



هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي  
Higher Education Accreditation Commission



دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة  
في مؤسسات التعليم العالي

2015



هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي  
**Higher Education Accreditation Commission**

**دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة  
في مؤسسات التعليم العالي**

**2015**

## مقدمة الدليل

يمثل دليل معايير ضمان الجودة وإجراءاتها بوصلة لمؤسسات التعليم العالي الأردنية التي تتقدم بطلبها لنيل شهادة ضمان الجودة الصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية، حيث يحتوي هذا الدليل معايير ضمان الجودة المعتمدة، والتعليمات الصادرة عن الهيئة بهذا الخصوص، الأمر الذي يساعد مؤسسات التعليم العالي في إنجاز دراسة التقييم الذاتي التي تعدّ جزءاً مهماً من إجراءات الحصول على شهادة ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي الأردنية.

بالإضافة الى هذا الدليل، تستطيع مؤسسات التعليم العالي الحصول على مزيدٍ من المعلومات الخاصة بضمان الجودة عن طريق المشاركة في ورش العمل التي تعقدها الهيئة بشكل دوري للقائمين على دراسة التقييم الذاتي في مقر الهيئة، أو من خلال التواصل مع مديرية ضمان الجودة في الهيئة.

أملين من القائمين على دراسة التقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية تزويد الهيئة بملاحظاتهم واقتراحاتهم حول محتوى هذا الدليل ليتسنى للهيئة تعديله وتحديثه في الطبعة المقبلة.



جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم



سمو الأمير الحسين بن عبد الله الثاني المعظم

## المحتويات

أ  
ب  
ج  
د

مقدمة الدليل  
المحتويات  
قائمة الجداول والأشكال  
تقديم

### الجزء الأول: الإرشادات الخاصة لنيل شهادة الجودة

1. المقدمة 2
2. شروط الأهلية للتقدم إلى شهادة ضمان الجودة 4
3. الإجراءات والخطوات الخاصة لنيل شهادة ضمان الجودة 4
4. مسؤوليات مؤسسات التعليم العالي والتزاماتها خلال عملية ضمان الجودة 7
5. الدراسة الذاتية للمؤسسة 7
6. كتابة التقرير 8
7. إرشادات حول تنظيم الدراسة الذاتية 10
8. لجنة الخبراء 10
9. التصحيح وإعطاء الدرجات 11

### الجزء الثاني: معايير ضمان الجودة

10. المقدمة 18
11. المعيار الأول: التخطيط الإستراتيجي 19
12. المعيار الثاني: الحوكمة 21
13. المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية 23
14. المعيار الرابع: البحث العلمي والإيفاد والإبداعات 26
15. المعيار الخامس: المصادر المالية والمادية والبشرية 29
16. المعيار السادس: الخدمات الطلابية 32
17. المعيار السابع: خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية 34
18. المعيار الثامن: ضمان الجودة 37
19. قائمة المراجع 40

## قائمة الجداول

13	نموذج التدريجات الوصفية لبنود معايير الجودة	جدول 1
14	الإطار المرجعي العام لتقييم درجة الجودة المتحققة للمؤسسة	جدول 2
15	مدى التقديرات لدرجات الخام والدرجات الموزونة المخصصة للبند ولكل معيار من معايير الجودة ومستوى درجة الجودة المناظرة لها	جدول 3

## قائمة الأشكال

6	الإجراءات والخطوات الخاصة لنيل شهادة ضمان الجودة	الشكل 1
12	درجات المؤسسة لبنود المعايير الثمانية	الشكل 2
16	الصفحة البيانية لأداء إحدى مؤسسات التعليم العالي الأردنية على معايير ضمان الجودة	الشكل 3
16	الصفحة البيانية لتطور أداء إحدى مؤسسات التعليم العالي الأردنية على معايير ضمان الجودة في فترات المتابعة المثالية لضمان الجودة	الشكل 4

## تقديم

انطلاقاً من ان عملية منح شهادة ضمان الجودة احدى مهمات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الرئيسة، وبالاستناد الى المادة (4) من قانون الهيئة رقم (20) لسنة (2007) وتعديلاته والتي حددت أهداف الهيئة بتحسين نوعية التعليم العالي في المملكة وضمان جودته وتحفيز مؤسسات التعليم العالي على الانفتاح والتفاعل مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي وهيئات الاعتماد وضبط الجودة الدولية وتطوير التعليم العالي باستخدام معايير قياس تتماشى مع المعايير الدولية، واستناداً للمادة رقم (7) البند (أ) من قانون الهيئة الذي يخول الهيئة وضع معايير ضمان الجودة وتطبيقها ومراجعتها دورياً تحقيقاً لأعلى مستوياتها، واسهاماً من الهيئة في تطوير مخرجات مؤسسات التعليم العالي الأردنية وتعزيز قدراتها التنافسية وطنياً وإقليمياً وعالمياً، يأتي هذا الدليل المعدل من معايير ضمان الجودة.

وحرصاً من هيئة الاعتماد على تقديم المساعدة الدائمة والمستمرة إلى مؤسسات التعليم العالي الأردنية ومشاركتها من أجل حصولها على شهادة ضمان الجودة وفقاً لمعايير ضمان الجودة الأردنية، فإنه يسر الهيئة أن تقدم هذا الدليل بمعايير الثمانية التي تحتوي على مؤشرات قياس كمية ونوعية محددة وواضحة، والذي أعده وقيمه مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال ضبط الجودة للتعليم العالي. أملاً أن يكون هذا الدليل الذي أفاد من التجارب السابقة مرجعاً كاملاً ومصدراً وافياً وثماراً ناضجة تقطفها وتستفيد منها مؤسسات التعليم العالي الأردنية التي تتقدم للحصول على شهادة ضمان الجودة.

كما وتتقدم هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة القيمة التي قدمها أعضاء لجنة التحديث والتطوير العاملين في الهيئة وفي مؤسسات التعليم العالي وللمدقق اللغوي لجهودهم جميعاً في إصدار هذا الدليل بحلته ومضمونه المتقن.

وصدق رسولنا الكريم (عليه الصلاة والسلام) القائل: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"

الأستاذ الدكتور بشير الزعبي  
رئيس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي



## الجزء الأول

الإرشادات الخاصة لنيل شهادة ضمان الجودة

## المقدمة

تعدّ معايير الجودة العناصر والمرامى التي يتم الحكم فى ضوءها على مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة، وقد دخلت المعايير مختلف المجالات التجارية والصناعية فى العقد الأخير من القرن العشرين، ثم تطور الأمر حتى أصبحت المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات تخضع لتطبيق معايير ومقاييس عالمية لضمان جودة التعليم. ومن ثم سارعت مختلف الجامعات فى العديد من دول العالم بتبني فكر الجودة فى الأداء وتطبيق معايير الجودة على ما تقدمه من خدمات وما تستخدمه من وسائل حتى تؤدى رسالتها كمؤسسات تربية فاعلة فى المجتمع. فمعايير الجودة عبارة عن مجموعة مقاييس محددة للمقارنة والحكم تستعمل لوضع أهداف الإنجاز وتقييمه وقد تكون معبرة عن المستويات الحالية للإنجاز فى المؤسسة، وقد تكون هذه المعايير أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات الإنجاز فى المؤسسة.

وإن النظام التعليمي يعمل كأى نظام آخر وفق استراتيجية معينة تراعي الظروف المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخله، والمناخ التنظيمي، والتقدم التقني، والمصادر المادية والبشرية المتوفرة، وحاجات الجمهور ورغباته. لذا فإنه يهتم بأن تكون مخرجاته متفقتة والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياس الجودة وضبطها.

ومن هذا المنطلق تسعى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية إلى الإرتقاء بمستوى أداء مؤسسات التعليم العالي فى الأردن وتعزيز قدراتها التنافسية على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي وضمان تطبيقها معايير الاعتماد والجودة الأردنية ووضع مقاييس تضمن استمرارية جودتها وتنافسيتها. وقد أعطيت الهيئة بموجب القانون رقم 20 لعام 2007 وتعديلاته الصلاحية لوضع معايير ضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالي الأردنية وتطبيقها عليها، ومن هذا المنطلق تم وضع نظام الجودة الذي يتكون من ثمانية معايير، وقد تم اتباع نمطية ثابتة لهذا الغرض بحيث تم تقسيم المعايير إلى معايير فرعية تتضمن عناصر ومؤشرات المعيار وتحديد الأدلة والشواهد الخاصة بذلك، وإعطاء المجال للمؤسسة التعليمية لتطوير نفسها خاصة وأن ضمان الجودة يكمن فى التحسين المستمر لهذا فقد تم تقسيم شهادة ضمان الجودة التي تمنحها الهيئة إلى ثلاثة مستويات وهي: المستوى البرونزي والمستوى الفضي والمستوى الذهبي وتم تصميم تدريجات وصفية (Rubrics) خاصة بذلك.

إن إجراءات ضمان الجودة تتطلب قيام مؤسسات التعليم العالي بدراسة أهدافها وعملياتها وإنجازاتها ومراجعتها، ومن ثم قيام لجنة من الخبراء بدراسة البراهين والشواهد التي تقدمت بها المؤسسة بناءً على دراسة التقييم الذاتي التي قامت بها، وما توصلت إليه من ملاحظات وأدلة أثناء زيارتها للمؤسسة، فضلاً عن قراءتها للوثائق التي تقدمت بها المؤسسة، وذلك من أجل صياغة تقرير يبين درجة الجودة المتحققة فى هذه المؤسسة ثم رفعه إلى مجلس الهيئة لإصدار قرار منح شهادة ضمان الجودة لهذه المؤسسة، اعترافاً بجودتها وتميزها عن بقية مؤسسات التعليم العالي. ولعل منح شهادة ضمان الجودة للمؤسسة ليس نهاية المطاف، إذ لا بد للمؤسسة من الاستمرار فى المراجعة والتقييم الذاتي لمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها عند قيام الهيئة بالمراجعات الدورية للمؤسسة بعد منح شهادة ضمان الجودة لها.

وتهدف هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية من وراء تطبيق إجراءات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية إلى الآتي:

1. تشجيع التحسينات المؤسسية من خلال استمرارية التقييم الذاتي الذي تُمارسه المؤسسة.
2. طمأنة متلقي الخدمة بأن المؤسسة موضع الاهتمام لديها أهداف محددة وملائمة، وأنها هيأت الظروف المناسبة التي يُمكن من خلالها أن تُحقق أهدافها ورسالتها بفاعلية، وأنها تُحافظ على مستوى ثابت من الإنجازات والأهداف والرسالة، وأن لها هياكل تنظيمية تعمل بها كوادر مؤهلة وفعّالة، وأنها تُوفر الدعم المالي والمادي والبشري الذي يجعل المرء يتوقع استمرارية أدائها المتميز والفاعل.
3. تشجيع روح التنافس الإيجابي بين مؤسسات التعليم العالي الأردنية على التميّز في مُدخلاتها وعملياتها ومُخرجاتها بما ينسجم ومتطلبات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي وروح عصر الجودة والعولمة والاقتصاد المعرفي.

إنّ دليل إجراءات ضمان الجودة هذا قد تم إعداده لبيان أسس منح شهادة ضمان الجودة على مستوى المؤسسة التعليمية أو كل كلية من كلياتها. ويتضمن هذا الدليل توضيحاً للإجراءات الخاصة للحصول على شهادة ضمان الجودة الصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، بدءاً من تقديم المؤسسة طلب الحصول على شهادة ضمان الجودة، ومروراً بشروط أهلية التقدم لشهادة ضمان الجودة، والإجراءات والخطوات التي تمر بها عملية منح شهادة ضمان الجودة، ومسؤوليات مؤسسات التعليم العالي والتزاماتها خلال عملية ضمان الجودة، والدراسة الذاتية التقييمية التي تقوم بها المؤسسة (من حيث هدفها وطبيعتها وتنظيمها، والتقرير الخاص بها والتوصيات حول تنظيمها) ولجنة الخبراء (من حيث مفهومها وإجراءات تشكيلها وعضويتها، ودورها في مراجعة البراهين والأدلة والملاحظات والمعلومات الدالة على تحقّق معايير ضمانها، وزيارتها للمؤسسة، وإعطاء الدرجات للمؤسسة وفق الأدوات الخاصة بمعايير ضمان الجودة، وكتابة التقرير النهائي لها، واتخاذ قرار منح شهادة ضمان الجودة من قبل مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، وشكل القرار ومضمونه، وطرق التصحيح واستخراج درجات معايير ضمان الجودة، وواجبات المؤسسة عند منحها شهادة ضمان الجودة أو حجبها والامتيازات التي يُمكن أن تحصل عليها المؤسسة نتيجة منحها هذه الشهادة، والمعايير التفصيلية لضمان الجودة وبنودها ومؤشراتها.

وقد روعي عند تبنّي هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي معايير الجودة وبنودها شمولية عمل مؤسسات التعليم العالي جميعها بشكل يتماشى مع المعايير العالمية الخاصة بذلك، سواء أكانت تتصل بمُدخلاتها أم بعملياتها أم بمُخرجاتها؛ إذ اشتملت على ثمانية معايير بنمطية موحّده وتقسيم كل معيار إلى عدد من المعايير الفرعية، وتقسيم كل معيار فرعي إلى عناصر ومن ثم بيان مؤشرات المعيار والأدلة والوثائق المطلوبة، كما جرى وضع تدرّج خماسي ليتم بناءً عليه تقدير جودة تصميم ذلك البند وتطبيقه وفاعليته، فضلاً عن وضع المعايير على شكل تدرّج وصفي (Rubrics) يتضمن خمسة مستويات وصفية تصف تحقّق المؤشرات مجتمعة للبند الخاص بكل معيار من معايير الجودة بالمؤسسة موضع الاهتمام، الأمر الذي يُعالج قضية عدم الاتساق في الأحكام التي تصدر عن أعضاء لجنة الخبراء التي تستعين بها عادةً هيئات مؤسسات التعليم العالي وضمان الجودة للحكم على جودة المؤسسات، ويُسهّم في تحقيق الدقة والشفافية والمعيارية والمؤسسية في الإجراءات التي تقوم بها الهيئة.

فعندما تم بناء التدريجات الوصفية لبنود معايير الجودة روعي أن تكون مستويات الأداء - المتضمنة بها - إجرائية وواضحة وتمثل مستويات متدرجة وفق سلم جوتمان (Guttman Scale)، إذ يُمكن - بناءً عليه -

تدرّج المؤسسات تبعاً لبعضها بعضاً وتدرّج المؤسسة الواحدة حسب ما تحقق لها من درجة الجودة على البند أو المعيار موضع الاهتمام، مما يُوفّر معلومات تشخيصية معيارية للمرجع ومحاكية المرجع لنواحي الضعف والقوة لمؤسسات التعليم العالي عند مقارنة بعضها ببعض، أو عند تقرير الإجراءات والخطط التطويرية التي على المؤسسة تبنيها لتحقيق الجودة في برامجها وإجراءاتها الإدارية والأكاديمية. كما ووضعت إجراءات واضحة للتعامل مع معايير الجودة وبنودها وبشكل يضمن مؤسسية هذه الإجراءات وشفافية تنفيذها ونواتجها ومرونتها ومراعاتها لاهتمامات مؤسسات التعليم العالي الأردنية وتبايناتها، سواء تلك التي يتوقع أن تقوم بها المؤسسة موضع الاهتمام أو تلك التي تُمارسها لجنة الخبراء أو حتى تلك الخاصة بمجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، مما يجعل الهيئة شريكاً حقيقياً في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي الأردنية. وبناءً على ما تحصل عليه المؤسسة من نقاط يتم منحها شهادة ضمان الجودة التي تستحقها سواء البرونزية أو الفضية أو الذهبية.

### شروط أهلية التقدم إلى شهادة ضمان الجودة

- تطلب هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي إلى المؤسسات عند التقدم لشهادة ضمان الجودة الآتي:
1. أن تكون إحدى المؤسسات التعليمية التي تُقدم برامج أكاديمية بعد الثانوية العامة.
  2. أن تكون معتمدة اعتماداً عاماً وخاصاً للبرامج التي تُقدمها من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية.
  3. أن تكون قد خرّجت على الأقل فوجين من الخريجين في برامجها.
  4. أن لا تكون قد وجّهت إليها عقوبة خلال سنة من قبل تقديم الطلب.

### الإجراءات والخطوات الخاصة لنيل شهادة ضمان الجودة

- تتلخص الخطوات والإجراءات الخاصة لنيل شهادة ضمان الجودة النافذة في الهيئة في الآتي:
1. تتقدم المؤسسة بطلب الترشيح لنيل شهادة ضمان الجودة.
  2. تقوم الهيئة بدراسة أهلية المؤسسة المتقدمة بطلب الترشيح لنيل شهادة ضمان الجودة.
  3. بعد التأكد من شروط الأهلية تخاطب الهيئة المؤسسة بقبول طلب الترشيح.
  4. تقدم المؤسسة لنيل شهادة ضمان الجودة مصحوباً بتقرير التقييم الذاتي والرسوم المحددة إلى الهيئة.
  5. دراسة الطلب من قبل مديرية الجودة في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتزويد المؤسسة - خطياً - بقرار رفض أو قبول الطلب شكلاً في مدة أقصاها ستة أسابيع من تاريخ تقديم الطلب.
  6. بعد قبول الطلب شكلاً تقدم المؤسسة ست نسخ ورقية ونسخة إلكترونية عن تقرير التقييم الذاتي إلى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وفق التعليمات الخاصة بذلك (والمضمنة في جزء الدراسة الذاتية من هذا الدليل) مرفقاً به الوثائق اللازمة لتقدير أداء المؤسسة على كل معيار من معايير الجودة. ولا يجوز بعد ذلك إضافة أو حذف أوراق أو إجراء أي تعديلات على التقرير من قبل المؤسسة.
  7. تشكيل لجنة الخبراء من المختصين بقرار من مجلس الهيئة.
  8. قيام لجنة الخبراء - التي تم تشكيلها بناءً على قرار صادر عن مجلس الهيئة - بمراجعة تقرير الدراسة الذاتية والوثائق والملاحق المرفقة به (وفق ما هو وارد في هذا الدليل) والعمل على ترتيب جدول لزيارة المؤسسة لجمع المزيد من الشواهد والبراهين حول دقة المعلومات الواردة في تقرير الدراسة الذاتية وجمع المزيد من المعلومات والشواهد التي تُساعد على إصدار أحكام دقيقة حول تحقّق معايير ضمان الجودة

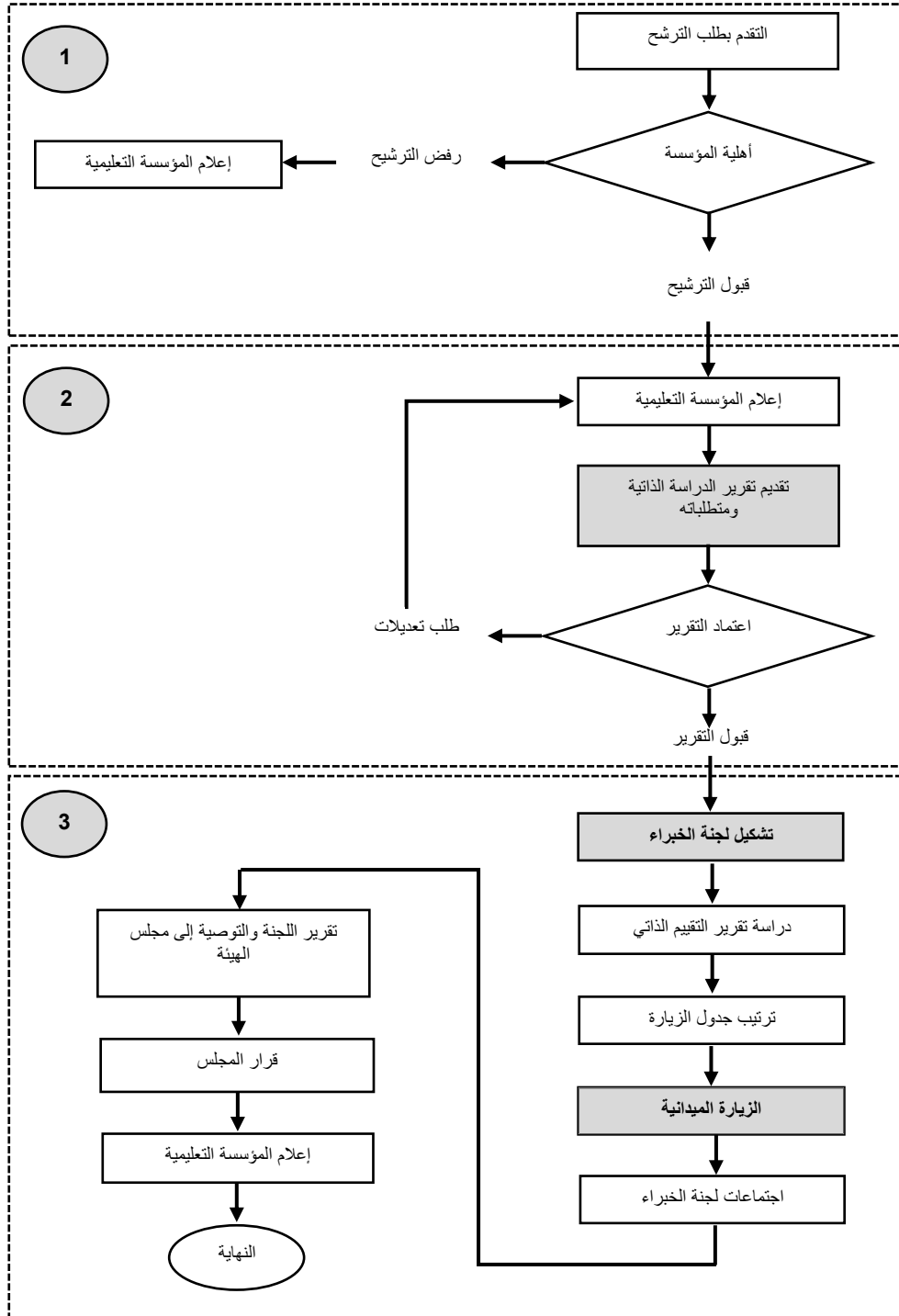
في المؤسسة موضع الاهتمام، وبشكل يُساعدها في صياغة تقرير وتوصية مُحددة حول تحقُّق معايير ضمان الجودة وفق التعليمات الخاصة بذلك (سيرد ذكرها لاحقاً في هذا الدليل)، وعلى اللجنة أن تنهي عملها خلال المدة المحددة لها في كتاب تشكيلها.

9. تقوم اللجنة بتقييم العمل وإعداد التقرير النهائي ورفع التوصية إلى مجلس هيئة الاعتماد.
10. قرار مجلس هيئة الاعتماد: يعتمد مجلس الهيئة في تقريره درجة الجودة المتحققة للمؤسسة بناءً على مراجعته ودراسته للتقرير المرفوع من لجنة الخبراء حول تحقُّق معايير الجودة بالمؤسسة، وإطلاعه على تقرير الدراسة الذاتية الذي تقدمت به المؤسسة، والوثائق المرفقة به، والتقرير المكتوب من قبل المؤسسة عن عمل لجنة الخبراء إن وجد، والتوصية السرية المرفوعة من لجنة الخبراء حول ترشيح المؤسسة لنيل شهادة ضمان الجودة. إذ يتطلَّب من لجنة الخبراء - فضلاً عن تقريرها الفني حول تحقُّق معايير ضمان الجودة - كتابة توصية سرية صريحة حول ترشيح المؤسسة لنيل شهادة ضمان الجودة أو حجبها.

بناءً على ما تقدم يُصدر مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي - حسب تقديرات الدرجات الموضحة في الجدول رقم 3 - قراراً بأغلبية أعضائه يتضمن أحد القرارات الآتية:

- أ. حجب شهادة ضمان الجودة عن المؤسسة عند حصولها على  $0 \leq \text{علامة} \leq 49$ .
- ب. منح المؤسسة شهادة ضمان الجودة البرونزية عند حصولها على  $50 \leq \text{علامة} \leq 79$ .
- ج. منح المؤسسة شهادة ضمان الجودة الفضية عند حصولها على  $80 \leq \text{علامة} \leq 102$ .
- د. منح المؤسسة شهادة ضمان الجودة الذهبية عند حصولها على  $103 \leq \text{علامة} \leq 120$ .

وأياً كان قرار مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي يتم إبلاغ المؤسسة به خطياً، إذ يتم إرسال شهادة ضمان الجودة مرفقاً بها ما يترتب عليها من إجراءات للمتابعة في السنوات الخمس من تاريخ منح الشهادة لها. أما في حالة حجب الشهادة فيتم تزويد المؤسسة بتقرير مفصل لنقاط القوة والضعف المتحققة لها لمراجعتها عند تقدمها لنيل هذه الشهادة مستقبلاً، إذ لا يُسمح لها التقدم مرة أخرى لنيل الشهادة قبل مرور ثلاث سنوات على الأقل بعد صدور قرار حجب شهادة ضمان الجودة عنها. ويمكن تلخيص ما ورد أعلاه بالمخطط المبين في الشكل (1).



الشكل رقم (1) الإجراءات والخطوات الخاصة بنيل شهادة ضمان الجودة

## مسؤوليات مؤسسات التعليم العالي والتزاماتها خلال عملية ضمان الجودة

يتوقف نجاح إجراءات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي - بدرجة كبيرة - على قبول المؤسسة المتقدمة الالتزامات التي تتطلبها إجراءات ضمان الجودة، إذ يُتوقع من المؤسسة القيام بدراسة ذاتية تحليلية خلال المدة الزمنية المخصصة لذلك (12) شهراً، وتوفير كافة التسهيلات التي يتطلبها عمل لجنة الخبراء للوقوف على نواحي القوة والضعف في المؤسسة، وتوفير المعلومات التي من شأنها أن تُساعد أعضاء اللجنة على الوصول إلى تقديرات دقيقة حول درجة تحقق كل معيار من معايير ضمان الجودة - بالمؤسسة موضع الاهتمام - فضلاً عن التقديرات الخاصة حول جودة مدخلات المعايير وجودة العمليات وجودة النتائج المترتبة عليها.

إذ يُتوقع أن تُغطي الدراسة الذاتية التي تقوم بها المؤسسة جميع مظاهر وحداتها الأكاديمية والإدارية وبرامجها، بما في ذلك أعضاء هيئتها التدريسية وموظفيها وطلبتها وأنظمتها وتعليماتها والإجراءات الإدارية لها ومجلس الحاكمية فيها، بحيث تُقدم تحليلاً شاملاً للمؤسسة يقود إلى تحديد نواحي الضعف والقوة لها. وفيما يلي مجموعة من المسؤوليات والالتزامات التي تترتب على المؤسسة التي تتقدم لنيل شهادة ضمان الجودة:

1. أن تلتزم المؤسسة بالتعليمات النافذة من قبل مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي قانون الهيئة رقم 20 لعام 2007 وتعديلاته والأنظمة النافذة الخاصة بالهيئة والمتصلة باعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمن الجودة فيها.
2. التزام المؤسسة بالقيام بدراسة ذاتية شاملة وفق التعليمات المعتمدة من قبل الهيئة سواء من حيث محتواها وتصميمها أو المدة الزمنية المخصصة لها أو شكل التقرير ومحتواه الذي سُرسل للهيئة.
3. أن تلتزم المؤسسة بدفع جميع ما يترتب عليها من التزامات مالية وقانونية وفق التعليمات الخاصة بذلك.
4. توفير كافة المعلومات والوثائق التي تتطلبها معايير ضمان الجودة، على أن تكون دقيقة وخالية من الأخطاء أو التزوير وتحمل المؤسسة المسؤولية المترتبة حال ثبوت عكس ذلك.
5. الالتزام بتقديم التسهيلات التي تساعد لجنة الخبراء على الوصول إلى المعلومات والتحقق من دقتها ومطابقتها الواقع والتعاون معها في كل ما يتطلبه العمل.

## الدراسة الذاتية للمؤسسة

عند صدور قرار مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي المتضمن قبول ترشيح المؤسسة للتقدم لنيل شهادة ضمان الجودة، على المؤسسة إجراء دراسة تحليلية شاملة لها. إذ تعدّ الدراسة الذاتية جزءاً مهماً من إجراءات ضمان الجودة، تهدف إلى فهم ما هو قائم في المؤسسة وتقييمه وتحسينه وليس فقط التعريف به، وعندما تُجرى هذه الدراسة بفاعلية فإنها تقود إلى تجديد الجهود العامة للمؤسسة من أجل تحسين إجراءاتها وتوثيق ما تم إنجازه.

يختلف مفهوم الدراسة الذاتية المستمرة بشكل كبير من مؤسسة إلى أخرى، فالدراسة الذاتية التي سوف تُقدم إلى مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي - تمهيداً لزيارتها - يجب أن تكون شاملة، وأن يطال التقييم خلالها المؤسسة جميعها، وأن تتناول جميع المعايير الخاصة بالجودة والمعتمدة من قبل الهيئة، وأن يُحدد هدفها بشكل واضح، وأن تكون لها منهجية علمية موضوعية مسبقاً، وأن تُجرى وفق الجدول الزمني

الموضوع لها، وأن يكون للقائمين عليها كافة الصلاحيات للاطلاع على جميع البيانات والمواد اللازمة لها، وأن تكون هناك تقارير دورية تبين الإنجاز الذي تم تحقيقه على طريق إنهائها، وأن يكون هنالك متابعة من قبل المؤسسة للإبقاء على مستوى عالٍ من الاهتمام بها.

فبعد انتهاء المؤسسة من وضع التصميم التجريبي للدراسة وتحديد المنهجية الخاصة بها عليها أن تُجري مسحاً لاكتشاف البيانات المتوفرة لديها، ويجب عليها تجنب جمع البيانات غير القائمة وغير المستخدمة وغير المتوقعة لأغراض التوصل إلى براهين عن تحقق معايير الجودة بها والتي يمكن استخدامها بشكل مفيد في خضم إجراءات ضمان الجودة للمؤسسة.

### كتابة التقرير

يُتوقع أن تقوم كل لجنة أو مجموعة جزئية مُكلفة بمسؤولية دراسة بعض مظاهر المؤسسة ذات الصلة بالمعايير الثمانية لضمان الجودة، بكتابة تقرير بما كُلفت به، في إطار الدراسة الذاتية يبرز إجابات عن الأسئلة، والبيانات التي جُمعت حولها، والطريقة التي استُخدمت للحصول عليها، والإجراءات والأساليب التي استُخدمت لتحليلها، وذكر نواحي النجاح والفشل التي تحققت للمؤسسة، وبيان كيف يمكن استخدام النتائج لتحسين فاعلية المؤسسة. ثم تجمع هذه التقارير في تقرير واحد حول المؤسسة من قبل اللجنة الموجهة أو المشرفة على الدراسة الذاتية، ويُتوقع أن تتم مراجعة التقرير بشكل نهائي من قبل عضو واحد لوضعه بصيغته النهائية.

وعلى الرغم من أن مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي يُدرك خصوصية كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، وما تمليه هذه الخصوصية من مُحددات وتوجيهات للدراسة الذاتية التي تُجريها هذه المؤسسة، إلا أنه يقترح إطاراً يوضح الاعتبارات الأساسية التي يتوجب مراعاتها في تقرير الدراسة الذاتية الذي سيعرض على لجنة الخبراء، إذ تُنصح المؤسسة بتصميم تقرير تحليلي يُلائم رسالتها وأن تُدعمه بالمعلومات التي تم وضعها بشكل دقيق ومقروء، وأياً كان شكل التقرير للدراسة الذاتية فإنه يُتوقع أن يضم النواحي الآتية:

#### 1. صفحة العنوان التي تتضمن المعلومات الآتية:

- أ. اسم المؤسسة وعنوانها البريدي والإلكتروني.
- ب. عنوان التقرير (تقرير التقييم الذاتي لجامعة.....).
- ج. الجهة المُرسَل إليها التقرير (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي/ مديرية ضمان الجودة).
- د. تاريخ إعداد التقرير.

#### 2. صفحة المعلومات الأساسية، تضم:

- أ. اسم رئيس المؤسسة التعليمية.
- ب. اسم المنسق.
- ج. العناوين والهواتف.
- د. سنة اعتماد المؤسسة التعليمية.
- هـ. قائمة البرامج التي تطرحها المؤسسة التعليمية وسنة اعتمادها.

#### 3. جدول محتويات التقرير.



4. قائمة بالمصطلحات الواردة في التقرير والتعريف الإجرائي لها.

5. مقدمة تتضمن:

- أ. ملخصاً وصفيّاً لإجراءات الدراسة الذاتية.
- ب. عملية إشراك الوحدات الإدارية والأكاديمية وممثلي الطلبة وتنظيمهم لإجراء الدراسة الذاتية للمؤسسة.
- ج. الهدف من الدراسة الذاتية ودرجة تحقيقه.
- د. أية معلومات أخرى تعتقد المؤسسة أنها ضرورية ومفيدة لفهم إجراءات دراستها الذاتية.

6. ملخص موجز لتقرير الدراسة الذاتية.

7. الفصول:

يتضمن هذا التقرير ثمانية فصول، يتناول كل فصل منها أحد معايير ضمان الجودة، يعرض الفصل الاستنتاجات التحليلية التي تدعم الدرجة التي تحقق بها للمؤسسة المؤشرات الدالة على كل معيار من المعايير الثمانية لضمان الجودة. بحيث يتم تضمين كل فصل النتائج التي انتهت إليها الدراسة الذاتية حول المعيار موضوع الفصل، والاستنتاجات، والتعديلات الواجب إدخالها على المؤسسة فيما يتصل بذلك المعيار، والتوصيات الخاصة بالتحسين، والخطة التنفيذية التي تقود إلى التحسين المطلوب.

8. الوثائق المراد إبرازها أو تقديمها

يجب أن يُشار في صفحة منفصلة لملاحق الوثائق الخاصة بهذا المعيار - موضع اهتمام الفصل - أو تلك التي يُمكن أن تُوفرها المؤسسة للجنة الخبراء - خلال زيارة المؤسسة - في غرفة لجنة التقييم في نهاية كل فصل من الفصول الخاصة بكل معيار.

9. فصل الملخص

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لما تم التوصل إليه حول معايير ضمان الجودة كلها وأبرز الاستنتاجات التي تشير إليها الدراسة الذاتية، وأبرز التعديلات المطلوب إدخالها إلى المؤسسة والتوصيات بالتحسين والخطط التي تؤدي إلى ذلك.

10. التنظيم العام للتقرير

يُفضل عند كتابة التقرير الالتزام بما يلي:

- أ. أن يكون مطبوعاً على ورق (A4) مع وجود هوامش بمسافة (2.5 سم) من الاتجاهات جميعها.
- ب. أن يكون حجم الخط (11) أو (12) لمحتوى التقرير، وأن تكون العناوين الرئيسية والفرعية مطبوعة بشكل غامق وحجم ما بين (16) للعناوين الرئيسية و(14) للعناوين الفرعية.
- ج. ترقيم الصفحات ما عدا صفحة الغلاف والمحتوى وقائمة المصطلحات والتمهيد.
- د. أن تكون الطباعة ذات مسافة واحدة (Single Space).

## إرشادات تنظيم الدراسة الذاتية

فيما يلي مجموعة من التوصيات التي على المؤسسة مراعاتها عند إجراء الدراسة الذاتية:

1. إبراز دور رئيس مجلس الحاكمية بالمؤسسة في توفير الدعم المادي والإداري والأكاديمي للمؤسسة والمشاريع التي من شأنها ان تعمل على إدامة فاعلية المؤسسة واستمراريتها وتنعكس مباشرة على كل من الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى للمؤسسة.
2. تعيين لجنة للتوجيه والإشراف بحجم ملائم للهيكل التنظيمي في المؤسسة وتوفير آليات فاعلة وخطة عمل جيدة للتنسيق بينها وبين اللجان المكلفة بإجراء الدراسة.
3. تزويد أعضاء لجنة التوجيه والإشراف على الدراسة الذاتية بنسخ من مؤشرات ضمان الجودة المعتمدة من قبل مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي.
4. تشكيل لجان تضم في عضويتها عدداً كافياً من الأعضاء يمثلون الوحدات الأكاديمية والإدارية بالمؤسسة وتحديد مهمات محددة لهم وعلى رأسها فهمهم العميق والدقيق لمعايير ضمان الجودة المعتمدة من الهيئة.
5. تقرير عن كيفية تقييم فاعلية المؤسسة لتحقيق رسالتها، وما المؤشرات والبراهين التي تحتاجها لتدعيم أحكام المؤسسة، وما البيانات التي تحتاج إلى جمعها.
6. التركيز على العلاقة بين وحدات المؤسسة والأداء الداخلي لها، إذ يجب أن تتناول الدراسة وحدات المؤسسة جميعها.
7. وضع جدول زمني واقعي لإنجاز الدراسة ضمن الحدود الزمنية المحددة من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي.

## لجنة الخبراء

تُعدّ لجنة الخبراء لجنة فنية غرضها صياغة تقرير يتضمن توصية لمجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي حول درجة الجودة المتحققة للمؤسسة موضع الاهتمام في المعايير الثمانية للجودة المعتمدة من قبل مجلس الهيئة، إذ سيقوم المجلس بناءً على ذلك باتخاذ القرار المناسب بمنح شهادة ضمان الجودة للمؤسسة أو حجبها. فهي لجنة تقييمية تعمل مع العاملين بالمؤسسة كزملاء لهم ومقيمين لدرجه الجودة المتحققة للمؤسسة وفق معايير وإجراءات معيارية محددة.

وتضم اللجنة في عضويتها رئيس اللجنة فضلاً عن أربعة أعضاء من الزملاء المتخصصين ذوي الكفاءة والخبرة، وممن يُشهد لهم بالنزاهة والموضوعية والمثابرة والدقة في العمل، والذين تلقوا تدريباً من قبل الهيئة على استخدام معايير ضمان الجودة وتوظيفها سواء أكانوا يعملون في مؤسسات التعليم العالي الوطنية أو الإقليمية أو العالمية ذات الصلة بمؤسسات التعليم العالي، والذين لهم نفس سوية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، ويُعين للجنة رئيساً من بينهم (أكثرهم خبرة في مجال التخصص والتقييم)، ويُراعى عند اختيار أعضاء لجنة الخبراء أن لا تكون لهم صلة مباشرة بالمؤسسة موضع التقييم (كأن يكون أحد

المساهمين أو العاملين فيها أو له قرابة من الدرجة الأولى أو الثانية مع أصحاب المؤسسة أو المساهمين فيها). ويتم تزويد المؤسسة بقائمة أسماء أعضاء اللجنة قبل قيامها بزيارة المؤسسة بثلاثة أسابيع على الأقل ويُطلب من رئيس مجلس حاكمية المؤسسة تزويد هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بأية ملاحظات حول أية تحفظات على أي من أعضائها.

كما يجب أن يحتوي كتاب التكاليف على المدة الزمنية الممنوحة للجنة لإنهاء أعمالها وعلى المهتمات المكلفة بها وحجم المؤسسة موضع الاهتمام، على أن يُراعى في ذلك أيضاً أن يكون ملائماً وكافياً لكل من المؤسسة واللجنة لانتهاء مما يُتوقع منهم القيام به في سياق إجراءات ضمان الجودة النافذة في الهيئة.

### عملية مراجعة البراهين والشواهد التي تقدمت بها المؤسسة

تستند عملية المراجعة التي تقوم بها لجان الخبراء على البراهين التي تُقدمها المؤسسة كما هي واردة في تقرير الدراسة الذاتية والوثائق والملاحق المرفقة بها والملاحظات المتجمعة لها من خلال زيارة المؤسسة واستخدامها سلالم التدرج الوصفية (Rubrics) الواضحة التي صُممت من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي للوقوف على تحقق معايير الجودة الثمانية في المؤسسة، مما يجعل من عملية تقييم المؤسسة عملية إجرائية ودقيقة وشفافة. وتتضمن الخطوات التي تمر بها عملية التقييم ما يلي:

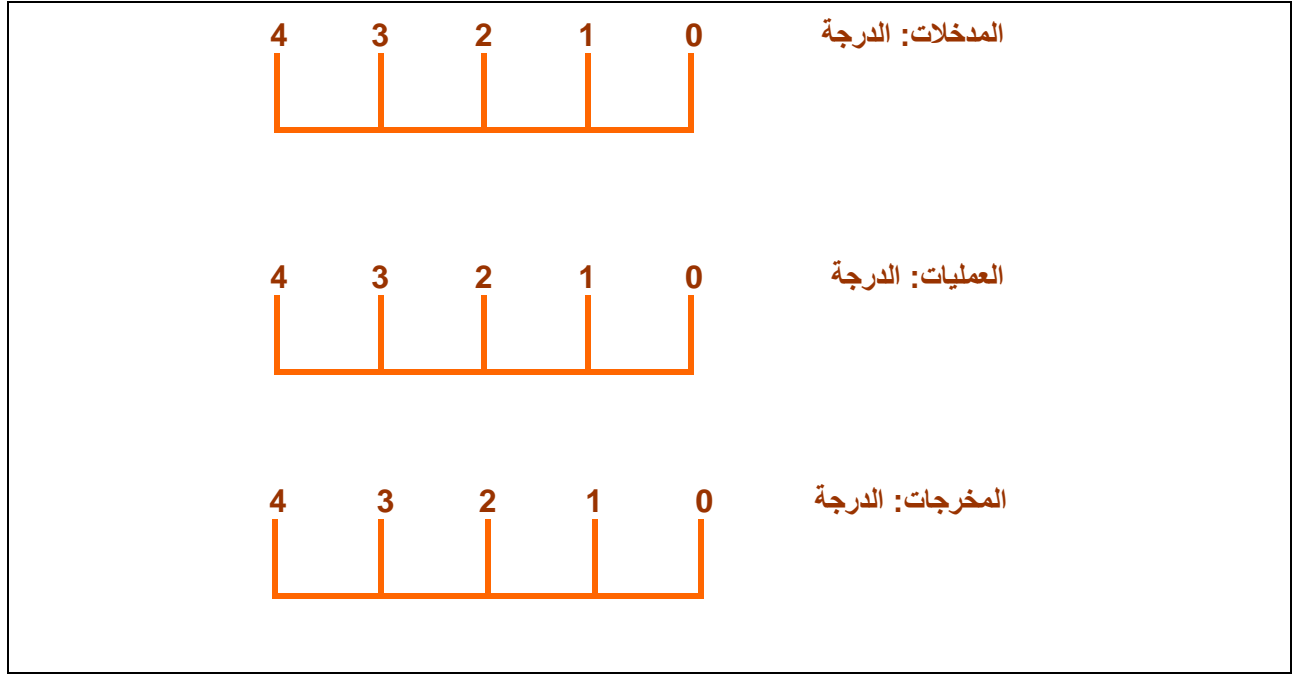
- أ. مراجعته التقرير الخاص بالدراسة الذاتية التي أجرتها المؤسسة والوثائق والملاحق المدعمة والمرفقة به.
- ب. القيام بزيارة المؤسسة والالتقاء بالقائمين على مجالس الحاكمية فيها وأعضاء هيئتها التدريسية والموظفين والطلبة.
- ج. تقدير الدرجات المتحققة للمؤسسة على معايير الجودة الثمانية وبنودها وفق التعليمات الخاصة بذلك.
- د. تقديم توصيه لمجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي لاتخاذ القرار.

### التصحيح وإعطاء الدرجات

تتضمن الإجراءات النافذة في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي إعطاء درجات للمؤسسة على كل بند من البنود المتضمنة في المعايير الثمانية للجودة إذ يتم تناولها من حيث:

1. درجة جودة المدخلات للجانب الوارد بالبند من معيار الجودة.
2. درجة جودة العمليات للجانب الوارد بالبند من معيار الجودة.
3. درجة جودة المخرجات المتحققة للجانب الوارد بالبند من معيار الجودة.

حيث تقوم لجنة الخبراء في سياق إجراءات ضمان الجودة بإعطاء ثلاثة تقديرات لكل معيار يتمثل الأول بدرجة جودة المدخلات لكل بند من البنود التي تدرج أسفل كل معيار من معايير ضمان الجودة، والثاني يتمثل بدرجة جودة العمليات، والثالث يتمثل بدرجة جودة المخرجات، بناءً على سلم خماسي كم هو مبين في (الشكل 2).



الشكل رقم (2) درجات المؤسسة على كل بند من البنود المتضمنة في المعايير الثمانية للجودة

تشير فئة التقدير (صفر) إلى عدم وجود مدخلات (أو عدم وجود عمليات أو غياب المخرجات) للبند موضع الاهتمام، وفئة التقدير (1) إلى توفر مدخلات بالحدود الدنيا المقبولة من الجودة (أو عمليات بأدنى درجاته أو مخرجات غير واضحة) للبند موضع الاهتمام، وفئة التقدير (2) إلى توفر مدخلات جيدة ومقبولة (أو عمليات جيدة أو مخرجات جيدة) للبند موضع الاهتمام، وفئة التقدير (3) إلى توفر مدخلات جيدة جداً (أو عمليات جيدة جداً أو مخرجات جيدة وبحاجة إلى المزيد من العمل) للبند موضع الاهتمام، أما فئة التقدير (4) تشير إلى مدخلات ممتازة (أو عمليات فعالة وممتازة أو مخرجات تامة وعالية) للبند موضع الاهتمام.

كذلك تقوم لجنة الخبراء بإعطاء تقديرات أيضاً لكل بند من بنود كل معيار من معايير ضمان الجودة يمثل مدى تحقق المؤشرات الخاصة بالجودة المتصلة به وفقاً للتدرج الوصفي (Rubrics) لمؤشرات ضمان الجودة الخاصة بذلك البند لمعايير الجودة موضع الاهتمام، والتي تم تطويرها من قبل الهيئة لمساعدة أعضاء لجنة الخبراء على التوصل إلى تقديرات دقيقة وواضحة ومتسقة ولإعطاء هذه العملية المزيد من الشفافية والمصداقية. ويتم ذلك وفق تعليمات وإجراءات محددة، وبناءً على تدريب مكثف مسبق لأعضاء لجنة الخبراء أيضاً.

لقد تم تصميم سلالمة تدرية وصفية (Rubrics) للبنود المتضمنة في المعايير الثمانية للجودة، من شأنها مساعدة أعضاء لجنة الخبراء على إعطاء تقديرات لدرجة تحقق كل من هذه البنود بشكل دقيق وشفاف، ويوضح الجدول رقم (1) أحد هذه التدرجات الوصفية.

الجدول (1) نموذج لأحد التدرجات الوصفية لبنود معايير الجودة

<b>التدرج الوصفي للأداء</b> <b>المعيار الأول: الخطة الاستراتيجية (Strategic Plan)</b> <b>المجالات الفرعية: البند (ب) - الرسالة</b>	
<b>مستوى الأداء (0)</b>	لا يتوافر بالمؤسسة رؤية وأهداف واضحة ومحددة ومعلنة توجّه إجراءاتها وسياساتها وخدماتها.
<b>مستوى الأداء (1)</b>	يوجد في المؤسسة رؤية ورسالة وأهداف معلنة للعاملين بالمؤسسة وخارجها، ومقرة من مجالسها وتظهر في منشوراتها، وتم تطويرها وفق إجراءات واضحة وصحيحة، ولكنها لا تتفق مع المصادر البشرية والمالية والمادية للمؤسسة، كذلك لا توجه سياسات المؤسسة وأنشطتها الخاصة بقبول الطلبة، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتوزيع المصادر فيها على الخدمات والبرامج التربوية التي تطرحها غير واضحة للتأكد من تحققها وتطويرها في ضوء متغيرات الواقع.
<b>مستوى الأداء (2)</b>	يوجد في المؤسسة رؤية ورسالة وأهداف معلنة للعاملين بالمؤسسة وخارجها ومقرة من مجالسها وتبدو في منشوراتها، وتم تطويرها وفق إجراءات واضحة وصحيحة، وتتفق مع المصادر البشرية والمالية والمادية للمؤسسة، ولكنها لا توجه سياسات المؤسسة وأنشطتها الخاصة بقبول الطلبة، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتوزيع المصادر فيها على الخدمات والبرامج التربوية التي تطرحها ويوجد آليات محددة بشكل جيد للتأكد من تحققها وتطويرها في ضوء متغيرات الواقع.
<b>مستوى الأداء (3)</b>	يوجد في المؤسسة رؤية ورسالة وأهداف معلنة للعاملين فيها وخارجها ومقرة من مجالسها وتبدو في منشوراتها، وتم تطويرها وفق إجراءات وآليات واضحة وصحيحة، وتتفق مع المصادر البشرية والمالية والمادية للمؤسسة وتوجه سياسات المؤسسة وأنشطتها الخاصة بقبول الطلبة، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتوزيع المصادر فيها على الخدمات والبرامج التربوية التي تطرحها، ويتوفر بشكل جيد آليات محددة للتأكد من تحقق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وتطويرها في ضوء متغيرات الواقع.
<b>مستوى الأداء (4)</b>	يوجد في المؤسسة رؤية ورسالة وأهداف معلنة للعاملين والمعنيين بها ومقرة من مجالسها وتبدو في منشوراتها، وتم تطويرها وفق إجراءات وآليات واضحة وصحيحة، وتتفق مع المصادر البشرية والمالية والمادية للمؤسسة وتوجه سياسات المؤسسة وأنشطتها الخاصة بقبول الطلبة، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتوزيع المصادر فيها على الخدمات والبرامج التربوية التي تطرحها ويتوفر بالمؤسسة آليات محددة للتأكد من تحقق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وتطويرها في ضوء متغيرات الواقع.

يلاحظ من الجدول السابق أن سلّم التدرج الوصفي لكل بند من بنود معايير الجودة يتكون من مستويات وصفية للأداء، تُعطى الدرجات من صفر وحتى أربع درجات، وتمثل الإطار المرجعي العام لتقييم درجة الجودة المتحققة للمؤسسة وهذه المستويات مبينة في الجدول رقم 2.

الجدول رقم (2) الإطار المرجعي العام لتقييم درجة الجودة المتحققة للمؤسسة

الدرجة	الوصف اللفظي للجودة	المضمون لمستوى الجودة
صفر	انعدام الجودة	عدم توافر أي من مؤشرات البند لمعيار الجودة في المؤسسة.
1	المستوى الضعيف للجودة	توافر مؤشرات البند بالحدود الدنيا المقبولة لكن ينقصها العمليات السليمة ونتائج غير واضحة.
2	المستوى الجيد للجودة	توافر مؤشرات البند بشكل جيد من حيث المدخلات والعمليات والنتائج.
3	المستوى الجيد جداً للجودة	توافر مؤشرات البند بشكل جيد جداً من حيث المدخلات والعمليات ولكن يبدو أن النتائج بحاجة إلى المزيد من العمل.
4	المستوى الممتاز للجودة	توافر مؤشرات البند بشكل ممتاز من حيث المدخلات والعمليات والنتائج العالية.

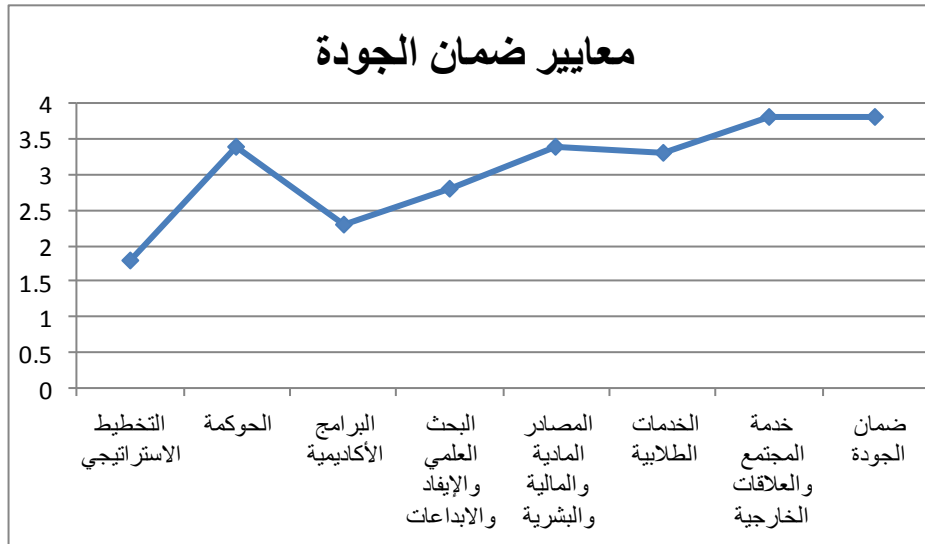
إذ يتم بعد الحصول على التقديرات المتحققة للمؤسسة على البنود المتضمنة في معايير ضمان الجودة، استخراج الدرجة التي تستحقها المؤسسة عن كل معيار من معايير ضمان الجودة، وذلك بإيجاد حاصل جمع الدرجات التي حصلت عليها المؤسسة عن كل بند من بنود ذلك المعيار وتحويلها إلى علامة معيارية من الحد الأعلى للتقديرات الخام. ويُظهر الجدول رقم (3) مدى التقديرات على البند، وتلك الخاصة بكل معيار من معايير ضمان الجودة، والدرجات الموزونة لها ودرجة تقديرات الجودة المناظرة لها.

ويمكن استخدام هذه التقديرات الواردة في الجدول أعلاه من أجل الوقوف على درجة الجودة المتحققة للمؤسسة وتفسيرها تبعاً لكل بند من بنود معايير ضمان الجودة ولكل معيار منها، فضلاً عن إمكانية ترجمة هذه التقديرات على شكل رسومات بيانية توضح درجات الجودة المتحققة للمؤسسة على معايير الجودة الثمانية. مما يُمكن المرء من معرفة نواحي الضعف والقوة في درجات معايير الجودة المتحققة للمؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها فيما يتعلق بالحكم على درجة جودتها وبناء الخطط اللازمة لضمان الجودة فيها وتحسينها، كما ويمكن استخدام هذه الدرجات للوقوف على مدى التقدم الذي حققته المؤسسة في مجال جودة هذه المعايير في المرات المختلفة لمتابعة ضمان الجودة وذلك من خلال تتبع التغيرات في درجات الجودة المتحققة لكل معيار من هذه المعايير، ويوضح كل من الشكلين (3)، (4) التاليين ذلك، إذ يتضمن الشكل رقم (3) مثلاً على الصفحة البيانية التي يمكن رسمها لبيان درجات الجودة المتحققة للمؤسسة على

معايير ضمان الجودة لمقارنتها بعضها مع بعض في حين يبين الشكل رقم (4) كيفية تتبع التغيرات في درجات الجودة على معايير ضمان الجودة المتحققة للمؤسسة.

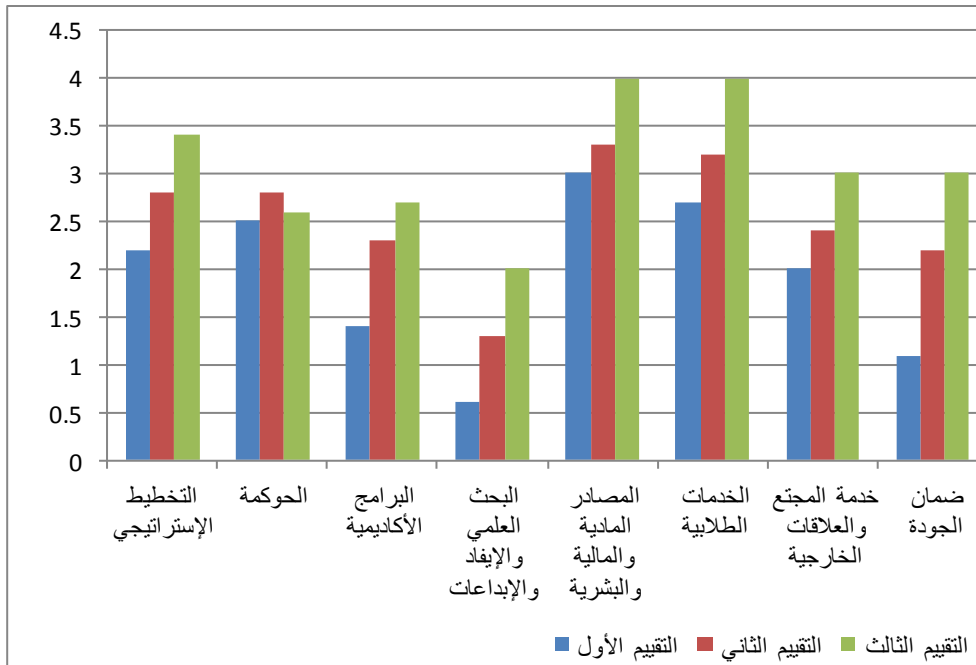
الجدول رقم (3) مدى التقديرات المخصصة لكل معيار من معايير الجودة

الدرجات المناظرة					مدى التقديرات الخام	المعيار
تقدير مستوى الجودة المتحققة للمؤسسة						
المجموع	جودة بمستوى ممتاز	جودة بمستوى جيد جدا	جودة بمستوى جيد	رفض الجودة		
	10.0-9.1	9.0-6.6	6.5-4.1	4.0-0.0	10-0	التخطيط الاستراتيجي
	20.0-18.1	18.0-13.1	13.0-8.1	8.0-0.0	20-0	الحوكمة
	20.0-18.1	18.0-13.1	13.0-8.1	8.0-0.0	20-0	البرامج الأكاديمية
	20.0-18.1	18.0-13.1	13.0-8.1	8.0-0.0	20-0	الإيفاد والبحث العلمي والإبداعات
	20.0-18.1	18.0-13.1	13.0-8.1	8.0-0.0	20-0	معيار المصادر المادية والمالية والبشرية
	10.0-9.1	9.0-6.6	6.5-4.1	4.0-0.0	10-0	الطلبة والخدمات الطلابية
	10.0-9.1	9.0-6.6	6.5-4.1	4.0-0.0	10-0	خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية
	10.0-9.1	9.0-6.6	6.5-4.1	4.0-0.0	10-0	ضمان الجودة
					120-0	الدرجة الكلية على المعايير مجتمعة



ممتاز  
جيد جدا  
جيد  
ضعيف  
رفض

الشكل رقم (3) الصفحة البيانية لأداء إحدى مؤسسات التعليم العالي الأردنية على معايير ضمان الجودة



ممتاز  
جيد جدا  
جيد  
ضعيف  
رفض

الشكل رقم (4) الصفحة البيانية لتطور أداء إحدى مؤسسات التعليم العالي الأردنية على معايير ضمان الجودة في فترات المتابعة المثالية لضمان الجودة



**الجزء الثاني**

**معايير ضمان الجودة**

## المقدمة

أصبح تقييم التعليم العالي (Assessment Of University Education) على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، كما أصبح شرطاً أساسياً تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي والجودة العالمية. وقد تتعدد مجالات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لتشمل جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته. إن المحاور الرئيسية التي يتطرق إليها ضبط الجودة الشاملة في التعليم تتضمن جودة الإدارة التعليمية، والبرامج التعليمية، واللوائح والتشريعات، وجودة طرق التدريس، وكفاية الموارد المالية، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية، وجودة تقييم الأداء. ولأحداث نقلة نوعية في المؤسسات التعليمية الأردنية يجب أن نحدد مجالات الأداء التي تقوم بها المؤسسة في المجتمعات المتقدمة كنقطة بداية على الطريق الصحيح.

لقد حدد فليب كروزبي Crosby أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M.) وتشمل التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة، ووصف نظام تحقيق الجودة للوقاية من الأخطاء ومنع حدوثها من خلال وضع معايير الأداء الجيد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى وتقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على المعايير الموضوعية الكيفية والكمية.

أما مالكوم بلدرج M. Baldrige فقد طوّر نظام ضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه، ويعتمد نظام (بلدرج) لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير التعليمي وتتضمن (28) معياراً ثانوياً لجودة التعليم وتدمج في (7) مجموعات تشمل (القيادة - والمعلومات والتحليل - والتخطيط الإجرائي - وإدارة القوى البشرية وتطويرها - والإدارة التربوية - وأداء المؤسسة التعليمية - ورضا المستفيدين عن النظام).

وانطلاقاً من وجود مجالات محددة ومعلنة لجامعة الحاضر والمستقبل تحقق تطلعات وطموحات خريجها والمجتمع والهيئات والمؤسسات التي تستقبل هؤلاء الخريجين بنظرة فاحصة لمجالات الأداء الجامعي نجد أن الجامعات تعمل كمؤسسات (تربوية - تعليمية - بحثية - مجتمعية - بيئية - ثقافية)، ولا يمكن تناول أي جانب من جوانب الأداء السابقة مستقلاً عن الجوانب الأخرى. فلا يمكن أن ننظر للجامعات على أنها مؤسسات تعليمية فقط؛ لأن دورها يختلف تماماً عن دور المدارس فالتركيز على الجامعات كمؤسسات تعليمية أكثر من الأدوار الأخرى أدى إلى تدني مستوى الأداء في كافة الجوانب وغياب دور الجامعة الحقيقي أمام المجتمع، فهي منظومة تهتم بالرقى بالمتعلم وعضو هيئة التدريس والإدارة الناجحة، مع تطوير أساليب ووسائل التعليم الجامعي ومحاولة للتغلب على معوقات الأداء. وقد قامت اللجنة المكلفة بإعداد هذه المعايير - بالأخذ بعين الاعتبار - بكل ما ورد أعلاه. وأما بالنسبة للمنهجية التي اتبعتها اللجنة فتمثل في:

1. الانطلاق من أن الجودة هي عملية تحسين مستمرة، وبناء عليه تم التوجه إلى العمل على منح شهادة ضمان الجودة على ثلاثة مستويات وهي البرونزية، والفضية والذهبية.
2. دراسة معايير ضمان الجودة المعمول بها عالمياً.
3. دراسة معايير ضمان الجودة المعمول بها على مستوى الدول الإسلامية والعربية.
4. مقارنة المعايير التي تم دراستها أعلاه بما هو معمول به في المملكة الأردنية الهاشمية ومدى تطبيقها.
5. عمل اجتماعات أخذت طابع العصف الذهني.
6. تم التركيز على وظائف المؤسسات التعليمية الرئيسية وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
7. الوصول إلى توافق على ثمانية معايير تم تصميمها بنمطية موحدة.
8. عمل تدريج وصفي للمساعدة في التقييم.

بناء على ما سبق فقد تم تضمين هذا الجزء من الدليل تعريفاً بمعايير الجودة الثمانية المعتمدة من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، إذ تم إعطاء رقم لكل معيار يندرج تحته أرقام فرعية لكل معيار فرعي، وتحديد مؤشرات المعيار، وتحديد الأدلة والوثائق المطلوبة، وتم وضع مقدمة خاصة لكل معيار يُظهر المقصود بالبنود التي تدرج تحته وكما هو مبين تالياً.

## 1. المعيار الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعدّ التخطيط في التعليم العالي أحد أهم وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة، وعنصراً أساسياً من عناصرها، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي الدقيق في العمل لمواجهة العقبات والتحديات للمؤسسات التعليمية. وذلك عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والتقدير السليم والواقعي لاحتياجاته وموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة. أن ثقافة التخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون من أهم أولويات المؤسسات التعليمية. إذ يعدّ التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ثقافة وأسلوباً جديداً في التفكير والعمل وفق الرؤى والأهداف الاستراتيجية لكل جامعة.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويندرج تحت هذا المحور معياران فرعيان وفيما يأتي وصفاً لعناصر هذه المعايير ومؤشراتها والأدلة والوثائق المطلوبة لتحقيقها.

### 1-1 المعيار الفرعي الأول: الرؤية والرسالة والغايات والقيم

#### 1-1-1 عناصر المعيار الفرعي الأول:

- الرؤية.
- الرسالة.
- الغايات.
- القيم.

### 2-1-1. مؤشرات المعيار الفرعي الأول:

- دقة الصياغة والوضوح.
- منهجية الإعداد.
- التوافق والانسجام.
- سبل التوعية والإعلام.
- وسائل وأدوات المراجعة والتقييم.

### 3-1-1. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الأول:

- محاضر الاجتماعات والقرارات والتوصيات والاستبيانات المتعلقة بصياغة رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وغاياتها.
- اللجان والنماذج والآليات التي اتبعت في إعداد رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وغاياتها.
- اتساق الرؤية والرسالة والغايات.
- الورش والدورات التدريبية والندوات.
- نشر رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها عبر الوسائل المختلفة.
- الاجتماعات، الاستبيانات، والأدوات التي تم اتباعها من أجل المراجعة والتقييم.

### 2-1. المعيار الفرعي الثاني: الخطة الاستراتيجية

#### 1-2-1. عناصر المعيار الفرعي الثاني:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- محاور الخطة الاستراتيجية.
- الأهداف الإستراتيجية.
- الخطة التنفيذية (خطة العمل).
- خطة إدارة المخاطر.
- مؤشرات الأداء.
- المقارنة المرجعية.

#### 2-2-1. مؤشرات المعيار الفرعي الثاني:

- اتساق التحليل الاستراتيجي وعلاقة نتائجه بغايات المؤسسة التعليمية الإستراتيجية ومحاورها وأهدافها.
- تغطية الأهداف الاستراتيجية لغايات المؤسسة التعليمية.
- المقارنات المرجعية على المستوى المحلي والعربي والدولي.
- دقة الأهداف ووضوحها وقابليتها للقياس.
- اكتمال عناصر الخطة التنفيذية.

- وجود خطة إدارة المخاطر.
- الالتزام بآليات ووسائل المراجعة والتقييم.

### 1-2-3. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثاني:

- آلية تحديد عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- ما يبين مشاركة العاملين في إعداد الخطة التنفيذية.
- محاضر الاجتماعات، والآليات، والوسائل المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- خطط التحسين بناء على المراجعة والمقارنة والتقييم.

## 2. المعيار الثاني: الحوكمة

يمثل محور الحوكمة الإطار العام لأي مؤسسة حيث يمثل مجموعة القوانين والأنظمة والقرارات التي تساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات وتحديد الأدوار الواضحة والمحددة للعاملين داخل أي مؤسسة على أساس عالٍ من الشفافية والرقابة وذلك لتحقيق الجودة والتميز في أداء أي مؤسسة ويندرج تحت هذا المحور ثلاثة معايير أساسية وسنناقش فيما يلي كل معيار على حدة من حيث العناصر والمؤشرات والأدلة والوثائق المهمة لتحقيقه.

### 1-2-1. المعيار الفرعي الأول: التشريعات

#### 1-1-2. عناصر المعيار الفرعي الأول:

- السياسات.
- الأنظمة.
- التعليمات.
- الأسس والإجراءات والمعايير.

### 2-1-2. مؤشرات المعيار الفرعي الأول:

- إصدار الأنظمة التي نصت عليها القوانين.
- إصدار التعليمات التي نصت عليها الأنظمة.
- وجود سياسات معلنه في مناحي عمل الجامعة.
- توافق الأسس والإجراءات والمعايير مع الأنظمة والتعليمات.

### 3-1-2. أدلة المعيار الفرعي الأول:

- الكتيبات الخاصة بالتشريعات.
- الملفات ومحاضر الاجتماعات الخاصة بتنفيذ وتطوير التشريعات.
- شواهد نشر تشريعات المؤسسات التعليمية.

## 2-2. المعيار الفرعي الثاني: القيادة والإدارة

### 2-2-1. عناصر المعيار الفرعي الثاني:

- الهياكل التنظيمية.
- مجالس الحاكمية.
- المهمات والمسؤوليات.
- الوصف الوظيفي.
- تقييم الاداء والمساءلة.

### 2-2-2. مؤشرات المعيار الفرعي الثاني:

- وجود هياكل تنظيمية كلية وجزئية تغطي المجالين الأكاديمي والإداري.
- آلية بناء واعتماد ومراجعة الهياكل التنظيمية.
- آلية إعداد وتوثيق ومراجعة المهمات والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.
- إجراءات تقييم الأداء والمساءلة وتوثيق نتائجها.

### 2-2-3. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثاني

- الشكل التنظيمي للمؤسسة وهيكلها.
- شواهد التزام الإدارة الجامعية.
- ملفات (محاضر اجتماعات) مجالس الحاكمية.
- ملفات الوصف الوظيفي (مهام ومسؤوليات وصلاحيات الدوائر ورؤسائها وموظفيها).
- ملفات الأداء والمساءلة (سجل الحالات الفعلية في المؤسسة).

## 3-2. المعيار الفرعي الثالث: النزاهة المؤسسية

### 3-2-1. عناصر المعيار الفرعي الثالث:

- الشفافية.
- العدالة.
- الحوافز والعقوبات التأديبية.

### 3-2-2. مؤشرات المعيار الفرعي الثالث:

- تطبيق الشفافية في تنفيذ جميع معايير الحوكمة.
- إجراءات تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.
- أسس إجراءات منح الحوافز وإصدار العقوبات التأديبية.
- إجراءات التظلم ومتابعتها.

### 3-2-3. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثالث:

- ملفات التعيين والترفيه وإنهاء الخدمات للإداريين والفنيين.

- شواهد متابعة حالات التظلم.
- ملفات التفرغ العلمي.
- ملفات الإيفاد والإبتعاث والدورات التدريبية.

### 3. المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية

يمثل محور البرامج الأكاديمية أحد المعايير المهمة لضمان الحصول على الاعتماد الجامعي حيث لا يتحقق ذلك لأي مؤسسة تعليمية ما لم يكن لها أهداف وأنظمة واضحة تتفق مع الرسالة التعليمية لها وتضمن مقدرتها على إمكانية الاستمرار في تحقيق الرسالة التعليمية والأهداف المرجوة منها والتي تسهم في مواجهة متطلبات هذا القرن، وكسب رضا المجتمع المحلي والدولي عن مخرجات المؤسسات التعليمية والذي من شأنه تحديد استمرارية هذه المؤسسة أو عدمه، ويندرج تحت هذا المحور ثلاثة معايير وسنناقش في ما يلي كل معيار على حدة من حيث العناصر والمؤشرات والأدلة والوثائق المهمة لتحقيقه.

#### 3-1-1. المعيار الفرعي الأول: سياسات التعليم والتعلم

##### 3-1-1-1. عناصر المعيار الفرعي الأول

- استحداث البرامج الأكاديمية وتطويرها.
- سياسات القبول والمعادلة والانتقال.
- أساليب التعليم والتعلم.

#### 3-1-2. مؤشرات المعيار الفرعي الأول

- سياسات استحداث البرامج الأكاديمية وتطويرها وإيقافها.
- السياسات والإجراءات المتعلقة بالقبول والتخرج.
- سياسات وإجراءات انتقال الطلبة ومعادلة المواد.
- التحسين المستمر لأساليب عمليتي التعلم والتعليم.
- التكاملية في العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المكتبة وقواعد البيانات.
- دور المجالس ومسؤوليتها عن تنفيذ سياسات التعليم والتعلم ومتابعتها.
- نشر مخرجات التعلم المتوقعة لجميع البرامج الأكاديمية المطروحة.

#### 3-1-3. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الأول

- الإجراءات والشواهد المستخدمة لاستحداث وتطوير البرامج الأكاديمية وإيقافها.
- نماذج وملفات قبول وتخرج وانتقال الطلبة ومعادلة المواد.
- الدراسات والاستبانات المتعلقة بفاعلية البرامج.
- محاضر اللجان والمجالس.
- مصفوفة الارتباط بين الأهداف والمخرجات التعليمية
- شواهد نشر مخرجات التعلم.

### 2-3. المعيار الفرعي الثاني: الخطط الدراسية

#### 1-2-3. تشمل الخطط الدراسية على عنصرين أساسيين هما

- برنامج البكالوريوس.
  - برنامج الدراسات العليا.
- سيتم فيما يلي مناقشة المؤشرات والأدلة والوثائق المطلوبة لمعيار الخطط الدراسية تبعاً لكل برنامج وحده.

### 2-2-3. مؤشرات المعيار الفرعي الثاني

#### ■ المؤشرات تبعاً لبرنامج البكالوريوس

- وضوح الخطط الدراسية للبرامج المطروحة وتكاملها.
- مدى انسجام البرامج المطروحة مع رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وغاياتها.
- سياسات وإجراءات تقييم الخطط الدراسية وتطويرها بشكل دوري.
- برامج الإرشاد والتوجيه الأكاديمي للطلبة.
- مدى اتساق مؤهلات أعضاء هيئة التدريس مع مجالات التخصص.
- توفير المصادر التعليمية اللازمة للبرامج الأكاديمية.
- سياسات وإجراءات متابعة ضمان جودة مدخلات البرامج المطروحة وعملياتها ومخرجاتها.
- برامج التبادل الطلابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى.

#### ■ المؤشرات تبعاً لبرنامج الدراسات العليا

بالإضافة إلى مؤشرات برامج البكالوريوس

- سياسات القبول وإجراءاتها المتعلقة ببرامج الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه.
- الشمولية والعمق المعرفي والتسلسل المنطقي للبرامج المطروحة.
- سياسات وإجراءات متطلبات التخرج لبرامج الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه مثل: امتحان الكفاءة لبرامج الدكتوراه، والامتحان الشامل لبرامج الماجستير وأية متطلبات أخرى.
- تعليمات وإجراءات إعداد الأطروحات والرسائل العلمية.
- توفير العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين الذي يتناسب مع مجالات البرامج المطروحة ومستوياتها.
- الالتزام بالمدد الزمنية المخصصة للبرامج المطروحة.
- الجرايات والمنح المقدمة لطلبة الدراسات العليا.

### 3-2-3. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثاني

#### 1-3-2-3. الأدلة والوثائق المطلوبة تبعاً لبرنامج البكالوريوس

- نماذج من الخطط الدراسية وأهدافها.
- الأدوات والإجراءات المستخدمة في تطوير الخطط الدراسية.



- أدلة الطلبة.
- محاضر اللجان والمجالس.
- إحصاءات بأعداد أعضاء هيئة التدريس ورتبهم العلمية وتخصصاتهم.
- تعليمات وإجراءات الاختبارات وتوزيع العلامات.
- النماذج المستخدمة في الإرشاد الأكاديمي للطلبة.
- شواهد متابعة ضمان جودة البرامج المطروحة.
- إحصاءات حول عدد الطلبة المستفيدين من التبادل الطلابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى.

### 3-3-2-3. الأدلة والوثائق المطلوبة تبعا لبرنامج الدراسات العليا

- فضلاً عن الأدلة المتعلقة ببرامج البكالوريوس المذكورة أعلاه
- الأدلة المتعلقة ببرامج الدراسات العليا.
- أدلة إعداد الأطروحات والرسائل العلمية.
- تعليمات وإجراءات الاختبارات وتوزيع العلامات المتعلقة بالدراسات العليا.
- شواهد وإجراءات عقد امتحان الكفاءة والامتحان الشامل ونماذج عنها وتوثيق نتائجها.
- إحصاءات عدد الطلبة المستفيدين من الجرايات والمنح المقدمة لطلبة الدراسات العليا.

### 3-3-3. المعيار الفرعي الثالث: تفويم المخرجات التعليمية

#### 3-3-3.1. عناصر المعيار الفرعي الثالث

- تقييم أداء الطلبة.
- تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- الخريجون وسوق العمل.

#### 3-3-3.2. مؤشرات المعيار الفرعي الثالث

- سياسات عملية تقييم أداء الطلبة وإجراءاتها.
- سياسات عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس وإجراءاتها.
- التوافق والاتساق بين المخرجات التعليمية ومتطلبات سوق العمل.
- اتفاقيات التعاون المتعلقة بتدريب الطلبة.

#### 3-3-3.3. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثالث

- استطلاع آراء الطلبة بخصوص المخرجات التعليمية.
- استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس بخصوص المخرجات التعليمية.
- الدراسات المتعلقة بسوق العمل ورضا الخريجين وأصحاب سوق العمل.
- خطط التحسين المستمر.
- نماذج من الاتفاقيات والشراكات.

#### 4. المعيار الرابع: البحث العلمي والإيفاد والإبداعات

يشكل هذا المعيار بعداً جوهرياً في تطور المؤسسة وتميزها، وتكامل العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة. فالبحث العلمي بشقيه النظري والتطبيقي هو النشاط الموجه لبناء أو تعديل النظريات واستخدامها في نقل المعرفة والتكنولوجيا وتلبية احتياجات المجتمع التنموية وتطوير القطاعات الانتاجية والخدمية.

أما الابتعاث أو الإيفاد فيساهم في تأهيل وتطوير أعضاء هيئة التدريس وإكتسابهم معارف ومهارات جديدة تعزز المخرجات التعليمية والبحثية وتحافظ على استدامة المؤسسة واستثماراتها. والجامعة المتميزة توفر البيئة المناسبة والمشجعة للإبداعات الفنية والأدبية وبراءات الاختراع والمشاريع الريادية. ويندرج تحت هذا المحور ثلاثة معايير فرعية وفيما يأتي وصف لعناصر هذه المعايير ومؤشراتها والأدلة والوثائق المطلوبة لتحقيقها.

#### 4-1-1. المعيار الفرعي الأول: البحث العلمي

##### 4-1-1-1. عناصر المعيار الفرعي الأول

- مشاريع البحث العلمي.
- المؤتمرات والندوات والورش العلمية.
- نشر البحوث والكتب.
- الحوافز والمكافآت والجوائز.

#### 4-1-2. مؤشرات المعيار الفرعي الأول

- السياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي تتعلق بدعم ونشر البحث العلمي.
- خطة متابعة البحث العلمي وتقييمه.
- تحديد الأولويات والاهتمامات البحثية.
- التعاون مع المؤسسات التعليمية ومراكز البحوث داخل الأردن وخارجه.
- توفير الدعم المالي والمادي والمعلوماتي اللازم لإجراء البحوث وتأليف الكتب ونشرها.
- البحوث المنشورة في مجلات ومؤتمرات محكمة ومتخصصة.
- التعليمات والإجراءات المتعلقة بمنح الحوافز والجوائز التشجيعية.
- دور اللجان والمجالس المعنية بالبحث العلمي ومسؤولياتها.
- مدى استفادة طلبة الدراسات العليا من مشاريع البحث العلمي المدعومة.
- مدى استفادة المجتمع المحلي والقطاعات الإنتاجية والخدمية من مشاريع البحث العلمي المدعومة.
- تسويق البحث العلمي.

#### 4-1-3. أدلة المعيار الفرعي الأول

- وجود خطة البحث العلمي السنوية
- المعايير والنماذج المستخدمة في دعم مشاريع البحث العلمي ومتابعة تنفيذها.

- المعايير والنماذج المستخدمة في دعم نشر البحوث وتأليف الكتب والمخطوطات الأخرى.
- إحصاءات سنوية حول مشاريع الأبحاث المدعومة ومقدار الإنفاق عليها.
- إحصاءات سنوية حول عدد وطبيعة ومجالات البحوث المنشورة في مجلات ومؤتمرات محكمة ومتخصصة.
- إحصاءات سنوية بالبحوث المنشورة المستلة من رسائل الدراسات العليا.
- مشاريع البحث العلمي التي تلبي الاحتياجات التنموية والتطويرية للمجتمع المحلي والقطاعات الإنتاجية والخدمية.
- إحصاءات بعدد المؤتمرات والندوات والورش العلمية التي تعقدها المؤسسة التعليمية سنوياً.
- الاتفاقيات الموقعة مع المؤسسات التعليمية ومراكز البحوث داخل الأردن وخارجه.
- محاضر اجتماعات اللجان والمجالس المعنية.
- نماذج من بحوث وكتب أعضاء هيئة التدريس المنشورة والمقبولة للنشر وآليات توثيقها داخل الجامعة.
- الإنفاق السنوي على عناصر البحث العلمي كل على حدة.
- الإنفاق السنوي على الجوائز والحوافز التشجيعية.

#### 2-4. المعيار الفرعي الثاني: الإبفاق

##### 1-2-4. عناصر المعيار الفرعي الثاني

- الإبفاق للحصول على درجتى الماجستير والدكتوراة.
- الدورات التدريبية البحثية والتطويرية.

##### 2-2-4. مؤشرات المعيار الفرعي الثاني

- وجود سياسة معلنة وخطة متكاملة للإبفاق.
- الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالإبفاق.
- الشفافية والعدالة في اختيار الموفدين.
- متابعة الموفدين في دراساتهم الأكاديمية.
- التعليمات والإجراءات المتعلقة بعقد الدورات التدريبية والمشاركة فيها.
- مدى اتساق الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريسية والبحثية لأعضاء الهيئة التدريسية.
- دور اللجان والمجالس المعنية.
- الإبفاق على الإبفاق والدورات التدريبية.

##### 3-2-4. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثاني

- خطة الإبفاق السنوية.
- المعايير والنماذج المستخدمة في عملية الإبفاق.

- آليات متابعة الموفدين وتقييم أدائهم.
- إحصاءات سنوية حول عدد الموفدين وتخصصاتهم الدقيقة والجامعات التي يدرسون فيها.
- الإنفاق السنوي على الإيفاد.
- الاتفاقيات الموقعة مع المؤسسات التعليمية ومؤسسات أخرى للحصول على منح دراسية.
- إحصاءات سنوية بأعداد المشاركين في الدورات التدريبية داخل وخارج المؤسسة التعليمية.
- الإنفاق السنوي على الدورات التدريبية.

#### 3-4. المعيار الفرعي الثالث: الإبداعات

##### 1-3-4. عناصر المعيار الفرعي الثالث

- براءات الاختراع.
- الإبداعات الفنية والأدبية.
- المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال.

##### 2-3-4. مؤشرات المعيار الفرعي الثالث

- التعليمات والإجراءات المتعلقة بتسجيل براءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية.
- التعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم الإبداعات الفنية والأدبية وآليات توثيقها ونشرها.
- سياسات وإجراءات استحداث وتطوير المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال.
- تقييم ومتابعة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال.
- الإنفاق على الإبداعات بكافة أنواعها.
- دور اللجان والمجالس المعنية بالإبداعات.

##### 3-3-4. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثالث

- المعايير والنماذج المستخدمة في توثيق براءات الاختراع والإبداعات الفنية والأدبية.
- إحصاءات حول براءات الاختراع المسجلة سنوياً محلياً وعالمياً.
- إحصاءات حول الإبداعات الفنية والأدبية الموثقة أو المنشورة سنوياً.
- إحصاءات سنوية حول المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال.
- الإنفاق السنوي على جميع عناصر الأعمال الإبداعية كل على حدة.
- آليات متابعة تنفيذ وتقييم الإبداعات بكافة أنواعها.
- محاضر اجتماعات اللجان والمجالس.
- نماذج من شهادات براءات الاختراع والإبداعات الأخرى.

## 5. المعيار الخامس: المصادر المالية والمادية والبشرية

تأتي أهمية هذا المعيار من كونه يشكل البيئة الحاضنة لجميع الأنشطة والمهام التي تضطلع بها المؤسسة الأكاديمية من تعليم وتعلم وبحث علمي وخدمات مجتمعية، كما أنه يشكل البيئة الراعية للمصادر البشرية التي تشكل العائلة الجامعية من طلبة وأكاديميين وباحثين وإداريين وموظفي الخدمات. ولذا فإن صحة هذه البيئة وجودتها هو من الأسس التي يجب على الجامعة وضع الخطط الكفوءة بضمانها ومراقبتها وتحسينها المستمر، وتنفيذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ هذه الخطط ومراقبتها بشكل دوري.

ولعل من المحاور الرئيسية لضمان سلامة البيئة الجامعية وجودتها، هو ضمان توفر المصادر المالية اللازمة لهذه البيئة وحسن إدارتها، من حيث التخطيط المالي السليم ووضع الميزانيات الواضحة لأنشطة المؤسسة ومهامها تتسق مع رؤيتها ورسالتها، ووضع الخطط الكفيلة بتوفير ذلك سواء من المصادر الأكاديمية أو من خارج النطاق الأكاديمي، ووضع خطط لإدارة المخاطر المحتملة. كما أن على المؤسسة ضمان إدارة مالية مسؤولة وشفافة تتبع الإجراءات المالية المعمول بها قانونياً.

وعند النظر في المصادر المالية والبشرية التي توفرها المؤسسة، فإنه لا يكفي البحث في كفاية هذه المصادر، من حيث العدد والتوافر، بل يجب التركيز على كفاءتها وخبراتها وتوظيف ذلك في تحقيق المهمات التي تضطلع بها المؤسسات التعليمية سواء الأكاديمية أو البحثية أو خدمة المجتمع. كما يجب التركيز على الخطط التي تضعها المؤسسة في مراقبة أداء هذه المصادر وضمان جودتها، والإجراءات التي تتبعها للتحسين المستمر، سواء من حيث التحديث المستمر للمصادر المادية أو الإرتقاء بالمصادر البشرية وتنميتها من خلال برامج تطوير مهاراتها وكفاءتها.

يندرج تحت هذا المعيار ثلاثة معايير فرعية، يركز كل منها على جانب من هذه المصادر. وسناقش فيما يلي كل معيار على حدة من حيث العناصر والمؤشرات والأدلة والوثائق المهمة لتحقيقه.

### 5-1-1. المعيار الفرعي الأول: المصادر المالية

#### 5-1-1-1. عناصر المعيار الفرعي الأول

- التخطيط المالي والموازنة
- الإدارة المالية والميزانية

### 5-1-2. مؤشرات المعيار الفرعي الأول

- سياسات التخطيط المالي وإجراءاته.
- سياسات إعداد الموازنة وإجراءاتها.
- سياسات التخصيص المالي وإجراءاته.
- سياسات الإيرادات والمصروفات (والاستثمارات إن وجدت) وإجراءاتها.

### 3-1-5. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الأول

- سجلات التخطيط المالي والموازنة.
- شواهد التخصيص المالي لبنود الموازنة.
- النماذج المالية (في التخطيط المالي وحساب الموازنة)
- ميزانية المؤسسة التعليمية لعدة سنوات سابقة.
- تقارير التدقيق المالي الخارجي لعدة سنوات سابقة.

### 2-5. المعيار الفرعي الثاني: المصادر المادية

#### 1-2-5. عناصر المعيار الفرعي الثاني

- العناصر الأكاديمية.
- العناصر البحثية.
- العناصر الإدارية.
- الخدمات العامة.
- مصادر المعلومات.

#### 2-2-5. مؤشرات المعيار الفرعي الثاني

- التوافر والإتاحة وكفاءة الاستخدام.
- النوعية والجودة والملاءمة.
- سياسات واجراءات الأمن والسلامة.
- ملاءمة مرافق ذوي الاحتياجات الخاصة.
- خطط التحسين والتطوير وإجراءاتها.
- إدارة جودة المرافق وخدماتها ومراقبتها وتحسينها.
- إجراءات الصيانة وفعاليتها.
- رضا ذوي أصحاب العمل عن المرافق.
- تنوع مصادر التعلم من كتب وقواعد بيانات ودوريات

### 3-2-5. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثاني

- ملفات المصادر المادية.
- سجلات المتابعة والإشراف.
- تعليمات الأمن والسلامة وإرشاداتها.
- أدلة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الإحصاءات والاستبانات السنوية حول الرضا عن المرافق والخدمات، ومتابعتها، وتحسينها.
- عقود الاشتراك في خدمة الإنترنت.
- عقود الاشتراك في المكتبات والمجلات العالمية الإلكترونية.

- الإحصاءات السنوية حول استخدام المكتبة ومصادر المعلومات ووسائطها.
- الإحصاءات السنوية حول استخدام شبكة الإنترنت والبوابات الإلكترونية.
- المختبرات والتجهيزات البحثية المتخصصة.
- نماذج طلبات الصيانة وسجلاتها.

### 3-5. المعيار الفرعي الثالث: المصادر البشرية

#### 3-5-1. عناصر المعيار الفرعي الثالث

- الكوادر الأكاديمية.
- الكوادر البحثية.
- الكوادر الإدارية.
- كوادر الخدمات العامة.
- كوادر مصادر المعلومات.

#### 3-5-2. مؤشرات المعيار الفرعي الثالث

يجب النظر فيما تقوم به كل فئة من فئات الكوادر البشرية في المؤسسة من:

- سياسات الاستقطاب والتعيين والتوظيف وإجراءاتها.
- سياسات التثبيت والترقيات وإجراءاتها.
- سياسات التفرغ العلمي والبحثي وإجراءاتها.
- التطوير المهني والوظيفي للكوادر البشرية.
- الرعاية والخدمات المقدمة للكوادر البشرية.
- امتيازات الأمومة.
- رضا الكوادر البشرية عن الخدمات المقدمة: (التعيين، والتدريب والتأهيل، والخدمات، والامتيازات).

#### 3-5-3. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثالث

- الوثائق التي تبين سياسات التعيين في المؤسسة التعليمية وإجراءاتها.
- سجلات الورش التدريبية وتطوير الكوادر البشرية: (إحصاءات عقد الورش، والحضور، واستبانات رأي المشتركين فيها)
- ملفات لجان الخدمات والرعاية، وإحصاءات بأعداد المستفيدين منها.
- استبانات قياس رضا الكوادر البشرية، ومتابعتها.
- سجلات الامتيازات المقدمة (الإسكان، الادخار، ...) وإحصاءات حولها وحول المستفيدين منها.
- نماذج الإجازات.

## 6. المعيار السادس: الخدمات الطلابية

تعدّ الخدمات الطلابية المحور الارتكازي للمؤسسة التعليمية والذي من خلاله يتفاعل الطلبة مع جميع العاملين في المؤسسة بهدف تطويرهم أكاديمياً ومهارياً ومهنياً واجتماعياً وثقافياً سعياً لتحقيق التكامل الأكاديمي والشخصي للطلبة، فالتوجيه والإرشاد الطلابي والتواصل مع الخريجين، والخدمات المساندة تساعد الطلبة بشكل مهني ونفسي واجتماعي للانخراط في الحياة الأكاديمية، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وصقل شخصياتهم وإعدادهم لسوق العمل من خلال مجموعة من البرامج والتسهيلات والخدمات المتنوعة، مما يساهم في تعزيز النمو الشخصي والتقدم الدراسي للطلبة. ويندرج تحت هذا المعيار ثلاثة معايير فرعية، وفيما يأتي وصف لعناصر هذه المعايير ومؤشراتها والأدلة والوثائق المطلوبة لتحقيقها.

### 6-1-1. المعيار الفرعي الأول: التوجيه والإرشاد الطلابي

#### 6-1-1-1. عناصر المحور الفرعي الأول

- التوعية الطلابية.
- الإرشاد النفسي والاجتماعي.
- الإرشاد والتدريب المهني.

### 6-1-2. مؤشرات المعيار الفرعي الأول

- سياسات التوعية الطلابية وإجراءاتها.
- السياسات المتعلقة بحقوق الطلبة ومسؤولياتهم.
- إجراءات الإرشاد النفسي والاجتماعي.
- إجراءات الإرشاد المهني.
- الدورات التدريبية الموجهة للطلبة.
- دور اللجان والمجالس في التوجيه والإرشاد الطلابي.
- خطط تطوير ومتابعة التوجيه والإرشاد الطلابي بكافة عناصره.

### 6-1-3. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الأول

- وجود وحدات أو مكاتب تنظيمية معينه بالتوجيه والإرشاد الطلابي.
- شواهد على أنشطة التوجيه والإرشاد الطلابي.
- التعليمات المتعلقة بالتوجيه والإرشاد الطلابي.
- محاضر اجتماعات اللجان والمجالس المعنية بالتوجيه والإرشاد الطلابي.
- الإحصاءات السنوية بعدد المستفيدين من:
  - التوعية الطلابية.
  - الإرشاد النفسي والاجتماعي.
  - الإرشاد والتدريب المهني.
- النماذج المستخدمة في التوجيه والإرشاد الطلابي.



- تقييم الطلبة لأنشطة التوجيه والإرشاد الطلابي.
- التقارير السنوية المتعلقة بالتوجيه والإرشاد الطلابي ومدى الاستفادة منها.

## 2-6. المعيار الفرعي الثاني: الخدمات المساندة

### 1-2-6. عناصر المعيار الفرعي الثاني

- انتخابات الطلبة.
- الدعم المالي.
- الخدمات الرياضية.
- الخدمات الصحية.
- التسهيلات الطلابية.
- النشاطات اللامنهجية.

### 2-2-6. مؤشرات المعيار الفرعي الثاني

- تعليمات انتخابات الطلبة وإجراءاتها.
- تعليمات المنح والقروض المقدمة للطلبة وإجراءاتها.
- التعليمات المستخدمة في تقديم الخدمات المساندة وإجراءاتها.
- سياسة المؤسسة التعليمية المتبعة في النشاطات اللامنهجية.
- دور الأندية الطلابية في دعم الخدمات المساندة.
- متابعة أداء الخدمات المساندة وتطويرها.

### 3-2-6. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثاني

- شواهد إجراء انتخابات الطلبة.
- عدد الأندية الطلابية وأهدافها ونوعيتها.
- إحصاءات سنوية بعدد المستفيدين من المنح والقروض الطلابية.
- استطلاعات آراء الطلبة بالخدمات (الرياضية، والصحية، والمطاعم، والبنوك، ومراكز بيع الكتب... الخ).
- إحصاءات سنوية بالأنشطة اللامنهجية وعدد المشاركين فيها.
- محاضر اجتماعات اللجان والمجالس المعنية بالخدمات المساندة.
- آليات النظر في شكاوى الطلبة والاستفادة منها.

## 3-6. المعيار الفرعي الثالث: التواصل مع الخريجين

### 1-3-6. عناصر المعيار الفرعي الثالث

- بيانات الخريجين.
- التمثيل في مجالس الحاكمة.

- وسائل التواصل مع الخريجين.

### 2-3-6. مؤشرات المعيار الفرعي الثالث

- إجراءات تمتين علاقة المؤسسة مع الخريجين.
- تمثيل الخريجين في مجالس الحاكمة.
- التنسيق والتعاون مع أرباب العمل وجهات التوظيف.

### 3-3-6. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثالث

- محاضر اجتماعات اللجان والمجالس المعنية.
- الإحصاءات السنوية المتعلقة بمشاركة الخريجين في أنشطة المؤسسة التعليمية.
- شواهد تمثيل الطلبة في مجالس الحاكمة.
- استطلاعات الرأي الموجهة للخريجين وأرباب العمل.
- الإحصاءات السنوية لأنشطة نوادي الخريجين وعدد المشاركين فيها.

## 7. المعيار السابع: خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية

تكمن أهمية هذا المحور من كونه الناظم الرئيس للعلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع الخارجي سواءً على الصعيد المحلي أو الوطني أو الدولي، حيث يتضمن تنظيم العلاقة ما بين المؤسسة التعليمية والجهات المختلفة من مؤسسات ومجتمعات وأفراد وغيرها ضمن إطار مؤسسي يتيح التبادل والتشارك في المجالات العلمية والمعرفية والإنسانية وغيرها.

وكون المؤسسة التعليمية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المحلي وأحد محركات عجلة الاقتصاد، فعليها المحافظة على البيئة الطبيعية الحاضنة لها من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية والبيئة الطبيعية والمساهمة في دفع عجلة الاقتصاد وزيادة الرفاه الاجتماعي من خلال الدعم المادي والمعرفي ومشاريع تنمية المجتمع المحلي وإشراك أعضاء المجتمع المحلي في مجالس الحاكمة فيها ضمن منظومة متخذي القرارات، يعدّ رفد المجتمع المحلي بالخريجين الأكفاء من المساهمات المباشرة في تنمية المجتمعات المحلية.

ويأتي التعاون الدولي والإقليمي وخصوصاً الجهات المانحة والمراكز البحثية والجامعات مساهماً رئيساً في تطور أداء الجامعة ووصولها إلى مستويات علمية متقدمة وتحسين مخرجات التعليم العالي من خلال الاتفاقيات اللازمة والمشاريع المشتركة والمشاركة بالمؤتمرات والدورات المختلفة التي تثري تبادل المعارف ونقل التكنولوجيا والممارسات الفضلى في كافة المجالات. أما على الصعيد الوطني، فإن المؤسسة التعليمية جزء لا يتجزأ من منظومة التعليم العالي بالدولة، ويأتي العمل الجماعي بتناغم ما بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة من أجل ازدهار ورفعة الوطن وتنمية المجتمع ورفد السوق

المحلي بالخريجين القادرين على حمل الرسالة وأداء مهماتهم على الوجه الأكمل من خلال وجود السياسات الناظمة المتناغمة مع التوجهات الإستراتيجية لقطاع التعليم العالي.

ويندرج تحت هذا المعيار معياران فرعيان يتضمن كل منهما عنصرين فرعيين وعدداً من المؤشرات فضلاً عن العديد من الأمثلة والأدلة والوثائق التي تساند عملية تقييم هذا المعيار، ويركز المعيار على معيارين فرعيين هما: خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية على المستوى الوطني والدولي. وسنناقش فيما يلي كل معيار على حدة من حيث العناصر والمؤشرات والأدلة والوثائق المهمة والمطلوبة لتحقيقه.

## **1-7. المعيار الفرعي الأول: خدمة المجتمع**

### **1-1-7. عناصر المعيار الفرعي الأول**

- مجالات تنمية المجتمع المحلي.
- التمثيل في مجالس الحاكمة.

### **2-1-7. مؤشرات المعيار الفرعي الأول**

- السياسات والخطط حول طبيعة العلاقة مع المجتمع.
- الدراسات والبحوث المتعلقة بالتنمية المستدامة.
- الدورات التدريبية والمحاضرات التطويرية والتوعوية.
- المبادرات التشاركية والمشاريع التنموية.
- الخدمات الصحية والأيام الطبية.
- الدعم المالي والمادي لتلبية احتياجات المجتمع المحلي التنموية.
- اختيار المجتمع المحلي في مجالس الحاكمة وتمثيله.
- مساهمات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في خدمة المجتمع المحلي وتنميته.
- مساهمة المؤسسة التعليمية في المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية.

### **3-1-7. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الأول**

- الوثائق التي تبيّن السياسات والخطط والإجراءات المتعلقة بالمجتمع المحلي.
- إحصاءات سنوية بأعداد الدراسات والمشاريع والبحوث المتعلقة بالمجتمع المحلي ومدى الاستفادة منها.
- إحصاءات سنوية بالمبادرات التشاركية والمشاريع التنموية ومدى الاستفادة منها.
- إحصاءات بالإتفاق السنوي الفعلي على جميع فعاليات خدمة المجتمع المحلي.
- إحصاءات بأعداد أعضاء الهيئة التدريسية / الإداريين / الطلبة الذين شاركوا في فعاليات خدمة المجتمع المحلي.

- إحصاءات بأعداد أبناء المجتمع المحلي المستفيدين سنوياً من الخدمات الصحية والأيام الطبية ومدى الاستفادة منها.
- آليات وقرارات اختيار أعضاء المجتمع المحلي في مجالس الحاكمة.
- إحصاءات سنوية بأعداد الطلبة من المجتمع المحلي المستفيدين من المنح والقروض الطلابية.
- إحصائية بمحاضرات التوعية والدورات التدريبية المتعلقة بالخدمة المجتمعية.
- إحصاءات سنوية بالنشاطات المتعلقة بحماية التراث والحفاظ على الموارد الطبيعية.

## 2-7. المعيار الفرعي الثاني: العلاقات الخارجية

### 1-2-7. عناصر المعيار الفرعي الثاني

- العلاقات على المستوى الوطني.
- العلاقات الإقليمية والدولية.

### 2-2-7. مؤشرات المعيار الفرعي الثاني

- السياسات التي تحكم بناء العلاقات على جميع المستويات.
- إجراءات وآليات التعاون على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- المنح والمساعدات المقدمة من مؤسسات ومنظمات وطنية وإقليمية ودولية.
- المشاريع والدراسات المشتركة.
- الدورات والمؤتمرات وورش العمل المشتركة.
- تسويق الخريجين من أيام التوظيف المفتوحة ومعارضه.
- الآليات والنشاطات المتعلقة باستقطاب الطلبة.

## 3-2-7. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثاني

- الوثائق التي تبيّن السياسات والخطط والإجراءات المرتبطة بالتعاون الوطني والإقليمي والدولي.
- وجود مكاتب أو وحدات ضمن الهياكل التنظيمية المعنية بالتعاون الدولي.
- نماذج من مذكرات التفاهم والاتفاقيات الموقعة وآليات اعتمادها وتوقيعها.
- آليات متابعة مذكرات التفاهم والاتفاقيات وتقييمها وتنفيذها.
- إحصاءات سنوية بالمنح والمساعدات المقدمة للمؤسسة التعليمية من داخل الأردن وخارجه.
- إحصاءات سنوية بالمشاريع والدراسات والدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل المشتركة.
- إحصاءات سنوية بأعداد الخريجين المستفيدين من أيام التوظيف.
- شواهد استقطاب الطلبة من داخل الأردن وخارجه.

## 8. المعيار الثامن: ضمان الجودة

تعد إدارة ضمان الجودة إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة في مجال التعليم الأكاديمي، حيث تهدف عملية إدارة ضمان الجودة إلى تطبيق أساليب متقدمة لضمان الجودة والتحسين والتطوير المستمر، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات ومخرجات مؤسسات التعليم العالي. كما تُساعد المؤسسات في إقامة نظام إدارة مناسب يتحقق عن طريق العمليات التي من خلالها تنطلق المؤسسة إلى تحسين أدائها. ويندرج تحت هذا المحور أربعة معايير فرعية، وفيما يأتي وصف عناصر هذه المعايير ومؤشراتها والأدلة والوثائق المطلوبة لتحقيقها.

### 8-1-1. المعيار الفرعي الأول: الالتزام المؤسسي بتحسين الجودة

#### 8-1-1-1. عناصر المعيار الفرعي الأول

- القيادة.
- الموارد.
- المشاركة المؤسسية.

### 8-1-2. مؤشرات المعيار الفرعي الأول

- دعم القيادة ومتابعتها.
- توافر الموارد المادية والبشرية والمالية اللازمة.
- نشر ثقافة الجودة.
- إشراك جميع العاملين في المؤسسة.
- الالتزام بمجالات التحسين.
- الاستفادة من التغذية الراجعة في عمليات التحسين.

### 8-1-3. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الأول

- مستوى المسؤولية والتمثيل.
- خطط تحسين إدارة ضمان الجودة.
- دليل ضمان الجودة في المؤسسة.
- الشواهد الدالة على نشر ثقافة الجودة.
- التقارير الدورية لأداء الكليات والوحدات المختلفة.
- تقارير فعالية برامج التطوير الأكاديمية والإدارية.
- التكاملية والشمولية في تقارير الجودة ووثائقها في المؤسسة.
- برامج تدريبية متعلقة بتحسين مستوى الجودة.

## 2-8. المعيار الفرعي الثاني: نطاق عمل ضمان الجودة

### 1-2-8. عناصر المعيار الفرعي الثاني

- التقويم الدوري المستمر.
- شمولية ضمان الجودة للمدخلات والعمليات والمخرجات.

### 2-2-8. مؤشرات المعيار الفرعي الثاني

- تطبيق ومتابعة إدارة ضمان الجودة في مختلف الكليات والمراكز والوحدات الإدارية والفنية.
- تقويم المدخلات والعمليات والمخرجات.
- مراقبة الجودة وتحسينها، ونشر النتائج المتعلقة بها.

### 3-2-8. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثاني

- اللجان المعنية بضمان الجودة ومحاضر اجتماعاتها.
- التقارير الخاصة بالتقويم الدوري المستمر.
- الأدلة والإجراءات المتبعة في إدارة ضمان الجودة.

## 3-8. المعيار الفرعي الثالث: المؤشرات والمعايير والمقارنات المرجعية

### 1-3-8. عناصر المعيار الفرعي الثالث

- مؤشرات الأداء الأساسية.
- مؤشرات الأداء الثانوية.
- معايير المقارنة المرجعية لجودة الأداء المؤسسي.
- التغذية الراجعة.
- التحقق من مخرجات التعلم.

### 2-3-8. مؤشرات المعيار الفرعي الثالث

- شمولية مؤشرات الأداء الأساسية وتكاملتها وقابليتها للقياس بموضوعية في قطاعات المؤسسة التعليمية كافة.
- اختيار مؤشرات أداء ثانوية لمتابعة أداء الوحدات الأكاديمية والإدارية المختلفة داخل المؤسسة وبما يتوافق مع خصوصيتها.
- تحديد معايير قياسية للمقارنات المرجعية لجودة الأداء المؤسسي.
- التحقق من مخرجات التعلم التي حققها الطلبة ومقارنتها بمتطلبات سوق العمل واحتياجاته.
- اعتماد عمليات التقويم الذاتي لجودة الأداء على مصادر متعددة من الأدلة والبراهين ذات العلاقة متى ما كان ذلك ممكناً، ويشمل ذلك التغذية الراجعة من خلال استطلاعات رأي المستخدمين وآراء المستفيدين (الأطراف المعنية)، مثل: الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والخريجين، وأرباب العمل (لخريجي المؤسسة).

### 3-3-8. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الثالث

- التقارير الدورية والمستمرة لمؤشرات الأداء الأساسية والثانوية ومجالات تطبيقها.
- الدراسات أو التقارير المتعلقة بالمقارنات المرجعية لجودة الأداء المؤسسي والوحدات الأكاديمية والإدارية كلها.

### 4-8. المعيار الفرعي الرابع: التحقق المستقل من التقييم

#### 1-4-8. عناصر المعيار الفرعي الرابع:

- المصادر المتعددة من الأدلة والبراهين.
- التغذية الراجعة من خلال الاستطلاعات.
- التحقق من مخرجات نواتج التعلم.

#### 2-4-8. مؤشرات المعيار الفرعي الرابع:

- التحقق من صحة الاستنتاجات المبنية على تفسيرات الأدلة والبراهين الخاصة بالجودة عن طريق تقديم استشارة مستقلة من ذوي الدراية بنوع النشاط المعني، إذ تستخدم آليات غير متحيزة لإزالة التعارض بين الآراء المختلفة.
- التحقق من مخرجات نواتج التعلم التي حققها الطلبة مقارنة بمتطلبات المؤهلات الوطنية والمستويات التي حققتها مؤسسات تعليمية مشابهة.

### 3-4-8. الأدلة والوثائق المطلوبة للمعيار الفرعي الرابع:

- المقارنات بين مخرجات التعلم في المؤسسة مع مؤسسات أخرى مشابهة.
- استطلاعات آراء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والخريجين وأرباب العمل، وخطط التحسين المتعلقة بها.
- مصفوفة تحقق مخرجات التعليم والتعلم (التوافق بين المخرجات والمحتوى) مدى ارتباط رؤية المؤسسة ورسالتها مع سوق العمل.
- دراسة التقييم الذاتي وراء الخريجين.
- خطط تحسين عمليات الجودة.

تم بحمد الله

## المراجع

1. جامعة الملك عبد العزيز آل سعود، الدليل الإرشادي لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الجامعة، الاصدار الاول، السعودية.
2. غازي، عامر احمد (2007)، الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل، المواصفة الأساسية لتطبيق معايير الجودة تمهيدا للاعتماد الأكاديمي، بابل، العراق.
3. مجيد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد (2007)، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
4. هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، دليل إجراءات معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية (2009).
5. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية (2005)، قسم تقويم الأداء، معايير جودة أداء الجامعات العراقية، مطبعة جامعة بغداد، العراق. 59
6. وزارة التعليم العالي في جمهورية مصر العربية (2005)، وحدة إدارة المشروعات، دليل توكيد الجودة والاعتماد للتعليم العالي، برينت رايت للدعاية، مصر، القاهرة.
7. 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.



## References

1. Australian Universities Quality Agency, Audit Manual Version 4.1 (2007).
2. British Accreditation council for independent further and higher Education, (2007-2008), Quality Assurance and Accreditation hand book, UK.
3. (BSI) ISO 9001-2000, Ten Tips for Selection and use of a quality Management systems (USA).
4. (BSI) ISO 9001-2000, Practice Guide to Implementing ISO 9001-2000(USA).
5. Christian, Thune (2001), Quality Assurance of higher education in Denmark, Ash gate Publisher, ISBN 0754618293.
6. General Principles of Accreditation for universities, (2005), National Institutions for Academic Degrees and university Evaluation, Version 1.20.
7. National Assessment and Accreditation council, India, (2005). Guideline for UDC assistance for assessment and accreditation for higher education institutions.
8. Quality Assurance of higher education in Portugal (2006), An Assessment of the Existing System and Recommendations for future System.
9. Quality Assurance of higher education An Introduction (2006), National Assessment and Accreditation Council, Bangalore, India.
10. Standards for University Evaluation Center for International Relations National Institutions for Academic Degrees and university Evaluation (Tokyo, Japan).



هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي  
عمان، الجبيهة، حي الريان، شارع محمد الرشيد، مقابل محطة اللوزي  
ص.ب 60 - الرمز البريدي : 11941  
الهاتف: 0096265338231 - الفاكس: 0096265338245  
الموقع الالكتروني: [www.heac.org.jo](http://www.heac.org.jo) عنوان البريد الالكتروني: [info@heac.org.jo](mailto:info@heac.org.jo)