



اتحاد الجامعات العربية  
الأمانة العامة  
مجلس ضمان الجودة والاعتماد  
للجامعات العربية

دليل  
ضمان الجودة والاعتماد  
للجامعات العربية  
اعضاء الاتحاد

عمان

١٤٢٩ هـ الموافق ٢٠٠٨ م



الامانة العامة  
لاتحاد الجامعات العربية  
مجلس ضمان الجودة والاعتماد

**دليل ضمان الجودة والاعتماد  
للجامعات العربية  
اعضاء الاتحاد**

**إعداد**

**الأستاذ الدكتور فيصل عبد الله الحاج  
الأستاذة الدكتورة سوسن شاكر مجيد  
الأستاذ الياس سليمان جريسات**

حقوق الطبع والنشر محفوظة للأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية

1429هـ الموافق 2008م

## بسم الله الرحمن الرحيم

### مقدمة:

يمثل التعليم العالي أهم المرتكزات الرئيسية لريادة التنمية الشاملة ، بما يمثله من مكانة في إعداد الأطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع ، بالإضافة إلى دوره في الوصول إلى المعرفة وتطويرها واستخدامها وإجراء البحوث العلمية وخدمة المجتمع 0 وتسعى جامعاتنا العربية إلى توفير كل مقومات التطوير المستمر للتعليم لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وإجراء البحوث وخدمة المجتمع وتطوير الأداء الجامعي والارتقاء بخريجي الجامعة إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالية ، عملاً بالمفهوم الحديث في إدارة الجودة الشاملة 0

ولما كان مفهوم ضمان جودة التعليم بكافة مستوياته يحظى بأهمية متزايدة على كافة الأصعدة الإدارية والتربوية والتعليمية المحلية والدولية على حد سواء ، وتعمل جامعاتنا العربية على إنشاء مؤسسات تعنى بتحقيق هذا المفهوم ، مثلما انتشرت في العالم مراكز ومؤسسات عامة وخاصة ، تعتمد معايير علمية تراعي ما تقدره لعملها ، وصولاً إلى جودة المخرجات التعليمية ومتابعة نتائج أعمالها في فترات متعاقبة ، للتأكد من توفير المقومات الأساسية لأداء دور المؤسسات التعليمية ومساعدتها لرفع مستوى أدائها وتأهيلها لتأخذ موقعها في ميدان المنافسة العالمية 0

وانطلاقاً من توجه اتحاد الجامعات العربية منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي لإيلاء هذا الموضوع جل اهتمامه ، فإنه يسعدنا أن نضع هذا الدليل في أيدي الأساتذة رؤساء الجامعات العربية ، آمليين أن يحظى باهتمامهم وان يكون نقطة انطلاق لفعاليات مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية وتفعيلاً لدوره عملاً بقرارات مؤتمرات الاتحاد المتتالية 0

لقد جاء هذا الدليل ، بمحتوياته ، منظومة عمل متكاملة لتقييم جودة أداء مؤسساتنا التعليمية 0 ونحن إذ نشكر للخبراء والمشاركين في ورشة العمل التي ناقشت محتوياته جهودهم ، فإننا على يقين تام من أن ملاحظاتهم وآراءهم ستكون موضع اهتمامنا في طبعاته القادمة 0

والله ولي التوفيق ،،،،

أ.د. صالح هاشم

الأمين العام

رئيس مجلس إدارة مجلس ضمان

الجودة والاعتماد للجامعات العربية

## الفهرست

الصفحة	المحتويات
	<b>القسم الاول :</b>
7	1/1 تقديم
9	2/1 مفاهيم ومصطلحات اساسية
	<b>القسم الثاني :</b>
14	2- الاطار التنظيمي والمؤسسي لضمان الجودة والاعتماد في الجامعات العربية اعضاء الاتحاد
14	1/2 المكتب التنفيذي لضمان الجودة والاعتماد
17	2/2 مسوغات تطبيق الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي
18	3/2 المبادئ التي تركز عليها عملية تطبيق الجودة والاعتماد
18	4/2 مقومات نجاح تطبيق الجودة والاعتماد في الجامعات العربية
19	5/2 النتائج المتوقعة من تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي
20	6/2 تشكيل فريق تطبيق الجودة
21	7/2 الاساليب المتبعة في تطبيق جودة الاداء في مؤسسات التعليم العالي
22	8/2 مراحل عملية تطبيق جودة اداء المؤسسة من قبل فريق العمل
25	9/2 خطوات الحصول على شهادة الجودة
32	10/2 رسوم الحصول على شهادة الجودة
32	11/2 المزايا التي تحصل عليها المؤسسة بعد الحصول على شهادة الجودة
	<b>القسم الثالث :</b>
35	3- نظام ادارة تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي
35	1/3 متطلبات عامة ينبغي ان تقوم بها المؤسسة
35	2/3 دليل الجودة
35	3/3 ضبط الوثائق في المؤسسة
36	4/3 ضبط السجلات في المؤسسة
37	5/3 مسؤولية الادارة :
37	المحور الاول : رؤية ورسالة واهداف المؤسسة
38	المحور الثاني : القيادة والتنظيم الاداري

41	المحور الثالث :الموارد
45	المحور الرابع :اعضاء هيئة التدريس
47	المحور الخامس :شؤون الطلبة
48	المحور السادس :الخدمات الطلابية
50	المحور السابع : البرامج الاكاديمية ، وطرائق التدريس ومصادر التعلم ، والكتاب الجامعي
54	المحور الثامن :البحث العلمي
55	المحور التاسع :خدمة المجتمع
56	المحور العاشر :التقويم
57	المحور الحادي عشر :الاخلاقيات الجامعية
59	قائمة المصادر

## القسم الاول

مفاهيم ومصطلحات اساسية

## 1/1 تقديم :

يشهد العالم العربي توسعا كبيرا في إنشاء مؤسسات التعليم العالي سواء كان بإنشاء جامعات حكومية او خاصة جديدة ، او بتحويل فروع الجامعات الى جامعات مستقلة ، او بإنشاء كليات ومعاهد اقليمية ذات اهداف محددة ، و ظهور انواع وانماط جديدة من مؤسسات وبرامج وتخصصات علمية ومهنية في التعليم العالي كالجامعات المفتوحة والافتراضية والالكترونية وغيرها .

ولقد شجع الاستثمار في قطاع التعليم الى التسرع في انشاء كليات ومعاهد وجامعات قبل ان تستوفي بعض من هذه الكليات والمعاهد والجامعات كافة مقوماتها ، او يتوفر فيها على الاقل الحد الادنى من الامكانيات البشرية والفنية والمادية اللازمة . مما جعلها عاجزة عن تحقيق اهدافها والحصول على ثقة المجتمع والجهات المختصة في الاعتراف بشهاداتها ومعادلتها. كما ان بعض الجامعات العربية تحتاج الى الاستقلال الذاتي ووضوح الانظمة والتعليمات وعدم تضاربها، ويعاني بعضها من تعدد المستويات او الحلقات الادارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط ، فالقرارات يتم اتخاذها على اعلى مستوى في قمة الهرم الاداري ، في حين ان هناك اهمالا لدور القيادات الوسطى والتنفيذية، وان طاقات الجامعات تصرف على الامور الروتينية مع الضعف في السيطرة الادارية على اداء العاملين من اكاديميين واداريين ، وبالتالي معرفة مستوى الاداء ، وغالبا ماتعتمد اساليب غير سليمة لمقاومة الاصلاح والتغيير .

ان التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ادت الى بزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة ، وتتطلب هذه البيئة التنافسية من مخرجات نظم التعليم في العالم العربي الارتقاء الى المعايير العالمية ، الامر الذي لايعد خيارا او طموحا يسعى اليه قدر ما أصبح ضرورة لا بد من تحقيقها .

ان مفهومي ضمان الجودة والاعتماد اكتسبا اهتماما متزايدا على كافة المستويات الادارية والتربوية والتعليمية ، ووجدت في كثير من الدول مؤسسات ومراكز خاصة بالجودة والاعتماد وتطبيقاتهما في المؤسسات التعليمية ومتابعة نتائجها في فترات متعاقبة وذلك للتأكد من توفر المقومات الاساسية لاداء دور تلك المؤسسات ، ومساعدتها كي ترفع أداءها إلى أقصى الدرجات حتى تقف في مضمار المنافسة العالمية .

وقد قامت الامانة العامة للاتحاد بإعداد الهيكل التنظيمي وتحديد مهام وحدات المكتب التنفيذي لمجلس ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات العربية ، حيث ناقشه مجلس إدارة مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية باجتماعه الأول يوم الثلاثاء الموافق 2007/9/4 في عمان برئاسة الأستاذ الدكتور صالح هاشم الأمين العام للاتحاد /

رئيس مجلس الإدارة وحضور كل من الأستاذ الدكتور فيصل عبد الله الحاج الأمين العام المساعد للاتحاد / مدير المكتب التنفيذي لمجلس إدارة ضمان الجودة والاعتماد ، واعضاء المجلس ، حيث اقر المجلس الهيكل التنظيمي ومهام وحدات المكتب التنفيذي لمجلس ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات العربية. ولمتابعة تنفيذ هذه التوصية شكل الامين العام لاتحاد الجامعات العربية لجنة استشارية من الامانة العامة للاتحاد والخبراء اجتمعت في 2007/10/8 وقرت تشكيل لجنة من كل من الاساتذة المدرجة اسماؤهم ادناه لاعداد الدليل الارشادي لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية الاعضاء في الاتحاد :

1- الأستاذ الدكتور فيصل عبد الله الحاج / مدير المكتب التنفيذي لمجلس ضمان الجودة والاعتماد .

2- الأستاذ الدكتورة سوسن شاكر مجيد / خبيرة القياس والتقويم / عضو اللجنة الاستشارية للمجلس .

3- الأستاذ الياس سليمان جريسات / مستشار الامين العام للاتحاد / عضو اللجنة الاستشارية للمجلس .

وقد تم احالة الدليل إلى اللجنة الاستشارية حيث ناقشته على مدى شهري شباط وآذار 2008م ، مما أدى إلى إثراء الدليل وتعميقه واجراء التعديلات المناسبة التي جعلته في شكله الحالي .

وقد استعانت اللجنة في اعداد هذا الدليل بالادلة المنهجية لضمان الجودة والاعتماد في المؤسسات الدولية الآتية :

- British Accreditation council for independent further and higher Education, Quality Assurance and Accreditation hand book, UK , 2007-2008.
- Australian Universities Quality Agency, 2007.
- University Evaluation Standards, National Institution for Academic degrees and university Evaluation, England, 2005 .
- National Assessment and Accreditation council ( India) , Guideline for UGC assistance for assessment and accreditation for higher education institutions, 2005.
- University standards and explanation Japan university accreditation association (JUAA) , 2004.

## 2/1 مفاهيم ومصطلحات اساسية :

### 1- المؤسسة Institute

يقصد بها في هذا الدليل كل مؤسسة تعليم عالٍ تقدم برامج دراسية لاثقل مدتها (لاغراض هذا الدليل) عن ثلاث سنوات او ما يعادلها من الساعات المعتمدة بعد الحصول على الشهادة الثانوية العامة او مايعادلها وتهدف الى منح درجة علمية.

### 2- الجودة Quality

عرفها ( معجم الوسيط ) لغة من كلمة اجاد اي اتى بالجيد من قول او عمل واجاد الشيء صيره جيدا ، والجيد نقيض الرديء ، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا. وعرفت بانها المطابقة لمتطلبات او مواصفات معينة .  
وعرفها المعهد الامريكي للمعايير American National Standards Institute بانها جملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة .

### 3- الجودة الشاملة Total Quality

يقصد بها في التربية مجموعة من الخصائص او السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل ابعادها ، مدخلات وعمليات ، ومخرجات ، وتغذية راجعة والتفاعلات المتواصلة التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة والمناسبة للجميع .

### 4- مفهوم ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management

هي منحى تنظيمي للادارة والمراقبة يقوم على قيادة الادارة العليا للمؤسسة للنشاطات المختلفة المتعلقة بالتحسين المستمر للجودة ، كما يقوم على اشراك جميع العاملين في المؤسسة في تلك الانشطة .

### 5- ضبط الجودة Quality Control

ويقصد به نظام يحقق مستويات مرغوبة في المنتج عن طريق فحص عينات من المنتج .

وتعرفه معاجم اخرى بانه " الاشراف على العمليات الانتاجية لتحقيق انتاج سلعة بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة طبقا للمعايير الموضوعه لنوعية الانتاج . وتعد خطوة اساسية تسبق ضمان الجودة .

وهي تشمل بالنسبة للعملية التعليمية:

1- مراقبة العملية التعليمية في كل مراحلها.

2- الحد من اسباب الاداء المتدنى وغير المقبول في العملية التعليمية.

## 6- ضمان الجودة Quality Assurance

هي عملية ايجاد اليات واجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من ان الجودة المرغوبة ستتحقق ، بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية . كما وعرفت بانها الوسيلة للتأكد من ان المعايير الاكاديمية المستمدة من رسالة الجهة المعنية قد تم تعريفها وتحقيقها بما يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء قوميا او عالميا ، وان مستوى جودة فرص التعلم والابحاث والمشاركة المجتمعية ملائمة وتستوفي توقعات مختلف انواع المستفيدين من هذه الجهات .

## 7- مراجعة الجودة Quality Audit

هي احد ادوار الادارة العليا في القيام بتقييمات اعتيادية منتظمة وملائمة والتأكد من دقة وفعالية وكفاءة وتناسب نظام ادارة الجودة بما يتفق وسياسة الجودة والاهداف التي تستجيب لاحتياجات التغيير وتطلعات الاطراف ذات المصالح ، كما تشتمل المراجعة على تحديد الحاجة لاتخاذ الاجراءات . ويستخدم تقرير التدقيق من بين مصادر المعلومات الاخرى لمراجعة نظام الجودة .

## 8- الاعتماد Accreditation

هي مجموعة الاجراءات والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من اجل ان تتأكد من ان المؤسسة قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة المعتمدة لدى مؤسسات التقويم ، وان برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة وان لديها انظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لانشطتها الاكاديمية وفقا للضوابط المعلنة التي ينشرها المكتب . وهو تأكيد وتمكين للجامعات العربية لكي تحصل على صفة متميزة وهوية منفردة وإقرار بأن الخطوات المتخذة لتحسين الجودة خطوات ناجحة .

## 9- الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation

هو اعتماد المؤسسة ككل وفقا لمعايير محددة حول كفاية المرافق والمصادر ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الاكاديمية والطلابية المساندة والمناهج ومستويات انجاز الطلبة واعضاء هيئة التدريس وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية . وعادة ماتقوم به احدى هيئات الاعتماد استنادا الى معايير محددة ثم تقرر نتيجتها ان تلك المؤسسة قد استوفت الحد الادنى من المعايير فتصبح بالتالي معتمدة لفترة زمنية محددة . فالاعتماد اذن شهادة تثبت ضمان الجودة وهي مهمة ضرورية للمؤسسة في علاقاتها مع الطلبة والاهل والاساتذة والجهة المانحة وسوق العمل والمجتمع المحلي .

## 10- الاعتماد البرامجي ( التخصصي ) Programming Accreditation

هو تقييم البرامج بمؤسسة ما والتأكد من جودة هذه البرامج ومدى تناسبها لمستوى الشهادة الممنوحة بما يتفق مع المعايير العالمية المحددة .

## 11- تقييم الاداء Performance Evaluation

هو العملية التي يتم من خلالها اخضاع اداء المقوم ( ان كان فردا او مؤسسة او نظاما ) للحكم والتقدير بصورتيه الكمية والنوعية وذلك انطلاقا من المعنى الذي اعتمده المقوم في فهم الاداء وفي ضوء الاهداف المعتمدة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وادراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم . فتقويم الاداء الجامعي يقوم على عملية تحليل الوضع الراهن لالاء الاكاديمي والمؤسسي للكشف عن نواحي القوة والضعف وتحديد الانحرافات ووجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلبا على هذا الاداء وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها للارتقاء بمستوى الاداء الاكاديمي والمؤسسي وبالتالي تحقيق رسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة 0

## 12- مؤشرات الاداء Performance Indicators

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الاداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الاداء المتفق عليها وهي تعتبر نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير .

### 13- المعيار Standard

جاء في المعجم الوجيز ان المعيار هو ما اتخذ اساسا للمقارنة والتقدير . ويقصد بالمعيار في هذا الدليل هو "المواصفات اللازمة للتعليم الجامعي الجيد الذي يمكن قبوله وهي الضمان لجودته ، وزيادة فعاليته ، وقدرته على المنافسة في الساحة التربوية العالمية " .

والمعيار هو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الاداء الجامعي في دولة عربية معينة وذلك من خلال مقارنته مع المستويات القياسية المنشودة . وقد تكون المعايير عبارة عن مستويات تضعها احدى الجهات الخارجية ، او مستويات انجاز في مؤسسة اخرى يتم اختيارها للمقارنة .

### 14- المعايير الاكاديمية للجامعات العربية

هي معايير محددة توضع من قبل لجان استشارية متخصصة في مكتب ضمان الجودة في الاتحاد وتكون مستمدة من مراجع خارجية اقليمية او عالمية وتتضمن الحد الأدنى من المعرفة والمهارات المفترض ان يكتسبها الخريجون من البرنامج وتستوفي رسالة واهداف المؤسسة .

### 15- التصنيف (الترتيب Ranking)

هو الدرجة الكلية التي تحصل عليها المؤسسة من خلال جمع المؤشرات المختلفة وتخضع لعمليات حسابية وتطبيق الاوزان ومن ثم تستخرج النتيجة الكلية للمؤسسة المعنية . ويتم تحديد ترتيب المؤسسة من بين عدد المؤسسات المتقدمة للحصول على شهادة الجودة والاعتماد .

### 16 الايزو ISO

هي اختصار للكلمة اليونانية ( ISOS ) والتي تعني ( Equal ) النظير، او المتساوي . وتعني ايضا اختصارا للمنظمة الدولية للتقييس الايزو ( International Standardization Organization ISO ) . وهي منظمة منتشرة على نطاق عالمي تمثل هيئات المقاييس الوطنية (اعضاء الايزو) ومهمتها اصدار المواصفات الدولية في المجالات كافة الصناعية ، التعليمية ، الصحية ، البيئية وغيرها .

## القسم الثاني

الاطار التنظيمي والمؤسسي  
لضمان الجودة والاعتماد  
في الجامعات العربية اعضاء الاتحاد

## 2- الاطار التنظيمي والمؤسسي لضمان الجودة والاعتماد في الجامعات العربية اعضاء الاتحاد :

### 1/2 المكتب التنفيذي لضمان الجودة والاعتماد :

يتناول هذا الجزء الهيكل التنظيمي والمهام والواجبات التي يقوم بتنفيذها المكتب التنفيذي لضمان الجودة والاعتماد في الاتحاد . يتكون المكتب التنفيذي من :

- أ- رئيس مجلس الادارة .
- ب- مدير المكتب التنفيذي .
- ج- الاستشاريون .
- د- وحدة الجودة والاعتماد والمعلومات.
- هـ- وحدة الشؤون الادارية والمالية والعلاقات العامة والإعلام.

### مهام مدير المكتب التنفيذي:

- تنفيذ السياسات التي يقرها مجلس الادارة .
- الاشراف على اعمال وحدات المكتب التنفيذي ومتابعة وضع وتنفيذ خطط عملها.
- تقديم تقارير دورية لرئيس مجلس الإدارة عن سير اعمال المكتب التنفيذي.
- التنسيب لرئيس مجلس الإدارة بمنح شهادات الجودة والاعتماد للجامعات العربية المطبقة للمعايير العربية لضمان الجودة والاعتماد .

### الاستشاريون :

يختار مدير المكتب التنفيذي بالتشاور مع رئيس مجلس الإدارة استشاريون من الاكاديميين ذوي الخبرة والاختصاص في شؤون الجودة والاعتماد والقياس والتقويم ومهمتهم تقديم المشورة للمكتب التنفيذي فيما يتعلق بضمان الجودة والاعتماد .

## وحدة الجودة والاعتماد والمعلومات وحددت مهامها بمايلي :

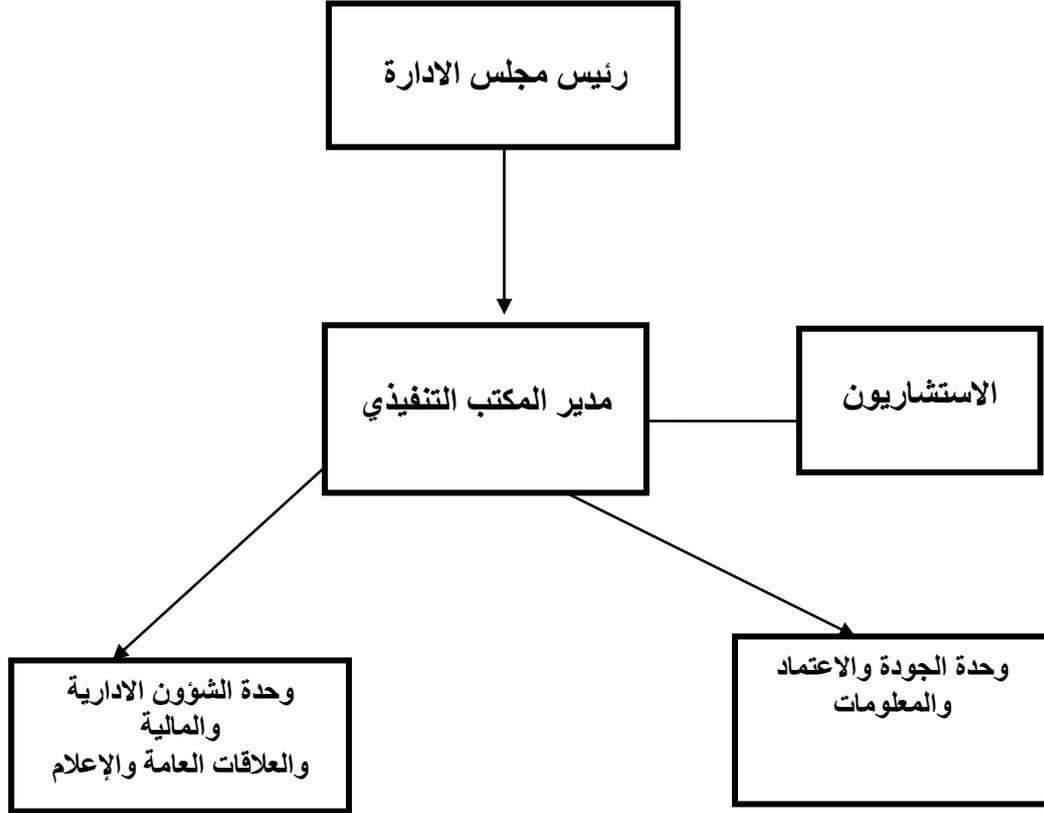
- 1- اقتراح الاستراتيجيات والخطط والسياسات التنفيذية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية وبرامجها الاكاديمية.
- 2- وضع منظومة الأطر المرجعية والمواصفات المعيارية والمقارنات التطويرية للمؤسسات التعليمية والجامعات والكليات والاقسام المتناظرة وبرامجها بالتعاون مع جمعيات الكليات المتناظرة وفق تخصصاتها مع الاستفادة من خبرات الهيئات المعنية.
- 3- وضع المؤشرات المعيارية للجودة التي تسترشد بها الجامعات العربية من اجل الوصول الى مستوى تحقيق الاعتماد.
- 4- وضع المعايير والمؤشرات الخاصة لضمان الجودة والاعتماد لأنماط التعليم المختلفة.
- 5- وضع معايير الاختيار والتدريب للجان ضمان الجودة والاعتماد والقواعد المنظمة للعمل 0
- 6- وضع أدلة ارشادية لأساليب تطبيق الجودة والاعتماد والقواعد المنظمة لعملهم ووضع الارشادات اللازمة لعمليات التقويم الذاتي التي تباشرها المؤسسات الجامعية 0
- 7- تصميم الملفات والاستمارات والجداول لتقويم الاداء وتوزيعها على الجامعات العربية لإستيفاء البيانات المطلوبة .
- 8- وضع البيانات والاحصاءات التفصيلية عن الجامعات والكليات والاقسام في الجامعات العربية بما يضمن الاستفادة منها في كتابة التقارير المتعلقة بالجودة والاعتماد .
- 9- تصميم وإختيار قواعد البيانات التي تحقق الأهداف المرجوة .
- 10- تحليل المعلومات بالطرق العلمية المناسبة للجامعات العربية بكلياتها واقسامها المختلفة من اجل كتابة التقارير.
- 11- اقتراح تشكيل فرق التقويم الميداني ومتابعة زياراتها للمؤسسات الجامعية المستوفية لشروط التقدم للسير في اجراءات الاعتماد واستكمال المعلومات واعداد التقارير بنتائج الفحص الميداني .
- 12- متابعة إعداد تقارير جودة الاداء والاعتماد المقدمة من فرق التقويم في الجامعات العربية ومتابعتها بصفة دورية.
- 13- إنشاء مكتبة متخصصة وتجميع المعلومات عن نظم الجودة والاعتماد المعتمدة في المؤسسات الجامعية والمتخصصة من مختلف المصادر العربية والاقليمية والدولية 0

- 14- تقديم المشورة والتوجيه للجامعات التي لم تحقق المستويات المطلوبة من الجودة في العناصر المطلوب اعتمادها وما يجب على الجامعة القيام به من اجل تحقيق مستوى الجودة المطلوب بالتوافق التام مع معايير الاعتماد .
- 15- إنشاء الموقع الالكتروني لمجلس ضمان الجودة والاعتماد والسعي لتحديثه بشكل مستمر 0

#### وحدة الشؤون الإدارية والمالية والعلاقات العامة والإعلام وحددت مهامها بما يلي :

- 1- وضع خطط عمل إعلامية للاعلام عن جهود اتحاد الجامعات العربية في مجال الجودة والاعتماد وتعميم ثقافة الجودة .
- 2- التوصية لعقد اتفاقيات مشتركة بين الهيئات المماثلة إقليميا ودوليا لضمان الجودة والاعتماد ومع الشبكات المتخصصة بهدف الاعتراف المتبادل بين مجلس ضمان الجودة والاعتماد والمجالس المماثلة له على المستويين الاقليمي والدولي .
- 3- متابعة المؤتمرات والندوات وورش العمل الدولية والاقليمية وتنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل التدريبية .
- 4- متابعة إصدار مجلة الجودة والاعتماد التي تعنى بنشر المواضيع ذات العلاقة بجودة البرامج والمؤسسات .
- 5- إصدار النشرات والكتيبات والأقرص المدمجة التي تعنى بالجودة والاعتماد.
- 6- تولي جميع الاعمال الخاصة بالشؤون المالية والادارية والقانونية والموارد البشرية مع وضع الخطط السنوية اللازمة لادارة اعمال المكتب التنفيذي
- 7- اقتراح مقدار الرسوم التي تتحملها الجامعات العربية طالبة الجودة والاعتماد واعتماد ضوابط خاصة لتحديدها.

الشكل ( 1 ) يوضح الهيكل التنظيمي للمكتب التنفيذي  
لضمان الجودة والاعتماد في الاتحاد



2/2 مسوغات تطبيق الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي :

- 1- ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي الى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة ( الادارة الجامعية ، اعضاء هيئة التدريس ، الطلبة ، اولياء الامور).
- 2- غموض الاهداف لدى العاملين في الجامعات وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل عام.
- 3- تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف ادائهم في المراحل التعليمية نتيجة ضعف المحتوى العلمي المقدم اليهم .
- 4- التوصل الى سبل تشخيص نقاط القوة والضعف في مجالات اداء المؤسسة الجامعية كافة ، وفي جميع عناصرها لكي تتمكن من التطوير وتحسين مخرجاتها بما يضمن لها الحصول على شهادة الجودة والاعتماد .

- 5- حاجة الجامعات الى مصداقية المستفيدين من خدماتها وتقييم انتاجيتها وقدرتها على العطاء .
- 6- تطوير النظام الاداري والتنظيمي والمحاسبي لضمان زيادة انتاجية العاملين فيها وتحقيق السمعة الجيدة والرضا لدى المستفيد .
- 7- تدني مستوى التعاون والتنسيق بين المجتمع المحلي والجامعات .
- 8- حاجة الجامعة الى مساحة اكبر في اتخاذ القرار ، وتدعيم تمويل المشروعات .

### 3/2 المبادئ التي تركز عليها عملية تطبيق الجودة والاعتماد:

- 1- التركيز على المستفيد في مخاطبة الاحتياجات الاساسية ( الطالب ، المجتمع ، سوق العمل ) .
- 2- القيادة ( توحيد الرؤى والاهداف والاستراتيجيات في المجتمع التعليمي).
- 3- اشراك الافراد ( تعزيز المشاركة الفعالة ومراعاة المساواة لجميع من لهم ارتباط بالتعليم دون تفرقة واثاحة الفرصة لان يستخدموا كامل قدراتهم لصالح التعليم والمجتمع بأسره ) .
- 4- التركيز على العمليات ( الاهتمام بالعمليات والطرق الى جانب المنتج او المخرجات ) .
- 5- التطوير والتحسين المستمر .
- 6- الاستقلالية.
- 7- المنافع المتبادلة ورضا المستفيد ( اتباع مدخل لمختلف المشاركين من مراجعين وطلاب والمجتمع بشكل عام من شأنه تعظيم الفائدة من تطوير ونقل المعرفة والمهارات ) .

### 4/2 مقومات نجاح تطبيق الجودة والاعتماد في الجامعات العربية :

- 1- تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد الاكاديمي بين العاملين في المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال نشر الوعي المجتمعي العام بقيمة الجودة والسعي نحو تحقيقها في حياة الافراد والرغبة في تحقيق ارفع مستويات الاداء .
- 2- نشر ثقافات اخرى مساندة يلزم تاكيدها واشاعتها بين مختلف العاملين بالمؤسسة منها : ثقافة التواصل المعرفي ، ثقافة الثواب والعقاب ، ثقافة الصدق مع الذات ، ثقافة العمل المنتج والانجاز ، ثقافة الجدارة والاهلية .

- 3- اعتماد معيار الكفاءة والخبرة والإخلاص فقط في اختيار قيادات العمل لضمان تحقيق جودة الأداء .
- 4- وضع خطة تدريبية لتوعية العاملين في داخل المؤسسة على التقويم الذاتي والقدرة على مراجعة النفس والرغبة الجادة في ذلك .
- 5- اشراك عمداء الكليات ورؤساء الاقسام والمراكز في اختيار العمليات المراد تحسينها .
- 6- التعرف على اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة من خلال :
  - استطلاع آراء العاملين نحو تطبيق الجودة .
  - دراسة وضع العاملين في الجامعة وامكانية التطبيق .
  - دراسة اللوائح التنظيمية والقواعد الاساسية المنظمة لآعمال الجامعة
  - دراسة الامكانيات المادية والبشرية للجامعة .

## 5/2 النتائج المتوقعة من تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

- 1- رؤية ، ورسالة ، وأهداف ، واضحة ومحددة للمؤسسة .
- 2- الخطة الإستراتيجية للمؤسسة والخطط السنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية ، ووضوح الوصف الوظيفي لكل وحدة ولكل موظف.
- 3- الهيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة ومستقرة للمؤسسة وأدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسة .
- 4- معايير الجودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسة (اكاديمية ، بحثية ، خدمية ، ادارية ، ، مالية...الخ)
- 5- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين واعضاء هيئة التدريس والطلبة .
- 6- ارتفاع مستوى أداء جميع الإداريين والمشرفين والعاملين واعضاء هيئة التدريس في المؤسسة .
- 7- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة .

- 8- ترابط وتكامل عال بين الاكاديميين والاداريين في المؤسسة والعمل بروح الفريق.
- 9- احترام وتقدير مرض للمؤسسات محلياً واقليمياً وعالمياً.
- 10- امتلاك جميع الاداريين والعاملين واعضاء هيئة التدريس المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق ضمان الجودة Quality Assurance.
- 11- حل مستمر ومتواصل لما يعترض العمل من مشكلات وامتلاك العاملين واعضاء هيئة التدريس للمهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
- 12- جودة عالية للخدمة والمنتجات وبنفقات أقل.
- 13- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.
- 14- متابعة اعضاء هيئة التدريس للبحوث وتجارب الجودة عربيا ودوليا للاستفادة منها.

## 6/2 تشكيل فريق تطبيق الجودة :

- 1- تشكل ادارة المؤسسة وحدة تسمى ( وحدة ضمان الجودة والاعتماد ) ، تتولى مسؤولية متابعة تطبيق الجودة والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة .
- 2- على ادارة المؤسسة اختيار مجموعة من الاداريين واعضاء هيئة التدريس المؤهلين، واصحاب الخبرة والقدرة ، ليعملوا على شكل فريق تحت ادارة مقوم مؤهل وصاحب خبرة وكفاءة ويلتزم الفريق بدليل ضمان الجودة والاعتماد.
- 3- يجب ان يخضع معظم اعضاء الفريق الى دورة تدريبية مناسبة توضح لهم المفاهيم الاساسية واجراءات تطبيق العمل .
- 4- لرئيس الفريق الحق في الحصول على اي معلومات في نطاق عمله ويجب عدم حجب اي بيانات او حقائق عنه سواء من قبل إدارة المؤسسة او الإدارات التابعة لها .
- 5- ان يلتزم اعضاء الفريق بقواعد الميثاق الاخلاقي للمقومين من حيث :
  - أ- اداء العمل باتقان وامانة واحترام الاخرين لان عملية تقويم جودة المؤسسة تسبب الكثير من الضغوط والقلق على العاملين فيها. كما يجب اعطاء الثقة للعاملين في المؤسسة والتعاون معهم ومع الجهات المسؤولة قدر الامكان لانجاح العملية .

- ب- ان تتم العملية دون تحيز او محاباة او قناعات سابقة عن المؤسسة وانما تكون الاحكام مبنية على ادلة دقيقة وواضحة ومتعددة المصادر وتتبع المعايير المحددة في دليل تطبيق الجودة .
- ج- الحرص على خصوصية الافراد واحترام سرية المعلومات التي يطلع عليها اعضاء الفريق اثناء عملية تقييم جودة المؤسسة .
- د- يقوم الفريق باداء العمل بما يحقق مصلحة المؤسسة وبما هو افضل .
- 5- يحدد الفريق الوقت اللازم لعملية تقييم جودة المؤسسة ، لان المؤسسات تختلف في احجامها واعداد طلابها وبرامجها واطرافها ، بحيث يضمن ذلك اداء جميع متطلبات عملية تقييم الجودة التي تشمل :
- الاستعداد والتهيئة للتقييم .
  - تحليل المعلومات والبيانات الاولية .
  - زيارة المؤسسة ومقابلة الاداريين والعاملين .
  - مناقشة المسؤولين في بعض جوانب التقارير .
  - كتابة التقارير .

## 7/2 الاساليب المتبعة في تطبيق جودة الاداء في مؤسسات التعليم العالي:

### 1- اسلوب التقييم الذاتي Self-Assessment

وهي عملية تقوم بها وحدة ضمان الجودة والاعتماد في المؤسسة نفسها على ضوء الضوابط والمعايير المحددة في دليل التقييم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية المعد من قبل الامانة العامة للاتحاد . ويمكن ان يكون التقييم الذاتي ( للمؤسسة ، او الوحدة ، او قسم دراسي ، او منهج دراسي معين ) .

### 2- اسلوب التقييم الخارجي External Assessment

وهي عملية تقوم بها جهة خارجية يكلفها المكتب التنفيذي لضمان الجودة والاعتماد في الاتحاد او وزارة التعليم العالي ، او اية جهة خارجية اخرى ، وتعمل على تقييم المؤسسة في ضوء ضوابط ومعايير تحدد من قبل الجهات الخارجية . ويمكن ان يكون التقييم الخارجي ( للمؤسسة ، او الوحدة ، او قسم دراسي ، او منهج دراسي معين ) .

### 3- اسلوب المقارنات المرجعية Benchmarking

وهي عملية مستمرة ومنتظمة تجرى لمقارنة نتائج اداء عمل المؤسسة مع نتائج العمل نفسه في مؤسسة اخرى من الاختصاص نفسه مع الاخذ بالاعتبار الانشطة والعمليات الداخلية والوظائف التي تقوم بها المؤسسة .

#### 4-تقويم الاقران Peer-Evaluation

ويعني عملية مشاركة ومساهمة اساتذة الجامعات والباحثين والممارسين المهنيين في اصدار الاحكام او اعطاء النصائح او اصدار القرارات بشأن اقتراح برامج أكاديمية جديدة ، أو الاستمرار في القائم منها أو تعديلها ، وهو يعد أحد أشكال التقويم الداخلي .

#### 5-الجودة الشاملة Total Quality

ويقصد بها تقويم جودة المؤسسة كمنظومة متكاملة شاملة كل مكوناتها وابعادها ومجالاتها . وهي عملية مراقبة مستمرة لمدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة ومستوى الجودة الذي حققته او تعمل على تحقيقه مقارنة بالمستويات الوطنية او العربية او الدولية . وغالبا ما يستخدم اسلوب معالجة النظم ك نموذج تقويمي يتميز بالتفصيل والحساب الدقيق لجميع العناصر والمتغيرات الداخلة في النظام من مدخلات ( Input ) وعمليات ( Process ) ومخرجات ( Output ) .

#### 6-الاعتماد Accreditation

هو رتبة أكاديمية او وضع أكاديمي علمي يمنح للمؤسسة او البرنامج الاكاديمي مقابل استيفاء المؤسسة معايير الجودة الوطنية او العربية او الدولية وفق ماينفق عليه مع مؤسسات التقويم التربوية ، ويعد الاعتماد خطوة اساسية للمؤسسة للسير نحو التميز في اطار توافقها وانسجامها مع افضل المعايير العالمية المعروفة ، وتيسير سبل الاعتراف بها من قبل الاوساط الاكاديمية والمهنية الدولية والقدرة على التنافس مع زميلاتها.

#### 8/2 مراحل عملية تطبيق تقويم جودة اداء المؤسسة من قبل فريق العمل :

تمر عملية تطبيق تقويم جودة اداء المؤسسة بالمرحل التالية :

أ- المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل تطبيق تقويم جودة اداء المؤسسة :

يقوم الفريق بما يلي :

1- جمع البيانات والمعلومات عن المؤسسة من الجهات المختصة ( كليات ، اقسام ،

مراكز بحثية ، وحدات ادارية .... وغيرها ) .

2- ابلاغ المؤسسة ومخاطبتها قبل عملية تطبيق الجودة وذلك لعمل الاتي :

- الترتيب لزيارة مبدئية للمؤسسة من قبل رئيس الفريق لشرح عملية تطبيق

الجودة وضمان متطلباتها .

- تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة قبل واثناء تطبيق الجودة وتشمل :

- \* الخطط .
- \* محاضرات الاجتماعات .
- \* الاحصاءات عن ( اعضاء هيئة التدريس ، الطلبة ، الموارد ..  
.. وغيرها ) .
- \* نماذج من الخطط الدراسية .
- \* دراسات وابحاث تقييمية .
- \* سجلات الحضور والغياب للطلبة و اعضاء هيئة التدريس .... وغيرها  
من البيانات والمعلومات .
- 3- خلال الزيارة يمكن لرئيس الفريق ان يتعرف على القياديين ، والمسؤولين  
الاداريين ، و اعضاء هيئة التدريس ، والطلبة ، وعلى المؤسسة ان تخصص  
مكاناً مناسباً لاجتماعات الفريق .
- 4- ان يتفق الفريق على تحديد المسؤوليات لكل عضو و حصوله على  
المعلومات المتعلقة بذلك ومن ثم التأكيد على الميثاق الاخلاقي وشروط  
الاحكام .

#### ب - المرحلة الثانية : اثناء تطبيق تقييم جودة اداء المؤسسة:

- 1- ان رئيس الفريق هو المسؤول عن كل عملية وهو مسؤول عن ادارة  
وتنظيم العمل اليومي للفريق ، لذلك يجب عليه التأكد من توفر الشروط  
المطلوبة وانها مبنية على الادلة المجمعمة ، ويتولى كتابة التقرير النهائي 0
- 2- يجب على رئيس الفريق ان :
  - \* يتأكد من ثبات واتساق اجراءات المقومين في جمع الادلة وتسجيلها .
  - \* يوزع المسؤوليات على اعضاء الفريق ويعدلها ويغيرها اذا لزم الامر .
  - \* يراقب ويتدخل في عمل الفريق إذا لزم الأمر ويؤكد على التزامه بلائحة  
ضمان الجودة .
  - \* يقوم بالملاحظة المباشرة مع الفريق لجميع جوانب جودة الاداء  
المؤسسي واجراء المقابلات اللازمة .
  - \* يناقش الادلة وكيفية جمعها ويتابع تسجيلها في سجل الادلة مع اعضاء  
الفريق .
  - \* يقابل ويجتمع مع رئيس المؤسسة بشكل منتظم لحل اي صعوبات او  
مشاكل تتعلق بالجودة .

3- خلال عمل المقومين يجب جمع ادلة اساسية تبنى عليها الاحكام تشمل  
الاتي :

- بيانات احصائية .
- عينة من الاختبارات .
- السجلات .
- الخطط .
- نظم ولوائح العمل .
- ملفات اعضاء هيئة التدريس .
- خطط المناهج .
- سجلات المكتبة والمختبرات .
- الكشوفات المالية والموازنات .
- عينات من اعمال الطلبة وانجازاتهم .
- المناقشات والمقابلات مع الطلبة والمدرسين والاداريين .
- الملاحظة المباشرة للدروس والانشطة وسير العمل اليومي  
.....وغيرها.

ج- المرحلة الثالثة : بعد الانتهاء من عملية تطبيق تقويم جودة اداء المؤسسة:

يلتقي رئيس الفريق أو أحد أعضائه مع رئيس المؤسسة لمناقشة بعض النتائج  
وللاجابة على الاستفسارات او تصحيح اية بيانات . كما ويقوم رئيس الفريق بكتابة  
التقرير وبالشكل الاتي :

1- يتضمن التقرير الذي يعد ويكتب بعد الانتهاء من عملية تطبيق ضمان الجودة  
( ملء كافة المعلومات التي تتضمنها الاستمارات الكمية والنوعية الواردة من  
المكتب التنفيذي لضمان الجودة في الاتحاد ) خلاصة الاحكام في صورة ولغة  
واضحتين بحيث يمكن للجهات المختصة التعرف بسهولة على جوانب الضعف  
والقوة في اداء المؤسسة .

2- لابد ان يكون التقرير :

- واضح اللغة والتعبير للقاريء .
- مركزا على الجانب النوعي وليس الكمي فقط .
- مركزا على المعايير والمحكات .
- مختصرا ومحددا .

- محتويا على بعض الامثلة التوضيحية من الادلة .
- 3- الوثائق المطلوب تقديمها الى المكتب التنفيذي لضمان الجودة :
  - أ- تقرير التقييم .
  - ب- استمارات المكتب التنفيذي ( المقاييس الكمية والنوعية ) مكتملة من حيث البيانات والتقديرات .
  - ح- استمارات ونماذج اخرى مكتملة البيانات .
- 4- ان يحتوي تقرير تقييم جودة اداء المؤسسة على معلومات دقيقة حول :
  - عدد المقومين .
  - عدد ايام عملية التقييم .
  - عدد الساعات التي قضت في ملاحظة وحدات المؤسسة ، واللقاءات مع المسؤولين ، والمقابلات ، والملاحظات المختصرة حول الاستثمارات وطريقة الملء.

## 9/2 خطوات الحصول على شهادة الجودة :

- تتم عملية الحصول على شهادة الجودة على مراحل وهي كمايلي :
- 1- تقوم المؤسسة الراغبة في الحصول على شهادة الجودة باعداد دراسة تفصيلية وشاملة عن اوضاعها الحالية بشكل متكامل ، وحسب متطلبات المكتب التنفيذي لضمان الجودة في الاتحاد ، وتدعم هذه الدراسة بكافة الوثائق الضرورية على شكل ملاحق وجداول وبيانات توضح مصداقية الدراسة ، كما تحتوي الدراسة الذاتية على التصورات المستقبلية ذات المدى القريب والمتوسط .وتقدم هذه الدراسة للمكتب التنفيذي للجودة لكي تشكل القاعدة والاساس في عملية التقييم .
  - 2- تقدم المؤسسة طلبا الى المكتب التنفيذي لضمان الجودة في اتحاد الجامعات العربية تعبر فيه عن رغبتها في اتخاذ الاجراءات للحصول على شهادة الجودة . وتقوم بتزويد المكتب بصورة من دراسة الجدوى ( او اية دراسة تقييمية سابقة للمؤسسة ) التي اجريت عند انشاء المؤسسة للاسترشاد بها في تقييم الاداء .
  - 3- تقوم المؤسسة بتزويد المكتب التنفيذي لضمان الجودة في الاتحاد بالوثائق اللازمة ومنها:
    - اهداف ورسالة المؤسسة .

- نموذج من اهداف ورسالة احد البرامج الاكاديمية .
- التوصيف المهني المنفق عليه للعاملين بالمؤسسة .
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- نماذج من محاضر جلسات المؤسسة والوحدات والاقسام .
- اللوائح الداخلية .
- السيرة الذاتية لرئيس المؤسسة .
- نماذج من السيرة الذاتية لرؤساء الوحدات والكليات والاقسام .
- نماذج من السيرة الذاتية لاعضاء هيئة التدريس .
- ميزانية المؤسسة .
- وثائق محتويات المكتبة ومراكز مصادر التعلم .
- نماذج من توصيف المقررات بالتفصيل .
- نماذج من اختبارات الطلبة الفصلية والنهائية واوراق الاجابات .
- نماذج من الادلة الارشادية للمؤسسة .
- نماذج من الخطط العامة للبرامج .
- نماذج من ملفات الطلبة .
- نماذج من التقارير التقييمية للمؤسسة .
- نماذج من العقود والاتفاقيات والاستشارات المهنية ....الخ .
- التقرير السنوي للمؤسسة وتقارير الوحدات التابعة لها .

4- يقوم المكتب التنفيذي في الاتحاد بارسال نماذج من :

أ- استمارات المؤشرات الكمية لجميع عناصر المؤسسة ومجالاتها ومنها الجوانب الاحصائية المتعلقة بالبنى التحتية للمؤسسة من حيث ( مساحة المؤسسة ، حدائقها ، الساحات الرياضية ، القاعات الدراسية ، المختبرات، المعامل ... وغيرها ) والمؤشرات الكمية المتعلقة بالاجهزة والمعدات (مثل المكتبة والاجهزة الحاسوبية والتقنية .... وغيرها ) ، ومؤشرات كمية متعلقة بالموظفين ، والمستخدمين ، واعضاء هيئة التدريس ، والطلبة ، والابحاث ، والانشطة ..... وغيرها .

ب- مقاييس المؤشرات النوعية لبعض عناصر المؤسسة ومجالاتها مثل مقاييس تقويم جودة :

- رؤية ورسالة واهداف المؤسسة وخطتها .
- الموارد المالية والمادية والتقنية .

- آراء الطلبة بجودة عملية التعليم والتعلم
  - برامج المؤسسة (على مستوى البكالوريوس ، والدراسات العليا).
  - المناهج الدراسية والمقررات .
  - آراء الطلبة واعضاء هيئة التدريس بجودة الخدمات الجامعية .
  - الخدمات المقدمة للمجتمع .
  - الكفاءة الداخلية للبرنامج وتقدير كلفة الطالب .
  - اداء القيادات الجامعية .
  - الابحاث العلمية ونشرها .
  - الدورات التدريبية .
  - المجالات العلمية المحكمة .
  - رضا المستفيد والمجتمع عن المؤسسة ..... وغير ذلك من المقاييس .
- 5- تقوم المؤسسة بملء المؤشرات الكمية والمقاييس النوعية المرسله اليها من المكتب التنفيذي لضمان الجودة في الاتحاد ويتم اعادتها خلال الفترة الزمنية التي يحددها المكتب.
- 6- يدرس المكتب التنفيذي كافة الوثائق الوارد ذكرها في ( 4 ، 5 ) ومن ثم يقوم بعملية تقويم كفاءة جودة اداء نظام المؤسسة وفقا لمجالاتها ( المدخلات ، والعمليات ، والمخرجات ) والمحددة في الجداول ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ).

#### جدول ( 1 ) عناصر المدخلات

التسلسل	عناصر المدخلات	التسلسل	عناصر المدخلات
1.	القيادة الادارية	9.	المكتبات ومصادر التعلم
2.	الرؤية والاهداف	10.	الموارد المالية
3.	الهيكل الاداري والتنظيمي	11.	الموارد البشرية والمادية
4.	الكادر الاداري	12.	الطلبة وانظمة القبول
5.	انظمة العمل	13.	خدمات الطلبة
6.	الخطط التفصيلية	14.	خدمات اعضاء هيئة التدريس
7.	توصيف العمل	15.	اعضاء هيئة التدريس مؤهلاتهم وكفاءاتهم
8.	الوحدات الادارية والكليات والاقسام	16.	البنى التحتية ( القاعات ، المختبرات ، الساحات الرياضية ... وغيرها )
%25			

## جدول ( 2 ) عناصر العمليات

التسلسل	عناصر العمليات	التسلسل	عناصر العمليات
1.	سلامة اجراءات تطبيق الانظمة والتعليمات	11.	تنفيذ الدورات التدريبية والتاهيلية
2.	الموارد المالية المخصصة للاغراض المختلفة (الصيانة ، شراء الاجهزة ، البحث العلمي ... وغيرها )	12.	تقويم اداء الاداريين واعضاء هيئة التدريس
3.	سلامة استخدام الاجهزة	13.	تقويم نماذج من اختبارات الطلبة
4.	متابعة الطلبة ( الالتزام والضبط وغيرها )	14.	تقويم المناهج والمقررات الدراسية وتحديثها او تطويرها
5.	متابعة شؤون اعضاء هيئة التدريس	15.	العبء التدريسي .
6.	توفير المقررات والمناهج الدراسية	16.	صيانة المباني والاجهزة وغيرها
7.	استخدام التقنيات الحديثة في العمل الاداري والمكتبة وغيرها	17.	متابعة شؤون طلبة الدراسات العليا
8.	تقويم اسباب التاجيل والرسوب للطلبة	18.	متابعة الخريجين
9.	تقويم اجازات اعضاء هيئة التدريس	19.	تقويم طرائق التدريس
10.	المجلات العلمية	20.	الحرية الاكاديمية
%25			

جدول ( 3 ) عناصر المخرجات

التسلسل	عناصر المخرجات	التسلسل	عناصر المخرجات
1.	التبادل الثقافي.	.11	المشاريع العلمية.
2.	التأليف والترجمة للكتب.	.12	العقود البحثية.
3.	البحث العلمي.	.13	الاستشارات العلمية.
4.	براءات الاختراع.	.14	المعارض الفنية والعلمية وغيرها.
5.	الجوائز العلمية العربية والعالمية.	.15	الدورات التدريبية لمؤسسات المجتمع.
6.	المنح البحثية والزمالات الدراسية.	.16	التزيقات العلمية.
7.	المؤتمرات والندوات خارج المؤسسة.	.17	المستوى النوعي للخريجين.
8.	المؤتمرات والندوات وورش العمل المنفذة داخل المؤسسة	.18	نسبة الخريجين الحاصلين على العمل.
9.	اللجان العلمية لمؤسسات الدولة.	.19	المجلات الثقافية
10.	سمعة المؤسسة ورضا المستفيد.		
%50			

كما ويتم تقويم جودة عناصر النظام وفق المحاور الرئيسية الموضحة في الجدول ( 4 )

#### جدول ( 4 ) عناصر نظام المؤسسة

التسلسل	عناصر نظام المؤسسة	الوزن (%)
1.	رؤية ورسالة واهداف المؤسسة.	5
2.	القيادة والتنظيم الاداري.	10
3.	الموارد المالية والمادية والبشرية.	10
4.	اعضاء هيئة التدريس.	15
5.	الطلبة.	10
6.	الخدمات الطلابية.	4
7.	البرامج والمناهج الدراسية .	16
8.	البحث العلمي .	16
9.	خدمة المجتمع.	6
10.	التقويم.	5
11.	الاخلاقيات الجامعية.	3
	المجموع.	100

7- يقوم المكتب بتطبيق المعايير القياسية من خلال اعطاء الاوزان لمجالات النظام ، وعناصره لكي يتم تحديد مستوى اداء المؤسسة ومدى وصولها الى عتبة القطع المحددة من المكتب التنفيذي لضمان الجودة والبالغة ( 65 % )، اي بمعنى اخر مستوى الحصول على شهادة الجودة . وفي ضوء ذلك يتخذ المكتب القرار بمنح الشهادة او عدمه على ضوء التزام المؤسسة بالمعايير القياسية المحددة من قبله .

8- يحدد المكتب التنفيذي لضمان الجودة والاعتماد مستويات جودة اداء المؤسسات والبرامج كما هو موضح في الجدول ( 5 ) .

جدول (5) مستويات جودة اداء المؤسسة وبرامجها الاكاديمية وحدود النسب لها

حدود النسبة	مستوى جودة اداء المؤسسة
90% فاكثر	متميز ( مرضي جدا )
80% لاقل من 90%	جيد جدا ( مرضي )
70% لاقل من 80%	جيد ( مقبول ونسبة جوانب القوة مقبولة )
60% لاقل من 70%	مقبول الى حدما ( نسبة جوانب الضعف بارزة وبحاجة الى تعديل )
50% لاقل من 60%	ضعيف ( غير مقبول )
اقل من 50%	ضعيف جدا ( غير مقبول اطلاقا )

9- يحق للمؤسسة ان تعترض على تقرير المكتب التنفيذي لضمان الجودة مع تعليل الرد ان تطلب الامر ذلك .

10- في ضوء فحص الوثائق والمؤشرات الكمية والنوعية لكل عنصر من عناصر المؤسسة وتحديد المستوى التقويمي للمؤسسة يوصي المكتب التنفيذي لمجلس ضمان الجودة باتخاذ احد القرارات الاتية :

أ- منح شهادة الجودة

- بدون شروط او توصيات

- مع بعض التوصيات .

- مع بعض التوصيات وطلب تقرير متابعة خلال فترة معينة .

ب- تاجيل منح شهادة الجودة :

بسبب وجود جوانب من الضعف في اداء المؤسسة يمكن اصلاحه خلال

فترة من الزمن .

ج- رفض طلب الحصول على شهادة الجودة مع بيان الاسباب .

د- تعتبر مدة سريان شهادة الجودة خمس سنوات وعلى المؤسسة ان تبادر

الى تقديم طلب اعادة الحصول على شهادة الجودة قبل نهاية الفترة بعام

واحد .

## 10/2 رسوم الحصول على شهادة الجودة والاعتماد :

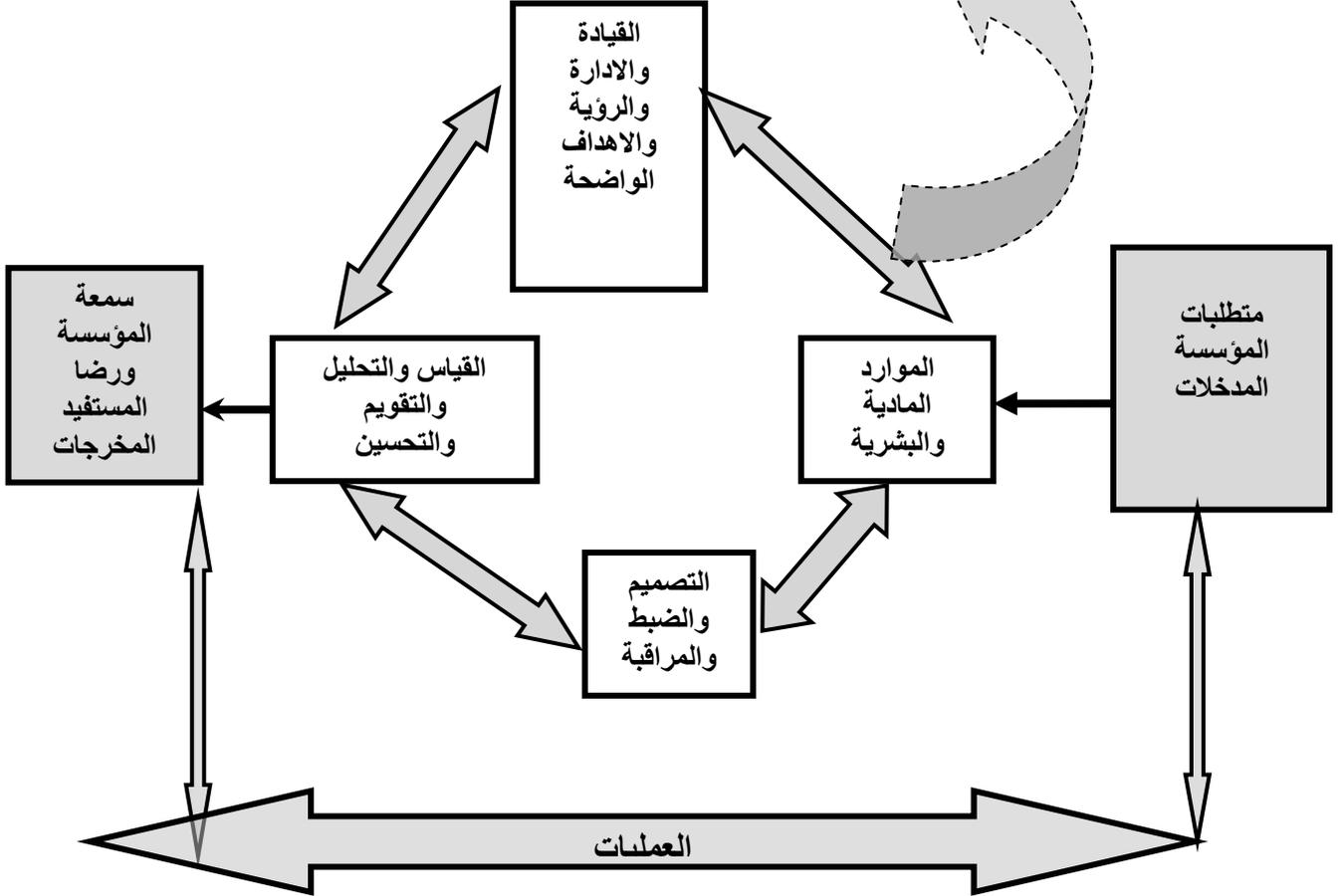
أقر الاجتماع الأول لمجلس إدارة ضمان مجلس ضمان الجودة والاعتماد في الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية المنعقد في عمان 2007/9/4 رسوم الحصول على شهادة الجودة والاعتماد بما يلي :

- 1- مبلغ ( 10000 ) عشرة آلاف دولار رسم التقييم المؤسسي للجامعة .
  - 2- مبلغ ( 5000 ) خمسة آلاف دولار لتقييم البرنامج الواحد .
- ولمجلس ضمان الجودة والاعتماد اعادة تقدير الرسوم اعلاه وفق مايراه .

## 11/2 المزايا التي تحصل عليها المؤسسة بعد الحصول على شهادة الجودة :

- تحصل المؤسسة الحاصلة على شهادة الجودة على المزايا التالية :
- أ- تكريم الجامعات الحاصلة على شهادة الجودة في الدورة التالية للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية وتوزيع الشهادات عليهم .
  - ب- تقديم درع الاتحاد الخاص بالجودة .
  - ج- الاعلام عن حصول الجامعة على شهادة الجودة على الموقع الالكتروني للاتحاد واصداراته .
  - د- منح الكليات والاقسام المتميزة في الجامعة شهادة الشكر والتقدير للتميز في الاداء.

خطوات الوصول الى تحقيق الحصول على شهادة الجودة والاعتماد  
للمؤسسة الجامعية



المصدر: ISO 9000-2001

## القسم الثالث

إدارة تطبيق الجودة  
في مؤسسات التعليم العالي

### 3- إدارة تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

#### 1/3 متطلبات عامة ينبغي ان تقوم بها المؤسسة :

- تقوم المؤسسة بوضع نظام توثيقي يساهم في تطبيق الجودة الشاملة والمحافظة على تحسين الفعالية لنظام ادارة الجودة بشكل يحقق الاتي:
- 1- تحديد العمليات والاجراءات اللازمة لتطبيق نظام ادارة الجودة.
  - 2- اسلوب تسلسل العمليات والاجراءات ونظام العمل وتعاقبها وتفاعلها.
  - 3- تحديد طرق ضمان ضبط العمليات والتأكد من فعاليتها.
  - 4- توفير المعلومات وتحليلها واساليب القياس المناسبة لها.
  - 5- توثيق وتحديد النتائج المتحققة والمخطط لها للاستمرار في التحسين المستمر للعمليات.

#### 2/3 دليل الجودة

- تقوم المنظمة بوضع دليل الجودة والمحافظة عليه ويتضمن مايلي:
- اجراءات العمل الخاصة بالمؤسسة بما في ذلك التفاصيل والمبررات.
  - الاشارة الى مرجعية الاجراءات المستندة الى اللوائح والنظم الخاصة بالجامعة او الكلية او المعهد او المركز.
  - وصف عملية التفاعل بين اجراءات نظام ادارة الجودة وضمن مخططات ايضاً.

#### 3/3 ضبط الوثائق في المؤسسة :

- تتم عملية ضبط الوثائق من خلال مايلي :
- 1- التأكد من ملائمة الوثائق قبل اعتمادها واصدارها.
  - 2- مراجعة وتحديث الوثائق (تنقيح، تعديل) عند الضرورة واعادة اعتمادها.
  - 3- التأكد من تحديد ماهية التعديلات الحاصلة على الوثائق.
  - 4- التأكد من أن الوثائق واضحة وسهلة التمييز من خلال الترميز الدقيق.
  - 5- التأكد من تمييز الوثائق خارجية المصدر وضبط اسلوب توزيعها.
  - 6- منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة.

### 4/3 ضبط السجلات في المؤسسة :

يجب على المؤسسة المصادقة على كافة سجلات الجودة وصيانتها وتحديثها لضمان استمرارية التحسين وكذلك بقاء الوثائق ( المستندات ) في حالة مقروءة ويسهل تحديدها والحصول عليها واستردادها. كما لا بد من تحديد فترة حفظ المستندات (اعمارها) ومدة التخلص منها واذا كانت هذه المستندات عبر الشبكة الالكترونية (الانترنت) فإنه يحدد لها نموذج يوضح موقع تلك المستندات في الشبكة وتاريخ انشائها ومدة الاحتفاظ بها. ومن الواجب تحديد مسؤولية استخدام دليل ادارة الجودة الشاملة وتحديد الاشخاص المسؤولين عن أي تعديل او اضافة او تغيير في هذا الدليل حيث تختم جميع صفحات الدليل بختم (وثيقة مراقبة) ولا مانع في توزيع عدد من الادلة الاسترشادية لتطبيق نظام ادارة الجودة على ان يؤشر عليها بأنها وثائق غير مراقبة وما يترتب عليها من تعديل لا يعد معتمداً.

5/3 مسؤولية الإدارة :

على المؤسسة ان تلتزم بمايلي :

المحور الاول : رؤية ورسالة واهداف المؤسسة

### Vision-Mission & Goals of the institution

يقصد بالرؤية (Vision) التصور العقلي للحالة المستقبلية للمؤسسة فتحدد الموقع الذي تتوخى ان تنبؤاه في العملية التعليمية سواء في المجتمع المحلي او العالمي او بالنسبة لغيرها من مؤسسات مناظرة وكذلك خططها المستقبلية.

اما الرسالة (Mission) فتعنى ماتستهدف المؤسسة القيام به من مهام، وينبغي ان تحدد بدقة خصائصها المميزة مبينة دورها في اشباع حاجات المجتمع الذي تخدمه ، وخصائص الطالب الذي تقبله ومواصفات الخريج الذي تعده، والاطار الثقافي والاخلاقي الذي تتحرك فيه والاولويات التي تحظى باهتمامها.

اما الهدف (Goal) فهو المرمى او الغاية او القصد من إنشاء المؤسسة والاهداف العامة للمؤسسة هي الغايات النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها للمجتمع من حيث تأهيل خريجها باعتبارهم المحصلة النهائية لمجمل الانشطة التعليمية التي يمر بها الطلبة منذ التحاقهم بالمؤسسة الى حين تخرجهم منها .

على المؤسسة ان:

- توفر وثيقة واضحة تعبر عن رؤية المؤسسة واهدافها التربوية العامة والخاصة.
- تتأكد من مصادقة مجلس المؤسسة على رؤية الجامعة واهدافها .
- تتأكد من ان نص الرسالة والاهداف واضحة وشاملة ومنشورة ومعلنة ومعروفة للمجتمع ، واعضاء هيئة التدريس ، والاداريين ، والطلبة .
- تراجع رسالتها واهدافها بصورة منتظمة وتتقنها من اجل التحسين والتطوير
- تستند الى رسالتها واهدافها في عملية التخطيط واتخاذ القرار المؤسسي .
- تتأكد من ان الاهداف متضمنة النتائج المتوقعة من الخريجين .
- توضح في رسالتها اشكال العلاقة بينها والمؤسسات المناظرة المحلية والعالمية.
- توفر خطط العمل المستقبلية القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى وتوضح فيها كيفية تحقيق اهدافها واشباع حاجات الافراد فيها ( اعضاء هيئة التدريس،الطلبة ،الباحثون ، افراد المجتمع ...وغيرهم ) .
- توفر عمليات المراجعة للخطط وتعديلها وتحسينها باستمرار استجابة للمتغيرات.
- تحرص على اشراك اعضاء هيئة التدريس ورؤساء الوحدات والدوائر في اعداد الخطط الاستراتيجية والسنوية .

- تحرص بان يكون هيكلها التنظيمي مرنا لاستيعاب المتغيرات المحتملة .

الادوات المطلوب توفيرها :

- وثيقة رسالة المؤسسة واهدافها
- نماذج من خطط العمل في مجال ( التخطيط للموارد المادية والبشرية ، البحث العلمي ، التدريب ،خدمة المجتمع ... وغيرها )

المحور الثاني: القيادة والتنظيم الاداري

### Leadership and Managerial organization

تتمتع المؤسسة بنظام اداري وقيادة واضحة وذات هياكل ادارية واضحة المستويات والمسؤوليات سواء على المستوى العام او على مستوى الوحدات. ويتم تقويم جودة هذا المجال في ضوء عدد من العناصر ينبغي على المؤسسة توفيرها .

على المؤسسة ان :

- تتأكد من ان مجلس المؤسسة هو الذي يرسم السياسات التي تتسجم مع رسالتها ضمانا لجودة البرامج والخدمات التعليمية المقدمة للطلبة والموارد اللازمة لادعما
- تتأكد بان سياستها واجراءتها تضمن الوضوح والشفافية في عملية اتخاذ القرار .
- تتأكد من ان الهيكل التنظيمي به درجة من المرونة تسمح بتغيير الاولويات ومراجعة السياسات تبعاً لمتطلبات المؤسسة .
- توفر وصفا دقيقا للهيكل التنظيمي ، وتعريفا واضحا للواجبات الاكاديمية والمسؤولية .
- تتيح للطلبة تقديم شكاوهم بصورة منفردة او جماعية مع ضمان احترام الخصوصية والسرية وتقديم الحلول في وقت مناسب ودون تاخير .
- توفر الاجراءات المعتمدة في التعيين للمناصب الادارية العليا ( العميد ، نائب العميد ، رؤساء الاقسام ) وضوابط التعيين ، ومدة التعيين .
- تعمل على تامين وجود علاقة فعالة بين الادارة العليا ( رئيس الجامعة ، العميد ) واعضاء هيئة التدريس .

- توفر الكادر الاداري الكفوء لتحقيق الاهداف وتحسين الخطط والتعامل مع مشاكل الطلبة .
- توفر نظاماً واليات للتدقيق الداخلي لنتائج الخطط والتحسين المستمر .
- تهيء الاجواء لاعضاء هيئة التدريس في مناقشة مشكلات القسم مع ذوي الاختصاص قبل العرض على مجلس القسم .
- تشرك الاساتذة والاداريين في ابداء الراي بخصوص سياسات المؤسسة والتخطيط والميزانية ذات العلاقة بمجالات مسؤولياتهم واختصاصاتهم.
- تخلق بيئة ملائمة لممارسة التفويض والتحديث والتميز المؤسسي وتشجع الاساتذة والموظفين والاداريين على المبادرة بتحسين الممارسات والبرامج والخدمات ذات الصلة .
- يتم تقويم دور القيادة والسلطة الادارية للمؤسسة والهيكل التنظيمية وعمليات صناعة القرار وبصورة منتظمة .
- تضمن جودة العلاقات مع المؤسسات التعليمية والتربوية عربيا واقليميا ودوليا عبر تفعيل الاتفاقيات الثنائية والجماعية وتسخيرها لخدمة الموظفين والطلبة .
- تتأكد من قيام مجلس المؤسسة بمراجعة اللوائح والانظمة الادارية بصورة مستمرة وتتخذ الاجراءات الكفيلة بتطوير اشكال التواصل مع الوحدات والاقسام الاخرى لمساعدتها على حل المشكلات العالقة ومتابعة ادائها وتحسينه .
- توفر نظاما خاصا للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديرا لجهود العاملين في المؤسسة .
- تقوم بمراجعة الانظمة والتعليمات لضمان ادارة المؤسسة واستقلالها في اطار المسألة والشفافية .
- توفر بيئة العمل المناسبة التي تشجع على التميز في الاداء وتعمق الاحساس باخلاقيات العمل .
- توفر الرعاية للانشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي توثق العلاقات الانسانية داخل المؤسسة والمجتمع .
- تتبنى اساليب تقويم اداء اعضاء هيئة التدريس من منظور رئيسه المباشر واقرانه والطلبة .
- تستخدم الموارد البشرية والمادية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والانتاجية .
- توفر الصلاحيات لرئيس المؤسسة للقيام بواجبه في الرقابة الفاعلة على ميزانية المؤسسة ونفقاتها .

- توفر الصلاحيات لرئيس المؤسسة للقيام بمهامه في اصدار التوجيهات اللازمة لتحسين بيئة التعليم والتعلم على مستوى المؤسسة .
- تتيح لاعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة المساهمة في صنع القرار .
- تحرص على التخطيط للاجتماعات بناءا على جدول اعمال مقترح .
- تتعامل بأسلوب علمي يسهل التفاهم معها ، ويتسم اسلوبها بالتشجيع للعمل كفريق واحد .
- تتحرى الدقة في العمل وفق ضوابط ولوائح معتمدة .
- تتصف التقارير السرية بالانصاف .
- توفر الضمانات والكفالات القانونية لحفظ حقوق العاملين واعضاء هيئة التدريس والطلبة .
- تفوض الصلاحيات الادارية لعمداء الكليات ورؤساء الاقسام وفق اللوائح والضوابط للعمل كفريق واحد .
- تهتم بامن وسلامة العاملين والطلبة واعضاء هيئة التدريس .
- تعتمد المقاييس العلمية والادوات الموضوعية لقياس مدى التحقق من تعلم الطلبة وتحديد جودة عمليات التعليم واجراء التغييرات المطلوبة لتحسين مخرجات تعلم الطلبة .
- تستخدم نتائج عملية التقييم الموثقة لابلاغ القضايا المتعلقة بالجودة للجهات ذات العلاقة .
- تقيم بشكل دوري مدى فاعلية الاليات في تحسين البرامج الاكاديمية والمقررات التعليمية والبحثية والخدمات الطلابية والمكتبة والخدمات المساندة للتعلم وخدمة المجتمع .

#### الادوات المطلوب توفيرها :

- الهيكل التنظيمي والاداري للمؤسسة .
- نماذج من محاضرات الاجتماعات .
- تعليمات اختيار القيادات .
- نماذج من تعليمات العمل والصلاحيات .

### المحور الثالث : الموارد

1. الموارد المادية والفنية (Material and technical resources)  
يقصد بذلك توفر كافة الامكانيات اللازمة لاداء المؤسسة مهامها سواء كانت  
امكانيات مادية او فنية ويتم تقويم هذه الامكانيات في ضوء توفر عددٍ من  
العناصر.

#### على المؤسسة ان تتخذ الاجراءات التالية :

- تخطط وتنشئ وتصون وتطور مواردها المادية على نحو يضمن الاستغلال الفعال والجودة المستمرة المطلوبة لدعم برامج المؤسسة وخدماتها .
- توفر موارد مادية امنة وكافية تساهم في دعم وضمان سلامة وجود البرامج والخدمات مثل ( المباني ، المختبرات ، الورش الفنية ، الساحات الرياضية ، المكاتب ، التجهيزات ، المكتبات ، المطاعم... وغيرها ) .
- تضمن تصميم الموارد المادية في كل المواقع التي تقدم فيها البرامج والمقررات والخدمات وتخضعها للصيانة الشاملة والمستمرة .
- تضمن التكامل بين تخطيط الموارد المادية والتخطيط المؤسسي بوجه عام وتقوم المؤسسة على نحو منتظم بتقييم الاستغلال الفاعل للموارد المادية وتستفيد من نتائج التقييم في تحسين ادائها.
- توفر العدد الكافي من العاملين الفنيين والمهنيين في الادارات المساندة والخدمية ومن ذوي الخبرة والكفاءة .
- توفر قاعدة بيانات عن الموارد المادية والاحتياجات الاساسية ذات الصلة ببرامج وخدمات المؤسسة .
- توفر مستلزمات الانشطة اللاصفية من مكتبة محوسبة ، وقاعات ، ومسارح وغيرها .
- توفر نظام معلومات متكامل يتسم بالكفاية والفاعلية في توفير المعلومات الدقيقة والسريعة لمتخذي القرار .
- توفر المكاتب والاماكن اللائقة باعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- توفر شروط الامن والسلامة في كافة مرافق المؤسسة .

الادوات المطلوب توفيرها :

- الخطة الانشائية لتطوير وصيانة المؤسسة .
- نماذج من الدراسات التقييمية للموارد المادية .
- ميزانية المؤسسة في مجال الموارد المادية .

ب. محور :الموارد البشرية

**Human Resources**

على المؤسسة ان :

- تحدد بشكل علني وواضح المعايير والمؤهلات والاجراءات المتعلقة باختيار الموظفين والعاملين واعضاء هيئة التدريس بما يتواءم ورسالة واهداف المؤسسة .
- تحدد المهام والواجبات المناطة بكل موظف حسب تخصصه ومؤهلاته العامة وتضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- تقيم فاعلية موارد البشرية عن طريق تقويم ادائهم بصورة دورية ومنتظمة .
- تحتفظ بقواعد مكتوبة تحدد الاخلاقيات المهنية لجميع الموظفين العاملين فيها.
- توفر سياسات موثقة تحقق العدالة في كافة اجراءات التوظيف .
- تهيء الشروط المطلوبة لامن وسرية السجلات الشخصية للموظفين .
- تقيم باستمرار سجلات التوظيف وتتحقق من مدى توفر العدالة والتنوع فيها وذلك انسجاما مع رؤيتها ورسالتها .
- توفر فرص التنمية المهنية المستمرة وورش العمل والانشطة التدريبية لجميع العاملين وفق احتياجاتهم بما ينسجم مع رسالة المؤسسة وفي ضوء احتياجات التدريس والتعلم التي تم تحديدها مسبقا .
- تقوم باستمرار برامج التنمية المهنية وتستخدم نتائج التقويم لإغراض التجويد
- تهيب الإحصائيات المطلوبة عن أعداد الموظفين ، مؤهلاتهم ، خبراتهم ، سيرهم الذاتية ... وغيرها .
- توفر نظاما للتأمين الصحي والتعويض للعاملين.

### الأدوات المطلوب توفيرها :

- شروط ومعايير التوظيف .
- المهام والواجبات المناطة بكل وحدة من وحدات المؤسسة .
- استمارة تقويم أداء الموظفين .
- الخطة التدريبية للموظفين .
- الإحصائيات المتعلقة بالاكاديميين والعاملين .

### ج.محور: الموارد التقنية

#### Technical resources

#### على المؤسسة ان :

- توفر الخدمات المساندة للتعلم وتستخدم مواردها التكنولوجية لدعم البرامج التعليمية والانشطة الفكرية والثقافية والعلمية .
- توفر تدريباً عالي الجودة للمختصين في مجال الاستثمار الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والاشراف على تقديمها والمحافظة على كفاءة تشغيلها بما يتماشى مع مصلحة الطلبة والموظفين واعضاء هيئة التدريس.
- تخطط على نحو منظم البنية التحتية للتكنولوجيا والمعدات وتخضعها للصيانة وترفع من كفاءتها بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة .
- توفر الاعتمادات المالية الكافية لتغطية موازنة المواد التقنية .
- توفر الموارد التقنية المتطورة والمتنوعة ذات الصلة بالبرامج والعملية التعليمية
- توفر الحرية لطلبتها واعضاء هيئة التدريس والموظفين في الاستفادة من المكتبة وخدمات مساندة التعلم .
- توثق علاقاتها باقامة اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الاخرى في مجال استغلال المكتبات وخدمات مساندة التعليم وتقييم تلك الخدمات .
- توفر المكتبات المزودة بمصادر المعلومات الحديثة المرتبطة بشبكات المعلومات المحلية والعالمية ، والوسائل السمعية والبصرية ، ووسائل الاتصال الحديثة كالانترنت ومعامل الكمبيوتر وغيرها .
- توفر الاجواء الصحية كالتهووية والتدفئة والاماكن والمقاعد الكافية والمريحة للمطالعة والدراسة .

الادوات المطلوب توفيرها :

- خطة الموارد التقنية والمخصصات المالية المرصودة لها .

د.محور :الموارد المالية

Financial resources

على المؤسسة ان :

- توفر وحدة ادارة الموارد المالية يديرها موظفون مختصون اكفاء يتولون مهمة تنفيذ خطة المؤسسة المالية .
- تضع المؤسسة الخطوط العريضة والعمليات المتصلة بالتخطيط المالي وتنمية الميزانية ، ومنح كل الدوائر والكليات والأقسام فرصا مناسبة للمشاركة في تنمية سياستها المالية .
- يعكس التخطيط المؤسسي تقييما واقعيا لمدى توفر الموارد المالية ووتيرة نموها ومتطلبات الانفاق السنوي .
- تقيم خططها المالية السنوية تقييما واقعيا لضمان توفر الموارد المالية والحفاظ على وتيرة نموها ومتطلبات الانفاق السنوي .
- تمتلك المؤسسة سيولة نقدية واحتياطي مالي يكفيان للحفاظ على استقرارها المالي واحتياجاتها الطارئة .
- تستخدم المؤسسة الموارد المالية الكافية لدعم برامج وخدمات تعلم الطلبة .
- توفر المؤسسة اليات رقابة مالية منتظمة ومعلنة لكافة فعالياتها وانشطتها وصولا لاتخاذ القرارات المالية المناسبة .
- تستثمر المؤسسة جميع موارد المالية بما فيها الانشطة المساعدة ، وصناديق المساعدات المالية الخارجية بشكل سليم يتماشى مع رؤية المؤسسة .

الادوات المطلوب توفيرها :

- الخطة المالية .

- الموازنة المالية وتوزيعها على ابواب الانفاق .

- توفير تقارير الرقابة المالية .

## المحور الرابع: اعضاء هيئة التدريس

### Academic Staff

على المؤسسة ان تتخذ الاجراءات التالية لتوفير اعضاء هيئة تدريس بما يناسب مختلف التخصصات كفاءة وعددا وتشمل :

- وضع رؤية واضحة لاحتياجاتها من اعضاء هيئة التدريس مستندة الى رؤيتها ورسالتها واهدافها.
- توفر العدد الكافي من الاساتذة واعضاء هيئة التدريس المؤهلين والمتفرغين للعمل كلياً أو جزئياً.
- تحدد بوضوح معايير اختيار عضو هيئة التدريس مثل ( المعرفة بالمادة الدراسية ، التدريس الفعال ، والقدرة على الاسهام في تنفيذ رسالة المؤسسة ... الخ ) ، وتحدد الدرجات العلمية التي قد تم الحصول عليها من الجامعات المعتمدة والمعترف بها دولياً ، واجراءات التوظيف والنشر في الصحف الرسمية .
- تحدد اللجان المهنية المختصة لاختيار اعضاء هيئة التدريس المرشحين للعمل في المؤسسة .
- توفر التشريعات اللازمة لشروط التوظيف العامة في المؤسسة .
- تهيبء للجان التوظيف الوسائل الحديثة المستخدمة لفرز المرشحين وتقويم مؤهلاتهم من اجل اتخاذ القرارات المناسبة .
- تعد الاحصاءات حول اعداد اعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة موزعة حسب المؤهلات الاكاديمية ، الدرجات العلمية ، الخبرة ... الخ .
- تدقق في مدى كفاية اعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم من اجل تحقيق رسالة المؤسسة واهدافها في مجال ( البرامج التعليمية ، الابحاث العلمية ، المشاركة المجتمعية ، مواكبة التطوير والتجديد في عملية التدريس ، نسبة النقص / الفائض في اعضاء هيئة التدريس في كل تخصص ) .
- توفر سياسة واليات للتنمية المهنية لهيئة التدريس ، وتوفر البرامج التدريبية وتحدد فاعلية الاساليب ، بما يتماشى مع الخطط المستقبلية .
- تمتلك ادوات تقويم اداء اعضاء هيئة التدريس على الملاك الدائم والمؤقت .
- تضع معايير واضحة ودقيقة لمعايير تقويم اداء اعضاء هيئة التدريس ومنها التدريس الفعال، عمق المعرفة في مجال الاختصاص ، استخدام طرق التدريس

- المتنوعة ، ادارة وقت الحصة الدراسية ، استخدام وسائل التقويم المناسبة ،
- البحث العلمي ، التأليف والنشر والترجمة ، الجوائز العلمية ، أنشطة خدمة
- المجتمع.....الخ ) . لاسترشاد فرق التقويم بها.
- تعد التقارير الرسمية حول نتائج تقويم اداء اعضاء هيئة التدريس ، وتعليمات
- الاعتراض على التقويم .
- تضع التعليمات المحددة لساعات التدريس لاعضاء هيئة التدريس وفق الدرجات
- العلمية .
- تخصص المكافآت التشجيعية للمبدعين في مجال التدريس والبحث العلمي
- المتميز بما يتوافق مع رؤية الجامعة ورسالتها .
- توفر الجامعة برامج التطوير المهني والتعليم المستمر لاعضاء هيئة التدريس
- فيها.
- توفر اجازات التفرغ العلمي لاعضاء هيئة التدريس .

#### الادوات المطلوب توفيرها :

- شروط ومعايير اختيار عضو هيئة التدريس.
- خطط التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس.
- ادوات التقويم لاداء اعضاء هيئة التدريس ونماذج كتابة تقارير التقويم .
- الاحصاءات عن اعضاء هيئة التدريس.

## المحور الخامس: شؤون الطلبة

### Students Affairs

تقبل المؤسسة الطلبة الذين تتوافق مؤهلاتهم مع اهدافها ورسالتها وبرامجها وتتمشى مع مستوياتها الاكاديمية وسمعتها في المجتمع وتوفر لهؤلاء الطلاب البيئة المناسبة لنموهم العلمي وتزودهم بالمعلومات والقيم والمهارات اللازمة لاداء ادوارهم المستقبلية في المجتمع.

#### على المؤسسة ان تتخذ الاجراءات التالية :

- توفر انظمة ونماذج القبول والالتحاق والتحويل والاعادة والجزاءات السلوكية فيها.
- تحتفظ بملف خاص لكل طالب يحتوي معلومات عن سلوكه ونشاطه ومستواه الاكاديمي والاجتماعي .
- تحدد الاعداد المطلوب قبولها في البرنامج بما يتناسب وطبيعة البرنامج وامكاناته.
- وجود آلية للتأكد من مدى استعداد الطلبة علميا وذهنيا ووجدانيا وبدنيا للتعلم (اختبارات القبول).
- تضمن جودة اختبارات القبول عن طريق تامين سريتها والتأكد من سلامة اجراءات بنائها وتطبيقها وتصحيحها وتفسير نتائجها وتوزيع الطلبة توزيعا عادلا على التخصصات بناء على نتائجها فيها ومراعاة رغباتهم.
- تسعى المؤسسة الى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج الى سوق العمل .
- تشارك لجان الطلبة في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالشؤون الطلابية والجوانب الاكاديمية .
- تستطلع آراء الطلبة في التسهيلات المادية المقدمة لهم واللازمة للعملية التعليمية وبشكل دوري .
- توفر احصاءات عن اعداد الطلبة موزعين حسب ، النوع ، المرحلة الدراسية ، البرامج الدراسية ، الحالة الاجتماعية والاقتصادية ، ..... الخ .
- تتسق مع مؤسسات الدولة واسواق العمل لتوفر فرص العمل لخريجها .
- توفر الفرص للطلبة لتمكينهم من المشاركة في جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاكاديمية في المؤسسة .
- تستطلع آراء الطلبة في جودة التعليم والتعلم واداء اعضاء هيئة التدريس.

- تتأكد من مدى قدرة الجامعة الاستيعابية لاعداد الطلبة المقبولين والامكانات المتاحة .
- تضع التعليمات الواضحة للطلبة لحثهم على الالتزام بالنزاهة الاكاديمية والامانة في السلوك والتصرف الجامعي .

#### الادوات المطلوب توفيرها :

- أنظمة وتعليمات القبول والتسجيل والانتقال والتحويل والجزاءات.
- أنظمة وتعليمات الامتحانات.
- نماذج من سجلات الطلبة وتوثيقها ( اليدوي والالي ).
- نماذج اختبارات القبول ، وقياس الكفاءة .
- نماذج استبانات استطلاع اراء الطلبة في جودة التعليم واداء اعضاء هيئة التدريس والخدمات .
- احصاءات عن الطلبة .

#### المحور السادس : الخدمات الطلابية

#### Student services

#### على المؤسسة ان :

- تحدد الاحتياجات الاساسية للطلبة وتوفر الخدمات والبرامج المناسبة لدراسة تلك الاحتياجات ( بناء على نتائج الاستقصاءات العلمية ) .
- توفر الكتيبات التعريفية والارشادية للخدمات الطلابية المقدمة على ان تتضمن معلومات دقيقة بشأن ( المؤسسة ، الرسالة ، البرامج الدراسية وانواعها ، المقررات ، الدرجات العلمية ، الشهادات ، اسماء اعضاء هيئة التدريس ، الاداريين ، اعضاء مجلس الجامعة ، متطلبات القبول والتسجيل ، الرسوم الدراسية ، قواعد منح الدرجات العلمية ، الانظمة الاكاديمية ، وكافة السياسات التي تهم الطلبة ) .
- تخصص وحدة للارشاد النفسي والتربوي من اجل مساعدة الطلبة على النمو والنجاح وتهيئة الاساتذة لممارسة الوظائف الارشادية .
- توفر المؤسسة وحدات التنمية الطلابية (الفنية ، العلمية ، الثقافية ، الرياضية وغيرها) والتي تؤدي الى صقل شخصية الطالب الجامعي ، ورفع مستوى تحصيله الدراسي واشراكه في الحياة الجامعية والمجتمعية.

- توفر السكن الامن والمريح للطلبة في المدن الجامعية .
- توفر اماكن خاصة ومريحة للطالبات في الاقسام والكليات المختلفة.
- توفر صندوق للقروض والمساعدات المالية والعينية للطلبة المحتاجين .
- تستطلع آراء الطلبة بشكل دوري في الخدمات التكميلية في المؤسسة (الانشطة الرياضية, السكن الداخلي ، المطاعم ، مواقف السيارات وغيرها).
- توفر الخدمات اللازمة لمساعدة الطلبة على التفاعل مع زملائهم والبيئة الاكاديمية .
- توفر الخدمات لدعم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ولمساعدتهم على الانخراط بالحياة الاكاديمية والتفاعل معها .
- توفر الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المتميزين .

#### الادوات المطلوب توفيرها :

- نماذج لبعض الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات الطلبة .
- الدليل الارشادي للمؤسسة.
- مهام وواجبات وحدة الارشاد النفسي والتربوي .
- مهام وواجبات وحدات الخدمات الطلابية والتنمية لابداعاتهم .
- لوائح الجزاءات الطلابية.

## المحور السابع

### ١. البرامج الأكاديمية

### Academic Programs

هي مجموعة البرامج الدراسية والمقررات التي تساعد على تحقيق رسالة المؤسسة وترجم أهدافها مراعية معايير الجودة

على المؤسسة ان تتخذ الاجراءات التالية :

- تحدد مدى ارتباط البرامج الدراسية والمقررات مع الفلسفة العامة للدولة ، ورؤية ورسالة واهداف المؤسسة ، حاجات الطلبة والمجتمع ، وتمييزها لشخصية الطلبة... الخ .
- وضع خطة تفصيلية للبرنامج الدراسي من حيث :
  - \* التحديد الواضح للاهداف .
  - \* الوصف الدقيق لطبيعة المقررات .
  - \* التكامل مع خطط الاقسام الاخرى في المؤسسة .
  - \* التعريف الكامل لمكونات البرنامج ( النظام المتبع ، فصلي ، سنوي ، ساعات معتمدة) ، مدة الدراسة ، عدد الساعات المعتمدة ، نوع الشهادة التي تمنح للخريج ، التخصص الرئيس والتخصص الفرعي ، العبء الاكاديمي ، متطلبات الجامعة ، متطلبات الكلية ، متطلبات القسم ، المتطلبات الاختيارية .
- توفر الكتيبات والادلة اللازمة التي تعرض بوضوح اللوائح التي تحكم البرامج التعليمية واجراءات القبول والانسحاب .
- توفر احصاءات عن أعداد الخريجين في العام الدراسي وتقديراتهم وعدد الطلبة المسجلين في البرنامج .
- تمتلك ملفات متكاملة لكل مقرر من المقررات يتضمن بيانات مفصلة عنه من حيث العناصر الآتية :
  - \* معلومات عامة عن المقرر مثل : اسم المقرر ، الفصل الدراسي الذي يقدم فيه ، عدد الساعات النظرية ، والعملية المعتمدة... وغيرها .
  - \* وصف مختصر للمقرر .
  - \* مخرجات تعلم المقرر .
  - \* المفردات التي يشتمل عليها المقرر .

- \* الكتب المعتمدة في دراسة المقرر .
- \* نظام التقويم للمقرر .
- تتأكد المؤسسة من وضوح الادوار والمسؤوليات المختلفة للاجهزة المشاركة في تصميم ومراجعة برامجها ومنها ( الاقسام ، مجالس الاقسام ، الكليات ، اللجان القطاعية ... وغيرها ) .
- توفر المناهج الدراسية المتطورة التي تواكب تطورات العصر وتتأكد من جودتها والتحسين المستمر لها ويشمل ذلك برامج ومقررات ( البكالوريوس ، الماجستير ، الدكتوراه ) فضلا عن برامج التعليم المستمر وسواها ..
- توضح ملاءمة البرامج لمتطلبات إعداد الخريجين القادرين على تحمل المسؤولية والعمل ضمن الفريق والتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة المتطورة وفق متطلبات التغيرات العالمية .
- توضح ملاءمة البرامج لاحتياجات المجتمع، وسوق العمل ، ومتطلبات التنمية المعرفية .
- تحدد ارتباط المناهج والمقررات مع متطلبات الترخيص المهني وذلك في المهن التي تستوجب ممارستها الحصول على ترخيص من جهات اخرى خارج المؤسسة
- تحدد مدى ملائمة المقررات وعدد الوحدات لكل مقرر لمتطلبات منح الدرجة العلمية وفقا للمعايير والانماط التي تحددها اللجان القطاعية .
- تحدد المؤسسة البرامج والمقررات الاضافية المقدمة للطلبة المتفوقين ، شروط القبول، ومحتويات البرنامج ، ومستوى الاقبال على الالتحاق به .
- تحدد المؤسسة برامج اكااديمية عالية الجودة في مجالات دراسية قائمة ( معترف بها ) وجديدة ، وتتوج هذه البرامج بمخرجات تعلم تؤدي الى درجات علمية او برامج جديدة.
- تتأكد المؤسسة من أن مخرجات البرنامج متوافقة مع المعايير العالمية في التعليم العالي والمجال المهني من خلال تقييم المخرجات التعليمية والبرامج والمقررات والشهادات بالاستعانة بخبرات اعضاء هيئة التدريس ومساندة الهيئات الاستشارية

#### الادوات المطلوب توفيرها :

- الخطة التفصيلية للبرنامج .
- الادلة الارشادية لاجراءات التسجيل في البرنامج .
- ملفات المقررات الدراسية
- تقارير التحسين والتطوير للمناهج .

ب. طرائق التدريس ومصادر التعلم

Teaching methods and learning sources

تحتفظ المؤسسة بمركز مصادر التعلم يشتمل على الامكانيات والاجهزة والتقنيات الحديثة والكتب وغير ذلك من أدوات لازمة للنمو العلمي لكل من الطلبة وهيئة التدريس وتسهم في تطوير طرائق التدريس المستخدمة ويتم تقويم ذلك في ضوء عدد من العناصر

على المؤسسة أن :

- تتوفر لديها الرؤية الخاصة بمستوى المعلومات والمعارف المطلوب توفيرها بما يتناسب مع رسالتها ورؤيتها المستقبلية.
- تحدث وتنوع الاجهزة والادوات بما يتماشى مع متطلبات كل مجال معرفي .
- تتأكد من أن الوسائط التعليمية المستخدمة ترتبط باهداف المؤسسة ، وبالمحتوى التعليمي ، وتراعي الفروق الفردية ، وتثير حواس المتعلمين وأن تكون عملية وغير مكلفة ، وقابلة للاستخدام ، ويمكن الحصول عليها...وغيرها .
- توفر الابحاث التقييمية عن الطرائق المستخدمة في تدريس الطلبة من حيث قدرة اعضاء هيئة التدريس على القاء المحاضرة ، وعرض المعلومات ، واستخدام الوسائط التعليمية في المحاضرة ، واشراك الطلبة بالاعمال الصفية ، وتقديم التغذية الراجعة لتحسين عملية التعلم...وغيرها .
- توفر التدريب المناسب لتنمية وتطوير مهارات وقدرات اعضاء هيئة التدريس في عملية التدريس.
- توفر المعامل والورش الفنية لتلبية احتياجات الدروس العملية والابحاث العلمية
- توفر الكفاءات العلمية والفنية العاملة في المعامل والورش .
- توفر القاعات الدراسية ، والمقاعد ، والبيئة الفيزيائية المناسبة من تهوية واضاءة ومساحة كافية للقاعات الدراسية .
- توفر المكتبات المتخصصة والحديثة بما يحقق الوفاء بحاجات طلابها وهيئة التدريس فيها نوعا وكما وحداثة .
- توفر البرامج التدريبية لاستخدام مصادر التعلم للطلاب والمدرسين .
- توفر الصوابط الاخلاقية لاستخدام مراكز مصادر التعلم ( الحاسوب ، الانترنت، البريد الالكتروني ، المحادثة...وغيرها ).

الادوات المطلوب توفيرها :

- الخطط التدريبية لاعضاء هيئة التدريس.
- قوائم الاجهزة والادوات المتوفرة والاحتياجات المستقبلية .
- الابحاث التقويمية لطرائق التدريس

ج. الكتاب الجامعي

University Book

على المؤسسة أن

- تتأكد من ان محتوى الكتاب الجامعي ، بوصفه أحد مصادر التعلم صحيح ، ودقيق ، وحديث المعلومات ، مع وجود الترابط بين محتوى أجزاء الكتاب وافكاره .
- تتأكد من أن محتوى الكتاب يثير دافعية الطلبة ، ويحفزهم على البحث العلمي ، ويثير لديهم الرغبة في التفكير الناقد والابداعي .. وغيرها .
- تتأكد من وجود التناسب بين حجم الكتاب ، وعدد الساعات المقررة له .
- تتفحص الكتاب الجامعي من حيث اسلوبه في العرض ، مناسبته للمستوى العقلي للطلبة ، توثيق المعلومات والحقائق بالمراجع، والمصادر ، والدوريات وغيرها .
- تتأكد من أن الكتاب الجامعي معد ومصمم بطريقة جيدة من حيث الشكل ، الطباعة ، الورق ، الرسوم والاشكال ... وغيرها .

الادوات المطلوب توفيرها :

- دراسات تقويمية عن الكتاب الجامعي باعتباره أحد مصادر التعلم وأسس اختياره.

## المحور الثامن : البحث العلمي

### Scientific Research

#### على المؤسسة أن :

- توفر وحدة تتولى وضع خطة للبحث العلمي وادارة شؤونه.
- توفر اجواء البحث العلمي وتشجع اعضاء هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل .
- تمنح الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي للمجتمع المحلي ومؤسساته .
- توفر بيئة تنظيمية داعمة للبحث والنشر والتطوير .
- تشجع اعضاء هيئة التدريس على المساهمة في أنشطة البحث التطبيقية.
- توفر الفرص لمساهمة اعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل العلمية .
- تساهم من خلال فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الانتاج المختلفة بالمجتمع المحلي .
- تحرص على تكوين العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي العربية والعالمية .
- تخصص موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره وتوزع ذلك على الاقسام والوحدات المختصة بذلك .
- تضع سياسة تشجع فيها البحث العلمي من خلال اصدار المجلات المحكمة ونشر المؤلفات العلمية ومنح اجازات التفرغ العلمي وغيرها.

#### الادوات المطلوب توفيرها :

- خطة البحث العلمي.
- احصائيات بأعداد البحوث المنشورة ومجالاتها.
- الموازنة المالية المخصصة للبحث العلمي.
- نماذج من المجلات العلمية المحكمة التي تصدرها.

## المحور التاسع : خدمة المجتمع

### Community Service

#### على المؤسسة أن :

- توفر خطة لخدمة المجتمع وتعمل على توفير الظروف المناسبة لتطبيقها
- تخصص وحدة علمية لإدارة وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والاقليمي وسوق العمل .
- تنشئ مراكز متخصصة لخدمة المجتمع مثل مراكز التعليم المستمر والمكاتب الاستشارية والعيادات الطبية والمراكز الزراعية والبيطرية ومراكز خدمة المجتمع الريفي التي تستهدف المرأة بشكل خاص .... وغيرها.
- تسهم في اقامة المعارض والندوات العلمية والثقافية والتنمية والتدريبية وتصدر المجالات الثقافية وتطور التقنيات والبرامج الحاسوبية وتقديم الدراسات والاستشارات لمؤسسات المجتمع العام والخاص .
- تستحدث التخصصات الجديدة لمواكبة المستجدات العلمية وتلبية حاجات المجتمع
- تسهم مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية.
- تحتفظ بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالم من خلال توثيق علاقاتها مع المنظمات والاتحادات والروابط العلمية المختلفة.
- تبرم الاتفاقيات العلمية والبحثية وتبادل الزيارات مع المؤسسات المماثلة في العالم .

#### الادوات المطلوب توفيرها :

- خطة خدمة المجتمع .
- نماذج من الاتفاقيات والعقود المبرمة مع مؤسسات المجتمع .
- احصائيات بأعداد الأنشطة المنفذة مع مؤسسات المجتمع .

## المحور العاشر :التقويم

### Evaluation

وهي عملية تقوم بها المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف في ادائها الاكاديمي والمالي والاداري والفني وغيرها

#### على المؤسسة أن :

- توفر الانظمة المحددة والمعلنة والعادلة لتقويم الطلبة .
- تفحص عددا من نماذج الاسئلة وبيان مدى ارتباطها بالاهداف التعليمية للمؤسسة ، وتمثيلها لمحتوى الكتاب ، وقياسها لمستويات عقلية متنوعة ، وتعليمات الاجابة واضحة ، وترتب بشكل منطقي من السهل الى الصعب ، وان تراعي الفروق الفردية .... وغيرها .
- تتبع النظم الحديثة في التقويم ورصد النتائج .
- تتأكد من كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج ، ومدى الاستفادة منها في عملية التقويم .
- توظف نتائج تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس والكادر الوظيفي في صياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية .
- تقارن مستوى جودة المؤسسة مع مستوى الجودة الذي حققته المؤسسات المنافسة في ضوء متطلبات المواصفات العالمية .
- تعتمد اساليب فعالة للتقويم المستمر بهدف التعرف على الانجازات التي تم تحقيقها في مجال الجودة .
- تعتمد الدراسات التقييمية لتحديد وتحليل المشكلات التي تعوق تنفيذ البرنامج واقتراح الحلول .
- توجد الية لتقويم الخريجين ومدى نجاحهم في مجالات العمل بعد التخرج .
- وجود الية لاستعراض وثائق التخرج في البرامج الدراسية والتحليل الناقد لمدى مواظمتها للمعارف والمهارات المطلوبة للتخصص .
- توفر البيانات الاحصائية عن المخرجات الطلابية في مختلف انواع البرامج ، ونسب النجاح في المواد الدراسية المختلفة والمستويات الدراسية ، فضلا عن نسب الرسوب والفصل والتاجيل ، والرسوب بالغياب والمواد الدراسية .
- تعلم طلبتها بكافة الانظمة واللوائح المتعلقة بتنظيم الامتحانات واعتماد نتائجها

- تنفذ المؤسسة اجراءات تقويم المخرجات باستخدام اختبارات الكفاءة لاغراض المساءلة والتحسين .
- توفر اجراءات واضحة تضمن تزويد الطلبة بتغذية راجعة حول مستوى ادائهم من اجل تعزيز التعليم وتسهيل التطوير .
- تجري عمليات التقويم الذاتي لكل مجالات ومرافق المؤسسة .

#### الادوات المطلوب توفيرها :

- نظام الامتحانات.
- نماذج من اسئلة الامتحانات .
- احصائيات عن النجاح والرسوب .
- دراسات تقويمية عن اداء المؤسسة.
- الية متابعة الخريجين .

#### المحور الحادي عشر: الاخلاقيات الجامعية Academic Ethics

تطبق المؤسسة بكافة وحداتها في اطار اخلاقي ذي مرجعية قيمية اسلامية واضحة وينبغي على المؤسسة ان توفر عدداً من العناصر

#### على المؤسسة ان :

- تضمن نزاهتها من خلال نشر المعلومات الصحيحة والموثوقة بشأن رؤية المؤسسة ورسالتها واهدافها والبرامج والمقررات والدرجات الاكاديمية والرسوم الدراسية والوضع المالي ومتطلبات القبول والتخرج واعضاء مجلس الامناء ومجالس الجامعة والكليات والاقسام واعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة .
- توفر ميثاقا اخلاقيا عاما للمؤسسة ، ومواثيق اخلاقية مهنية ( للاطباء ، المعلمين ، الاعلاميين ، ... وغيرهم ) .
- توفر نظاما للثواب والعقاب في ضوء معايير محددة .
- تهيء اجواء من الشفافية في التعاملات الادارية والمالية .
- تؤكد على الابعاد الاخلاقية في المقررات الدراسية .
- تؤكد على الابعاد الاخلاقية في جميع نظم التقويم .

- تضع الضوابط الاخلاقية لاستخدام التقنيات الحديثة .
- توفر نظاما يكفل تكافؤ الفرص والعدالة سواء في التعيين او الاختبار او المنح او الحوافز
- تتأكد من مراعاة الخطط البحثية للاخلاقيات العلمية الواجبة .
- تراعي الابعاد الاخلاقية في خدمة المجتمع .
- توفر قواعد تكفل حق التظلم لكل فرد.
- تضمن المؤسسة الحرية الاكاديمية وحرية التعبير عن الاراء لاعضاء هيئة التدريس.
- تستخدم اسلوب تقويم اعضاء هيئة التدريس من قبل الطلبة للتعرف عن مدى موضوعية الاساتذة في الطرح والمناقشة .

الادوات المطلوب توفيرها :

- نماذج من المواثيق الاخلاقية .
- ضوابط التعيين والترقية.
- ضوابط الثواب والعقاب ( لوائح المحاسبة الادارية ) .

## المصادر :

- 1- جامعة الملك عبد العزيز آل سعود ، الدليل الارشادي لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الجامعة ، الاصدار الاول ، السعودية .
- 2- غازي ، عامر احمد ( 2007 ) ، الدليل الارشادي لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل ، المواصفة الاساسية لتطبيق معايير الجودة تمهيدا للاعتماد الاكاديمي ، بابل ، العراق .
- 3- مجيد ، سوسن شاكر ، الزيادات ، محمد ( 2007 ) ، الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ، دار صفاء للتوزيع والنشر ، عمان ، الاردن .
- 4- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ( 2005 ) ، قسم تقويم الاداء ، معايير جودة اداء الجامعات العراقية ، مطبعة جامعة بغداد ، العراق .
- 5- وزارة التعليم العالي في جمهورية مصر العربية ( 2005 ) ، وحدة ادارة المشروعات ، دليل توكيد الجودة والاعتماد للتعليم العالي ، برينت رايت للدعاية ، مصر ، القاهرة .
- 6- وزارة التربية والتعليم العالي ( 2003 ) ، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي ، منهجية الاعتماد والجودة والنوعية ، مطبعة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، رام الله ، فلسطين .
- 7- Australian Universities Quality Agency, Audit Manual Version 4.1 ( 2007) .
- 8- British Accreditation council for independent further and higher Education,( 2007-2008),Quality Assurance and Accreditation hand book, UK ,.
- 9- (BSI) ISO 9001-2000, Ten Tips for Selection and use of a quality Management systems (USA).
- 10- (BSI) ISO 9001-2000, Practice Guide to Implementing ISO 9001-2000(USA).
- 11- Christian ,Thune (2001), Quality Assurance of higher education in Denmark, Ash gate Publisher , ISBN 0754618293.
- 12- General Principles of Accreditation for universities, ( 2005 ) , National Institutions for Academic Degrees and university Evaluation , Version 1.20.

- 13- National Assessment and Accreditation council, India, (2005). Guideline for UDC assistance for assessment and accreditation for higher education institutions.
- 14- Quality Assurance of higher education in Portugal (2006), An Assessment of the Existing System and Recommendations for future System.
- 15- Quality Assurance of higher education An Introduction (2006), National Assessment and Accreditation Council, Bangalore, India.
- 16- Standards for University Evaluation Center for International Relations National Institutions for Academic Degrees and university Evaluation (Tokyo, Japan).
- 17- Standards And Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area ,( 2005 ), European Association for Quality Assurance in higher Education , Helsinki, Finland .
- 18- University standards and explanation Japan university, (2004), Accreditation Association (JUAA) ,.
- 19- University Evaluation Standards,( 2005), National Institution for Academic degrees and university Evaluation, England.