



2018

دليل بشأن وضع وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية في منطقة جنوب
المتوسط، في إطار مشروع إيونت



الدكتور هيثم بني سلامة

جامعة اليرموك

نيسان/أبريل 2018



بتمويل مشترك من برنامج
إيراسمس بلس التابع للاتحاد
الأوروبي

لقد تم تحرير هذا الدليل والمصادقة عليه من قبل كافة أعضاء اتحاد إيونت. وهو يستند إلى تحليل الاحتياجات وإلى الملاحظات الصادرة عن موظفي مؤسسات التعليم العالي في البلدان الشريكة لوحدة تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي في مؤسسات التعليم العالي في البلدان المستفيدة من البرنامج ومن الدورات التدريبية التي يتم تنظيمها في مؤسسات التعليم العالي في البلدان المستفيدة من البرنامج. يعدّ هذا الدليل من أبرز التقارير ذات الصلة بمشروع إيونت "وضع وحدات تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي في منطقة جنوب البحر الأبيض المتوسط"

5733522-EPP-1-2016-1-FR-EPPKA2-JP

لجنة الصياغة

- الأستاذ هيثم بني سلامة، جامعة اليرموك، الأردن.
- السيدة فلورنس هاك، جامعة إكس - مرسيليا، فرنسا.

الشركاء

- تيثس Tethys، جامعة إكس مرسيليا، فرنسا
- جامعة نيس صوفيا أنتيبوليس، فرنسا
- جامعة سبلت UNIST، كرواتيا
- اتحاد جامعات منطقة البحر الأبيض المتوسط UNIMED، إيطاليا
- جامعة ميسينا UNIME، إيطاليا
- جامعة روما لا سابينزا UNIROMA1، إيطاليا
- جامعة برشلونة UB، إسبانيا
- جامعة سانتياغو دي كومبوستيلا USC، إسبانيا
- جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا PSUT، الأردن
- جامعة اليرموك YU، الأردن
- الجامعة الأنطونية UA، لبنان
- جامعة البلمند UOB، لبنان
- جامعة القديس يوسف USJ، لبنان
- جامعة مصراتة MU، ليبيا
- جامعة الزاوية ZU، ليبيا
- جامعة طرابلس UoT، ليبيا

كلمة هيئة التحرير

نظراً للتقدم الملموس والتطورات الهائلة التي يعرفها العالم على الصعيدين العلمي والتكنولوجي، تواجه جامعات جنوب البحر الأبيض المتوسط تحدي مواكبة هذه التطورات السريعة بغية الوفاء بتطلعات المجتمع الحديث مع تعزيز أنشطتها على المستوى الدولي. ولهذا الغرض، فقد تم منح وتنفيذ عدد كبير من المشاريع الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي في منطقة جنوب البحر المتوسط. غير أن تنفيذ مشروعات الاتحاد الأوروبي هذه تنفيذاً فعالاً يستلزم وجود وحدات مخصصة لتصميم وإدارة المشاريع الأوروبية في مؤسسات التعليم العالي في الدول الشريكة.

من أجل دعم جامعات منطقة البحر الأبيض المتوسط على تنفيذ وإدارة المشاريع الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي إدارة فعالة، فقد أطلقت جامعة إيكس مارسيليا، بدعم من شركاء إيونت الأوروبيين والمتوسطين، مشروعاً يهدف إلى تحسين مستوى مشاركة جامعات جنوب البحر المتوسط في المشروعات الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي. يتعلق الأمر بمشروع "إنشاء وحدات تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي في منطقة جنوب البحر الأبيض المتوسط إيونت"، المندرج ضمن مشروع إيراسموس بلس، الذي تشترك في تمويله المفوضية الأوروبية.

وإن هذه التحديدات هي نتيجة الأعمال والأنشطة التي تم إجراؤها في إطار مشروع إيونت. حيث يقدم الدليل أبرز الإرشادات التي تهتم بإنشاء وحدات تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي من أجل دعم إطلاق ورصد وإدارة المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي في جامعات جنوب البحر المتوسط. ويتم استخدام هذا الدليل داخلياً من أجل تسهيل إنشاء وحدات تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي في مؤسسات التعليم العالي التابعة للدول الشريكة. كما يجوز استخدامه من قبل أي مسؤول في مؤسسة من مؤسسات منطقة جنوب البحر المتوسط (غير الجامعات الشريكة لإيونت) يرغب في اتباع نهج فعال يهدف إلى تعزيز مشاركة مؤسسته في المشاريع والبرامج الأوروبية.

إنَّ جميع البيانات الواردة في هذه الوثيقة صادرة عن مختلف شركاء مشروع إيونت، ولا تعكس آراء المفوضية الأوروبية.

وأخيراً، توجّه هيئة التحرير جزيل الشكر لكافة مديري المؤسسات الشريكة في إيونت، وكذلك لجميع المتعاونين الأردنيين والليبيين واللبنانيين والأوروبيين.

الدكتور هيثم بني سلامة

جامعة اليرموك، الأردن

كلمة المكتب الوطني إيراسموس بلس، الأردن

يسرّ المكتب الوطني إيراسموس بلس بالأردن أن يسلّط الضوء على فوائد مشروع إيونت وآثاره الإيجابية كأحد مشاريع بناء القدرات على صعيد التعليم العالي التي يمولها برنامج إيراسموس بلس التابع للاتحاد الأوروبي، ضمن جملة من المبادرات. كما يعبر المكتب عن امتنانه للاتحاد للفرصة التي أتاحتها لنا. إنّ برنامج إيراسموس بلس الممول من جانب الاتحاد الأوروبي يعدّ ذا فائدة كبيرة للبلدان الشريكة. ونظراً لأنّ إيراسموس بلس هو برنامج التعاون التابع للاتحاد الأوروبي الذي يدعم المشاريع والشراكات والتنقل والحوار بشأن السياسات ذات الصلة بالتعليم والتدريب والشببية والرياضة، فإنّ برنامج إيراسموس بلس يقدم عدداً من الفرص لمؤسسات التعليم العالي وللموظفين والطلاب في جميع أنحاء العالم. ويساهم الاتحاد الأوروبي من خلال دعمه لهذا البرنامج مساهمة جوهرية في تطوير قطاع التعليم العالي في الأردن والعديد من البلدان الأخرى. وقد قام الاتحاد الأوروبي خلال السنوات الخمس عشرة المنصرمة بتمويل 91 مشروعاً للتعاون شارك فيها الأردن: يندرج 54 منها في إطار Tempus و37 ضمن أنشطة¹ Erasmus+ CBHE. وجدير بالذكر أن الأردن قد حاز على منح بموجب 16 مشروعاً من المشاريع المذكورة. تتجاوز حصّة الأردن من التمويل المتاح لتنفيذ هذه المشاريع 38 مليون يورو. وفضلاً عن ذلك، فبرنامج الحراك الأكاديمي الدولي ICM الذي تم إنشاؤه بموجب إيراسموس بلس قد أتاح فرص تبادل لأكثر من 3000 طالب وموظف خلال الفترة الممتدة ما بين 2015 و2018 للتنقل بين الأردن والاتحاد الأوروبي لغرض الدراسة أو التدريب أو التدريس. وخلال تلك الفترة، أتيحت للأردن ميزانية تبلغ 10.1 مليون يورو في الإجمال بتمويل من برنامج ICM، بموجب 277 شراكة مختارة يشارك فيها الأردن، ومن بينها 111 شراكة تخصّ عام 2018. تحظى مشاريع إيراسموس بلس بسمعة رفيعة ويزداد صيتها أكثر فأكثر. وهي تستقطب مشاركة كثيفة ومنافسة كبيرة، حيث أنّ المقترحات المقدمة ذات جودة عالية. وبغية المشاركة في مشاريع التعاون هذه، يجب أن تتوفر مؤسسات التعليم العالي على موظفين متخصصين ومدربين تدريباً جيداً ويتمتعون بكفاءات ومهارات في تصميم وإدارة المشاريع. ونظراً للتحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي عند إعداد مقترحات المشاريع، فإنها كثيراً ما تفشل في الحصول على التمويل. وهذه مسألة يعالجها مشروع إيونت من خلال تنفيذ عدد من الأنشطة الرامية إلى تزويد الموظفين في الأردن وغيره من البلدان الشريكة بالمهارات اللازمة لهذا الغرض. وتحتاج مؤسسات التعليم العالي في البلدان الشريكة الأطراف في المشروع، الأردن ولبنان وليبيا، إلى خبرة في مجال تصميم وإدارة المشاريع، من أجل الرفع

¹ بناء القدرات في مجال التعليم العالي

من نسبة مشاركتها في المبادرات ومشاريع التعاون الدولي الصادرة عن الاتحاد الأوروبي، ولكي تستفيد على أحسن وجه من الفرص المتاحة لها. يطمح إيونت إلى تزويد مؤسسات التعليم العالي بحزمة من المهارات التي من شأنها أن تمكّن موظفيها من تسيير وحدة تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية ومن تدبير مشاريع التعاون ومشاريع الباحث في مؤسسات التعليم العالي. ونظراً لتوفر مؤسسات التعليم العالي على فريق عملياتي معني بتصميم وإدارة المشاريع الأوروبية، فمن شأنها أن تكون قادرة على تطوير مشاريع دولية تستهدف المجالات ذات الأولوية بالنسبة لها، والتفاعل والتبادل بشأن أفضل الممارسات على مستوى المنطقة ومع الشركاء الأوروبيين، فتكون قادرة على جني ثمار يستفيد منها مجتمع التعليم العالي. ومن ثمة المساهمة في تحديث وتطوير معاهد ومؤسسات التعليم العالي في البلدان الشريكة المستهدفة. وهذا ما يتماشى مع أهداف برنامج إراسموس بلس ومكتب إراسموس بلس.

ونود أن نغتنم هذه الفرصة للتعبير عن خالص شكرنا وتقديرنا للمفوضية الأوروبية. وإننا نتطلع إلى تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي الأردنية ونظيراتها الأوروبية، من خلال برنامج إراسموس بلس والبرامج التي ستُطلق مستقبلاً في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

الأستاذ أحمد أبو الهيجاء

مدير مكتب إراسموس بلس الوطني، الأردن

قَهِيد

يَقْدَمُ الدَّلِيلُ المَبَادِئَ التَّوْجِيهِيَّةَ الإِدَارِيَّةَ وَالتَّشْغِيلِيَّةَ (البنيوية) ذات الصلة بإقامة وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية في مؤسسات التعليم العالي التابعة للبلدان الشريكة. وبصفة أخص، يحدّد الدليل الإجراءات اللازم اتخاذها من أجل إنشاء وتسيير تلك الوحدات، كما يحدّد الموارد اللازمة، البشرية منها والمالية، علاوة على تحديد مهام الموظفين وتخطيط استدامة أنشطة الوحدة وأفضل الممارسات الجاري بها العمل في نظريات تلك الوحدات في الجامعات الأوروبية. وتتولى الوحدات مسؤولية إنشاء وتسيير ورصد المشاريع الأوروبية في الجامعات ومعاهد البحوث الأوروبية. لعلّ وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية من أهم النواتج المتوخاة من مشروع إيونت المُمَوَّل بشراكة مع البرنامج الأوروبي إيراسموس بلس.

وتندرج مختلف الأنشطة المؤدية إلى تحقيق هذه النواتج ضمن حزمة العمل التحضيرية التي تقودها جامعة اليرموك. وبالتالي فإن هذا الدليل يستند إلى:

- تقرير عن تحليل الاحتياجات، وقد تم إعداده من جانب جامعة اليرموك وجامعة إكس مارسيليا وتمت المصادقة عليه من لدن كل الشركاء. وقام الشركاء في التقرير عن تحليل الاحتياجات بتحديد أسباب قلّة فعالية مشاركة جامعات جنوب المتوسط في المشاريع الأوروبية، فضلاً عما يترتّب عن ذلك من آثار. كما يناقش التقرير حاجيات الجامعات المتوسطة فيما يخص الترشح للمشاريع الأوروبية، وتنفيذها وإدارتها بصورة فعالة؛
- قيام مسؤولي مؤسسات التعليم العالي بزيارات ميدانية إلى وحدات تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي في معاهد التعليم العالي التابعة للبلدان المشاركة في البرنامج (و دامت كل زيارة أكثر من 5 أيام). وقد استند مسؤولو الجامعات إلى الزيارات الميدانية قاموا بها كأساس من أجل تحرير تقارير الملاحظات التي قدّموها (بعد تعيينهم في أحد البلدان الشريكة)
- وقد شكّلت مختلف الزيارات التي أُجريت عام 2017 فرصة لكي يُلقي الشركاء المتوسطيون نظرة فاحصة على وحدة من وحدات إدارة المشاريع القائمة. وقد مكنت هذه الزيارات مسؤولين جامعيين من كل مؤسسة تعليم عالي شريكة من اكتساب معارف بشأن وحدة تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية الكائنة في إحدى مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، وكذلك أنشطتها وخدماتها ومهام موظفيها. وبالتالي فقد تسنّت لأولئك المسؤولين فرصة للاجتماع مع مسؤولين أوروبيين وغيرهم من الأفراد المعنيين بالوحدات، وإجراء مناقشات بشأن مسائل ذات الصلة بالوحدات. بالتالي، فإنّ التقارير عن المشاهدات الميدانية التي تم تقديمها من جانب مؤسسات التعليم العالي الشريكة المعنية قد ساهمت في تطوير الدليل.
- شارك مسؤولو جامعات ومعاهد التعليم العالي في الدول الشريكة في صياغة هذا الدليل بشأن إنشاء وحدات تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي في مؤسساتهم.

سيتم تعميم الدليل على المستوى الوطني في كل دولة شريكة مشاركة في مشروع إيونت، بعد وضع الوحدة في مؤسسات التعليم العالي المعنية (المرحلة الثانية من التطوير - حزمة العمل 3). علاوة على ذلك، يتاح الدليل كمرجع لمساعدة مسؤولي مؤسسات التعليم العالي والجامعات ومراكز البحوث التابعة لمنطقة جنوب البحر المتوسط ودعمهم في درب إنشاء الوحدة في مؤسساتهم، أي لإرشادهم ومساعدتهم على مراجعة وإدارة ورصد المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي. لقد تمّت المصادقة على هذه الوثيقة من جانب كافة شركاء إيونت في حزيران/يونيو 2018. إنَّ ائتلاف مشاريع الاتحاد الأوروبي ومشروع إيونت الدولي يعرّب عن امتنانه للمفوضية الأوروبية للدعم المادي الذي قدّمته لمشروع إيبراسموس بلس، حيث مكنت الأنشطة التابعة له من استكمال هذا الدليل. يمكن الاطلاع على هذا المستند وتنزيله من موقع مشروع إيونت: <https://www.eunitproject.eu>.

جدول المحتويات

1
10	لمحة عامة حول مشروع إيونت
13	السياق.....
14	مهام وحدة تصميم وإدارة المشاريع.....
14	مهام وأنشطة وحدة تصميم وإدارة المشاريع.....
15	المهمة I: الإعلام والتوعية.....
16	المهمة II: دعم إعداد وتحرير مقترحات المشاريع.....
18	المهمة III: رصد المشروع وإدارته المالية والإدارية.....
18	المهمة IV: الارتقاء بمستوى معارف الموظفين بشأن المبادئ التوجيهية المتعلقة بالمشاريع الأوروبية.....
19	بنية وحدة الإدارة وتنظيم
19	المخطط التنظيمي.....
20	التنظيم الداخلي للوحدة.....
20	دور الوحدة وعلاقتها بإدارة الجامعة والأطراف الثالثة.....
21	مسؤوليات كل شعبة من شعب الوحدة.....
23	إدارة وأداء الوحدة.....
23	مجالات اختصاص الوحدة.....
23	إجراءات تقديم واستعراض المقترحات.....
25	سير عمل المشاريع الأوروبية الممنوحة.....
25	تشغيل وإدارة المشاريع الممنوحة داخل الوحدة.....
25	الإدارة المالية للمشاريع الممنوحة.....
26	الممارسات الجيدة ورصد التقدم المحرز في تنفيذ المشاريع وفي الوحدة.....
	Error! Bookmark not defined..... Needed Resources For The Project Management Unit

27	الموارد البشرية
Error! Bookmark not defined.	Equipment And Material Resources
Error! Bookmark not defined.	Communication And Dissemination Tools For The Unit
29	القنوات الرقمية
Error! Bookmark not defined.	Publication and Dissemination Material
30	تنظيم الفعاليات
30	التقييم ومراقبة الجودة

لمحة عامة حول مشروع إيونت

إن مشروع تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية في منطقة جنوب المتوسط (إيونت) هو مشروع أوروبي يندرج ضمن مشروع إيراسموس بلس ويهدف إلى الرفع من نشاط معاهد التعليم العالي لجنوب المتوسط على المستوى الدولي، على مدى ثلاث سنوات، من 2016 إلى 2019. يضم المشروع 16 شريكاً و6 شركاء منتسبين، من كرواتيا وفرنسا وإيطاليا والأردن ولبنان وليبيا وإسبانيا ويحظى بتمويل مشترك من برنامج إيراسموس بلس بميزانية 1 مليون أورو.

إن الغرض من مشروع إيونت هو إنشاء وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية لدى الجامعات الشريكة المشاركة في المشروع، بغية المساهمة في دولة مؤسسات التعليم العالي في الأردن ولبنان وليبيا وتطوير شراكات دولية وإقليمية مستدامة ودعم تأسيس شبكات من شأنها أن تمكن مؤسسات التعليم العالي من تبادل الممارسات الجيدة المتعلقة بوحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية وكذلك من بناء التعاون جنوب - جنوب.

ومن ثمة فسوف يساهم المشروع بدوره في تحديث وتطوير أنظمة مؤسسات التعليم العالي في البلدان الشريكة وفي المنطقة بشكل عام. ولعلّ الإسهامات الخمسة الرئيسية التي يُقدّمها مشروع إيونت هي كالتالي:

1. تدريب المدربين المستقبليين على تطوير وحدات تصميم وإدارة البرامج الأوروبية

وفي إطار مشروع إيونت، فقد تمّ تشكيل فريق يضمّ 24 موظفًا تمّ اختيارهم في 8 جامعات شريكة في الأردن وليبيا ولبنان (تم اختيار ثلاثة موظفين من كل جامعة). ويتم تزويد الموظفين المختارين بكافة المهارات النظرية والعملية وكذلك سائر الخبرات والموارد اللازمة من أجل إنشاء وتسيير وحدة إنشاء وإدارة المشاريع الأوروبية في مؤسساتهم بشكل فعال. وفي هذا السياق، فقد تمّ تنظيم دورات تدريبية بشأن التعاون والبحث، كما تمّ تنظيم برامج تنسيب عملية. ومن ثمة فسوف يتم نقل المعارف التي تم اكتسابها إلى زملاء آخرين من خلال تنظيم حلقات تدريبية داخلية أو محلية أو خارجية (وطنية أو إقليمية) تتماشى واحتياجات مؤسسات التعليم العالي في المنطقة.

2. تطوير دورات تدريبية إلكترونية بشأن إدارة المشاريع الأوروبية

من شأن مشروع إيونت أن يستحدث أدوات ابتكارية، مثل دورات التعليم الإلكتروني المفتوحة الواسعة النطاق (MOOCs) ووضعها رهن إشارة كل من يهتم بإدارة المشاريع الأوروبية. وتتم إتاحة تلك الأدوات عبر منصات التعلم الإلكتروني. وتستند الموكس إلى الدورات التدريبية التي يتم تسجيلها، وهي دورات يتم تطويرها وفقاً لاحتياجات معاهد التعليم العالي المشاركة التابعة للبلدان الشريكة.

3. بناء شبكة إقليمية لمؤسسات التعليم العالي

في إطار مشروع إيونت، سوف يتم بناء شبكة إقليمية تضم وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية الثمانية من أجل التعريف بأنشطة الوحدات الأوروبية وتعزيز مشاركة مؤسسات التعليم العالي في جنوب المتوسط في المشاريع الأوروبية وتبادل التجارب وأفضل الممارسات ذات الصلة بوحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية وكذلك من أجل تنظيم دورات تدريبية موجهة للأفراد المنتهين إلى مؤسسات تعليم عالي مهتمّة بإنشاء وحدات تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي. كما سيتم تشجيع مؤسسات التعليم العالي التابعة للمنطقة على الانضمام إلى الشبكات الإقليمية التي يتم تأسيسها. ومن ثمة فمن شأن مؤسسات التعليم العالي التابعة للبلدان المعنية أن تصبح أكثر استقلالية فيما يخص تصميم وإدارة

مشاريع الاتحاد الأوروبي، وأن ترفع من عدد المشاريع الأوروبية المقدّمة التي تتماشى واحتياجاتها فيما يخص تطوير وتحديث مؤسسات التعليم العالي وخلق شراكات دولية مستدامة.

4. صياغة دليل بشأن إنشاء الوحدات

سوف يتم وضع دليل بشأن إنشاء وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية في جامعات منطقة جنوب المتوسط خلال فترة مشروع إيونت، مما سوف يساعد كل جامعة على إنشاء وإدارة الوحدة الخاصة بها.

5. إنشاء وحدات ضمن جامعات البلدان الشريكة

في أواخر فترة تنفيذ مشروع إيونت، يتعين على جامعات جنوب المتوسط المشاركة أن تنشئ وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية بالاستناد إلى الدليل الذي تمت صياغته وبناء على العديد من الأنشطة المنجزة.

يتم تسيير مشروع إيونت بدعم من مهنيين أوروبيين لهم تجربة في تنفيذ وتدير وتسيير المشاريع الدولية ومن شأنهم أن يرافقوا موظفي الوحدات التابعة لجامعات جنوب المتوسط المشاركة، طوال مدة المشروع، من أجل تحديد المهام وتسيير وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية. وفي إطار الأنشطة الرامية إلى الإبلاغ والتعريف بنتائج المشروع، فمن شأن الموظفين الذين حظوا بالتدريب بشأن برامج الاتحاد الأوروبي بشتى جوانبها، أن يقدموا حلقات تدريبية أو إعلامية داخلية (أي في جامعاتهم) وكذلك حلقات تدريبية أو إعلامية خارجية موجهة لموظفي جامعات غير شريكة تابعة لمنطقة جنوب المتوسط ومهتمة بإنشاء أو تشغيل وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن مشروع إيونت يسعى، بدعم من مختلف الشركاء، إلى تطوير وتعميم أفضل الممارسات المتعلقة بتشغيل وتسيير الوحدات المنشأة داخل الجامعات المهتمة والواقعة في منطقة جنوب المتوسط، وبالخصوص في تلك الجامعات التي ليست طرفاً في ائتلاف إيونت. يتم نشر الدليل وتعميمه على نطاق واسع على مستوى بلدان الجامعات المشاركة، وذلك من أجل النهوض بتأسيس تلك الوحدات في جامعات متوسطة أخرى. الهدف الثاني من مشروع إيونت هو تزويد الجهات الفاعلة المعنية في الجامعات المشاركة والجامعات المهتمة بتوصيات رامية إلى تشجيع وتعزيز مشاركتها في البرامج الأوروبية الدولية و استجابتها استجابة فعالة للمبادرات والدعوات إلى تقديم المقترحات الصادرة عن الاتحاد الأوروبي.

ائتلاف إيونت

1. تيثس Tethys، جامعة إكس مرسيليا، فرنسا

2. اتحاد جامعات البحر الأبيض المتوسط UNIMED، إيطاليا

3. جامعة نيس صوفيا أنتيبوليس، فرنسا

4. جامعة سبلت، كرواتيا

5. جامعة ميسينا، إيطاليا

6. جامعة روما لا سابينزا، إيطاليا

7. جامعة برشلونة، إسبانيا

8. جامعة سانتياغو دي كومبوستيلا، إسبانيا

9. جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، الأردن

10. جامعة اليرموك، الأردن

11. الجامعة الأنطونية، لبنان

12. جامعة البلمند، لبنان
13. جامعة القديس يوسف، لبنان
14. جامعة مصراتة، ليبيا
15. جامعة الزاوية، ليبيا
16. جامعة طرابلس، ليبيا

السياق

تؤمن جامعات جنوب البحر المتوسط بالدور الهام الذي يكتسبه التعاون الدولي في دعمها من أجل تطوير البحث العلمي ونظام التعليم العالي، وبالتالي في تحقيق نموها الاقتصادي والاجتماعي للجامعات. واستناداً إلى ذلك، اتخذت جامعات جنوب البحر المتوسط العديد من الإجراءات الرامية إلى تعزيز مشاركة مجتمعتها العلمي في برامج التعاون الدولي.

وسعيًا إلى مواصلة تعزيز هذا التعاون، ولا سيما الرفع من فعالية تنفيذ المشاريع الأوروبية والنهوض بمشاركة جنوب البحر المتوسط في تلك المشاريع، فقد تم تسليط الضوء على ضرورة إنشاء وحدات مخصصة لتصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي داخل جامعات هذه المنطقة. يكون للوحدات تأثير على تطوير برامج البحوث وعلى تطوير برامج حراك وتدريب فعالة.

ونظراً للتحدي الذي يشكّله دمج بلدان جنوب المتوسط في النظام الأوروبي للبحوث والتعليم العالي، فيتم تشجيع الجامعات المهتمة على اكتساب المعارف والمهارات من أجل إنشاء ووضع وحدات فعالة ومتخصصة في تصميم وإدارة المشاريع الدولية الصادرة عن الاتحاد الأوروبي. ومن شأنها أن تساهم في الرقي بالبحث والتدريب والسعي بها إلى الامتياز وإثارة الحماس بشأنها ودعم روح الإبداع والابتكار، مع تحقيق أكبر قدر من الاستفادة من برامج التمويل المتاحة من المفوضية الأوروبية.

مهام وحدة تصميم وإدارة المشاريع

وحدة تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية تقدّم الدعم لأعضاء هيئات التدريس وغيرهم من الموظفين لكي يجيبوا بفعالية وكفاءة على المقترحات والدعوات والمبادرات الأوروبية، وكذلك لتحضير وتدبير ورصد تنفيذ المشروع. بعد تزويد فريق من الموظفين بالخبرة والمهارات والأدوات اللازمة، يقوم معهد التعليم العالي أو الجامعة بتأسيس وحدة لتصميم وإدارة المشاريع الأوروبية من أجل تحقيق أقصى فائدة ممكنة، ومن ثمة، توسيع إشعاعها الدولي. وأهداف الوحدة هي كالتالي:

- تحسيس المجتمع الجامعي بشأن أهمية المشاركة في مشاريع الاتحاد الأوروبي؛
- تشجيع المجتمع الجامعي على الاستجابة لدعوات الاتحاد الأوروبي ومبادراته وبرامجه؛
- نشر والدعوات إلى تقديم مقترحات المشاريع وكذلك المعلومات ذات الصلة وتبليغها إلى كل أعضاء هيئات التدريس وكل الموظفين في الجامعة؛
- الزيادة من بروز البنى البحثية التابعة للجامعة؛
- إقامة قناة اتصال دائمة مع كافة موظفي الجامعة، من أساتذة وباحثين وغيرهم؛
- تقديم خدمات رامية إلى دعم أعضاء هيئات التدريس المعنيين أو الذين من شأنهم أن يشاركوا في برامج الاتحاد الأوروبي، وذلك عن طريق وضع رهن إشارتهم الأدوات والتدابير اللازمة لدعم تصميم وإدارة المشاريع ومن ثمة كفاءة تدبير وتنفيذ المشاريع بطريقة سلسة؛
- تقديم الدعم الإداري للباحثين ومنسقي المشاريع؛
- تقديم التوصيات للجامعة بشأن الانضمام أو عدم الانضمام إلى شبكات دولية معينة؛
- إدراج مجالات تعاون جديدة؛
- تحضير المشاريع الأوروبية والدولية ومشاريع إيراسمس بلس؛
- إدارة مشاريع التنقل الصادرة عن الاتحاد الأوروبي، (من الناحية الإدارية والمالية).
- تنظيم وتقديم دورات تدريبية موجهة لموظفي الجامعة بشأن تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي.

مهام وأنشطة وحدة تصميم وإدارة المشاريع

أبرز مهام وحدة تصميم وإدارة المشاريع:

- توفير المعلومات لمجتمع الجامعة وتوعيته بشأن فرص التمويل المتاحة وتحفيز المشاركة في برامج التعاون؛
- تقديم الدعم من أجل تحرير وتحضير مشاريع التعاون؛
- تقديم الدعم من أجل تدبير المشاريع و رصد تقدمها؛

- كفاءة استكمال معارف الموظفين وتوعيتهم بصورة مستمرة، بشأن المبادئ التوجيهية والإجراءات الخاصة بمشاريع الاتحاد الأوروبي.
- تُفرض نتائج كل مهمة إلى وضع حزمة من التدابير الرامية إلى تحقيق الأهداف السالفة الذكر بصورة فعالة.

المهمة I: الإعلام والتوعية

من أجل تنفيذ هذه المهمة بصورة فعالة، فمن اللازم أن تتبع الوحدة التدابير التالية وأن تطبق الأنشطة المتعلقة بكل منها:

النشاط 1: الإعلام والتوعية بشأن البرامج الأوروبية

أهداف هذا النشاط:

- إعلام المجتمع الأكاديمي بالجامعة بشأن فرص التمويل المتاحة في إطار برامج التعاون والتنقل والبحث الأوروبية وذلك في الوقت المناسب؛
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعاون مع الشركاء الأوروبيين؛
- النهوض باهتمام الجامعة بتطوير فرص التمويل الأوروبية، مثل إيراسموس بلس، وأفق 2020 والمشاركة فيها.
- حث وإقناع المجتمع الجامعي بمزايا وفوائد المشاركة في البرامج والمشاريع الأوروبية.

الأنشطة المرتبطة بهذا العمل:

- الحرص على الإلمام بالموضوع ورصد الدعوات إلى تقديم المقترحات ذات الصلة ببرامج دولية تابعة للاتحاد الأوروبي؛
- إعداد صفحات تلخيصية بشأن تلك الدعوات؛
- تنظيم دورات إعلامية بشأن دعوات تقديم المقترحات التي تكون مفتوحة؛
- نشر وتبليغ المعلومات عبر قنوات رسمية، سواء عبر صفحة الوحدة أو شبكات التواصل الاجتماعي وغيرها، أو عبر البريد الإلكتروني إلى الأساتذة الباحثين الجامعيين الذين يشتغلون على المواضيع المستهدفة في إطار الدعوات المفتوحة.
- تحيين المعلومات المنشورة على موقع أو بوابة الوحدة بشأن فرص التمويل الصادرة عن الاتحاد الأوروبي.

النشاط 2: الإعلام بمهارات الجامعة

الأهداف:

- تعزيز بروز المعلومات المتعلقة بمهارات الجامعة وكفاءاتها وأنشطتها واحتياجاتها وبنائها البحثية، من أجل الانضمام إلى اتحادات وائتلافات جديدة والترشح في مشاريع جديدة.

الأنشطة:

- نشر معلومات بشأن البنى البحثية التابعة للجامعة والمهارات والقدرات المتوفرة لديها، وذلك عبر موقع شبكي خاص بالوحدة (يتم استخدامه كخاصية بحث متقدم حسب الموضوع...);
- إعداد وثائق تُقدّم البنى البحثية التابعة للجامعة ومهاراتها وقدراتها البحثية بشأن مواضيع مختلفة؛

- نشر صحائف وقائع يتم إنجازها من أجل التعبير عن اهتمام الجامعة بالانضمام إلى الاتحادات الدولية للاتحاد الأوروبي وذلك من خلال الشبكات الاجتماعية المهنية وغيرها من المواقع الشبكية؛
- نشر وتبليغ شركاء الجامعة دورياً بصحائف بيانات محيئة بشأن الجامعة؛ ولفت انتباههم إلى اهتمام الجامعة ورغبتها في المشاركة في الدعوات لتقديم المشاريع.

المهمة II: دعم إعداد وتحرير مقترحات المشاريع

النشاط 1: التدريب المستمر بشأن تطوير المشاريع الأوروبية

الأهداف:

- تقديم الدعم لأي عضو من أعضاء الجامعة يرغب في المشاركة في دعوات الاتحاد الأوروبي إلى تقديم المقترحات (وذلك بالتعريف بالخطوات والمدد بالنصائح بشأن كيفية الترشح لمشاريع الاتحاد الأوروبي)؛

الأنشطة:

- تنظيم دورات تدريبية موجهة إلى أساتذة البحوث وطلاب التعليم العالي؛
- دعوة خبراء وطنيين وأوروبيين وغيرهم من الخبراء الحائزين على منح من الاتحاد الأوروبي (من أساتذة وباحثي جامعات أوروبية شريكة) من أجل تيسير تلك الدورات التدريبية والتمكين من تبادل التجارب وأفضل الممارسات بصورة مباشرة مع البلدان المشاركة في البرنامج.

النشاط 2: توليد أفكار مشاريع التعرف على الأساتذة والباحثين الجامعيين المتحمسين.

الأهداف:

- التوصل إلى التعامل مع الأساتذة والباحثين وأعضاء هيئات التدريس الأكثر حماساً والذين يملكون القدرة على تطوير أفكار مشاريع في الجامعة

الأنشطة:

- نشر استمارات رقمية متقنة التصميم من شأنها أن تمكن من التعرف على أفكار المشاريع في الجامعة وعلى الآخذين بزمام المبادرة.
- فرز وتحليل المعطيات التي يتم التوصل بها؛
- تنظيم اجتماعات مع حاملي الأفكار من أجل مناقشة وتقييم إمكانية وجدوى ترجمتها على أرض الواقع والنظر في مدى تلاؤمها مع دعوات معينة من دعوات تقديم المقترحات.
- مؤازرة الباحثين من أجل التعرف على ما يتناسب مع أفكارهم من دعوات إلى تقديم المقترحات.

النشاط 3: تحديد المهارات من أجل الاستجابة إلى عمليات البحث عن الشركاء

الهدف:

- التعرف على المهارات المتوفرة في الجامعة من أجل الاستجابة إلى البحوث عن الشركاء الصادرة عن مؤسسات أخرى بغية التقدم للمشاريع الأوروبية.

الأنشطة:

- البحث في قاعدة بيانات الوحدة عن المهارات التي من شأنها أن تناسب بحثًا معينًا من البحوث عن الشركاء الصادرة عن الائتلاف الأوروبي؛
- نشر المعلومات بنشاط وتبليغها بفعالية إلى المعنيين بالأمر الذين تم تحديدهم بالنظر إلى مهاراتهم؛
- تنظيم اجتماعات من أجل مناقشة إمكانية الاستجابة إلى أية عمليات بحث عن الشركاء؛

النشاط 4: مرافقة البحث والتطوير بشأن مقترحات المشاريع***الهدف:**

دعم حاملي أفكار المشاريع خلال جميع مراحل تحرير مقترحات المشاريع وتطويرها وتقديمها: منذ مرحلة الفكرة إلى مرحلة تقديم مقترح المشروع.

الأنشطة:

- دعم الأساتذة والباحثين في درب ترجمة أفكارهم إلى مقترحات مشاريع؛
- تزويدهم بكل الدعم اللازم لإنشاء الائتلافات؛
- مساعدتهم على جمع المعلومات اللازمة لصياغة مقترحاتهم؛
- مساعدتهم على توزيع المهام بين أعضاء الائتلاف؛
- مساعدتهم على تخطيط الأنشطة بصورة مستدامة؛
- مساعدتهم على إعداد ملفات الترشيح: بما في ذلك الوثائق والترتيبات الإدارية والمالية والتقنية؛
- مراجعة واستكمال مقترحات المشاريع؛
- كفاءة تقديم مقترحات المشاريع.

النشاط 5: التأكد من أنه قد تم تحديد الكفاءات المناسبة عند إنشاء مقترحات المشاريع**الهدف:**

تقديم الدعم اللازم لتحديد الإدارة المناسبة أو الموظفين المناسبين الذين يتوفرون على المهارات المطلوبة تحديدًا دقيقًا، وذلك من أجل الاستجابة بكفاءة إلى عمليات البحث عن الشركاء.

الأنشطة:

- إقامة الاتصال بين الشركاء المبادرين (منسقي المشروع) وموظفي الجامعة الذين تم تحديدهم؛
- إرشاد وتوجيه موظفي الجامعة نحو المعلومات الأساسية من أجل صياغة المقترحات؛
- مساعدتهم على اختيار مهامهم؛
- مساعدتهم على استكمال الاستثمارات التي يطلبها منسقو المقترحات؛
- تقديم الوثائق الإدارية لمنسقي المقترحات.

المهمة III: رصد المشروع وإدارته المالية والإدارية

الهدف:

مساعدة رؤساء المشاريع في إجراءات التنسيق والتنفيذ.

الأنشطة:

- تقديم الدعم اللازم من أجل تنفيذ المشاريع والمساهمة في تنسيقها؛
- كفاءة التدبير الإداري للمشروع (الاطلاع على العقد ووضع الإجراءات واستخدام وثائق المبادئ التوجيهية وتقديم الدعم في تحرير التقارير عن الأنشطة، إلخ)؛
- كفاءة التدبير المالي بصورة دورية (رصد الميزانية وتقديم التقارير المالية)، تقديم التقارير النهائية ودعم أية مراقبة للحسابات من جانب المفوضية الأوروبية.

المهمة IV: الارتقاء بمستوى معارف الموظفين بشأن المبادئ التوجيهية المتعلقة بالمشاريع الأوروبية

الهدف:

التوفّر على موظفين ملمين بآخر التطورات في مجال المشاريع وبرامج التعاون الأوروبية وكذلك بتنفيذ الإجراءات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بها.

الأنشطة:

- المشاركة في فعاليات الأيام الوطنية التعريفية ببرنامج "إيراسموس بلس" و"أفق 2020" بشأن البرامج الجديدة والدعوات القائمة لتقديم المقترحات.
- المشاركة في الدورات التدريبية الوطنية والدولية؛
- المشاركة في اجتماعات المروجين المنظمة من قبل المفوضية الأوروبية؛
- التوفّر على كافة الوثائق والمستندات والمبادئ التوجيهية اللازمة لتنفيذ المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي تنفيذًا فعليًا (التكاليف المستوفية للشروط، حساب تكلفة السفر، إلخ).

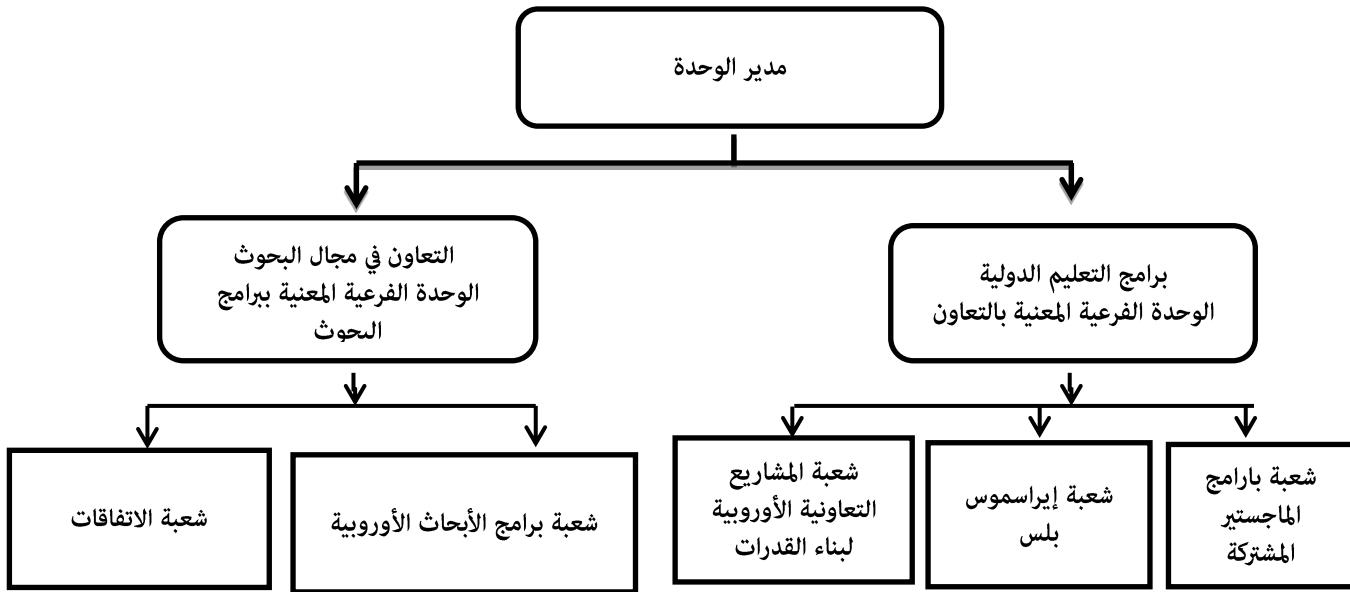
بنية وحدة الإدارة وتنظيم

المخطط التنظيمي

سعيًا إلى بلوغ أهداف الوحدة وإنجاز مهامها، فمن الممكن ربطها ببنية الرئاسة المعنية بالبحث العلمي والتعاون (في حال عدم توفر الجامعة على كيان متخصص في تدبير التعاون الدولي)، كما يمكن دمجها في أي كيان قائم معني بتدبير التعاون، كمكاتب التعاون الدولي على سبيل المثال. وما أن البنات والقواعد والمبادئ تختلف باختلاف الجامعات، فمن شأن كل جامعة أن تتخذ القرار المناسب لها بشأن كيفية إدماج الوحدة ضمن بنيتها الداخلية من أجل كفاءة حسن تدبير أنشطة الوحدة إلى جانب سائر أنشطة الجامعة. فمن شأن ذلك أن يعزز مهام الوحدة وأن يمكن من التوصل إلى خطة إمائية متلاحمة تتماشى مع استراتيجية الجامعة في مجال البحث والتعاون.

تضم الوحدة عددًا من الموظّفين العاملين بدوام كامل أو بدوام جزئي. ويمكن أن يتولّى دور تسيير الوحدة مديرًا (أو منسقًا) من أجل الإشراف على عمل باقي الموظّفين الذين يعملون مباشرة على المشاريع التي تتم إدارتها. ويتم إسناد كل مشروع إلى فريق مكون على الأقل من موظّفين من موظفي الوحدة. يكون كل فريق مسؤولًا عن تدبير المشروع. ونظرًا لأن الجامعات المهتمة بإنشاء وحدات تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية تتميز ببنيات مختلفة، إليكم في الفقرة الموالية اقتراحا بشأن كيفية تنظيم الوحدة ضمن بنية المؤسسة، ويأتي الاقتراح مرافقًا بالرسم التوضيحي رقم 1.

ينبغي أن تتألف وحدة الاتحاد الأوروبي للتعاون من شعبتين فرعيتين رئيسيتين وهما: (1) الوحدة الفرعية المعنية ببرامج البحوث والتعاون و(2) الوحدة الفرعية المعنية ببرامج التعليم التعاوني. تتألف الوحدة الفرعية المعنية ببرامج البحوث والتعاون من شعبتين. أولاً، تهدف وحدة الاتفاقات الدولية إلى إعداد الاتفاقيات الدولية لطلاب الجامعة وجميع موظفيها ووضعها في صيغتها النهائية بناءً على الأهداف المتوخاة؛ في حين تهتم الشعبة الثانية بأنواع المشاريع ذات الوجهة البحثية. وتتألف الوحدة الفرعية المعنية ببرامج التعليم التعاوني من ثلاث شعب: أولها شعبة التنقل إيراسمس بلس، التي ترمي إلى تيسير إجراءات الطلاب والموظّفين المستفيدين من برنامج تنقل من أو إلى الجامعة. أما الشعبة الثانية فهي شعبة المشاريع التعاونية الأوروبية لبناء القدرات، والتي تهدف إلى وضع مشاريع بناء القدرات داخل الجامعة وتقديم الدعم من أجل تنفيذها. والشعبة الثالثة تدعى شعبة البرامج التعليمية المشتركة، وتعنى بتنفيذ برامج الاتحاد الأوروبي الأكاديمية المشتركة.



البيان 1: اقتراح هيكل هرمي لإنشاء وحدة تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية.

التنظيم الداخلي للوحدة

تعتمد الوحدة في إنجاز مهامها على عمل جماعي يتم تنسيقه من جانب مدير (منسق). وعلى موظفي الوحدة أن يتوفروا على كافة المؤهلات اللازمة لإدارة وتشغيل الوحدة. وتترد تلك المؤهلات في هذا الدليل، ضمن الفصل المخصص للموارد البشرية، في الصفحة 27. يجدر التشديد على أنه من اللازم أن يكون كل موظف من الموظفين قادراً على الوفاء بكافة المسؤوليات الإدارية والمالية المتصلة بتدبير المشاريع.

دور الوحدة وعلاقتها بإدارة الجامعة والأطراف الثالثة

ونظراً لكونها خدمة مشتركة، فإن وحدة تصميم وإدارة المشاريع بمثابة مركز معلومات داخلي يخص جميع المعلومات ذات الصلة بالدعوات إلى تقديم المشاريع وقواعد المشاركة في برامج التعاون والبحث والحراك. كما تلعب الوحدة هذا الدور خارجياً أيضاً فيما يخص المعلومات المتعلقة بالمهارات والأبحاث والقدرات المتوفرة في الجامعة.

وعند إنجازها لوظائفها اليومية، تعمل الوحدة على تنسيق جهودها مع مختلف الإدارات والخدمات الجامعية، كالخدمات المعنية بالبحث العلمي والتعاون والشؤون الأكاديمية وتكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية. وبمساعدة القسم الجامعي المختص (إن وجد)، تتولى الوحدة مسؤولية التعاون على المستوى الوطني مع وزارة التعليم العالي، وشبكة الجامعات القائمة، مثل تلك التي سيتم تطويرها في إطار مشروع إيونت.

من الممارسات الجيدة والتي من شأنها أن تعود بالفائدة على كل من قسم التعاون وقسم البحوث، هي أن يكون أعضاء كل قسم (أو على الأقل مدير الوحدة) على اتصال مع أعضاء مختلف كليات ومختبرات الجامعة من أجل فهم احتياجاتهم والتعرف على كفاءاتهم وبالتالي تشجيعهم على تقديم طلبات المشاركة في المشاريع الأوروبية مع توفير الدعم والمساعدة اللازمين. فمن شأن ذلك أن يساعد الفريق بصورة فعالة على تعميم ما يناسب من الدعوات إلى تقديم المقترحات وتبليغ تلك الدعوات إلى الجهات المعنية.

مسؤوليات كل شعبة من شعب الوحدة

قسم مشاريع البحوث

- إدارة مشاريع البحوث الممولة من جانب المفوضية الأوروبية.
- تقديم الدعم في إطار الإدارة المالية لمشاريع البحوث (مراقبة الميزانية، صرف الاستحقاقات، التقارير المالية) وفقا للمبادئ التوجيهية المقدمة.
- تقديم الدعم من أجل تحضير ملف ترشيح المشروع (استمارة الترشيح والميزانية).
- تصميم وإدارة نظام معلومات بحثي متعلق بأنشطة الوحدة. إذا كانت المسؤولية منوطة بقسم أو مركز آخر تابع للجامعة، فمن اللازم أن تتصل الوحدة، عند تلقيها لطلب ما، بالكليات أو الإدارات المناسبة وبالتالي بأعضاء أو هيئات التدريس المناسبين.
- صياغة ونشر المعلومات ذات الصلة ببرامج المنح البحثية الأوروبية والدعوات إلى الترشيح إلى المنح البحثية الأوروبية
- إجراء تقييم للباحثين الوافدين إلى الجامعة بمساعدة هيئة التدريس أو مركز البحوث المستضيف.
- توفير خدمات التقييم للوحدات البحثية بشأن المبادئ التوجيهية وإجراءات العمل وكيفية استخدام قواعد البيانات البحثية.
- تقديم تقارير ودراسات متعلقة بمختلف المشاريع باستعمال قاعدة البيانات.
- تقديم تقرير سنوي بشأن أنشطة الوحدة.
- كفالة متانة العلاقات مع المؤسسات الأوروبية، بمساعدة كيانات محددة تابعة للجامعة.
- تحضير الاتفاقات مع الشركاء الأوروبيين.

قسم مشاريع التعليم والتنقل الأوروبية

- تنسيق برامج التنقل الدولي للأرصدة الدراسية (إيراسموس بلس، الاتفاقات الثنائية). تنسيق البرامج المشتركة (إيراسموس بلس، بناء القدرات، الاتفاقات الثنائية، وغيرها).
- كفالة إجراء تقييم دوري للمشروع من الكلية أو القسم المعني الذي يتم فيه تنفيذ البرنامج المشترك. تقديم الدعم لإدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والوحدات والخدمات الإدارية في تقييم مختلف المجالات التي تحظى باهتمام دولي.
- تقديم الدعم للمراكز والكليات والإدارات فيما يخص كافة الأمور المتعلقة بترتيب برامج تبادل الطلاب والاتفاقات التعليمية الأوروبية.
- تنسيق الجوانب الإدارية والمالية المتعلقة بالمنح والبرامج والمشاريع الأوروبية.
- تمثيل الجامعة في إطار الأنشطة المنظمة بمعية المفوضية الأوروبية والكيانات الشريكة ذات الصلة بالمهمة دون المساس بمسؤوليات غيرها من الكيانات التابعة للجامعة.
- نشر وتعميم ونشر المعلومات المتعلقة ببرامج الاتحاد الأوروبي التعاونية والتعليمية؛
- تولي مسؤولية الإدارة المالية للمشاريع الأوروبية (مراقبة الميزانية، صرف المدفوعات، إلخ).

- صياغة التقارير المالية للمشاريع التعاونية.
- صياغة ونشر المعلومات المتصلة ببناء القدرات والدعوات إلى تقديم طلبات منح التنقل.
- تقديم تقارير ودراسات متعلقة بمختلف المشاريع باستعمال قاعدة البيانات.
- تعزيز العلاقات مع المؤسسات التابعة للاتحاد الأوروبي والشبكات الجهوية.
- تدبير ميزانيات المشاريع التعاونية ومشاريع التنقل، بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية واللوائح والقواعد الصادرة عن الاتحاد الأوروبي.
- تدبير تنقل الطلبة والباحثين الوافدين والمغادرين.

إدارة وأداء الوحدة

مجالات اختصاص الوحدة

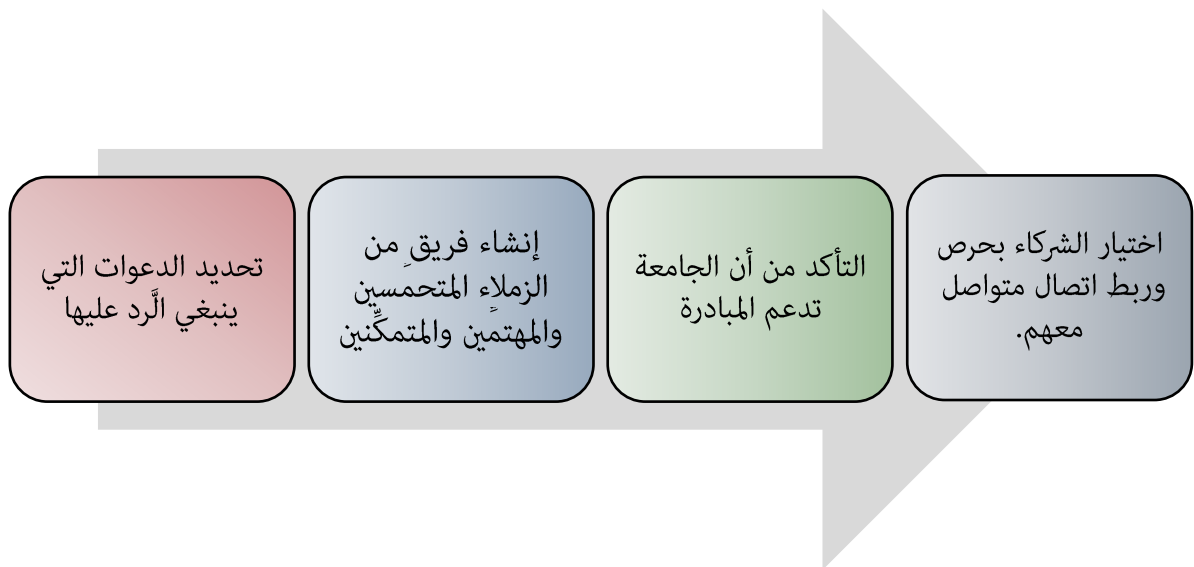
تقدّم الوحدة دعمها وتضع خبرتها رهن إشارة المجتمع الجامعي في إطار تطوير وتدبير المشاريع الأوروبية للتعاون والتنقل وبناء القدرات سواء أكانت ثنائية أو متعددة الأطراف. ومن ثمة فإن الوحدة تدعم أنواع المشاريع التالية:

- مشاريع البحث والتطوير والابتكار؛
- مشاريع التنقل والتدريب
- مشاريع بناء القدرات
- مشاريع التعاون الإنمائي

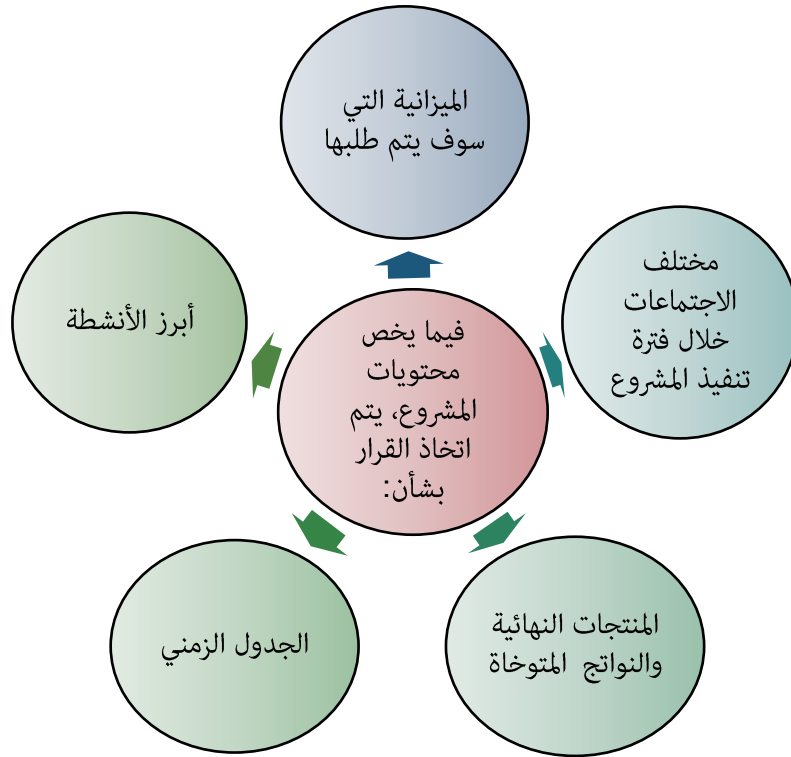
إجراءات تقديم واستعراض المقترحات

إنّ الإجراءات الخاصة بتقديم مقترحات مشاريع الاتحاد الأوروبي تشمل مراجعة المقترحات المقدمة من جانب وحدة الاتحاد الأوروبي؛ أو بعبارة أخرى يجب قراءة المقترح من أجل تحديد ما يمكن طرحه من اقتراحات أو ما يتعين إجراؤه من تعديلات. يتم التوقيع على كافة مقترحات المشاريع من جانب رئيس الجامعة قبل تقديمها. وفي تلك المرحلة، تلعب الوحدة دور الدعم والمساعدة. يكفل أعضاء الوحدة مراعاة جميع المعايير اللازمة لاجتياز الانتقاء الأولي: الشراكة والوثائق المتعلقة بها والاستمارة والأهداف العامة والمرفقات والتواقيع ووصف الجامعة ومكوّن النشر— ومكوّن الاستغلال، إلخ. تكون كل المكوّنات التقنية تحت مسؤولية الأعضاء الذين يقومون بتقديم المشروع (مثلا: أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون مشروعاً بشأن برنامج ماجستير مشترك).

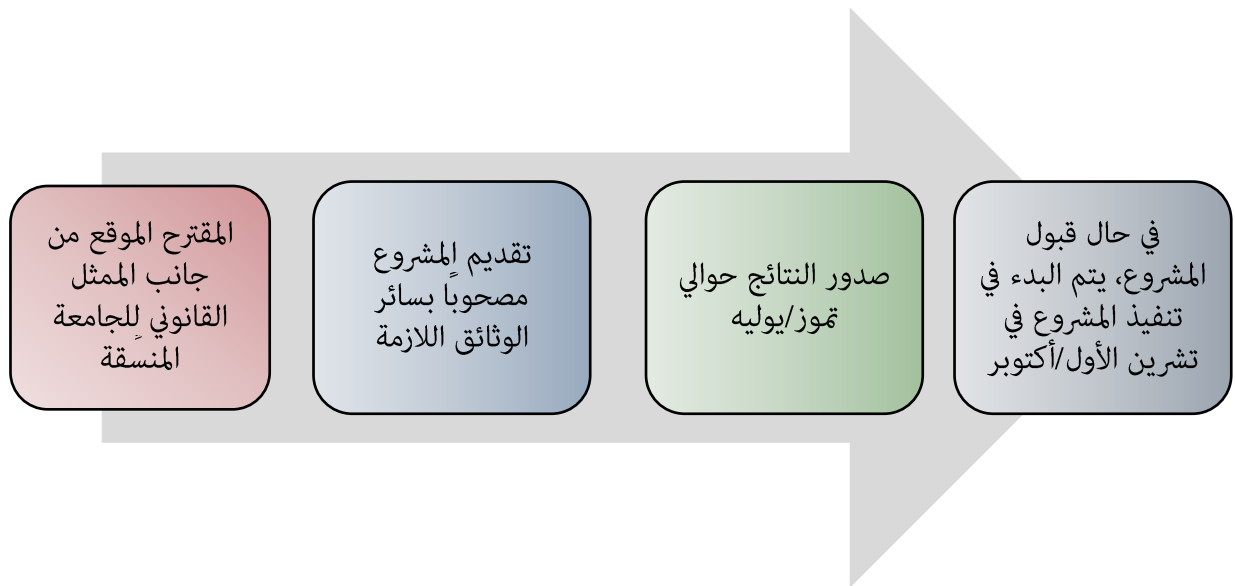
يتم تحضير مقترح المشروع وصياغته وتقديمه في مرحلتين. وفي هذا السياق، فالبيان رقم 2 يوضّح أبرز الخطوات اللازمة اتباعها عند تحضير المقترح، قبل الشروع في التحرير. ويوضّح البيان رقم 3 أبرز العناصر اللازمة أخذها بعين الاعتبار عند صياغة المشروع. أما الخطوات اللازمة إنجازها بعد استكمال مقترح المشروع، فهي موضحة في البيان رقم 4.



البيان 2: أبرز الخطوات اللازمة اتخاذها لغرض تحديد وتحضير مقترح مشروع



البيان 3: أبرز العناصر اللازم أخذها بعين الاعتبار عند وضع مقترحات المشاريع



البيان 4: الخطوات اللازم اتخاذها عند صياغة مقترح المشروع

سير عمل المشاريع الأوروبية الممنوحة

تشغيل وإدارة المشاريع الممنوحة داخل الوحدة

يكون سير العمل وأسلوب الإدارة بسيطاً. ويتمثل العنصر الأساسي في تكليف موظفين معينين من الوحدة بكل مشروع من أجل مساعدة ودعم أعضاء هيئات التدريس المشاركين أو الفريق (أو الفرق) المشاركة المعنية بتحضير المشروع. باستطاعة الفريق أن يسيّر المشروع باستقلالية وأن يديره سواء من الناحية المالية أو الإدارية، بمساعدة منسق المشروع. إن أي عضو في هيئة التدريس الجامعية (أو الفريق أو منسق المشروع أو جهة الاتصال المسؤولة عن المشروع) شارك في تحرير المشروع يُعدّ مسؤولاً عن إدارة المشروع من الجانب التقني وإلى حد ما، من الجانب الإداري. ومن ثمّة، فإن منسق الفريق، بمعونة فريقه، وبمساعدة من الوحدة، يتقلد مسؤولية إتمام المشروع بنجاح خلال فترة تنفيذه.

الإدارة المالية للمشاريع الممنوحة

عندما يتم منح مشروع للجامعة، يتم توقيع اتفاق المنحة من جانب الأطراف المعنية والجامعة (ويمثلها الرئيس) والمفوضية الأوروبية. فيما يلي الخطوات اللازمة اتباعها عند التوقيع على اتفاق المنحة من جانب المفوضية الأوروبية والجامعة المنسقة:

- يتم إرسال الاتفاق إلى الخدمة أو القسم المالي. يقوم القسم المالي بفتح حساب خاص بالمشروع تحت إشراف وحدة تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية. على منسق المشروع أن يوجّه لوحدة تصميم وإدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي أي مدفوعات متصلة بالمشروع يجب تسديدها، مع الاستناد إلى الأنشطة المنجزة أو المقررة.
- تتكلفت وحدة إدارة المشاريع باستيفاء كل الأعمال الإدارية وكذلك فحص الميزانية وفقاً للنظم الأوروبية.
- يتم إنجاز كل الأنشطة المالية (من نفقات وغيرها) عن طريق المكتب المالي للجامعة. فمثلاً إذا اقتضى أحد المشاريع أن تشتري الوحدة بعض المعدات، فيقوم مدير المشروع بتزويد الوحدة بكل المعلومات ذات الصلة مع تحديد رقم المشروع.
- بالتعاون مع القسم المالي، تقوم الوحدة بالتحقق من أن المبلغ يبقى في حدود الموازنة المخصصة لذلك المشروع المحدد ووفقاً لما جاء في مقترح المشروع.
- يقوم القسم المالي للجامعة، عبر البرنامج المالي الجامعي، بتوفير التصريح بإنجاز النشاط.
- ويتم شراء المعدات من قبل القسم المعني التابع للجامعة.
- وحال توصل الموظف المسؤول بالمعدات من الشركة، تقوم ذات الشركة بإرسال فاتورة مكتب المحاسبة.
- يتفحص المسؤول بالمعدات ويتأكد من أنه قد تم التوصل بكافة المعدات وأنها في حالة سليمة. ويشير بعد ذلك في الخانة المخصصة لذلك بأنه قد تم التوصل بالمعدات.
- يتولّى إذن القسم المالي أمر سداد الفاتورة للشركة التي تم شراء المعدات منها. تجدر الإشارة إلى أنه من اللازم أن يتتبع منسق المشاريع ووحدة الإدارة جميع الجوانب المالية وأن يتم تسجيلها لأغراض المقارنة مع المكتب المالي.

الممارسات الجيدة في الوحدة ورصد التقدم المحرز في تنفيذ المشاريع

- ينبغي عقد اجتماعات تشمل كافة الوحدة وذلك بصورة منتظمة. فمن شأن ذلك أن يخلق فرصاً لطرح أو مناقشة أية قواعد أو سياسات أو لوائح جديدة تخص البرنامج الأوروبي ذا الصلة، كما تتيح إمكانية مواجهة الإشكاليات المتداولة وتحديد الحلول المناسبة. علاوة على ذلك، فمن شأن هذه الاجتماعات أن تتيح أجواء عمل ودراسة مناسبة وفعالة لموظفي الوحدة.
- يجب إسناد كل مشروع لما لا يقل عن موظفين اثنين يشغلان ويديران نفس المشروع. يجوز إسناد بعض المشاريع الكبيرة إلى ثلاثة أشخاص أو أكثر نظراً للكم الكبير من العمل اللازم لإنجازه. وذلك من أجل كفاءة المضي قدماً بالمشروع بشكل سلس في حال غياب أحد الموظفين المعنيين بتنفيذه.
- يتم تنظيم اجتماع «أولي» بين وحدة التصميم والإدارة والقسم المالي وقسم الموارد البشرية من أجل حسن تنفيذ المشاريع التي بدأ تمويلها مؤخراً. ينبغي عقد اجتماعات بانتظام بشأن كل مشروع. وهو أمر ضروري من أجل مناقشة مدى التقدم المحرز في المشروع والمشاكل التي تتم مواجهتها واللازم حلها والحلول التي يتم اعتمادها والأنشطة المنجزة وتلك المنتظر إنجازها.

الموارد التي من اللازم أن تتوفر عليها وحدة إدارة المشاريع

الموارد البشرية

عدد الموظفين المسؤولين عن الوحدة:

- أبرز العوامل التي تحدد عدد موظفي الوحدة ما يلي:
- مهام وأنشطة الوحدة؛
- حجم الجامعة وعدد المشاريع النشطة التابعة لها.

يجب أن يكون كل موظف أو موظفة من موظفي الوحدة قادراً أو قادرة على الاشتغال باستقلالية، وعلى تحديد قائمة المهام التي يتعين عليه أو عليها القيام بها في إطار مشروع معين، ومتابعة أنشطته/ها، وتدبير عمله/ها، وتحديد أولوياته/ها وإنجاز مهامه/ها. فضلاً عن ذلك، يجب أن يكون كل موظف قادراً أو قادرة على إدارة مشروع أو مجموعة مشاريع في نفس الوقت، وعلى الاشتغال على دعوات جديدة إلى إعداد المشاريع جديدة. كما يجب تحديد وتسليط الضوء على المهارات والخبرات والكفاءات التي يجب أن تتوفر لدى موظفي الوحدة لإنجاز أعمالهم. وهذا ما سيكتسي أهمية بالغة وقت توظيف أو تعيين موظفين في الوحدة.

المهارات والكفاءات المطلوبة:

ينبغي أن تتوفر المهارات والكفاءات والخبرات الآتي ذكرها لدى الموظفين، حتى يتم الاضطلاع بالأنشطة والمسؤوليات المنوطة بالوحدة بشكل فعال:

- مستوى أكاديمي جامعي لا يقل عن ثلاث سنوات.
- إجادة اللغة الإنجليزية مع التوفر على مهارات تعبيرية ممتازة سواء شفويا أو كتابيا؛
- دراية بالأدوات الحاسوبية والبرامج اللازمة لإنجاز المهام المنوطة به/بها بنجاح معرفة جيدة، (على سبيل المثال: Excel Word، PowerPoint، وغيرها من البرامج) ؛
- التوفر على مهارات إدارية جيدة، بما في ذلك سهولة التواصل مع أعضاء الفريق داخليا (يحتفظ بهم دائما في سطر CC)، ومشاركة المعلومات والمستندات، والحفاظ على المستندات (الأرشيف)، ومشاركة أي جانب من الجوانب المالية في إطار المشروع (الميزانية، النفقات، إلخ)، وما إلى ذلك.
- التوفر على تجربة وخبرة وإلمام ببرامج التعاون الأوروبية وقواعدها ومبادئها التوجيهية واستمارات طلب الترشيح ذات الصلة؛
- معرفة عامة بشأن منهجية تصميم المشاريع المتبعة للاستجابة إلى الدعوات التعاونية الأوروبية إلى تقديم مقترحات المشاريع؛
- القدرة على إدارة أنواع مختلفة من المشاريع الأوروبية سواء من الناحية الإدارية أو المالية.

كما ينبغي التوفر على مهارات عامة من بينها:

- الاتصاف بالأمانة والقدرة على الحفاظ علي سرية مختلف المشاريع؛
- القدرة على التواصل بسهولة مع العموم وكذلك مع الفرق الخارجية التي يتم العمل معها.
- فعالية التجاوب مع كل فرص التعاون؛
- الكفاءة في التعامل والعلاقات مع الناس ومهارات حل المشاكل والتفكير النقدي والقدرة على التحليل والتوليف؛
- التوفر على القدرات والمرونة اللازمة من أجل العمل بكفاءة سواء جماعياً أو بشكل مستقل حسب طبيعة المشروع الذي تتم إدارته.

أما الشرط التالي فهو بمثابة ميزة إضافية لأغراض التوظيف:

التوفر على دراية بأنشطة الجامعة فيما يخص البحوث والتدريب والبنى التحتية والبرامج القائمة. تجدر الإشارة إلى أنه من السهل أن يكتسب الموظفون ا لجدد المعارف السالفة الذكر بسرعة، ولذلك فهي تُعدّ ميزة إضافية لا شرطاً لازماً.

المعدّات والموارد المادّية

ولكي يتسنى للوحدة إنجاز مهامها على نحو فعّال، يجب أن تتاح لها مساحة عمل مجهزة بالأثاث المكتبي والمعدّات الحاسوبية، ومزوّدة بالاتصال بالإنترنت والطابعات ووسائل التخزين الاحتياطية. كما يجوز تحديد وشراء أنواع أخرى من المعدّات عند الحاجة.

المواد التوعوية والإعلامية للوحدة

لعل التواصل أحد أهم الأعمال المنوطة بالوحدة. ويتعلّق على وجه الخصوص بالجوانب الثلاثة التالية:

- التواصل داخليا وخارجيا بشأن الوحدة في حد ذاتها: مهامها وأنشطتها، إلخ.
- التواصل الداخلي بشأن مختلف برامج التمويل، والدعوات إلى تقديم المقترحات والبحوث المشتركة؛
- الاتصال الخارجي بشأن المهارات والكفاءات المتوفرة لدى الجامعة وحاجياتها وأنشطتها.

يمكن تصنيف الأدوات التي تمكّن الوحدة من كفاءة فعالية التواصل في ثلاث فئات:

القنوات الرقمية

1. بوابة الوحدة:

إنّ تأسيس بوابة خاصة بالوحدة أمر ضروري ومؤكّد من أجل تشغيلها تشغيلاً فعالاً. فستلعب البوابة دور الأداة الرئيسية للاتصال الداخلي والخارجي للوحدة (يجب أن تكون محتويات البوابة قابلة للبحث من خلال محركات البحث أو إحدى الوظائف المماثلة). ومن خلال هذه البوابة، يتم إطلاع المجتمع الجامعي على البرامج وفرص التمويل الجديدة (وإن أمكن، يتم إرسال رابط يُحيل إلى المعلومات المتعلقة بالنداءات والمشاريع المفتوحة لكل مستخدم شخصياً عبر حسابه الشخصي في إنترنت الجامعة). ومن جهة أخرى، فستتيح البوابة للجهات غير المنتمئة للجامعة إمكانية إلقاء نظرة أوسع على أنشطة الجامعة والمهارات والكفاءات المتوفرة لديها.

والبوابة مخصصة لما يلي:

- تجميع ونشر وتعميم الدعوات الصادرة عن الاتحاد الأوروبي إلى تقديم مقترحات المشاريع، وكذلك المبادئ التوجيهية المتعلقة بتقديم الترشيحات والمواعيد النهائية المحددة لاستلامها وكافة المعلومات ذات الصلة؛
 - تعميم البحث عن الشركاء عن طريق نظام بحث تفاعلي يمكّن من البحث عن الشركاء باستخدام الكلمات المفتاحية أو بحسب المواضيع؛
 - نشر معلومات عن ملامح مؤهلات المجتمع الجامعي ومراكز البحث والكليات وغيرها؛
 - مشاركة الجامعة في برامج أوروبية دولية.
 - نشر فرص الحراك المفتوحة في إطار برامج إيراسموس بلس، وتوفير المعلومات حول المستندات اللازمة وإمكانية تقديم طلب المشاركة عبر البوابة.
- وعلى البوابة أن تشتمل على منبر نقاش إلكتروني من شأنه أن ييسّر تبادل التعاليق والتجارب والتوصيات.

2. البريد الإلكتروني وقوائم البريد

من أجل تحقيق تواصل داخلي مستهدف وفعال، يتم وضع قوائم بريدية (تشمل قائمة الموظفين الأكاديميين وقائمة الطلبة وقائمة الموظفين الإداريين) بغية التواصل بشأن كل المواضيع المتعلقة بالدعوات إلى تقديم مقترحات المشاريع والتحديثات العاجلة والإشعارات. كما يتم استخدامها من أجل تبليغ الدعوات والنداءات عبر البريد الإلكتروني، وكذلك للبحث عن الشركاء. وفضلاً عن ذلك، يمكن استعمالها لتوجيه رسالة إخبارية داخلية بشكل دوري إلى كافة أعضاء المجتمع العلمي في الجامعة.

3. شبكات التواصل الاجتماعي المهنية

ينبغي أن تسعى الوحدة إلى الانضمام إلى مختلف الشبكات القائمة التابعة للاتحاد الأوروبي وللائتلاف. يجوز للوحدة، شأنها في ذلك شأن كل مستعملي الشبكات التابعة للاتحاد الأوروبي، أن تستعمل الشبكات المذكورة من أجل تدعيم العلاقات المهنية والتعريف بمهارات الجامعة وقدراتها وأنشطتها، والرفع من بروزها، مما يساعد على جذب جامعات وائتلافات أخرى مهتمة بربط شركات جديدة. يمكن للوحدة أن تعلن من خلال منصات التواصل الاجتماعي عن اهتمام الجامعة بالمشاركة في المشاريع الأوروبية ذات الصلة بمواضيع معينة.

المواد التوعوية والإعلامية

تحظى الوثائق المكتوبة بأهمية بالغة بين أدوات الاتصال المتوفرة لدى الوحدة. ومن ثمة، فعلى الوحدة أن تصوغ وتوزع الوثائق التالية:

- كُتَيْب الوحدة: ويشمل تقديم مهامها وأنشطتها وما إلى ذلك.
 - وصف دقيق لفرص تمويل المشاريع.
 - الرسالة الإخبارية: استعراض أنشطة الوحدة وإنجازاتها وغير ذلك.
- ومن شأن الوثائق المذكورة أن تكون متاحة للتنزيل من خلال بوابة الوحدة.

تنظيم الفعاليات

يعد تنظيم بعض أنواع الفعاليات، وكذلك المشاركة فيها، مسألة جوهرية تدرج ضمن أعمال الاتصال والإبلاغ المنوطة بالوحدة. وتشمل تلك الأعمال:

- تنظيم الندوات والأيام الإعلامية: فالوحدة مسؤولة عن تنظيم هذه الفعاليات ونشر- جداول أعمالها في بوابة الوحدة؛
- تنظيم حلقات دراسية تدريبية للباحثين وطلبة الدكتوراه: بإمكان الوحدة أن تستعين في تنظيم تلك الحلقات والندوات بخبراء محليين وعالميين؛
- المشاركة في الاجتماعات والفعاليات العلمية التي تنظمها المختبرات: بإمكان الوحدة أن تشارك في تلك الفعاليات من أجل التقرب من باحثي المؤسسة وتوطيد الصلة معهم؛
- المشاركة في فعاليات الشراكة وفعاليات الترويج: تمثل الوحدة المؤسسة التي تنتمي إليها من أجل التعريف بالمهارات المتوافرة لديها وكذلك أنشطتها ذات الصلة بموضوع المناسبة أو الفعالية؛
- المشاركة في الندوات والأيام الإعلامية الوطنية الخاصة بإيراسموس بلس بشأن برامج التعاون؛
- المشاركة في الأنشطة المنظمة من جانب الشبكات الوطنية للجامعات وتلك المنظمة من طرف الوحدة من أجل تقديم الدعم لتنقيح المشاريع ورصد إدارتها.

التقييم ومراقبة الجودة

ويتم وضع مؤشرات تقدم من شأنها أن تكفل تقييم أنشطة الوحدة ومراقبة جودتها. حيث يتسنى للوحدة من خلال تلك المؤشرات أن تقيس مدى التقدم المحرز في كل نشاط. يلخص الجدول التالي المؤشرات المقترحة و الأدلة التي يتم قياسها على ضوءها.

مؤشر التقدم	المؤشرات المقاسة
يتم تزويد كل وحدة بالموظفين والمهارات والمعدات الضرورية وكل الوسائل اللازمة لأداء مهامها.	موظفين مدربين ومعدات وأدوات مكتبية وأدوات حاسوبية وأوراق العمل ودليل أفضل الممارسات فيما يخص تحرير مقترحات المشاريع وسير إدارة المشاريع.
تنظيم وإدارة الوحدة؛	<ul style="list-style-type: none"> ● يتم إسناد المهام للموظفين باتباع إجراءات محددة؛ ● توصيف الوظيفة الخاصة بكل منصب؛ ● تنفيذ نهج قائم على الجودة في الوحدة؛ ● تطوير إجراء قابل للتطبيق ومدعوم بمستندات وثيقة بخصوص كافة أنشطة الوحدة من أجل إبراز التطابق والمواءمة بين المبادئ التوجيهية الخاصة بكل مشروع والتطبيق على أرض الواقع؛
تنفيذ أنشطة الوحدة؛	<ul style="list-style-type: none"> ● خطة عمل يتم وضعها في بداية كل سنة دراسية؛ ● تقييم الأنشطة المنجزة في أواخر كل سنة دراسية؛
القدرة على قياس إنجازات الوحدة وجودة الخدمات المقدمة	<ul style="list-style-type: none"> ● تكميم مختلف الخدمات التي تقدمها الوحدة: عدد المقترحات المقدمة، عدد المشاركات في المشاريع الأوروبية ، عدد مشاريع الاتحاد الأوروبي التي تديرها الوحدة ، إلخ ... ● مدى رضى موظفي الجامعة الذين يتعاملون مع الوحدة (أي منسقي مختلف مشاريع الاتحاد الأوروبي في الجامعة)، ويمكن قياسه، مثلا، عبر:

<p>– الآراء والتعليقات التي يدلي بها، من خلال البوابة، الموظفون أو الأساتذة الذين يتعاملون مع الوحدة عن كثب؛</p> <p>– الاستثمارات التي يتم توزيعها بعد كل فعالية أو مناسبة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● إصدار ونشر الكتيبات؛ ● بوابة تشغيلية؛ ● تتبع عدد زوار البوابة؛ ● عدد الجهات التي تعبر عن اهتمامها بالمشاركة في المشاريع الأوروبية التي تم نشرها وتعميمها عن طريق الشبكات المهنية بمعية الشركاء وجهات الاتصال الوطنية. ● جدول أعمال الأيام الإعلامية التي تنظمها الوحدة؛ ● عدد الاجتماعات التي تنظمها الوحدة مع منسقي مشاريع أخرى؛ ● عدد المشاركين في الفعالية المنظمة من طرف الوحدة. 	<p>عمليات الإبلاغ تم إنجازها على المستوى الداخلي والخارجي والمتعلقة بوحدة تصميم وإدارة المشاريع الأوروبية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● المشاركة في الأنشطة المنظمة من جانب المكاتب الوطنية إيراسموس بلس في البلدان المعنية؛ ● التعاون مع الشبكة الوطنية، والتي تشمل وحدات مماثلة لتلك التي سوف يتم إنشاؤها في إطار مشروع إيونت؛ ● المشاركة الفعلية للوحدة في أنشطة تبادل المعارف وأفضل الممارسات المتوخاة في إطار هذه الشبكة. 	<p>عمليات التعاون مع المكاتب الوطنية إيراسموس بلس والشبكات الوطنية أو الأوروبية المنجزة من قبل الوحدة</p>

 	 <p>Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union</p>		
 <p>Téthys, Aix-Marseille University, France (Project Coordinator)</p>	 <p>Split University, Croatia</p>	 <p>Nice University, France</p>	 <p>Mediterranean Universities Union – UNIMED, Rome, Italy</p>
 <p>Messina University, Italy</p>	 <p>Rome University La Sapienza, Italy</p>	 <p>Barcelona University, Spain</p>	 <p>Santiago de Compostela University, Spain</p>
 <p>Princess Sumaya University for Technology, Amman, Jordan</p>	 <p>Yarmouk University, Irbid, Jordan</p>	 <p>Antonine University, Beirut, Lebanon</p>	 <p>Balamand University, Tripoli, Lebanon</p>
 <p>Saint Joseph University, Beirut, Lebanon</p>	 <p>Misurata University, Libya</p>	 <p>Tripoli University, Libya</p>	 <p>Zawia University, Libya</p>

لقد تم تمويل هذا المشروع بشكل مشترك بدعم من المفوضية الأوروبية. تُبرأ المفوضية الأوروبية ذمتها من المسؤولية عن أي استعمال للمعلومات الواردة في هذه الوثيقة.

المسؤول عن النشر: جامعة اليرموك، الأردن