافية للعمل.
- ٢- هل عند التعيين عن طريق الترقية أو النقل من داخل المؤسسة يجب أن تتناسب التعيينات مع المؤهلات والمهارات المطلوبة وتساهم في تحقيق التصور العام للخصائص المرغوب فيها لدى الموظفين
- ٣- هل يتم تبني الإجراءات التي تضمن المعاملة المتساوية لكل المتقدمين في تلك الحالات التي يمكن أن تُشغل فيها الوظائف إما من داخل المؤسسة أو من خارجها. وتتخذ القرارات بإنصاف بحيث تؤخذ في الاعتبار خبرة المتقدمين ومؤهلاتهم ومستويات أدائهم.
- ٤- هل يتم تزويد المرشحين للتوظيف ببيانات كاملة عن مواصفات الوظائف وشروط التعيين فيها، إضافة إلى معلومات عامة عن المؤسسة ورسالتها وبرامجها. تشمل المعلومات التي يتم تقديمها تفاصيل التوقعات المرتبطة بالعمل، ومؤشرات الأداء، وعمليات تقويم الأداء.)
- ٥- هل تُفحص التوصيات المرجعية ويتم التحقق من صحة المؤهلات والخبرات الخاصة بالمرشحين قبل تعيينهم.
- ٦- هل يتم التحقق من مصداقية مؤهلات المتقدمين للوظائف باستخدام إجراءاتٍ للتأكد من مكانة وسمعة المؤسسات التي حصلوا على مؤهلاتهم منها، ويؤخذ اعتراف وزارة التعليم العالي بهذه المؤهلات في الحسبان.
- ٧- هل يتوافر في البرامج المهنية عددٌ كافٍ من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات الناجحة في المهن المعنية لتقديم النصيحة العملية والإرشاد للطلبة حول متطلبات جهات العمل.
- ٨- هل يتم تقديم تهيئة تعريفية فعّالة لأعضاء هيئة التدريس الجدد عن المؤسسة وبرامجها أو البرامج التعليمية التي سيقومون بالتدريس فيها؛ لضمان معرفتهم بالمؤسسة وخدماتها، وبرامجها، وإستراتيجيات تنمية الطلبة، وأولويات التطوير لديها.
- ٩- هل يكون مستوى توفير أعضاء هيئة التدريس في البرامج مناسباً (أي: نسبة الطلبة لكل عضو في هيئة التدريس محسوباً على شكل مكافئ للعمل بدوام كامل)، وتتم مقارنته بمعايير مرجعية لنسب الطلبة لهيئة التدريس في المؤسسات ذات الجودة العالية سواء أكان داخل المملكة أم خارجها.

### ٣- التطوير الشخصي والوظيفي:

يجب أن تكون عمليات التطوير الشخصي والوظيفي المطبقة منصفة لجميع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين، ومصممة لتشجيع التحسين في الأداء وتعزيزه، ولتقدير الإنجازات المتميزة.

ويُقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المؤسسة للممارسات التالية:

- ١- هل يتم تحديد معايير تقويم الأداء وإجراءاته بوضوح، ويتم تعريف أعضاء هيئة التدريس والموظفين بها بشكل مسبق.
- ٢- هل تتصف المشاورات التي يقوم بها المشرفون حول الأداء الوظيفي (ويشمل ذلك العمداء، ورؤساء الأقسام، والمشرفين الإداريين وغيرهم) بالإيجابية والسرية، و تُجرى رسمياً مرة واحدة في كل عام على الأقل.
- ٣- هل يتم تحديد المتطلبات اللازمة للتحسين بوضوح، وذلك في الحالات التي يُعد الأداء فيها غير مرضٍ.
- ٤- هل تتم المحافظة على سرية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين، مع توثيقها وحفظها. وتتاح الفرص لهيئة التدريس والموظفين لإضافة ملاحظاتهم على تقويم أدائهم إلى الملفات الخاصة بهم، ويشمل ذلك النقاط التي يختلفون فيها مع التقويم.
- ٥- هل يتم تقدير الأداء الأكاديمي أو الإداري المتميز على مختلف المستويات، ويتم مكافأته.
- ٦- هل يُعطى جميع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين فرصاً عادلة ومناسبة للتطوير الشخصي والوظيفي.
- ٧- هل يتم التعرف إلى أعضاء هيئة التدريس والموظفين الجدد (ذوي الرتب الأقل)، الذين تبدو عليهم سمات القيادة، ويتم تزويدهم بمدى واسع من الخبرات؛ لإعدادهم للترقي الوظيفي مستقبلاً.
- ٨- هل تشمل معايير الترقية تلك الإنجازات المتعلقة برسالة المؤسسة التعليمية، كما تتضمن -في حالة أعضاء هيئة التدريس- التقدير المناسب لجودة التعليم والجهود المبذولة لتحسينه، والخدمات التي يقدمونها للمؤسسة التعليمية وللمجتمع وللبحث العلمي.
- ٩- هل يتم تقديم المساعدة في تنظيم أنشطة التطوير المهني للعاملين بها لتحسين المهارات والارتقاء بالمؤهلات.

- ١٠- هل يتم توفير التدريب والأنشطة المناسبة للتطوير المهني بهدف المساعدة، وذلك عند استحداث برامج جديدة أو مبادرات تتعلق بالسياسات (التعليمية).
- ١١- هل تشمل التوقعات أن تشارك هيئة التدريس في الأنشطة التي تضمن أن يكونوا ملمين بأخر التطورات في مجالات تخصصاتهم، وتتم متابعة مدى ما يقومون به في هذا الصدد.

#### ٤- الإجراءات التأديبية، وتسوية الشكاوى، وحل النزاعات:

يجب أن تكون الإجراءات المتبعة لإدارة وحل النزاعات فعّالة ومنصفة لكافة الجهات المعنية.

ويُقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المؤسسة للممارسات التالية:

- ١- هل تتوفر لدى المؤسسة سياسات ولوائح تنظيمية تحدد بوضوح إجراءات التعامل مع الشكاوى ضد أعضاء هيئة التدريس والموظفين، أو الشكاوى الصادرة عنهم، وتُحدد كذلك طرق حل النزاعات بينهم.
- ٢- هل تتضمن إجراءات حل النزاعات (التي لا يمكن حلها عن طريق الأشخاص المتنازعين أنفسهم) خطوة أولى لمحاولة الإصلاح من خلال تدخل شخص مستقل عن القضية، مع إمكانية إحالة الأمر -في حال الإخفاق- إلى لجنة أو إلى أحد كبار المسؤولين في المؤسسة للنظر فيها، إن لزم الأمر.
- ٣- هل تتوفر قواعد ولوائح تنظيمية تحدد بوضوح الإجراءات التأديبية الخاصة بإهمال المسؤوليات، أو عدم الالتزام بالتعليمات، أو السلوك غير اللائق، ويتم اتباع هذه القواعد باستمرار.
- ٤- هل تكون هناك قواعد أو لوائح تنظم حقوق التظلم أو الاستئناف ضد القرارات التأديبية.
- ٥- هل يتم التعامل مع النزاعات الحادة من خلال عمليات شبه قضائية، تتضمن إجراءات تقديم الأدلة والقرائن والتحقق منها، إضافة إلى الحُكم غير المتحيز من قبل شخص أو أشخاص متمرسين في هذه الإجراءات.

#### الأدلة ومؤشرات الأداء:

يمكن الحصول على الأدلة والبراهين على جودة عمليات التوظيف من خلال الوثائق التي تُنظم عمليات التوظيف والترقية ومحكاتهما. ويمكن أيضاً الحصول عليها من توصيفات برامج التهيئة والتوجيه لهيئة التدريس والموظفين الجدد، ومن إجراءات تقويم الأداء ودعم تطويره. ويمكن الحصول على أدلة مهمة من سجلات تقويم جودة التدريس ومشاركات أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التطوير المهني ذات العلاقة بمجال عملهم، خاصة عندما تحتوي على نسب المشاركات وتقويم فوائد تلك الأنشطة من قبل المشاركين فيها. ويمكن استخدام معدل استبدال أعضاء هيئة التدريس في أجزاء المؤسسة للإشارة إلى الاستقرار الوظيفي أو عدمه في الهيئة التدريسية. ويمكن أن تقدم الأنظمة والإجراءات الخاصة بحل النزاعات، إضافةً إلى سجلات حوادث النزاعات وما يترتب عليها أدلة عن مدى فعالية هذه الإجراءات. ويمكن أن تقدم لوائح تنظيم حل النزاعات، مع سجلات عدد مرات حدوث النزاعات ونتائج حلها أدلةً على مدى فعالية هذه العمليات.

وكثيراً ما تتضمن مؤشرات الأداء نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس، ونسب هيئة التدريس حسب مستويات مؤهلاتهم العلمية. وعلى كلٍ هناك مؤشرات أخرى مهمة يمكن تقديرها كمياً، مثل: نسب المشاركة في أنشطة التطوير المهني والأنشطة العلمية. ويمكن اختيار مؤشرات أداء أخرى، مثل: معدلات استبدال هيئة التدريس والموظفين، وعدد مرات حدوث النزاعات، في حال وجود مشكلات في المؤسسة تحتاج إلى المتابعة.