

مقاييس التميز للتعليم والتدريب في الإدارة العامة

إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة / الاتحاد الدولي
لمدارس ومعاهد الإدارة

فريق العمل الخاص بمقاييس التميز للتعليم والتدريب في الإدارة العامة

التقرير الختامي

مايو 2008م

ترجمة

مركز البحوث – معهد الإدارة العامة

يونيه – 2009م

تمهيد

انبثق فريق العمل الخاص بمقاييس التميز للتعليم والتدريب العام من قسم الإدارة العامة والتطوير الإداري التابع لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة بالاشتراك مع الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة العامة في يوليو من عام 2005. ولقد قام جويدو برتوتشي Guido Bertucci مدير قسم الإدارة العامة والتطوير الإداري بالأمم المتحدة وتورجاي إرجون Turgay Ergun الذي كان يشغل منصب رئيس الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة العامة بتعيين أعضائها بشكل مشترك. وقد عقدت اللجنة اجتماعها الأول في مدينة كومو الإيطالية ثم عقدت لقاءات لاحقة في وارسو وبروكسل. ذلك بالإضافة إلى أن العديد من أعضاء اللجنة قد شاركوا أو ربما عقدوا جلسات استماع مفتوحة في العديد من المؤتمرات التي عقدت في أجزاء متفرقة من العالم.

لقد أخذت الأمم المتحدة على عاتقها إجراء مسح كبير لمؤسسات التعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة نيابة عن فريق العمل وقد قام به جيد بالوجن Jide Balogun. كما أنها دعمت أيضاً إعداد المجلد الذي حمل عنوان: التميز والقيادة في القطاع العام: دور التعليم والتدريب، والذي حرره ألان روزنباوم وجون-ماري كاوزيا Allan Rosenbaum and John-Mary Kauzya. هذا بالإضافة إلى أن كلاً من الأمم المتحدة وفريق العمل قامتا بتفويض عدد من المختصين بإعداد دراسات متفرقة شملت الآتي:

- "الترتيبات التنظيمية الوطنية لتوفير التعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة" من تأليف ناتاليا كوليسنيشنكو Natalya Kolisnichenko.
- "مقاييس الجودة في التعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة" من تأليف ثيو فان دير كروجت Theo van der Krogt.
- "تعليم الشؤون العامة: إضافة القيمة في سبيل المصلحة العامة" من تأليف كاثرين إ. نيوكمر Kathryn E. Newcomer.
- "مقاييس التعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة في عدد من الدول المختارة في قارة آسيا" من تأليف آر. كي. ميشرا R. K. Mishra.
- "ضمان الجودة في السوق الدولية الناشئة في مجال تعليم الشؤون العامة" من تأليف لوريل ماكفارلاند Laurel McFarland.

تمثل الوثيقة التالية المجموعة المقترحة النهائية من مقاييس التميز للتعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة التي وضعها فريق العمل. وتضم الوثيقة كذلك معايير مقترحة يمكن للمرء من خلالها تقييم التقدم الذي تحرزته مؤسسة ما للوصول إلى مقاييس التميز، هذا بالإضافة إلى أنها تضم قائمة مرجعية يمكن للمؤسسات الفردية الاستفادة منها في التعامل مع هذه المقاييس.

ويدرك أعضاء فريق العمل أن مقاييس التميز ربما لا تكون قابلة للتطبيق بشكل موحد أو لا تكون ذات علاقة بنفس الدرجة في جميع الأحوال. لكننا نعتقد أن معظمها

ذو صلة متساوية في معظم الأحوال. كما أننا بالطبع ندرك أن بعض المعايير المستخدمة في تقييمها قد تكون قابلة للتطبيق بدرجات متفاوتة تعتمد على شمولية برنامج التعليم و/أو التدريب المستخدم.

وفيما يلي قائمة بأسماء من يتمتعون بعضوية كاملة في لجنة العمل:

- الآن روزنباوم Allan Rosenbaum رئيس فريق العمل التابع لإدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة/الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة، ورئيس الاتحاد، ومدير معهد الإدارة العامة وخدمة المجتمع بجامعة فلوريدا الدولية، ميامي، الولايات المتحدة الأمريكية.
- جويدو بيرتوتشي Guido Bertucci مسؤول مشارك في فريق العمل ومدير قسم الإدارة العامة والتطوير الإداري/ الأمم المتحدة.
- تورجاي إرجون Turgay Ergun مسؤول مشارك في لجنة العمل، ومدير عام معهد الإدارة العامة بتركيا والشرق الأوسط، أنقرة، تركيا، والرئيس المباشر السابق للاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة.
- باربرا كودريا Barbra Kudrycka وزيرة التعليم العالي والعلوم، حكومة بولندا، وارسو، بولندا.
- ناتاليا كوليسنيشينكو Natalya Kolisnichenko أستاذ مشارك، إدارة التكامل الأوروبي، معهد أوديسا الإقليمي للإدارة العامة، الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة، مكتب الرئيس، أوديسا، أوكرانيا.
- بلو وولدريدج Blue Woodridge، أستاذ في كلية إل. دوجلاس وايلدر L. Douglas Wilder للحكم والشئون العامة، جامعة كومولث فرجينيا، إدارة العلوم السياسية والإدارة العامة، ريتشموند، فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- ثيو فان دير كروجت Theo van der Krogt، الأمين العام للاتحاد الأوروبي للاعتماد الأكاديمي في الإدارة العامة، توينتي، هولندا.
- جون ماري كاوزيا John Mary Kauzya، رئيس وحدة أنظمة ومؤسسات الحوكمة، قسم الإدارة العامة وإدارة التطوير الإداري/ إدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة .
- لودميلا جاجدوسوفا Ludmila Gajdosova، المديرية التنفيذية، شبكة مدارس ومعاهد الإدارة العامة لوسط وشرق أوروبا، براتيسلاف، سلوفاكيا.
- جيد بالوجن Jide Balogun، المدير العام الأسبق لكلية الموظفين الإداريين بنيجريا، ومستشار بين الأقاليم لدى الأمم المتحدة.
- آر. كي. ميشرا R. K. Mishra، كبير الأساتذة ومدير معهد المشروعات العامة، جامعة أوزمانيا، الهند.
- بيانور كافالكنتي Bianor Cavalcanti، مدير الكلية البرازيلية للإدارة العامة، مؤسسة جيتوليو فارجاس، ريو دي جانيرو، البرازيل.
- مارك أوركين Mark Orkin، المدير العام، معهد جنوب إفريقيا للتنمية الإدارية، بريتوريا، جنوب إفريقيا.
- مارجريت سانر Margret Saner، مديرة مبادرات المعاهد الخاصة برابطة الكومنولث للإدارة ، المملكة المتحدة.

مقدمة

نظراً لأن عامة الناس يسعون للحصول على خدمات عالية الجودة فإنه يتعين على المنظمات العاملة في القطاع العام أن تكون عالية الجودة. ولبوغ هذا المستوى العالي من الأداء فإن العاملين في القطاع العام ينبغي أن يكونوا على أعلى مستوى من المهارة والإعداد. ومن ثم فإن المؤسسات المعنية بتعليم وتدريب أولئك الأشخاص لابد وأن تسعى جاهدة لتحقيق التميز لأنه مما لا شك فيه على الإطلاق أن الحكم الجيد يتعلق أساساً بالإعداد الفعال لمسئولي الإدارة العامة.

في إحدى المطبوعات السابقة الصادرة عن فريق العمل والتي تحمل عنوان "التميز والقيادة في القطاع العام: دور التعليم والتدريب"، قام ألان روزنباوم Allan Rosenbaum المحرر المساعد للمجلد ورئيس فريق العمل بصياغة الهدف من المنتج النهائي لفريق العمل على النحو التالي:

"إن الهدف من هذا الجهد المشترك هو إيجاد مقاييس موضوعية تتعلق بطبيعة التميز في الإدارة العامة والتدريب، إذ نأمل في أن تعمل مثل هذه المقاييس على تمكين المؤسسات المستقلة من تقييم نفسها ومن ثم تحديد المصادر الضرورية التي تعينها على تحقيق التميز".¹

ويتعين في هذا المقام التأكيد على النقطة الأخيرة وهي أن المقاييس المقترحة هنا يُعتمد استخدامها لتقييم الذات في عملية التعلم وليس كأداة قياس "للحكم" على البرامج أو المؤسسات. وقد اقترح بلو وولدريدج Blue Wooldridge في المطبوعة نفسه مجموعة من السمات التي يجب توافرها في مدارس ومعاهد الإدارة عالية الأداء الرفيع واستخدم هذه السمات كأساس لتطوير معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى التميز في التعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة.² ومن بين السمات العديدة للمنظمات ذات الأداء الرفيع التي اقترحها وولدريدج ما يلي:

- الالتزام برؤية ورسالة موصوفتين بوضوح .
- التركيز على جودة الخدمات المقدمة للعميل .
- تمكين الموظفين .
- تقدير التنوع الثقافي .
- الاتصال الفعال .

هذه هي السمات التي أظهرتها كافة المنظمات ذات الأداء الرفيع سواء كانت أجهزة قطاع عام أو مؤسسات تعليمية وتدريبية. ومع ذلك فإن تطبيق هذه السمات يمثل تحديات حاسمة لكل تلك المنظمات، وهي التحديات التي سعى فريق العمل لمعالجتها أثناء وضعها مقاييس التميز التي سيأتي ذكرها. وكما يشير جويدو برتوتشي Guido مدير قسم الإدارة العامة والتطوير الإداري بالأمم المتحدة فإن "مبادرة الأمم المتحدة

¹ روزنباوم وآخرون، 2007: ص viii.
² وولدريدج 2007

والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة تنطلق من الاعتقاد بأن برامج التعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة يجب استيعابها وتنفيذها بهدف إعداد قادة للقطاع العام يتولون أموره في الحاضر والمستقبل ويكونون قادرين على التصدي بفعالية للقضايا الأساسية التي تواجه العالم اليوم...³ ومن أجل تحقيق هذا الهدف، فقد قام فريق العمل بأداء مهمته ولأجل ذلك يقدم مقاييس التميز التالية.

³ برتوتشي 2007

مقاييس التميز

يؤمن فريق العمل بأن المعايير التي تستخدم لتقييم التميز في التعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة يجب أن تسهل أداء القطاع العام من خلال تزويده بأعلى مستويات الجودة من موظفي القطاع العام. ذلك فضلاً عن أننا نجد في ذلك المفترق التاريخي أن فريق العمل يؤمن بأن الغرض من التدريب والتعليم في مجال الإدارة العامة يتمثل في تزويد المديرين في القطاع العام بالكفاءات والقدرات للإسهام في تحسين جودة الحياة وبخاصة للفئات الأكثر حرماناً من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.4

1 - الالتزام بالخدمة العامة:

تُعرّف هيئة تدريس البرنامج وإدارته من خلال التزامهما الجوهرى بالخدمة العامة، فهم ملتزمون دوماً في كافة الأنشطة التي يقومون بها (من تدريس وتدريب وبحث ومساعدة فنية وغيرها من الأنشطة الخدمية) التزاماً مطلقاً بالنهوض بالمصلحة العامة وإقامة مؤسسات ديمقراطية. وهذه الأمور تصدق على كافة أوجه البرنامج بما فيها الترتيبات التنظيمية الداخلية وكذا الأنشطة المتعلقة بالبرنامج على المستويات المحلية والإقليمية والقومية والدولية.

2 - المناداة بقيم المصلحة العامة:

تعكس هيئة تدريس البرنامج وإدارته التزامهما بالنهوض بالخدمات العامة من خلال المناداة بثقافة المشاركة والالتزام والتجاوب والخضوع للمساءلة في جميع هذه المنظمات والمؤسسات التي تكونان على اتصال بها، وكذا من خلال جهودهما في بناء تلك الثقافة . وبقيامهما بذلك من خلال التعليم والقُدوة فهم يهيئون الطلاب والمتدربين لتقديم أعلى مستويات الجودة من الخدمة العامة.

3 - الجمع بين العلم والممارسة وخدمة المجتمع:

نظراً لأن الإدارة العامة علم تطبيقي فإن هيئة تدريس البرنامج وإدارته ملتزمتان بتحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق، وبالتالي فإن هذا البرنامج يعتمد على المعرفة والفهم الناتجين عن أعلى مستويات الجودة في البحوث وأبرز الخبرات العملية. وبالتالي فإن هيئة تدريس البرنامج وإدارته ودارسيه منشغلون مع مجتمعات الجهات المعنية بالبرنامج بداية من أصغر القرى أو أصغر أحياء المدينة وانتهاءً

⁴ يُرجى ملاحظة الأتي:

- أن مصطلح "برنامج" استخدم في النص التالي كمصطلح عام لكافة أنواع التعليم والتدريب، إذ يمكن استخدامه للإشارة إلى منهج دراسي يستمر لعامين وكذلك لنشاط تدريبي يستغرق يوماً واحداً.
- كلما كانت نتيجة البرنامج أكثر رسمية (كبرنامج درجة الماجستير على سبيل المثال) كلما أمكن أو توجب تحديد بعض المقاييس والمعايير تحديداً أدق. كما أنه من الممكن تطبيق مقاييس إضافية في بعض الظروف (مثل وجوب أن تكون لبرنامج الحصول على درجة الماجستير فترة معينة أو عدد محدد من نقاط الدراسة). ولأن المقصود من المقاييس المذكورة أدناه جملة الأنشطة التدريبية والتعليمية فإنه يتم في بعض النقاط تحديد معايير لأنماط تعليمية أو تدريبية بعينها.
- على الرغم من أن هذه المسألة تتكرر في العديد من المناسبات إلا أنه يجب التأكيد على أن اشتراك كافة الجهات المعنية في تعريف وتفسير وتفصيل هذه المقاييس أمر ضروري.

بالمجتمع الدولي بأسره وذلك في قيامهم بتدريس البرنامج والتدريب عليه وإجراء البحوث الخاصة به والأنشطة الخدمية المرتبطة به.

4 - هيئة التدريس محورية:

إن التزام وجودة هيئة التدريس أو المدربين أو كلاهما أمرٌ محوريٌّ في إنجاز أهداف البرنامج في جميع المجالات. ومن ثم يتعين أن يكون هناك هيئة تدريس أساسية بدوام كامل، وبخاصة في البرامج التي تمنح درجات علمية، وأن تلتزم بأعلى مستويات التدريس والتدريب والبحث وامتلاك السلطة والمسئولية بما يتناسب مع المقاييس المعترف بها والخاصة بإدارة برامج هيئة التدريس. ولذا يجب أن يحصل أعضاء هيئة التدريس على رواتب مجزية تسمح لهم بتكريس كافة أنشطتهم المهنية لتحقيق أهداف البرنامج وغاياته، كما يجب توفرهم بأعداد كافية تتسق مع المهمة المحددة للبرنامج. وفي هذا الصدد فإن الحد الأدنى المعهود لأعضاء هيئة التدريس سيكون عضواً واحداً لكل 20 طالباً في مرحلة الدراسات العليا وأن الحد الأدنى لعدد الأعضاء الذين يعملون بدوام كامل هو عادةً أربعة أعضاء. ذلك بالإضافة إلى أنه لا يجب أن تزيد المسئوليات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس عن مادتين دراسيتين (أو ما يعادلها في المؤسسات التدريبية) في أي وقت من السنة حتى يتسنى لهم المشاركة الضرورية في نشاطات البحث والتدريب والخدمات والمساعدة الفنية.

5 - الشمولية جوهر البرنامج:

يُعد التزام هيئة التدريس والإدارة المطلق بتنوع الأفكار وبالمشاركة أحد العناصر الحاسمة في تحقيق التميز للتدريب والتعليم في مجال الإدارة العامة، إذ لا بد أن يأتي المشاركون في البرامج بمن فيهم الطلاب والمتدربين والإداريين والمدراء وأعضاء هيئة التدريس من مختلف فئات المجتمع العرقية والديمغرافية. كما يتعين أن تغطي الأفكار والمفاهيم والنظريات والممارسات التي يتناولها البرنامج مجموعة واسعة من الاهتمامات والمناهج الفكرية. هذا بالإضافة إلى أن الشمولية، من حيث مشاركة الأفراد (بما فيها الحساسية تجاه القضايا العرقية والمواطنة والجنس وإتاحة المشاركة للجميع) في أحد البرامج، تعمل على تشجيع الشمولية من حيث الأفكار. ويُعد نموذج الشمولية الفكري والتشاركي السمتان المميزتان لبرامج التميز.

6 - منهج هادف ومتجاوب:

تكمن أحد الأهداف الأساسية للتعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة في تطوير المدراء الذين يفترض فيهم القيام بإسهامات بالغة وإيجابية للخدمة العامة بوجه عام وللمنظمات التي ينضمون أو يعودون إليها بوجه خاص. ويتطلب هذا الأمر أن تضع برامج التدريب والتعليم الخاصة بالإدارة العامة مهاماً متسقة تعمل على تنظيم البرنامج وتطوير المناهج الدراسية. ذلك بالإضافة إلى أنه من الأهمية بمكان أن يكون أولئك الذين يتولون عملية تعليم وتدريب الإداريين في القطاع العام على اتصال بالمنظمات التي يتولون إعداد طلابها ومتدربيها وأن يعملوا معها ويتجاوبوا معها إذا اقتضى الأمر. كما يتطلب الأمر كذلك أن يُرسخ في الطلاب والمتدربين مبدأ الالتزام بإحداث تغيير وأن يعدّهم التعليم والتدريب للتواصل الفعال (شفهياً و كتابياً) بمن يعملون معهم.

7 - ضرورة توفر الموارد الكافية:

يتمثل أحد المتطلبات الأساسية لإعداد برنامج متميز للتدريب والتعليم في مجال الإدارة العامة في توفر الموارد الكافية، إذ يتطلب الأمر توفر العديد من الموارد على اختلافها بما فيها المرافق والتقنية وموارد المكتبات وخدمات الطلاب (من حيث تقديم المساعدة في توفير الاحتياجات الأساسية مثل السكن والرعاية الصحية... الخ). إن توفر مثل هذه الموارد هو يدل بطبيعة الحال على توفر الموارد المالية الكافية، إذ يجب أن تكون هذه الموارد المالية كافية للحفاظ على هيئة تدريس أو تدريب تعمل بدوام كامل وتوفير المساعدة المطلوبة للطلاب وهيئة التدريس (مثل تمويل مشاريعهم في المؤتمرات الدولية... الخ) وضمان توفير فصول دراسية مناسبة وقاعات للبحث والتدريب والاجتماعات إلى جانب توفير مكاتب مستقلة لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس وكذلك للطلاب إن كانت هناك ضرورة.

8 - تحقيق التوازن بين التعاون والمنافسة:

آخر هذه المعايير وأهمها هو أنه يجب أن ينشأ بين هيئة تدريس البرنامج والمدرسين والإداريين والطلاب أو المتدربين هدف ورسالة مشتركة مستمدة من التزام البرنامج بإعطاء الأولوية للمصلحة العامة. وأيضاً يجب توفر الشعور بالتصميم، بل وحتى التنافس، الذي يدفع البرنامج ليكون الأفضل ويولد الرغبة في تلبية وتجاوز المقاييس الدولية للتميز.

ولتقييم مدى إنجاز تطبيق مقاييس التميز هذه فإنه من الضروري توفر معايير مناسبة يمكن على أساسها قياس ما تم إحرازه من تقدم في البرنامج. فالمعايير المستخدمة في تقييم المقاييس التي يرد ذكرها أدناه مستوحاة من الفصول التي كتبها وولدريدج Wooldridge وغيره في كتاب التميز والقيادة في القطاع العام، ومن المقاييس التي يستخدمها الاتحاد الوطني لكليات الشؤون العامة والإدارة والاتحاد الأوربي للاعتماد الأكاديمي في الإدارة العامة والشبكة الأوروبية لضمان الجودة والاتحاد الأوروبي لتطوير الإدارة ونظامه لاعتماد البرامج، ومن المناقشات العديدة التي تجري داخل فريق العمل ومع غيرهم من الزملاء في العديد من اللقاءات المفتوحة التي ينظمها فريق العمل خلال المؤتمرات الدولية.

الفئات الأساسية للمعايير الموضوعية لقياس مستويات التميز

تنقسم معايير قياس مستويات التميز إلى فئات عدة، إلا أنه يمكن مناقشة هذا التصنيف، كما يمكن أن وضع مجموعات أخرى ممكن ويمكن الدفاع عنه. لكننا انتهينا، بعد فحص العديد من فئات المقاييس أو المعايير المستخدمة في التقييم والاعتماد الأكاديمي الدوليين، إلى إمكانية تقسيم المعايير الموضوعية للمستويات إلى مجموعتين: الأولى هي المجموعة المعنية بالطبيعة التنظيمية وبمواصفات المؤسسة المقدمة للبرامج، والثانية تتمثل في المعايير التي ترتبط بالبرنامج الفعلي الذي تقدمه المؤسسة.

وبناء على ذلك فبإمكاننا التمييز بين الآتي:
أ. المعيار المؤسسي .

ب. المعيار المرتبط بالبرامج .

وهذا المعيار يمكن تقسيمه إلى أربع فئات فرعية:

ب1. تطوير ومراجعة البرنامج .

ب2. محتوى البرنامج .

ب3. إدارة البرنامج.

ب4. أداء البرنامج .

أ. المعايير المؤسسية لقياس التميز في تنظيم البرامج :

- تنطبق المجموعة التالية من المعايير على المستوى المؤسسي وهي تُعتبر مطالب أساسية لتنفيذ البرامج الممتازة.
- 1 - عملية التخطيط الاستراتيجي: يجب أن يضع البرنامج إستراتيجيته وأن يحرص على تحديثها بشكل منهجي في إطار أهدافه التي اختارها أو كلف بها. ويجب أن تتناول هذه العملية أنشطة البرنامج في مجالات التدريس والتدريب والبحث والخدمات العامة. وينبغي أن تُسفر هذه العملية عن مهمة واضحة للبرنامج.
 - 2 - الهيكل المالي: يجب توفر هيكل مالي يتسم بالكفاءة والشفافية يتيح للمسؤولين عن البرنامج فرصة مراقبة الميزانية بوضوح.
 - 3 - نظام ضمان الجودة: ينبغي أن يتوفر لهذا البرنامج نظامٌ كافٍ (مستمر ومعمم وشامل) ونظام رسمي لضمان الجودة (وإستراتيجية وسياسة وإجراءات)، ويضمن اشتراك الجهات المعنية فيه. وينبغي أن تكون مخرجات هذا النظام في متناول الجمهور.
 - 4 - نظام إدارة الموارد البشرية: ينبغي أن يشتمل هذا البرنامج على نظام ملائم لإدارة الموارد البشرية وذلك فيما يتعلق بالأجور والتنمية الشخصية (وبخاصة تطوير المهارات التعليمية والخبرة الدولية) والمشاركة. أيضاً ينبغي أن تعكس هيئة التدريس والموظفون تنوع سكان البلاد.
 - 5 - الإسهام في الحقل الدراسي: إنه مما يتناسب ورسالة البرنامج أو المؤسسة أن تتلقى هيئة التدريس الدعم الكافي والتحفيز حتى يتسنى لها توليد معارف جديدة ونشرها في مجال تخصص الإدارة العامة والبيادين المتصلة به.
 - 6 - التنوع الاجتماعي والثقافي: يجب أن تعكس سياسة شؤون الموظفين وممارساتهم التنوع الاجتماعي والثقافي وتعززه.
 - 7 - المرافق: ينبغي توفر مرافق وافية وذلك فيما يتعلق بالمكتبة والهيئة المساندة والفصول الدراسية والأجهزة التعليمية ونظم تقنية المعلومات والاتصالات ومكاتب أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى مرافق سكنية (إن أمكن). كما تجدر الإشارة إلى ضرورة أن تكون هذه المرافق متاحة للمعاقين.
 - 8 - الخدمات الطلابية: ينبغي أن توفر المؤسسة خدمات طلابية كافية ذات جودة عالية، على الأقل فيما يتعلق بتقديم النصح أو التدريس الفردي والمساعدة في اختيار الوظيفة المناسبة للطلاب.
 - 9 - العلاقات العامة: ينبغي أن يشتمل هذا البرنامج على نظام للعلاقات العامة يوفر معلومات كافية ودقيقة وموضوعية عن مهامه وأهدافه وهيكله وعن البرامج المحددة التي سيتم تقديمها وتكليفها، وعن الجوائز المقدمة وكذا عن مستوى الأداء العام للبرنامج والمؤسسة.
 - 10 - التظلمات: ينبغي أن يتوفر لدى المؤسسة نظام (عادل ومتاح) للتعامل مع التظلمات.
 - 11 - الوظيفة المثالية: ينبغي إدارة البرنامج على أنه منظمة عامة مثالية.
 - 12 - المعايرة (Benchmarking): يجب مقارنة البرنامج بغيره من برامج المنظمات عالية الأداء بشكل منتظم.

ب. ب. معايير قياس تميز البرنامج :

المجموعة الثانية من معايير قياس المستويات تنطبق على الجوانب الأساسية للبرنامج. ويمكن هنا التمييز بين أربع مجموعات فرعية: معايير قياس المستويات الخاصة بتطوير البرامج، وإدارة البرامج، ومحتوى البرامج، وأداء البرامج.

ب1. تطوير البرنامج ومراجعته :

- 1 - عملية تطوير البرنامج ومراجعته: ينبغي أن يكون هناك عملية محكمة لتطوير البرنامج ومراجعته بحيث يتم فيها إشراك كافة الجهات المعنية.
- 2 - أهداف البرنامج وغاياته: ينبغي أن يسفر تطوير البرنامج أو مراجعته عن مجموعة من الأهداف والغايات الواضحة والواقعية بما فيها تحديد الفئة (أو الفئات) المستهدفة، وأيضاً تحديد مستوى نشاط البرنامج. وفي الصورة المثالية، يجب صياغة الأهداف في شكل كفاءات أو مخرجات تعليمية يجب اكتسابها (كالمعرفة والمهارات والمواقف). وهذه الأهداف أو الغايات قد تُصاغ في شكل يمثل رسالة البرنامج.
- 3 - الإستراتيجية التعليمية: ينبغي وضع إستراتيجية تعليمية ملائمة تنطلق من أهداف البرنامج وغاياته ومستواه والفئة (أو الفئات) المستهدفة به. وينبغي التأكد من الموازنة بين النظرية والتطبيق على وجه الخصوص. كما يجب استخدام طرق عدة للتدريس. إضافة إلى ذلك فإن طرق التدريس المتبعة يجب أن تكون "مبنية على الأدلة" قدر الإمكان. وينبغي أن تحظى عناصر التعليم الإلكتروني باهتمام خاص عند استخدامها في البرنامج.
- 4 - تصميم البرنامج: ينبغي أن تُترجم أهداف البرنامج وغاياته وإستراتيجيته التعليمية إلى تصميم يشتمل على عناصر البرنامج والجدول الزمني والمهام والتقييمات.
- 5 - ترابط البرنامج واتساقه: ينبغي أن يكون البرنامج مترابطاً ومتسقاً، كما ينبغي أن يكون لدى الطالب القدرة على الوفاء بمتطلباته في إطار المدة الزمنية المحتملة. كما يتعين أن تكون العلاقة بين غايات التعليم والقدرات ومخرجات التعليم وبين عناصر البرنامج والمهام والتقييمات علاقة واضحة لا لبس فيها.
- 6 - هيئة تدريس البرنامج: ينبغي أن تضم هيئة التدريس الأساسية أفراداً من ذوي الخبرات الأكاديمية وغير الأكاديمية. وعموماً فإنه يتعين أن يكون أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن برامج تمنح درجات في الدراسات العليا حاصلين على درجات علمية ومشاركين في الأنشطة البحثية والخدمية والاستشارية إذا لزم الأمر. ويجب إشراك الممارسين الذين تم إعدادهم على نحو جيد في كافة البرامج الأكاديمية أو البرامج التدريبية أو كليهما.
- 7 - حجم هيئة التدريس والموظفين الأساسيين: ينبغي أن يكون عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بدوام كامل والمسؤولين عن الجزء الرئيس في البرنامج أربعة أعضاء على الأقل، ويمكن أن يكون أكثر من ذلك حسب مهمة البرنامج وحجمه وشموليته.
- 8 - الاشتراك في البحوث: ينبغي أن يكرس أعضاء هيئة التدريس والموظفون الأساسيون المسؤولون عن أي من برامج منح الدرجات الأكاديمية قدراً كبيراً من وقتهم للبحث ولخدمة المجتمع.

9 - القبول في البرنامج: ينبغي توفر إجراءات قبول تتسم بالملاءمة والشفافية والعدل على أن تكون معايير القبول في متناول الجميع.
ب2. محتوى البرنامج :

- 1 - ترابط البرنامج واتساقه: ينبغي منطقياً أن ينبثق محتوى البرنامج من أهدافه وغاياته وإستراتيجيته التعليمية المنتقاة.
- 2 - مستوى البرنامج: يجب أن يتواءم محتوى البرنامج مع المستوى المناسب للفئة أو الفئات المستهدفة.
- 3 - متطلبات البرنامج الرسمي: يجب أن يشتمل المحتوى على العناصر المنصوص عليها في متطلبات الحصول على الشهادة أو الدرجة العلمية.
- 4 - قاعدة البرنامج: يجب أن يعكس محتوى البرنامج، حسب مستواه، مفاهيم ورؤى ونظريات وأساليب دولية رفيعة المستوى. كما ينبغي أن تكون الأساليب والإجراءات والسياسات التي تُدرس "مبنية على الأدلة" إن أمكن.
- 5 - تعدد حقول الدراسة: يجب أن يعكس محتوى البرنامج قاعدة حقل الإدارة العامة ذات الحقول الدراسية المتعددة.
- 6 - الخبرة العملية: ينبغي هيكلة البرامج الخاصة بمنح الدرجات العلمية على نحو يضمن توفر قدر من الخبرة المنظمة لدى الخريجين في القطاع العام أو القطاعات غير الربحية.
- 7 - التشاور مع المجتمع: في إطار عملية تطوير البرامج التدريبية وبرامج منح الدرجات العلمية تحظى احتياجات المنظمات التي يتم من أجلها إعداد الأفراد بأهمية بالغة. وتحقيقاً لهذه الغاية فإنه ينبغي انتهاج أسلوب تشاوري وتجاوري مناسب.
- 8 - مواد المنهج: ينبغي أن يعزز البرنامج أو المنهج التدريبي قدرات الطالب وقيمه ومعارفه ومهاراته للعمل بشكل يتسم بالأخلاق والإنصاف والفعالية والكفاءة. ووفقاً لرسالة البرنامج فإنه يتعين أن يشتمل المنهج على:

إدارة منظمات الخدمة العامة:

- إدارة الموارد البشرية
- وضع الميزانيات والعمليات المالية
- إدارة المعلومات وتطبيقات التقنية الحديثة والسياسة
- القانون الإداري والدستوري
- مهارات الاتصال الفعال
- مفاهيم سلوكيات التنظيم والإدارة
- العلاقات بين القطاع غير الربحي والقطاع الخاص، وإدارة المنح

تحسين عمليات القطاع العام :

- تطوير منظمات عالية الأداء
- إدارة الشبكات والشراكات
- تقديم السلع والخدمات العامة
- إدارة المشاريع والعقود
- دعم تنوع الموارد البشرية
- تحفيز وتصميم منظمات القطاع العام

القيادة في القطاع العام :

- الحل المبدع والمبتكر للمشكلات
- قيادة التحول المؤسسي والمنظماتي
- منع الصراع واستراتيجيات الحل
- تعزيز مبدأ المساواة في تقديم الخدمات
- وضع مناهج للتخفيف من حدة الفقر
- تعزيز التطور الديمقراطي للمؤسسات
- أخلاقيات القطاع العام

تطبيق أساليب التحليل الكمي والنوعي :

- الاقتصاديات المؤسسية والتنموية
- صياغة وتحليل وتطبيق وتقييم السياسة والبرنامج
- صنع القرار وحل المشكلات
- التخطيط الاستراتيجي

فهم السياسة العامة والبيئة المنظماتية :

- العمليات والمؤسسات السياسية والقانونية
- العمليات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية
- السياق التاريخي والثقافي
- إدارة التطور الاقتصادي
- دلالات "حكومة الطرف الثالث"

– إقرار التنوع الثقافي والتوفيق بين أشكاله

إن متطلبات هذه المجالات لا تفرض مواد محددة للدورات، كما أنها لا تقتضي أن تكون المدة التي تستغرقها أي من هذه الحقول متساوية أو أن تتولى برامج الشئون العامة أو السياسة العامة أو الإدارة العامة تقديم المواد. كما أنه لا ينبغي أن تُفسر المتطلبات على نحو يعرقل تطوير نقاط قوة خاصة أو مجالات تخصص في كل برنامج.

9 - هناك معايير أخرى لها صلة بتقييم مستوى تميز البرامج. وتشير مثل هذه المعايير إلى جوانب عامة في البرنامج وتسهم في تحقيق أهداف أكثر شمولاً وحسماً في تحقيق الرفاه لأي مجتمع. ومن ثم فإن البرامج المسنولة عن إعداد الأفراد للعمل في القطاع العام أو لتعزيز مهاراتهم ينبغي أن تشتمل على محتوى يتناول الأمور التالية:

أخلاقيات القطاع العام :

ينبغي أن تُسهم جميع البرامج التعليمية أو التدريبية المُعدة للقطاع العام في تنمية أفراد يتمتعون بأخلاقيات حقيقية للقطاع العام ويمكن وصفهم بأنهم على دراية وفهم بأهمية وجود قطاع عام فعال يتسم بما يلي:

- القيم الديمقراطية
- احترام حقوق الأفراد وحقوق الإنسان الأساسية
- العدالة الاجتماعية والتوزيع العادل للسلع والخدمات
- التنوع الاجتماعي والثقافي
- الشفافية والخضوع للمساءلة
- التنمية المستدامة
- العدالة والإنصاف التنظيميان
- الاعتراف بالترابط العالمي
- المشاركة المدنية

مهارات القطاع العام :

ينبغي أن تُسهم البرامج التعليمية والتدريبية التي تهدف إلى إعداد الأفراد للقطاع العام في تمكين المشاركين (بالنسبة لأهداف البرنامج ومستواه) في بناء قدرات شخصية للقيام بالتالي:

- التفكير التحليلي والنقدي
- التعامل مع التعقيدات
- المرونة
- التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد
- العمل داخل بيئة سياسية
- بناء منظمات ذات أداء عالٍ

- إشراك مجموعات ومؤسسات أخرى في المجتمع في تحقيق أهداف السياسة
- التعلم الدائم
- تطبيق تجارب الحياة على الأنشطة الأكاديمية والتدريبية

طبيعة القطاع العام :

ينبغي أن تتناول البرامج التعليمية أو التدريبية المُعدة للقطاع العام (بالنسبة لأهداف البرنامج ومستواه) ما يلي:

- التدويل والعولمة
- التوازن بين المركزية واللامركزية
- تأثير المنظمات والاتفاقيات المتعددة الجنسيات
- إضعاف الدولة (تأثير خفض الإنتاج والإدارة العامة الحديثة)
- الوسائط الجديدة للاتصال وتأثيرها
- الإدارة التعاونية

ب3. تنظيم البرنامج وإدارته

هناك مجموعة أخرى من المعايير المستخدمة لتحديد المقاييس ذات العلاقة

بتنظيم البرنامج :

- 1 - مسئولية البرنامج: ينبغي أن يكون هناك هيكل واضح للمسؤولية عن البرنامج .
- 2 - ميزانية البرنامج: ينبغي أن تكون الميزانية كافية (من حيث التمويل والموظفين والمرافق) لتحقيق أهداف وغايات البرنامج.
- 3 - إدارة البرنامج: يجب توفر إدارة كافية للبرنامج.
- 4 - مستوى تقدم المشاركين: يجب وجود تفسير واف للتقدم المتاح للطلاب الواحد.
- 5 - التقييم: ينبغي قياس مستوى أداء الطالب بشكل واف ويُفضل أن يكون القياس على أساس القدرات التي حصلها. ويجب تقييم الطلاب من خلال المعايير والأنظمة والإجراءات المنشورة المُتبعة بانتظام، كما يجب أن يتاح للطلاب إمكانية الدخول على العملية الجارية فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة بأدائهم.
- 6 - معلومات البرنامج: ينبغي أن يحصل الطلاب على معلومات آنية ومستوفاة عن البرنامج.
- 7 - فحص أعضاء هيئة التدريس: ينبغي فحص هيئة التدريس والموظفين المشاركين في البرنامج وتقييمهم وفق أدائهم بانتظام.
- 8 - الاتصال: ينبغي توفر نظام اتصال واف بين جميع الأشخاص المشاركين في البرنامج (بمن فيهم الطلاب والمدرسون والموظفون).
- 9 - الاتساق في تقديم الدورات: في حالة تقديم دورات متعددة فإنه يجب ضمان الاتساق بينها.
- 10 - مراقبة البرنامج ومراجعته: يجب توفر نظام ملائم (مستمر ومعمم وشامل) لمراقبة (تقييم الدورة والبرنامج) ومراجعة البرنامج بمشاركة جميع الجهات المعنية. ويجب أن يتوافق هذا النظام مع نظام ضمان الجودة الشاملة في المؤسسة.

ب4. أداء البرنامج

- 1 - نظام قياس الأداء: ينبغي توفر نظام واف لقياس مستوى أداء البرنامج، ويجب أن يكون هذا النظام متصلاً بأهداف البرنامج ومشملاً على نظام معياري بالقدر الذي يكون عملياً.
- 2 - الرضا: يجب قياس الرضا عن البرنامج كما تراه الأطراف المعنية (سواء الطلاب أو الخريجين أو أرباب العمل) بشكل منتظم.
- 3 - معلومات التشغيل الأساسية: ينبغي إتاحة المعلومات عن البيانات المتعلقة بالبرنامج (وفقاً لنوع التدريب أو التعليم) مثل عدد المشاركين وتغطية الفئة المستهدفة والمتسربين من البرنامج ومتوسط ساعات الدراسة.
- 4 - الأهداف المحددة: لن يحقق البرنامج أهدافه إلا إذا تم تقييم الأداء الذي جرى قياسه على أساس تلك الأهداف. فالأهداف قد تضعها المؤسسة ذاتها أو مؤسسات خارجية معنية أيضاً.
- 5 - المعايرة: يجب مقارنة أداء البرنامج بأداء البرامج الأخرى ذات الصلة إن أمكن ذلك.
- 6 - التأثير على المجتمع: قياس تأثير البرنامج على المجتمع وتقييم هذا التأثير بما يتناسب ورسالة البرنامج.
- 7 - الأداء المالي: ينبغي توفر المعلومات الخاصة بمستوى الأداء المالي، كالتكلفة لكل طالب والعائد على الاستثمار (من حيث الوقت والجهد والتمويل)، اعتماداً على الترتيبات المؤسسية.
- 8 - تأثير البرنامج: ينبغي بذل جهود منتظمة للحصول على تقييم المنظمات التي من أجلها يتم تعليم الأفراد أو تدريبهم. وينبغي توظيف نتائج جهود التقييم هذه في تعديل أنشطة البرنامج التعليمية والتدريبية على نحو يفضي إلى تحسين مستوى الفعالية ويضمن الاستجابة.

المراجع

EAPAA (2006): *Accreditation Criteria*. European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA) Electronic source retrieved March 24, 2007, from <http://www.eapaa.org/criteria.htm>.

EFMD-EPAS (2006): EFMD Programme Accreditation System: Standards and Criteria (version 7, 31 May 2006). European Foundation for Management Development (EFMD). Electronic source retrieved June 26, 2006, from http://www.efmd.org/attachments//tmpl_1_art_060516ecwh_att_060622xupz.pdf

ENQA (2005): *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki, European Association for Quality Assurance in Higher Education. 41 pp.

Rosenbaum, Allan & John-Mary Kauzya, Eds. (2007): *Excellence and leadership in the public sector: the role of education and training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration.

Rosenbaum, Allan (2007): "Excellence in Public Administration Education: Preparing the Next Generation of Public Administrators" in: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.11-24.

Wooldridge, Blue (2007): "High performing schools and institutes of administration: the role of standards of excellence." in: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.44-61.

استخدام مقاييس التميز

ستجد أدناه جميع المعايير للمرة الثانية، إلا أنها تأتي الآن مصحوبة بمؤشرات مستوى التحصيل في شكل مقياس ليكرت.

هام: ينبغي استخدام المؤشرات كدلالات ليس إلا، فهي ليست قواعد أو أدوات قياس دقيقة أو موضوعية لمعيار ما. كما يمكن وجود مؤشرات أخرى تشير إلى مستوى التحصيل.

يمكن استخدام قائمة مقياس ليكرت في إجراء تقييم ذاتي لمعهدك وبرنامجك، وكبداية، يمكن استخدامه لبرنامج لدعم الجودة. وربما ترغب في النظر في العناصر التالية:

بمساعدة الجهات المعنية لديك، أجب على الأسئلة التالية:

- 1 - من خلال المهمة الموكلة إليك، ما هي المعايير التي لا يمكن تطبيقها، ولماذا؟
- 2 - إذا لم تتوفر لديك الموارد اللازمة لإجراء مراجعة كاملة للجودة فإن لك أن تختار المعايير الأكثر أهمية لك وللجهات المعنية لديك.
- 3 - من خلال المهمة الموكلة إليك، ما هو المستوى الذي ينبغي عليك تحقيقه على الأقل وفق كل معيار؟
- 4 - من خلال المهمة الموكلة إليك، ما هي معايير التقييم الأخرى التي ينبغي أن تكون محل اعتبار؟

أجب على الأسئلة التالية :

- 5 - ضع درجة تقييم لمؤسستك/برنامجك وفق كل معيار من المعايير (المختارة). ما دليلك على صحة هذه الدرجة؟ تأكد من أنه باستطاعتك البرهنة على صحة هذه الدرجة بالدليل الموضوعي.
- 6 - وفق أية معايير يأتي أدائك أدنى من المستوى الذي حددته كهدف لك؟ ما هي الأسباب (المحتملة) لانخفاض مستوى الأداء؟
- 7 - ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسين مستوى أدائك وفق أي من هذه المعايير؟

بالتشاور مع الجهات المعنية لديك قم بالتالي :

- 8 - حدد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها ثم باشر جهود التخطيط.
- 9 - نفذ الإجراءات كما خطط لها.
- 10 - قيم نتائج الإجراءات التي اتخذتها بانتظام، وإذا اقتضى الأمر اتخذ مزيداً من الإجراءات.

المعايير التي يتم على أساسها تقييم مستوى التقدم في المستويات في شكل بنود لمقياس ليكرت

7	4	1	0	المعيار		
الأداء العالي	المستوى المتوسط	المستوى الأساسي	لا يوجد			
أ. المقاييس المؤسسية للتمييز						
1	هناك عملية تخطيط مكملة ومتناسكة أسفرت عن وجود مهمة واضحة تشترك فيها كل الجهات المعنية	العملية قائمة ولكنها غير مكتملة؛ توجد مشاركات لبعض الجهات المعنية	العملية ضمنية: لا توجد مشاركات للجهات المعنية في هذه العملية	لا يوجد تخطيط استراتيجي من أي نوع	عملية التخطيط الاستراتيجي	
2	هناك هيكل مالي وميزاني يتمتع بالشفافية والكفاءة ويتيح للمسئول عن كل برنامج فردي فرصة التحكم الواضح في الميزانية	الهيكل إما أنه لا يتسم بالشفافية أو غير فعال؛ وهو هيكل ذو رقابة غير كاملة	الهيكل لا يتسم بالشفافية والفعالية؛ والتحكم غير كامل أو هامشي	لا يوجد هيكل مالي أو ميزاني	الهيكل المالي والميزاني	
3	هناك قدر وافٍ (مستمر ودائم وشامل) ورسمي من نظام ضمان الجودة (يتمثل في الإستراتيجية والسياسة والإجراءات) يتأكد على أساسه مشاركة الجهات المعنية. هذا النظام متاح للجمهور	هناك قدر جيد من ضمان الجودة إلا أنه غير منهجي؛ ولا تشترك فيه جميع الجهات المعنية	هناك قدر من ضمان الجودة إلا أنه غير منهجي؛ ولا تشترك فيه الجهات المعنية	لا يوجد ضمان للجودة على الإطلاق	نظام ضمان الجودة	
4	نظام إدارة الموارد البشرية يشتمل على جميع العناصر ذات الصلة	نظام إدارة الموارد البشرية لا يزال في مرحلة التطوير، فالعناصر فقط هي المتاحة	نظام إدارة الموارد البشرية نظام أساسي (يتعلق بالمكافآت في الغالب)	لا يوجد نظام لإدارة الموارد البشرية على الإطلاق	نظام إدارة الموارد البشرية	
5	تحصل هيئة التدريس أو الموظفون على الدعم والتحفيز المناسب لاستحداث ونشر معارف جديدة في حقل دراسة الإدارة العامة	تسهم هيئة التدريس أو الموظفون في حقل الدراسة ولكنهم لا يجدون الدعم أو التحفيز المناسب لاستحداث ونشر معارف جديدة	لا يكاد يكون هناك إسهام لهيئة التدريس أو الموظفين في حقل الدراسة	لا يمكن لهيئة التدريس أو الموظفين الإسهام في حقل الدراسة	الإسهام في حقل الدراسة	

6	التنوع الاجتماعي والثقافي	لا يحظى التنوع الاجتماعي والثقافي بأي اهتمام على الإطلاق	لا يكاد يكون هناك أي اهتمام بالتنوع الاجتماعي والثقافي	يوجد بعض الاهتمام بالتنوع الاجتماعي والثقافي ولكنه غير مرسخ على سياسة شؤون الموظفين	تعكس سياسة إدارة شؤون الموظفين وممارساتها التنوع الاجتماعي والثقافي
7	المرافق الخاصة بالمكتبة والهيئة المساندة والفصول الدراسية والأجهزة التعليمية ونظم تقنية المعلومات والاتصالات ومكاتب أعضاء هيئة التدريس، والمرافق السكنية (في حال وجودها). هذه المرافق متاحة للمعاقين.	جميع المرافق تقريباً غير كافية على الإطلاق	بعض المرافق كافية لكن أغلبها غير كاف	العديد من المرافق وافية وليست جميعها. ويتعذر على المعاقين الاستفادة من معظمها	جميع المرافق وافية ويسهل على المعاقين الاستفادة منها
8	خدمات الطالب	غير متوفرة	بعض الخدمات متاحة ولكن نوعيتها رديئة	بعض الخدمات وافية وبعضها غير متوفر أو نوعيتها رديئة	تتوفر منظومة كاملة من خدمات الطالب ذات النوعية الجيدة
9	العلاقات العامة	لا وجود للعلاقات العامة	القليل من المعلومات هو الذي يتوفر بسهولة	كمية لا بأس بها من المعلومات تتوفر بسهولة ولكنها ليست دائماً وافية أو دقيقة، ولا تتوفر معلومات عن أداء المؤسسة بسهولة	توجد منظومة علاقات عامة تتوفر فيها معلومات وافية ودقيقة وموضوعية عن مهام المؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي وعن البرامج المقدمة وعن المكافآت الممنوحة وعن مستوى أداء المؤسسة
10	التظلمات	لا توجد إمكانية لتقديم التظلمات	يمكن تقديم التظلمات فقط، ولكن لا يوجد نظام للتعامل معها	نظام التعامل مع التظلمات غير كامل	يوجد نظام واف (عادل ومتاح) للتعامل مع التظلمات
11	وظيفة القدوة		أداء المؤسسة لا يُعد نموذجاً يحتذى به على الإطلاق	أداء المؤسسة لا يُعد نموذجاً يحتذى به في كل النواحي أو لا يسهل رؤيته أو كلا الأمرين معاً	المؤسسة هي منظمة عامة تصلح كقدوة

12	مقارنة الأداء	لا تقارن المؤسسة أداؤها مع المنظمات ذات الأداء العالي	تقارن المؤسسة أداؤها مع غيرها من المنظمات ذات الأداء العالي في بعض النواحي فقط
ب.1. تطوير البرنامج ومراجعته			
1	عملية تطوير البرنامج ومراجعته	لا توجد عملية لتطوير البرنامج ومراجعته	هناك بعض عناصر عملية تطوير ومراجعة البرنامج، وتشارك في هذه العملية بعض الجهات المعنية
2	أهداف البرنامج وغاياته	لا توجد أهداف أو غايات ضمنية أو صريحة للبرنامج	الأهداف والغايات واضحة ولكن مستوى تفعيلها ليس بالكبير، وتشارك فيها بعض الجهات المعنية
3	الإستراتيجية التعليمية	لا توجد إستراتيجية تعليمية	يتوفر شيء من الإستراتيجية التعليمية، وتستخدم العديد من طرق التدريس المختلفة من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ولا توجد طرق تدريس "قائمة على الأدلة"، ورغم ندرة استخدام نظام التعليم عن بعد إلا أنه جزء من البرنامج.
4	تصميم البرنامج	لا توجد علاقة بين الأهداف والغايات. والإستراتيجية التعليمية من جهة والبرنامج من جهة أخرى	تُترجم العلاقة بين الأهداف والغايات والإستراتيجية التعليمية إلى برنامج إلا أنه لا يوجد رابط بينها وبين مكونات البرنامج وجدوله ومهامه وتقييماته

5	ترابط البرنامج واتساقه	البرنامج عبارة عن مجموعة مفككة من العناصر غير المترابطة	البرنامج غير مترابط أو غير متسق أو غير قابل للتنفيذ	البرنامج مترابط ومتسق وقابل للتنفيذ، ولكن العلاقة بين القدرات أو مخرجات التعليم من ناحية وعناصر البرنامج ومهامه وتقييماته من ناحية أخرى علاقة غير واضحة	البرنامج مترابط ومتسق وقابل للتنفيذ. والعلاقة بين الكفاءات أو مخرجات التعليم من ناحية وعناصر البرنامج ومهامه وتقييماته من ناحية أخرى علاقة واضحة
6	هيئة تدريس البرنامج	لا توجد هيئة تدريس أو موظفون محددة	هيئة التدريس أو الموظفون غير وافية كماً وكيفاً	هيئة التدريس أو الموظفون غير وافية إما من حيث الكم أو من حيث الكيف	هيئة التدريس أو الموظفون وافية من جميع النواحي الكمية والكيفية، والممارسون المسؤولون عن تدريس البرنامج معدون إعداداً كافياً
7	حجم هيئة التدريس أو الموظفون الأساسيون	لا توجد هيئة تدريس أو موظفون محددة	حجم هيئة التدريس أو الموظفون المسؤولون عن الجزء الرئيس في برنامج منح الدرجات العلمية يقل عن خمسة أعضاء	حجم هيئة التدريس أو الموظفون المسؤولون عن الجزء الرئيس في برنامج منح الدرجات العلمية خمسة أعضاء تقريباً	حجم هيئة التدريس أو الموظفون المسؤولون عن الجزء الرئيس في برنامج منح الدرجات العلمية خمسة أعضاء على الأقل
8	المشاركة في البحوث	لا توجد هيئة تدريس أو موظفون محددة	هيئة التدريس أو الموظفون المسؤولون عن الجزء الرئيس في برنامج منح الدرجات العلمية لا يكرسون (تقريباً) أي وقت للبحوث	هيئة التدريس أو الموظفون المسؤولون عن الجزء الرئيس في برنامج منح الدرجات العلمية يكرسون جزءاً من وقتهم للبحوث	هيئة التدريس أو الموظفون المسؤولون عن الجزء الرئيس في برنامج منح الدرجات العلمية يكرسون جزءاً كبيراً من وقتهم للبحوث
9	القبول في البرنامج	لا توجد معايير للقبول	معايير القبول وإجراءاته غير واضحة ومبهماة	معايير القبول وإجراءاته ليست واضحة تماماً	معايير القبول وإجراءاته واضحة وشفافة ومتاحة للجمهور
ب2 محتوى البرنامج					
1	ترابط البرنامج واتساقه	البرنامج عبارة عن مجموعة مفككة من العناصر	مجموعة عناصر البرنامج لا تربطها علاقة واضحة بأهداف البرنامج وغاياته	البرنامج مترابط ومتسق جزئياً، وعلاقة البرنامج بأهدافه وغاياته علاقة ضمنية	محتوى البرنامج نتاج منطقي وواضح لأهدافه وغاياته وإستراتيجيته التعليمية، والبرنامج بذلك مترابط ومتسق
2	مستوى البرنامج	المحتوى لا يتلاءم مع مستوى الدرجة العلمية ولا مع المجموعة (أو المجموعات) المستهدفة	المحتوى لا يتلاءم بشكل كافٍ مع مستوى الدرجة العلمية والمجموعات المستهدفة	المحتوى يتلاءم مع مستوى الدرجة العلمية ولكن لا يتلاءم مع المجموعات المستهدفة	المحتوى يتلاءم مع مستوى الدرجة العلمية والمجموعات المستهدفة

3	متطلبات البرنامج الرسمية	البرنامج لا يشتمل على أي من العناصر المنصوص عليها في متطلبات الحصول على الشهادة أو الدرجة العلمية	البرنامج لا يشتمل على جميع العناصر المنصوص عليها في متطلبات الحصول على الشهادة أو الدرجة العلمية	البرنامج يشتمل على العناصر المنصوص عليها في متطلبات الحصول على الشهادة أو الدرجة العلمية
4	قاعدة البرنامج	جميع عناصر البرنامج قديمة	معظم عناصر البرنامج قديمة	جميع عناصر البرنامج حديثة وبعضها قديم، وطرق التدريس ليست مبنية على الأدلة
5	تعدد حقول الدراسة	البرنامج لا يوفر حقول دراسة متعددة	محتوى البرنامج لا يعكس بشكل كاف قاعدة حقل الإدارة العامة بما فيها من حقول دراسية متعددة	محتوى البرنامج يعكس إلى حد ما قاعدة حقل الإدارة العامة بما فيها من حقول دراسية متعددة
6	أساسيات الإدارة العامة	لا يحتوي البرنامج على العناصر الأساسية لحقل دراسة الإدارة العامة	يحتوي البرنامج على بعض العناصر الأساسية فقط لنظام الإدارة العامة	يحتوي البرنامج على العديد وليس كل العناصر الأساسية لحقل دراسة الإدارة العامة
7	أخلاقيات القطاع العام	لا يشير البرنامج في أي مكان إلى أخلاقيات القطاع العام	ترد إشارات عارضة فقط في البرنامج إلى أخلاقيات القطاع العام	ترد إشارة واضحة لأخلاقيات القطاع العام إلا في عدة عناصر من مكونات البرنامج
8	مهارات القطاع العام	البرنامج لا يتيح للطلاب الفرصة لتعلم أي من المهارات الضرورية في القطاع العام	البرنامج يتيح الفرصة للطلاب لتعلم القليل فقط من مهارات القطاع العام الضرورية	البرنامج يتيح للطلاب تعلم بعض وليس كل مهارات القطاع العام الضرورية
9	طبيعة القطاع العام	البرنامج لا يعير أي اهتمام لطبيعة القطاع العام	البرنامج يهتم بالكاد بطبيعة القطاع العام	البرنامج يهتم بدرجة وافية بطبيعة القطاع العام

ب3 تنظيم البرنامج وإدارته			
1	مسئولية البرنامج	لا تقع مسؤولية البرنامج على أحد	المسئولية عن البرنامج غير واضحة ومتناثرة
2	ميزانية البرنامج	لا توجد ميزانية محددة للبرنامج	ميزانية البرنامج (من حيث التمويل والموظفين والمنشآت) لا تكفي لتحقيق أهداف البرنامج وغاياته
3	إدارة البرنامج	لا توجد إدارة للبرنامج	توجد إدارة للبرنامج ولكنها ليست وافية تماماً
4	تقدم الطالب	لا توجد إدارة وافية للتقدم الذي يحزره الطالب	توجد إدارة وافية لتقدم الطالب ولكنها غير متاحة للطالب
5	التقييم	لا يجري قياس أداء الطلاب	يُقاس أداء الطلاب ولكن لا يُقاس من حيث ما اكتسبوه من مقدرات. والطلاب يقيمون باستخدام معايير وأنظمة وإجراءات منشورة ومطبقة بانتظام
6	معلومات البرنامج	من المستحيل أن يحصل الطلاب على معلومات كافية في حينها عن التغييرات التي قد تطرأ على البرنامج أو عن مستوى تقدمهم	بعض المعلومات وافية وفي حينها والبعض الآخر ليس كذلك. ولا يسهل توفير كل المعلومات أو إتاحتها في حينها
7	فحص هيئة التدريس	لا يوجد فحص واضح لهيئة التدريس أو الموظفين	يتم أحياناً فحص هيئة التدريس أو الموظفين المشاركين في البرنامج بالنسبة لمستوى أدائهم في التدريس

8	الاتصال	لا يوجد أي اتصال بين الأعضاء المشاركين في البرنامج	يوجد نظام اتصال غير واف بين كافة الأشخاص المشاركين في البرنامج (طلاباً ومدرسين وموظفين)	يوجد نظام اتصال واف بين كافة الأشخاص المشاركين في البرنامج (طلاباً ومدرسين وموظفين)
9	الاتساق في تقديم الدورات	في حالة تقديم دورات متعددة فإن الاتساق في تقديمها أمر غير مضمون على الإطلاق	في حالة تقديم دورات متعددة فإن الاتساق في تقديمها يكون مضموناً بصورة طفيفة	في حالة تقديم دورات متعددة فإن الاتساق في تقديمها يكون مضموناً جزئياً فقط
10	مراقبة البرنامج ومراجعته	لا توجد مراقبة للبرنامج	تقريباً لا توجد مراقبة للبرنامج	المراقبة مقصورة على تقييم المقررات، ولكن عملية المراجعة ليست واضحة أو أنها غير رسمية، فليس هناك مراقبة للبرنامج ككل
ب4 أداء البرنامج				
1	نظام قياس الأداء	لا تُجمع معلومات عن الأداء	لا تُجمع معلومات عن الأداء تقريباً	يتم جمع بعض المعلومات عن الأداء ولكن ليس بصورة منتظمة أو مستمرة
2	الرضا	لا يُقاس مستوى الرضا عن البرنامج على الإطلاق	يُقاس مستوى الرضا عن البرنامج من وجهة نظر المعنيين ذوي الصلة (كالطلاب والخريجين والموظفين) بشكل غير منتظم أو أنه لا يقاس من وجهة نظر جميع المعنيين	يُقاس مستوى الرضا عن البرنامج من وجهة نظر المعنيين ذوي الصلة (كالطلاب والخريجين والموظفين) بانتظام
3	معلومات التشغيل الأساسية	لا تتوفر معلومات على الإطلاق	لا تتوفر سوى معلومات عن عدد الطلاب	تتوفر أيضاً معلومات عن عدد المتسربين وعن متوسط فترات الدراسة
4	أهداف محددة	تحقيق الأهداف المحددة مسألة لا يتم تقييمها	تحقيق الأهداف المحددة مسألة قلما يتم تقييمها	تحقيق بعض الأهداف المحددة مسألة يتم تقييمها

5	المعيارية (Benchmarking)	لا تجرى معايرة للأداء	من المقرر إجراء المعايرة مستقبلاً	يتم إجراء قدر من المعايرة	تُجرى المعايرة على كافة معايير الأداء ذات الصلة
6	أثر البرنامج في المجتمع	لا يتم قياس أثر البرنامج في المجتمع	قلما يُقاس أثر البرنامج في المجتمع	يُقاس أثر البرنامج في المجتمع ولكن بصورة غير كاملة	يتم قياس أثر البرنامج على المجتمع
7	الأداء المالي	لا تتوفر معلومات عن مؤشرات الأداء المالي ذات الصلة على الإطلاق	قلما تتوفر معلومات عن مؤشرات الأداء المالي ذات الصلة	تتوفر معلومات عن بعض مؤشرات الأداء المالي	تتوفر معلومات عن جميع مؤشرات الأداء المالي ذات الصلة