

# دليل

## نظام الجودة لجامعة صنعاء

# Quality System Manual for Sana'a University

### إشراف

أ.د. القاسم محمد عباس  
رئيس الجامعة

أ.د. هدى علي العماد  
عميدة مركز التطوير

### رئيس الفريق

أ.م.د. أحمد محمد مجاهد

### أعضاء الفريق

د. عبد الواسع علي ناجي  
د. عبد الغني مطهر النور  
د. حسين عبد الله الأشول  
د. محمد سعد البيضي  
د. عبد الله الطيب النور  
د. خالد زيد الشامي

أ.م.د. علي محمد شمالان  
د. منصر علي الصباري  
د. منير صالح العزاني  
د. شائف شرف الحكيمي  
د. حورية عبد الرقيب الصبري  
د. نبيلة حسن الصرابي

### تصميم وتنسيق

أ. عمرو أحمد محمد مجاهد

أكتوبر ٢٠٢٢م



## كلمة رئيس الجامعة

تضاعفت الجهود حول الاهتمام بالجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية إيماناً من الجميع بأن تقدم المجتمع اليمني وازدهاره لن يتم إلا من خلال تعليم عالي الجودة.

وما توليه جامعة صنعاء من جهود في تحقيق ضمان الجودة والوصول للاعتماد الأكاديمي ورفع تصنيفها بين الجامعات العالمية رغم الظروف الاستثنائية والصعوبة التي يمر بها وطننا العزيز نتيجة لما خلفته حروب العدوان الغاشم، إلا أنها قطعت شوطاً كبيراً في تحقيق معايير الجودة الثمانية لمجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي.

لذا يجب تكريس جهود وطاقات جميع قطاعات الجامعة لتطوير ممارساتها وأنشطتها سواء في مدخلاتها أو عملياتها أو مخرجاتها باعتبار ذلك نظاماً متكاملًا وفق معايير قياسية، وتحقيقاً للتحسين المستمر في الأداء لتقديم خدمة تعليمية راقية، ورفع مستوى جودة الخريج بشكل مستمر مواكباً لما يقابلها من تطور سريع في العلم وتقدم في معايير الجودة.

ونثمن جهود مركز التطوير وضمان الجودة بالجامعة على الجهود التي بذلتها في إنجاز هذا الدليل الذي يقدم لمحة عامة عن نظام واعتماد الجودة ومنهجيتها في كليات ومراكز جامعة صنعاء، وتوضيح معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي التي ستطبق في الأحكام المتعلقة بضمان الجودة واعتمادها، وتقديم المعلومات الأساسية التي تحتاج إليها كليات ومراكز الجامعة لإعداد دراسة التقييم الذاتي البرامجي والمؤسسي والتقدم للاعتماد.

أعضاء العاملين في الجامعة من عمداء الكليات ومدراء المراكز ونوابهم لشئون الجودة وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، والكادر الإداري والفني، أملنا كبير في أن يلبي هذا الدليل تطلعاتكم آمليين في الاستفادة منه والانطلاق من خلاله لتحقيق الأهداف المنشودة من عملية التعلم والتعليم بالجامعة.

ونتقدم بالشكر لمركز التطوير وضمان الجودة لما بذله من جهود في إعداد وتصميم دليل نظام الجودة للجامعة.

والله ولي الهداية والتوفيق،،،

أ.د. القاسم محمد عباس

رئيس الجامعة

## كلمة عميدة مركز التطوير وضمان الجودة

يعد مركز التطوير وضمان الجودة الجهة الممثلة لمجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في جامعة صنعاء ويقع على عاتقه مسؤولية تهيئة كليات ومراكز الجامعة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتحسين نوعية التعليم الجامعي من خلال مساعدة الكليات والمراكز على تطبيق آليات ضمان الجودة وتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي.

لذلك حرص المركز منذ تأسيسه على أن يكون له دور فاعل في تقديم الدعم الفني للكليات والمراكز بالجامعة لتأسيس نظم جودة فعالة، وكذلك التحقق من جاهزية (الكليات/المركز) المتقدم للاعتماد الأكاديمي. وهذا يعني أنه يجب على جميع الكليات والمراكز بالجامعة أن تشتمل على أنظمة داخلية شاملة وفعالة لضمان الجودة. فهي المسؤولة بالدرجة الأولى عن جودة البرامج التعليمية فيها كما أنها مسؤولة عن جودة جميع منشأتها والأنشطة التي تمارسها.

ولتحقيق هذه المهمة الفنية يقوم المركز بإعداد الأدلة إلى جانب إلزام الكليات والمراكز بالتقيد بالأدلة والأدبيات التي أعدها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي التي تساعد كليات ومراكز الجامعة على تأسيس نظم جودة فعالة تساعد على اتباع الخطوات اللازمة للتقدم والحصول على الاعتماد الأكاديمي، والتي يأتي في مقدمتها "دليل نظم ضمان الجودة لجامعة صنعاء"، كدليل إرشادي يمكن الكليات والمراكز بالجامعة من توفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي.

وتتبلور مميزات الدليل في مساعدة كليات ومراكز الجامعة الراغبة في التقدم للاعتماد عن طريق المركز باعتباره حلقة الوصل بين (الكليات/المركز) وبين مجلس الاعتماد، حيث يتضمن الدليل معلومات كافية ودقيقة تتعلق بالإطار العام لنظام ضمان الجودة، بمدخلاته وعملياته ومخرجاته، والتي تتبلور بإجراءات تأسيس نظام جودة باعتباره حجر الأساس الذي تبنى عليه المراحل المختلفة لعملية التقويم الذاتي والاعتماد الأكاديمي، وفقا لمعايير المجلس. كما يتميز هذا الدليل بشموليته وأهميته الملحة لـ (الكليات/المركز) وللمستفيدين منها من الجامعات الأهلية، وغيرهم من القطاعات الأخرى ذات العلاقة والمهتمة بقضايا تطوير التعليم الجامعي.

ونتوجه بالشكر والتقدير إلى الأخوة أعضاء المركز على ما بذلوه من جهود متميز في المراجعة والدعم المستمر خلال مراحل إعداد هذا الدليل.

وفي الأخير يحث المركز كليات ومراكز الجامعة على ضرورة الاستفادة من هذا الدليل وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه.

والله ولي الهداية والتوفيق.

أ.د. هدى علي العماد

عميدة المركز

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٤	كلمة رئيس الجامعة
٥	كلمة عميدة المركز
٦	قائمة المحتويات
٧	مقدمة الدليل
١٠-٨	المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدليل
١٨-١١	المحور الأول: الإطار العام للدليل
١١	أولاً: المقدمة
١٢-١١	ثانياً: أهداف الدليل
١٢	ثالثاً: أهمية الدليل
١٣-١٢	رابعاً: منهجية إعداد الدليل
١٨-١٣	خامساً: النشأة والتوجهات الاستراتيجية للجامعة
٤٦-١٩	المحور الثاني: التنظيم الإداري للجودة بالجامعة
٢٠-١٩	أولاً: مبادئ ضمان الجودة:
٢٠	ثانياً: أهمية جودة كليات ومراكز الجامعة
٢١-٢٠	ثالثاً: متطلبات ضمان الجودة في كليات ومراكز جامعة صنعاء
٢١	رابعاً: مكونات نظام الجودة بكليات ومراكز الجامعة:
٢٢-٢١	١. التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة:
٢٥-٢٢	٢. جودة القيادة والحوكمة
٣٤-٢٥	٣. جودة تصميم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية
٣٧-٣٥	٤. جودة العملية التعليمية
٣٧	٥. جودة مصادر التعلم
٣٩-٣٧	٦. جودة الموارد البشرية
٤٠-٣٩	٧. جودة البحث العلمي
٤٠	٨. جودة الشراكة المجتمعية
٤٢-٤٠	٩. جودة البنية التحتية والتجهيزات والموارد المالية
٤٣-٤٢	١٠. جودة الخدمات والأنشطة الطلابية
٤٤-٤٣	١١. جودة نظم المعلومات
٤٦-٤٤	١٢. خطة تحسين الجودة
٧٢-٤٧	المحور الثالث: الاعتماد الأكاديمي
٤٧	أولاً: الاعتماد الأكاديمي
٥٤-٤٨	ثانياً: المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية
٦٠-٥٤	ثالثاً: معايير الاعتماد الأكاديمي
٧٣-٦٠	رابعاً: إجراءات الاعتماد الأكاديمي
٧٤	المراجع

## مقدمة الدليل: (Manual Introduction)

تسعى قيادة جامعة صنعاء منذ نشأتها على الحرص أن تقدم ما يمكن تقديمه من مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل، وما أن أعلن مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالجمهورية اليمنية عن ضرورة حصول مؤسسات التعليم العالي على شهادة الضمان والاعتماد الأكاديمي من المجلس لمنح المؤسسة التعليمية الإذن بمزاولة عملها، حتى بادرت الجامعة بإنشاء مركز التطوير وضمان الجودة بالجامعة مرتبط تنظيمياً مباشرة برئاسة الجامعة وأوكلت إليه العمل على تهيئة كليات ومراكز الجامعة لتكون جاهزة لعملية التقييم الذاتي ومن ثم الاعتماد من قبل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

وقد كُلت الجهود المبذولة من قبل مركز التطوير وضمان الجودة وبدعم ومؤازرة من قبل رئاسة الجامعة باستكمال عملية التقييم الذاتي البرامجي في الكليات وتم النزول الميداني من قبل اللجان المكلفة من مجلس الاعتماد لبعض الكليات للفحص الأولي عن مدى توافر الشواهد والأدلة وتم تسجيل ملاحظاتهم والعمل بها من قبل اللجان المكلفة بعملية التقييم الذاتي بالكليات. وبناء على ذلك تم عمل الخطط التنفيذية لعملية التحسين والتطوير، وبدأ المركز بعملية المتابعة من خلال النزول الميداني لممثليه في الكليات لاستكمال النواقص من خلال العمل مع الهيئات الإدارية والأكاديمية في الكليات لتهيئتها لتكون مؤهلة للحصول على الاعتماد الأكاديمي البرامجي، ومن ثم الحصول على الاعتماد المؤسسي.

وتحضيراً لذلك فقد أقام المركز وشارك في العديد من الدورات والورش التدريبية وحلقات النقاش لأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في الكليات لتأهيلهم وتحسين وتجويد الخدمات التي يقدمونها ضماناً لتقديم أفضل المخرجات.

## المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدليل

للمساعدة في تحقيق فهم مشترك للمفاهيم والمصطلحات الهامة المستخدمة في نظام الاعتماد وضمان الجودة، نقدم فيما يلي تعريف للمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدليل على أن يتم استخدامها لأغراضها المحددة:

رقم	المصطلح بـ (العربي/الإنجليزي)	تعريفه بـ (العربي/الإنجليزي)
١	الجامعة The University	جامعة صنعاء. Sanaa University
٢	رئيس الجامعة University's President	رئيس جامعة صنعاء. President of Sana'a University
٣	مركز التطوير Development Center	مركز التطوير وضمان الجودة. Center for Development and Quality Assurance
٤	أعضاء المركز Center members	أعضاء مجلس مركز التطوير وضمان الجودة. Board members of the Center for Development and Quality Assurance
٥	عميد المركز Dean of the Center	عميد مركز التطوير وضمان الجودة. Dean of the Center for Development and Quality Assurance
٦	التعليم العالي Higher Education	كل دراسة أكاديمية في مؤسسة تعليمية معترف بها لا تقل مدتها عن سنتين دراسيتين كاملتين أو أربع فصول دراسية متتالية بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها. Every academic study in a recognized educational institution of no less than two full academic years or four consecutive semesters after obtaining a high school diploma or its equivalent
٧	جامعة صنعاء Sanaa University	مؤسسة تعليم عالي تتضمن (كليات / مراكز) التي تتولى التعليم العالي. A higher education institution that includes (colleges / centers) that undertake higher education
٨	(كلية/مركز) (College/Center)	وحدة أكاديمية رئيسية من وحدات الجامعة، وهي كيان علمي مستقل تضم مجموعة أقسام علمية يتناسب عددها مع طبيعة التخصصات العلمية في الكلية وتخرج كوادر علمية في هذه التخصصات. A major academic unit of the university units, which is an independent scientific entity that includes a group of scientific departments whose number is commensurate with the nature of the scientific disciplines in the college and graduates scientific cadres in these disciplines
٩	قسم/وحدة	وحدة أكاديمية أساسية في البناء الجامعي مختصة بحقل مستقل من

<p>حقوق المعرفة، ويشكل القسم جزءاً من كلية ويتولى مهمة تنظيم وتنفيذ البرامج الدراسية والبحثية.</p> <p>A basic academic unit in the university building specialized in an independent field of knowledge, and the department forms part of a college and undertakes the task of organizing and implementing study and research programs.</p>	<p>Department/Unit</p>	
<p>وصف للطرق التي تؤدي إلى وصول المؤسسة لرؤيتها وتحقيق أهدافها، كما أن الرسالة بيان يوضح السبب في إنشاء المؤسسة والمهام المناطة بها، والخدمات التي تقدمها.</p> <p>A description of the ways that lead to the institution reaching its vision and achieving its goals, and the mission statement is a statement explaining the reason for establishing the institution, the tasks assigned to it, and the services it provides</p>	<p>رسالة المؤسسة Institution Message</p>	<p>١٠</p>
<p>هي عبارات محددة تطبق رسالة وأهداف المؤسسة على مجالات معينة من النشاطات التعليمية، وتشير إلى النتائج المرجوة.</p> <p>They are specific statements that apply the mission and objectives of the institution to specific areas of educational activities, and indicate the desired results</p>	<p>الأهداف Aims</p>	<p>١١</p>
<p>أعضاء هيئة التدريس في (الكلية/ المركز) هم: الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدون، والمدرسون (من حملة الماجستير).</p> <p>The faculty members in the (college/center) are: professors, associate professors, assistant professors, and teachers (with master's holders</p>	<p>أعضاء هيئة التدريس Faculty of School</p>	<p>١٢</p>
<p>الشخص المسجل لنيل درجة علمية وفق الأنظمة المعمول بها في المؤسسة التعليمية المعنية.</p> <p>A person registered to obtain a degree in accordance with the regulations in force in the concerned educational institution</p>	<p>الطالب Student</p>	<p>١٣</p>
<p>تعني الدقة والإتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء.</p> <p>Means accuracy and perfection through commitment to the application of standards in performance</p>	<p>الجودة The Quality</p>	<p>١٤</p>
<p>يقصد بضمان الجودة تحقيق المؤسسة أسس الجودة لجميع أنشطتها من تخطيط، وأنظمة إدارية، وعملية تعليمية، وأعضاء هيئة تدريس، وطلبة، ومرافق، ومصادر تعلم، وتجهيزات، وتسهيلات، وغيرها.</p> <p>Quality assurance means that the institution achieves the foundations of quality for all its activities, including planning, administrative systems, educational process, faculty members, students, facilities, learning resources, equipment, facilities, and others</p>	<p>ضمان الجودة the Quality Assurance</p>	<p>١٥</p>
<p>هي العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لضمان جودة أدائها في أنشطتها كافة في ضوء مؤشرات أداء واضحة.</p>	<p>ضمان الجودة الداخلي Internal Quality</p>	<p>١٦</p>



<p>These are the processes carried out by the educational institution to ensure the quality of its performance in all its activities in the light of clear performance indicators</p>	<p><b>Assurance</b></p>	
<p>المواصفات اللازمة للتعليم الذي يمكن قبوله لضمان جودته وزيادة فعاليته وقدرته على المنافسة، ومقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقييم الأداء الجامعي وذلك من خلال مقارنته بالمستويات القياسية المنشودة.</p> <p>The necessary specifications for acceptable education to ensure its quality, increase its effectiveness and its ability to compete, and a benchmark that can be used when evaluating university performance by comparing it with the desired standard levels</p>	<p><b>المعيار Standard</b></p>	<p>١٧</p>
<p>هو أحد الأساليب المتبعة في تقييم جودة أداء المؤسسات التعليمية في كل الأنشطة بهدف التحسين المستمر للأداء المستقبلي، وتقوم به مراكز التطوير وضمان الجودة في المؤسسة على ضوء ضوابط وشروط محددة، ويمكن ان يكون التقييم الذاتي لبرنامج أكاديمي، أو قسم علمي، أو كلية معينة أو مؤسسة تعليمية بأكملها.</p> <p>It is one of the methods used in evaluating the quality of the performance of educational institutions in all activities with the aim of continuous improvement of future performance. It is carried out by the development and quality assurance centers in the institution in the light of specific controls and conditions. The self-evaluation can be an academic program, a scientific department, a particular college or An entire educational institution</p>	<p><b>التقييم الذاتي Self Evaluation</b></p>	<p>١٨</p>
<p>يتمثل التقييم في عملية قياس الأداء بالنسبة إلى المعايير، وتقديم مقترحات بإصلاح مواطن الضعف.</p> <p>Evaluation is the process of measuring performance against standards, and making proposals for fixing weaknesses</p>	<p><b>التقويم Evaluation</b></p>	<p>١٩</p>
<p>وثيقة تقوم بإعدادها المؤسسة التعليمية المتقدمة بطلب الاعتماد، في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمستوى الاعتماد الذي تنوي المؤسسة التقدم له.</p> <p>A document prepared by the educational institution applying for accreditation, in light of the standards of quality assurance and academic accreditation for the level of accreditation that the institution intends to apply for</p>	<p><b>دراسة التقييم الذاتي Self-Assessment Study</b></p>	<p>٢٠</p>
<p>المعارف والمهارات الناتجة عن دراسة مقرر أو برنامج دراسي معين، وتوصف عادة بأنها ما يجب أن يفهمه المتعلمون، ويكونوا قادرين على القيام به، وتقديره في نهاية دراسة مقرر دراسي أو برنامج أكاديمي.</p> <p>The knowledge and skills resulting from the study of a particular course or program of study, and is usually described as what learners must understand, be able to do, and appreciate at the end</p>	<p><b>مخرجات التعلم Learning Outcomes</b></p>	<p>٢١</p>

of studying a course or academic programme		
<p>هو برنامج منظم للدراسة يحتوي على مجموعة من الأنشطة النظرية والعملية يتبعه الطلبة في مجال أكاديمي، أو يؤدي إلى التأهيل المهني، بحيث أن النجاح في إتمامه يؤهلهم للحصول على درجة أكاديمية</p> <p>It is an organized program of study that contains a set of theoretical and practical activities followed by students in an academic field, or leads to professional qualification, so that success in completing it qualifies them to obtain an academic degree</p>	البرنامج الأكاديمي Academic Program	٢٢
<p>مجموعة من المقررات العلمية التي تدرس لأجل الحصول على درجة علمية تخصصية.</p> <p>A set of scientific courses taught in order to obtain a specialized scientific degree</p>	التخصص الأكاديمي Academic Specialization	٢٣
<p>هو محتوى علمي يصاغ على صورة مجموعة من المفردات المحددة تدرس طيلة الفصل الدراسي أو السنة الدراسية.</p> <p>It is scientific content formulated in the form of a set of specific vocabulary taught throughout the semester or academic year</p>	المقرر الدراسي The Course	٢٤
<p>عبارة عن فئات واسعة لمخرجات التعلم المتوقعة من برنامج دراسي معين.</p> <p>Broad categories of learning outcomes expected from a particular program of study</p>	مجالات التعلم Areas of Learning	٢٥
<p>مقياس لما تم إنجازه من عمل من قبل مؤسسة أو برنامج.</p> <p>A measure of what work has been done by an institution or programme</p>	الأداء The performance	٢٦
<p>هي عبارات تصف الإنجاز (الأداء) المتوقع من الفرد (أستاذ/ طالب/ مؤسسة)، وتتصف صياغتها بأنها أكثر تحديداً وأكثر إجرائية.</p> <p>They are statements that describe the achievement (performance) expected of the individual (professor / student / institution), and their formulation is more specific and more procedural</p>	مؤشرات الأداء Performance Indicators	٢٧
<p>مصدر متاح يمكن الاستناد إليه في الحكم على الأداء وفق مقاييس التقدير المتدرجة وتتمثل في البراهين والأشياء الملموسة والمرئية والمسموعة التي يجب أن يبحث عنها المراجع أو من يقوم بعملية التقويم، ويأخذها في اعتباره عند إصدار أحكام على مستوى أداء المؤسسة، مثل: قواعد البيانات، ومحاضر الاجتماعات، والتقارير السنوية،...إلخ.</p> <p>An available source that can be relied on to judge performance according to the “graded rating scales” which are the evidence and tangible, visual and audible things that the auditor or</p>	الشاهد/الدليل Witness/Evidence	٢٨

<p>whoever performs the evaluation process should search for, and take them into consideration when making judgments on the performance level of the institution, such as: databases, minutes Meetings, annual reports, ...etc</p>		
<p>هي أساليب محددة تستخدم لتطوير تعليم الطلاب في مختلف المجالات وتتضمن أشكال التعليم المختلفة مثل: المحاضرات، الدروس الإضافية، التدريب العملي، الواجبات الدراسية، ... إلخ</p> <p>They are specific methods used to develop students' education . in various fields and include different forms of education such as: lectures, additional lessons, laboratory training, homework, ... etc</p>	<p>استراتيجيات التدريس Teaching Strategies</p>	<p>٢٩</p>
<p>مجموعة الأشخاص سواء من داخل (الكلية/المركز) أو من خارجها المسؤولين عن متابعة سير نظام الجودة داخل (الكلية/المركز).</p> <p>A group of people, whether from inside (the college/center) or from outside, who are responsible for following up on the progress of the quality system inside (the college/center)</p>	<p>لجان الجودة Quality Committees</p>	<p>٣٠</p>
<p>شهادات رسمية تمنحها هيئة معترف بها تؤكد أن البرنامج الأكاديمي أو المؤسسة التعليمية يفيان بالمعايير المطلوبة.</p> <p>Official certificates awarded by a recognized body confirming that the academic program or educational institution meets the required standards</p>	<p>الاعتماد Accreditation</p>	<p>٣١</p>
<p>تدوين وتسجيل كل بيانات العمل بالمؤسسة، والاحتفاظ بالأدلة والشواهد للممارسات الجيدة التي تم تنفيذها لاستيفاء معايير الجودة والاعتماد.</p> <p>Record and record all work data in the institution, and keep evidence of good practices that have been implemented to meet the standards of quality and accreditation</p>	<p>التوثيق Documentation</p>	<p>٣٢</p>
<p>التأكد من أن المؤسسة لديها القدرة والإمكانات على تنفيذ رسالتها وأهدافها المعتمدة، وفقاً لمعايير ومجالات محددة حول كفاية المرافق والموارد، ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة، وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج ومستويات إنجاز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية. وهي وثيقة ضرورية للمؤسسة في علاقاتها مع الطلبة والأساتذة وسوق العمل والمجتمع المحلي.</p> <p>Ensuring that the institution has the ability and capabilities to implement its approved mission and objectives, in accordance with specific standards and areas regarding the adequacy of facilities and resources, including employees of the institution, providing academic and student support services, curricula, achievement levels of students, faculty members and other components of the educational institution. It is a necessary</p>	<p>الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation</p>	<p>٣٣</p>

document for the institution in its relations with students, professors, the labor market and the local community		
<p>تقييم البرامج الأكاديمية بمؤسسة تعليمية، للتأكد من جودة هذه البرامج ومدى تحقيقها لمتطلبات الشهادة الممنوحة بما يتفق مع المعايير والضوابط المعلنة، والاعتراف بأن البرنامج الأكاديمي بها قد حقق أو وصل إلى الحد الأدنى أقل تقدير من معايير الكفاية والجودة الموضوعة سلفاً من قبل مجلس الاعتماد.</p> <p>Evaluation of academic programs in an educational institution, to ensure the quality of these programs and the extent to which they meet the requirements of the granted certificate in accordance with the announced standards and controls, and to recognize that the academic program has achieved or reached the minimum level of the minimum standards of adequacy and quality set in advance by the Accreditation Council</p>	<p><b>الاعتماد البرامجي</b> <b>Program Accreditation</b></p>	٣٤
<p>مجموعة الأنشطة المختلفة التي يتم إعدادها وتنفيذها في تسلسل واضح للوصول إلى أهداف محددة.</p> <p>The set of different activities that are prepared and implemented .in a clear sequence to reach specific goals</p>	<p><b>الخطط التنفيذية</b> <b>Operational Plans</b></p>	٣٥

# المحور الأول

## الإطار العام للدليل

### أولاً: المقدمة (Introduction)

يسعى هذا الدليل لتقديم لمحة عامة عن نظام واعتماد الجودة ومنهجيتها في (كليات/مراكز) جامعة صنعاء، وتوضيح معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي التي ستطبق في الأحكام المتعلقة بضمان الجودة واعتمادها، وتقديم المعلومات الأساسية التي تحتاج إليها كليات ومراكز الجامعة لإعداد دراسة التقييم الذاتي البرامجي/المؤسسي والتقدم للاعتماد.

ويعرف نظام ضمان الجودة بأنه قيام (كليات/مراكز) الجامعة بتحقيق أسس الجودة لجميع أنشطتهما وفق المعايير الثمانية التي أعدها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي لاستيفاء المستوى الأول والثاني من معايير الجودة.

وأما الاعتماد الأكاديمي فيعرف بأنه إقرار مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي استيفاء (كلية/مركز) أو برنامج أكاديمي بالجامعة مستوى معيناً من معايير الجودة.

وهناك نوعين من الاعتماد حسب ما حدده حدد مجلس الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي بالجمهورية اليمنية هما :

- الاعتماد المؤسسي: وهو إقرار المجلس بأهلية (كلية/مركز) الجامعة بتقديم خدمة تعليمية وفقاً للمعايير الأكاديمية التي يقرها المجلس.

- الاعتماد البرامجي: وهو إقرار المجلس بأهلية برنامج تعليمي معين بتقديم خدمة تعليمية في تخصص معين وفقاً للمعايير الأكاديمية التي يقرها.

### ثانياً: أهداف الدليل (Aims of the Manual)

يسعى هذا الدليل إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ . تعريف وتوعية كليات/مراكز الجامعة بدور المركز ومجلس الاعتماد في ضمان جودة البرامج التعليمية التي تقدمها واعتمادها وتحقيق التطوير المستمر لهذه البرامج.

٢ . توفير المعلومات الكافية والدقيقة لكافة كليات ومراكز الجامعة والمتعلقة بمراحل وأليات وقواعد وشروط عملية تقويم واعتماد البرامج التعليمية وفقاً لأدبيات مجلس الاعتماد.

٣ . تحديد الإطار العام لعملية التقييم والاعتماد للبرامج التعليمية من خلال المحاور الرئيسية التي تستند إليها هذه العملية، وما يتضمنه كل محور من معايير ومؤشرات وعناصر وخصائص يجب تحقيقها كمتطلبات أساسية للتقدم والحصول على الاعتماد.

٤ . معاونة مختلف كليات ومراكز الجامعة والقيادات الأكاديمية للبرامج التي تقدمها في إجراء الدراسة الذاتية الخاصة بالبرنامج من خلال نموذج مجلس الاعتماد.

٥ . معاونة كافة كليات ومراكز الجامعة لتعزيز مجهوداتها في التطوير المستمر وتحسين جودة برامجها التعليمية من خلال أدبيات المجلس في هذا المجال.

### ثالثاً: أهمية الدليل (The Importance of the Manual)

تتمثل أهمية هذا الدليل بما يقدمه من إرشادات كافية لـ (كليات/مراكز) الجامعة حول كيفية إعداد نظام ضمان جودة، وكذلك كيفية إعداد الوثائق المطلوبة، ففي البداية يوضح الدليل المقصود بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، ثم يشرح الفترة الانتقالية التي خصصت ليستكمل فيها المركز أنظمته ولوائحه، وكذلك مساهمته في تهيئة (كليات/مراكز) جامعة صنعاء لأنشطة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

كما يوضح الدليل نظام الاعتماد الأكاديمي في (كليات/مراكز) الجامعة موضعاً خطواته المختلفة والتي هي على النحو الآتي:

أولاً: طلب التقدم للحصول على الاعتماد.

ثانياً: إعداد الدراسة الذاتية.

ثالثاً: تشكيل واختيار وتدريب المراجعين.

رابعاً: الزيارة الميدانية.

خامساً: نتائج عملية التقييم الخارجي.

سادساً: ما بعد الاعتماد.

سابعاً: التظلم.

ثامناً: تجديد الاعتماد.

كما يوضح كيفية إعداد تقرير التقييم الخارجي، فيعرض إرشادات عامة لإعداد التقرير، ومكوناته.

## المستفيدون من الدليل (Beneficiaries of the Manual)

- (كليات/مراكز) الجامعة.
- القيادات الأكاديمية للبرامج التعليمية التي تقدمها الكليات والمراكز بالجامعة.
- أعضاء هيئة التدريس.
- الطلبة والباحثون.
- المراجعون المعتمدون من قبل مركز التطوير وضمان الجودة.
- وحدات ضمان الجودة بالكليات.

## رابعاً: منهجية إعداد الدليل (Manual Preparation Methodology)

### اعتماد الدليل على المنهجية الآتية:

- ١ - تشكيل فريق عمل من أعضاء وخبراء مركز التطوير وضمان الجودة ووحدات الجودة بكليات ومراكز الجامعة.
  - ٢ - اقتراح هيكل الدليل من قبل فريق العمل.
  - ٣ - الاسترشاد بدليل مجلس الاعتماد ومعاييرهِ الثمانية وأدلتهِ السابقة - وبالأحرى تكييف هذا الدليل وفقاً لدليل مجلس الاعتماد- بغية تسهيل تطبيق الكليات والمراكز لمعايير مجلس الاعتماد.
  - ٤ - الاسترشاد بعدد من المقارنات المرجعية الإقليمية والدولية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:
    - دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، الأردن.
    - دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية.
- Code of Practice for Institutional Audit, Malaysian Qualifications Agency, MQA.
  - Guide to Internal Quality Assurance European (IQA).
- ٥ - جدولاً اجتماعات دورية بين أعضاء الفريق لإنجاز ومناقشة محتويات الدليل ومراجعتهِ.
  - ٦ - توزيع المسودة المبدئية على أعضاء الفريق، رغبتاً في إبداء الملاحظات والمقترحات.
  - ٧ - تمّ مراجعة التغذية الراجعة من قبل أعضاء الفريق وإعادة صياغة المسودة.

٨ - تسليم المسودة إلى رئاسة الفريق لعقد ورشة علمية لمناقشة وإقرار الدليل.

٩ - عقد ورشة عمل لمناقشة وإقرار الدليل والعمل بتوصيات الورشة.

١٠ - اعتماد النسخة النهائية للدليل من المركز وتعميمها على (كليات/مراكز) الجامعة.

١١ - الترتيب لتدريب نواب عمداء الكليات لشئون الجودة في كليات ومراكز الجامعة على استخدام الدليل.

## خامساً: النشأة والتوجهات الاستراتيجية للجامعة ( The Establishment and Strategic Directions of the University ) ١. نشأة الجامعة (University Founding)

تعد جامعة صنعاء إحدى الجامعات الحكومية اليمنية الرائدة في التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، تحظى بمكانة تاريخية وعلمية مرموقة. تم انشاءها في العام ١٩٧٠-١٩٧١م بموجب القرار رقم (٤٢) الصادر في ١٦/٦/١٩٧٠م، وهي أول جامعة في اليمن إضافة إلى جامعة عدن، هدفت إلى استيعاب الجزء الأكبر من مخرجات التعليم العام، وإعدادهم وتأهيلهم التأهيل العلمي المتميز في مختلف التخصصات العلمية، ليصبحوا مؤهلين للمساهمة في بناء المجتمع اليمني وتنفيذ مخططات التنمية؛ حيث بدأت عند افتتاحها بكليتين (كلية الشريعة والقانون - كلية التربية) وفي العام ١٩٧١-١٩٧٢م تم تعديل اسم كلية التربية لتصبح كلية التربية والآداب والعلوم، ثم في العام ١٩٧٢-١٩٧٣م انقسمت هذه الكلية إلى ثلاث كليات (كلية التربية - كلية الآداب - كلية العلوم)، وفي نفس العام افتتحت شعبة التجارة والاقتصاد ضمن كلية الشريعة والقانون؛ تمهيداً لأن تصبح كلية مستقلة، كما تم في العام ١٩٧٤م صدور القرار رقم (١١٨) المتضمن إصدار أول قانون لجامعة صنعاء، وفي فبراير ١٩٧٤م تم قبول الجامعة كعضو فاعل في اتحاد الجامعات العربية، وفي العام ١٩٧٥ - ١٩٧٦م انفصلت شعبة التجارة والاقتصاد عن كلية الشريعة والقانون لتصبح كلية مستقلة بذاتها، وبهذا أصبحت الجامعة تضم خمس كليات، وقد صدرت العديد من التشريعات والقوانين المنظمة للمهام الإدارية والأكاديمية في جامعة صنعاء ومنها: القانون رقم (١٨) لسنة ١٩٩٥م.

ومنذ البدايات الأولى لقيام الجامعة سعت إلى تكوين علاقات جيدة مع جامعتي عين شمس والقاهرة في جمهورية مصر العربية في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية، بهدف الاستفادة من خبراتهما الطويلة في تلك المجالات، وايضاً الاستعانة بعدد من كوادرهما.



## ١. الرؤية (Vision)

تطمح جامعة صنعاء إلى الريادة الوطنية في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وأن تكون من أفضل الجامعات الاقليمية وبيت الخبرة الأول في اليمن.

## ٢. الرسالة (The Message)

الإسهام في جهود التنمية المستدامة من خلال توفير بيئة تعليم عال يحقق معايير الجودة وخدمات بحثية متميزة في ظل شراكة وطنية مثمرة، تركز على الشفافية والمهنية والإبداع.

## ٣. الأهداف (Aims)

تعمل الجامعة على تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- إتاحة الفرص الدراسية المتخصصة والمتعمقة للطلبة في ميادين المعرفة المختلفة تلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء.
- ٢- العناية باللغة العربية وتدريبها وتطويرها وتعميم استعمالها كلفت علمية وتعليمية في مختلف مجالات المعرفة والعلوم وذلك باعتبارها الوعاء الحضاري للمعاني والقيم والأخلاق للحضارة العربية والإسلامية.
- ٣- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
- ٤- الاهتمام بتنمية التقنية "التكنولوجيا" وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.
- ٥- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني.
- ٦- الاسهام في رقي الآداب والفنون وتقديم العلوم.
- ٧- توفير المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع الإسلام وقيمه السامية ومثله العليا.
- ٨- تقوية الروابط مع الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الاسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.
- ٩- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعة وتعزيز مكانتها.

١٠- تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.

١١- المساهمة في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.

١٢- رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص، وذلك من خلال المساهمة في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة.

#### ٥. نشأة مركز التطوير وضمان الجودة ومهامه وصلاحياته ( The Establishment of the ) (Center for Development and Quality Assurance, its Tasks and Powers

لقد توج التوجه الاستراتيجي لجامعة صنعاء في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي بصدور قرار رئيس الجامعة للعام ٢٠٠٦ القاضي بإنشاء مركز التطوير وضمان الجودة وتحديد أهدافه ومهامه. وقد أعد المركز الإطار المرجعي الذي حدد المدخل الملئم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وآلية تنفيذه في الجامعة، وفقاً لأدلة ومعايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي ومسترشداً بتجارب عالمية وعربية ومراعيًا ظروف نشأة التعليم في (كليات/مراكز) الجامعة ومراحل تطوره والعوامل المحيطة به.

#### رؤية ورسالة وأهداف ومهام وصلاحيات مركز التطوير وضمان الجودة ( The Vision, Mission, ) (Aims, tasks and Powers of the Center for Development and Quality Assurance

**الرؤية:** الريادة وبيت الخبرة الأول وطنياً في مجال التطوير وضمان جودة التعليم العالي.  
**الرسالة:** يسعى المركز إلى تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي والإداري والخدمي للجامعة، والحفاظ على مكانتها كبيت الخبرة الأول في اليمن، من خلال تطوير الأداء الشامل، وضمان الجودة وصولاً إلى الاعتماد الوطني.

**الأهداف، وهي على النحو الآتي:**

- ١- نشر ثقافة الجودة بين منتسبي الجامعة والنهوض بالمكتبات والانتاج والنشر العلمي.
- ٢- وضع الخطط الاستراتيجية لنظام الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعة والتقويم والمتابعة لضمان أستاذتها.
- ٣- بناء وتفعيل نظام ضمان الجودة في الجامعة.
- ٤- بناء نظام اعتماد أكاديمي داخلي وفقاً لمعايير الاعتماد الوطنية.
- ٥- تأهيل الجامعة وكلياتها ومراكزها البحثية للحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- ٦- تطوير قدرات منتسبي للجامعة في مختلف المجالات الأكاديمية والإدارية والتقنية.
- ٧- القياس والتقويم وتحليل وتطوير المناهج داخل الجامعة.
- ٨- بناء نظام معلومات متكامل للجودة والاعتماد على مستوى الجامعة.
- ٩- ضمان الموارد المالية الكافية للتطوير وضمان الجودة والاعتماد.

## مهام المركز وصلحياته، وهي على النحو الآتي:

- ١- الإشراف الإداري والمالي على أعمال المركز ووحداته واقتراح الموازنات المالية السنوية .
- ٢- الإشراف الفني على وحدات ضمان الجودة في كليات ومراكز الجامعة ورئاسة الجامعة، والتي تتبع المركز فنياً.
- ٣- تفعيل نشاط الوحدات الأكاديمية بالمركز، وتحسين قدراتها لتتمكن من تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي وفقاً للأهداف التي أنشئت من أجلها.
- ٤- التنسيق مع مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، للمساعدة على اكساب الخبرات اللازمة ورفع مستوى قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، وضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات مراكز الجامعة وصولاً إلى الاعتماد.
- ٥- التنسيق مع المراكز العلمية والدوائر والوحدات المماثلة في الجامعات اليمنية والعربية والدولية لتبادل الخبرات والاستفادة من تجاربها في مجال التطوير وضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ٦- المشاركة في المؤتمرات التي تقيمها الجامعات والمؤسسات العلمية والمهنية المماثلة وطنية وعربية ودولياً.
- ٧- المشاركة في اجتماعات المجالس العلمية في الجامعة (مجلس الجامعة، مجلس الدراسات العليا، مجلس شؤون الطلاب، اللجنة العلمية، مجلس المراكز العلمية، لجنة التأديب، لجنة شؤون الموظفين) وأي لجان أخرى .
- ٨- الإشراف والمتابعة والمراجعة لتقييم الأداء وضمان الجودة بكليات ومراكز الجامعة في ضوء معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.
- ٩- وضع نظام يضمن يمكن الجميع من المشاركة الجميع في عملية التقييم الذاتي السنوي لكل الكليات والمراكز العلمية والإدارات في الجامعة.
- ١٠- تطبيق معايير الجودة الأكاديمية والإدارية لتتواءم مع متطلبات الاعتماد الوطني والإقليمي والدولي.
- ١١- توظيف التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في المجالين الأكاديمي والإداري.
- ١٢- أعداد الدراسات والبحوث وضمان تطبيق المعايير الدولية للنشر العلمي.
- ١٣- القيام بالقياس والتقييم للعمل الأكاديمي والإداري، وتحليل وتطوير المناهج داخل الجامعة.
- ١٤- تعزيز الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي من جهة والمؤسسات الأكاديمية والبحثية والمراكز العلمية المماثلة على المستويين المحلي والدولي من جهة أخرى .

## دور مركز التطوير وضمان الجودة بالجامعة ) The Role of the Development (and Quality Assurance Center at the University

يتمثل دور المركز في تقديم الدعم الفني لـ (الكلية/المركز) بالجامعة والتي ترغب في إعداد دراسة التقييم/التقويم الذاتي وفق المعايير الثمانية التي أعدها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي والتسهيل لها بتقديم طلب إلى مجلس الاعتماد بخصوص عملية التقييم الذاتي، وحصولها على إقرار المجلس لأهلية الكلية/المركز أو برنامج تعليمي من برامجهما وفقاً للمعايير الأكاديمية التي يقرها المجلس.

وأما بخصوص زيارة فرق التقييم لـ (الكلية/المركز) بالجامعة فيتم التنسيق لها من خلال مجلس الاعتماد وذلك بناءً على مراحل سابقة قد تم فيها إعداد فريق من الأكاديميين تتمثل مهمتهم في القيام بالتقييم لـ (الكلية/المركز) في ضوء معايير واضحة ومعلنة.

ويمكن الاستفادة من الدليل في معرفة كيفية تأسيس أنظمة الجودة، وكيفية إعداد نظام لضمان جودة التعليم والتعلم، وكيفية القيام بدراسة التقييم الذاتي، فضلاً عن التعرف على مكونات تقرير التقويم الخارجي الذي سيعد بعد أن تخضع (الكلية/المركز) بالجامعة للاعتماد الأكاديمي وفي الأخير، يقوم مجلس الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي بمراجعة الدراسة الذاتية وتقرير المقيمين. وبناءً على ما سبق يصدر المجلس قراره المتصل بالاعتماد المؤسسي/البرامجي لـ (كليات/ ومراكز) الجامعة.

وقد تم بناء هذا الدليل بالاسترشاد بالمعايير الواردة بدليل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بالجمهورية اليمنية وبالأدلة السابقة له، وبالمعايير الواردة بالأدلة العربية والدولية لمؤسسات التعليم العالي.

## المحور الثاني

### التنظيم الإداري للجودة بالجامعة

## Quality Management in the University

### أولاً: مبادئ ضمان الجودة (Quality Assurance Principles)

تهدف إدارة ضمان الجودة إلى تطبيق أساليب متقدمة لضمان الجودة والتحسين والتطوير المستمر، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات ومخرجات كليات ومراكز الجامعة، ومساعدتها في إقامة نظام إدارة مناسب يتحقق عن طريق العمليات التي من خلالها تنطلق الكلية/المركز إلى تحسين أدائها وإبراز التفاوت في المستويات بين كليات ومراكز الجامعة وربما بين البرامج الأكاديمية داخل الجامعة، من خلال توفر المصادر والموارد أو شحتها، وكذلك الحال بالنسبة للبرامج الأكاديمية. أما فيما يتصل بأهمية الجودة لـ (الكلية/المركز) وما يتصل بمكونات عملية الاعتماد (دراسة التقييم الذاتي والزيارة الخارجية ومنح الاعتماد أو رفضه) فهي جوانب مشتركة في جميع أنظمة الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- المبادئ التي يستند عليها نظام ضمان الجودة:

يستند نظام ضمان الجودة على مجموعة من المبادئ، وهي على النحو الآتي:

- ١ - تقع مسؤولية الجودة على عاتق (الكلية/المركز) بالجامعة، فهما مسؤولان عن جودة جميع منشأتهما والأنشطة التي يمارسها.
- ٢ - الاهتمام بجميع المنتفعين (الطالب، والمجتمع، وسوق العمل) مع الحرص على تحقيق مستويات عالية من رضا هذه الأطراف من خلال تلبية احتياجاتها ورغباتها وتوقعاتها.
- ٣ - تطبيق القيادة الموجهة بالفكر، والتي توظف التخطيط الاستراتيجي وتتسم بالموضوعية والشفافية والعدالة بحيث تسهم في توحيد الرؤى والأهداف والاستراتيجيات في (الكلية/المركز) بالجامعة.
- ٤ - تعزي المشاركة الفعالة ومراعاة المساواة بين جميع من لهم ارتباط بالتعليم والتعلم دون تفرقة.
- ٥ - الأخذ بالمدخل العملي حيث أن المهام المطلوبة تنجز بفاعلية أكثر عندما تدار الأنشطة والمصادر المطلوبة في صورة عملية.
- ٦ - الأخذ بالمدخل المنظومي في الإدارة، حيث أن تحديد العمليات المترابطة وفهمها وإدارتها يسهم في كفاءة وفعالية المؤسسة لتحقيق أهدافها.

٧ - الالتزام بالتعلم المستمر والمعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة وتقبل الأفكار الجديدة والتجاوب مع الاحتياجات الجديدة والانفتاح على العالم.

٨ - اتخاذ القرارات المنطقية التي تعتمد على الحقائق.

٩ - الحرص على ضمان المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بـ (كلية/مركز) (الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والمجتمع، وسوق العمل).

١٠ - أن يكون تقييم الجودة مبنياً على الدليل، فالحكم على مستوى الجودة ينبغي ألا يبنى على أحكام شخصية، بل على دلائل وبراهين مباشرة وملموسة قدر الإمكان.

## ثانياً: أهمية جودة كليات ومراكز الجامعة ( The Importance of ) (the Quality of University Faculties and Centers)

إن عدم توفر نظام الجودة في كليات ومراكز الجامعة قد يتسبب في تقديم خبرات تعلم غير مناسبة أو لا ترقى إلى تحقيق توقعات المتعلمين لأنها تركز على تحسين جزئي لأنشطتها وعملياتها ولا تعمل على تحسين المنظومة بأكملها، وهنا يأتي دور نظام ضمان الجودة لتغطية هذه الفجوة، وعليه فإن مركز التطوير يطلب من كليات ومراكز الجامعة إعداد نظام لضمان الجودة فيها وبرامجها الأكاديمية يتضمن استراتيجيات وسياسات وآليات وإجراءات الجودة وتحديداً دقيقاً للاحتياجات، وتحليلاً لنقاط القوة والضعف في أدائها والفرص المتاحة لها والمخاطر المحدقة بها، مع إعداد استراتيجية كاملة تحتوي على خطة زمنية للتنفيذ.

## ثالثاً: متطلبات ضمان الجودة في كليات ومراكز جامعة صنعاء (Quality Assurance Requirements in the Faculties and ) (Centers of Sana'a University)

إن تطبيق نظام الجودة في كليات ومراكز جامعة صنعاء يستلزم تطبيق المتطلبات الضرورية التي لا بد من توفيرها لتحقيق الجودة، ويعدّ توفرها أساساً لجميع الجهود الأخرى التي تأتي لاحقاً، والتي هي على النحو الآتي:

١ - التزام عمداء كليات ونوابهم لشئون الجودة ومدراء المراكز ونوابهم لشئون الجودة بتبني خطة لتحسين الجودة ونشر ثقافة الجودة فيها.

٢ - تحديد مؤشرات أداء رئيسية تحدد جودة كل أنشطة كليات ومراكز الجامعة وفقا لمعايير مجلس الاعتماد الثمانية.

٣ - تطبيق خطط التحسين والتطوير المستمر، وهذا يتطلب إعداد إجراءات تضمن تحقيق مؤشرات الجودة لجميع الأنشطة السابقة.

٤ - إعداد إجراءات تقييم منظم لتحديد فيما إذا كانت فعاليات الجودة والنتائج المتعلقة بها تتوافق مع خطط التحسين.

٥ - تحديد أسباب عدم النجاح واستبعاد أسباب المشكلات من خلال تطبيق آليات تصحيح مناسبة.

ولتحقيق هذه المتطلبات ينبغي على كليات ومراكز الجامعة أن تقوم بالآتي:

١ - إنشاء وحدات ضمان الجودة للكليات ومراكز بالجامعة بالاسترشاد بنظام ضمان الجودة المعد من مجلس الاعتماد الأكاديمي.

٢ - وحدات ضمان الجودة للكليات ومراكز بالجامعة ترتبط مباشرة بعميد مركز التطوير وضمان الجودة.

٣ - توظف وحدات ضمان الجودة للكليات ومراكز بالجامعة كل من: معايير الاعتماد (المؤسسي، البرامجي) ومؤشرات الأداء التي يقرها المجلس وكذلك الأدلة الإرشادية ونماذج البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، المعايير الأكاديمية المرجعية الوطنية (NARS) ونماذج وأداله التقييم /التقرير الذاتي التي يعدها المجلس.

#### رابعاً: مكونات نظام الجودة بكليات ومراكز الجامعة

#### Components of the Quality System in Faculties and Centers

#### (of the University)

يتكون نظام الجودة بكليات ومراكز الجامعة من النقاط الآتية:

#### ١. التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة

يعد من أهم الخيارات لكليات/مراكز الجامعة لمواجهة التحديات الحالية واستشراف تطلعاتها المستقبلية، ويتوقف نجاحه على طبيعة المنهجية العلمية، وتوفر الإرادة السياسية والقيادة المؤسسية.

ويستعرض الدليل أهم الإرشادات لإعداد التوجهات والخطط الاستراتيجية والتنفيذية لكليات/مراكز الجامعة، وهي على النحو الآتي:

- المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط (planning of planning).
- المرحلة الثانية: التحليل البيئي الاستراتيجي ( Strategic Environmental Analysis).
- المرحلة الثالثة: صياغة التوجهات الاستراتيجية لـ (لكلية/المركز) (Formulating the Strategic Directions of the (College/Center)).
- المرحلة الرابعة: إعداد الخطة الاستراتيجية ( Preparing the Strategic Plan).
- المرحلة الخامسة: إعداد الخطة التنفيذية (Preparing the Strategic Plan).
- المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم (Follow up and Evaluate).

## ٢ . القيادة والحوكمة (Leadership and Governance)

أولاً: جودة القيادة والحوكمة بالجامعة ( Quality of leadership and Governance at the University)

تقوم عملية قيادة وإدارة نظام الجودة في الجامعة على عدد من المبادئ باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية المخطط لها مسبقاً، تشكل في مجملها مخرجات العملية التعليمية للجامعة بجودة عالية، ومن أبرز تلك المبادئ:

- مبدأ المشاركة والعمل الجماعي كفريق.
- مبدأ الشفافية والوضوح في تعريف الأهداف والإجراءات وآلية العمل والأطر التشريعية المنظمة للعمل.
- مبدأ التمكين في توزيع المهام والمسئوليات ومنح الصلاحيات حسب الاختصاص.
- مبدأ المساءلة والمحاسبة في ضوء المسئوليات على كافة المستويات القيادية والإدارية في الجامعة دون استثناء.
- مبدأ العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات في إطار القوانين واللوائح التنظيمية للجامعة.



ويتجسد ذلك من خلال:

## ١. مجلس الجامعة (University Council):

- يعد التطوير الفعال وتحسين الأداء للجامعة بما يحقق جودة خدماتها هدفاً أساسياً لمجلس الجامعة، وذلك من خلال القيام بالمهام والإجراءات التالية:
  ١. إقرار سياسات ضمان الجودة وخطط تطويرها وتحسينها في الجامعة.
  ٢. توفير الموارد والدعم اللازم لإدارة عمليات الجودة في الجامعة.
  ٣. حل المشكلات وتجاوز المعوقات المعرقلات لعمليات الجودة في الجامعة.
  ٤. مراقبة ومتابعة الأداء في تنفيذ خطط الجودة، وفق آلية واضحة ومحددة.
  ٥. اتخاذ القرارات اللازمة لضمان الجودة في ضوء تقارير مؤشرات الأداء السنوي، وتقارير التقييم الذاتي.
  ٦. تأصيل ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس، والطلبة والعاملين في الجامعة من خلال نشر المعلومات والتوعية بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة.

## ٢. القيادة الإدارية (Administrative Leadership)

١. تحديد مسؤوليات ومهام القيادة الإدارية في الجامعة بتوصيفات وظيفية واضحة.
٢. تشارك القيادات الإدارية في صنع واتخاذ القرارات لحل المشكلات في مجال مهامهم ومسئولياتهم من خلال تقديم التصورات والمبادرات المناسبة لها.
٣. تقوم القيادات الإدارية بمتابعة مستويات الإنجاز للمهام التي تقع تحت مسؤوليتها بفاعلية وفي الوقت المناسب وفق إجراءات وآلية عمل محددة وواضحة.
٤. تدعم القيادة الإدارية مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق بين العاملين لتحقيق الأهداف التي تقع في حدود مسؤولياتهم.
٥. تعمل القيادات الإدارية في جميع المستويات على أساس التكامل من خلال التنسيق والتعاون بين مكونات الجامعة لضمان فاعلية كافة وظائف الجامعة ككل.
٦. تدرك القيادات الإدارية أنها مسؤولة عن جودة وفاعلية الأنشطة والمهام التي تدخل ضمن مسؤولياتهم المباشرة أو مسئولية من يعملون معهم بشكل غير مباشر

٧. تقوم القيادة الإدارية بتطبيق مبدأ المساءلة، وتفويض السلطة وفق مرجعة محددة ومقرة من قبل مجلس الجامعة.
٨. تتبنى القيادة الإدارية في الجامعة سياسة تشجع المبادرات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتقدم المكافأة المالية عليها، وفق إجراءات واضحة ومحددة

### ٣. إدارة عمليات ضمان الجودة ( Quality Assurance Operations ) :(Department

تدار عمليات ضمان الجودة في الجامعة من خلال مركز التطوير وضمان الجودة، وتتحدد مهام ومسئوليات المركز في تنفيذ خطط وبرامج ضمان الجودة في الجامعة في ضوء المعايير الوطنية للجودة والاعتماد الأكاديمي وذلك من خلال القيام بالمهام والإجراءات التالية:

١. الاشراف المباشر على وحدات الجودة في الكليات من خلال التنسيق والمتابعة المستمرة لأنشطتها المتعلقة بالجودة (التخطيط، التنفيذ، التقييم، المراجعة، والتحسين المستقبلي).
٢. عقد الورش والدورات التدريبية المتخصصة ذات العلاقة بالجودة ورفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري.
٣. إعداد أدوات ونماذج مشتركة لقياس مستويات الأداء وتقييم أنشطة الجودة.
٤. مراقبة الجودة من خلال رفع تقارير دورية مبنية على نتائج تحليل بيانات المؤشرات المتاحة في قاعدة البيانات المركزية في الجامعة.
٥. اعتماد مبدأ الشفافية في عمليات وإجراءات تقييم الجودة والتحسين بانتظام وفق أدلة واضحة، ومحكات محددة لإصدار الأحكام.

يجب أن تقوم لجنة الجودة بـ (الكلية/المركز) برئاسة العميد أو من يوكل بهذه المهمة بقيادة الكلية/المركز، من خلال تطوير السياسات المناسبة والعمليات اللازمة لتحقيق مبدأ المساءلة، ويجب على عميد الكلية/مدير المركز باعتباره رئيس لجنة الجودة بـ (الكلية/المركز) أن يقوم بإدارة وتوجيه نشاطات الكلية/المركز بشكل فعال وفق هيكل تنظيمي محدد وبشكل واضح، كما يجب أن تكون أنشطة اللجنة متوافقةً مع مبادئ الحوكمة والممارسة الأخلاقية، وتتمثل متطلبات جودة القيادة والحوكمة بالآتي:

أ. لجنة الجودة العامة بـ (الكلية/مركز) (General Quality Committee )  
:(Faculty/Center)

ينبغي عليها أن تعمل بصورة فعالة تحقق المصلحة لها بشكل عام وللمجتمع الذي تخدمه، ولتحقيق مهامها ينبغي أن تتخذ الإجراءات الآتية:

- التطوير الفعال للكلية/المركز يعتبر هدفاً أساسياً لها، بما يحقق مصالح طلبتها وفئات المجتمع الأخرى التي تخدمها.

- أن تشمل لجنة الجودة العامة بالكلية/المركز العميد ونائبه لشئون الجودة ورؤساء الأقسام، بما يضمن توافر مدى واسع من المعارف والخبرات لتوجيه السياسات التعليمية لـ (الكلية/المركز).

- يكون أعضاء لجنة الجودة العامة بـ (الكلية/المركز) على دراية كافية بمهام وأنشطة الكلية/المركز وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها.

- تزويد أعضاء لجنة الجودة العامة بـ (الكلية/المركز) الجدد بالمعلومات التي يحتاجونها من أجل التعرف على (الكلية/المركز)، وعلى دور لجنة الجودة وأسلوب العمل فيها.

- مراجعة رسالت (الكلية/المركز) وغاياتها وأهدافها بصورة دورية من خلال عمليات تغطي جميع شرائح المجتمع.

- ضمان أن رسالت (الكلية/المركز) وغاياتها وأهدافها تنعكس في خططها التفصيلية وأنشطتها الأساسية.

- مراقبة جميع العمليات التي تتم داخل (الكلية/المركز) ويتحمل المسؤولية عنها، غير أنه يتجنب التدخل في الشؤون الإدارية أو الأكاديمية.

- مدى كفاءة أدائها بصورة دورية، كما يعمل باستمرار على تطوير وتطبيق خطط لتحسين طريقة عملها.

ب. وحدة ضمان الجودة بالكلية/المركز (Quality Assurance Unit at the )  
:(College/Center)

يتحتم على وحدة ضمان الجودة بالتعاون مع اللجنة العامة للجودة أن تقوم بتحقيق التطوير والتحسين بـ (الكلية/المركز)، ولتحقيق هذا المتطلب ينبغي القيام بالآتي:

- تُحدد مسؤوليات وحدة ضمان الجودة بالكلية/المركز بشكل واضح في توصيفات المهام الوظيفية.
- تقوم الوحدة بتصوير أو توقع القضايا والفرص المحتملة، وتتخذ المبادرات المناسبة لها.
- تضمن الوحدة أن الإجراءات المطلوبة التي تقع في مجال مسؤولياتها تُنجز بفاعلية وفي الوقت المناسب.
- تشجع الوحدة على العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين من أجل تحقيق غايات وأهداف الكلية/المركز التي تكون في حدود مسؤولياتهم.
- تعمل الوحدة في جميع المستويات في (الكلية/المركز) بالتعاون مع زملاء العمل في لجان الجودة بالأقسام/الوحدات لضمان فاعلية كافة الوظائف بها.
- تحمل المسؤولية عن جودة وفاعلية الأنشطة والمهام التي تدخل ضمن مسؤولياتها بغض النظر عما إذا كانت هذه الأنشطة أو المهام تنفذ بواسطتها شخصياً أو بواسطة آخرين يعملون تحت مسؤوليتها.

#### ج- لجان الجودة بالأقسام (Departmental Quality Committees):

تقوم اللجان الجودة بالأقسام بعدد من المهام من أهمها:

١. مراجعة الأهداف التعليمية ومخرجات التعلم الخاصة بالبرنامج في ضوء متطلبات تقرير المقارنة المرجعية للخطة وسوق العمل وتبعاً للآليات المعتمدة من مركز التطوير وضمان الجودة ومجلس الاعتماد.
٢. المشاركة في إعداد سلم تقييم الأعمال الطلابية (Rubrics) لمختلف مقررات البرنامج وعرضها على وحدة ضمان الجودة بالكلية للمراجعة والاعتماد وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
٣. المشاركة في إعداد توصيف البرنامج والمقررات والخبرة الميدانية وفقاً لنماذج مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ورفعها إلى وحدة ضمان الجودة للمراجعة.
٤. المشاركة في إعداد ومراجعة المقارنات المرجعية (Benchmarking) الخاصة بالبرنامج واعتمادها من (مجلس القسم / وحدة ضمان الجودة).
٥. إعداد قائمة بتوصيات التحسين الواردة من تقارير المقررات والبرنامج ورفعها إلى مجلس القسم/وحدة ضمان الجودة ومتابعة اعتماد هذه التوصيات وأخطار القسم بتلك التوصيات.

٦. المشاركة في إعداد دراسة التقييم الذاتي للبرنامج وفقاً لنماذج مجلس الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي.
٧. تنفيذ أية مهام أخرى تقع في نطاق العمل.

#### د . إدارة عمليات ضمان الجودة (Quality Assurance Operations Department):

يترتب على الكلية/المركز القيام بوضع الترتيبات اللازمة لتطبيق عمليات ضمان الجودة فيها، ولتحقيق هذا المتطلب فإن عليها أن تقوم بالآتي:

- توجد وحدة ضمان الجودة ضمن الهيكل الإداري لـ (الكلية/المركز)، وتدعم بالعدد المناسب من الموظفين والموارد المالية والإدارية لتتمكن من العمل بفاعلية.

- يتم تحديد مهام ومسئوليات وحدة ضمان الجودة بـ (الكلية/المركز) بصورة واضحة، كما يتم تحديد العلاقة بينها وبين الأقسام/الوحدات بها.

- يتم التنسيق بين جميع نشاطات ومهام الجودة المختلفة في (الكلية/المركز)، وتكون جميعها تحت إشراف وحدة ضمان الجودة.

- يتم دمج عمليات ضمان الجودة بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من التخطيط المعتاد واستراتيجيات التطوير في كل أنحاء الكلية/المركز، وذلك في سلسلة محددة تبدأ بالتخطيط، ثم التنفيذ، ثم التقييم، ثم المراجعة.

- تكون عمليات التقويم:

(أ) مبنية على الأدلة والبراهين.

(ب) مرتبطة بالمعايير المناسبة.

(ج) متضمنة لمؤشرات أداء محددة مسبقاً.

(د) آخذة في الاعتبار التحقق المستقل من تفسير النتائج.

- يتم استخدام نماذج مشتركة وأدوات استطلاع الرأي للأنشطة المتشابهة في مختلف جهات الكلية/المركز (مثل المقررات، والبرامج، والمكتبات، وغيرها) وتجرى تحليلات مستقلة للاستجابات وللنتائج بما في ذلك الاتجاهات طويلة المدى.

- تخضع إجراءات ضمان الجودة- ذاتها - للتقويم والتحسين بانتظام، وتكتب عنها تقارير دورية، وذلك بصورة مشابهة لما يجري للوظائف الأخرى في (الكلية/المركز). ويتم استبعاد المتطلبات غير الضرورية كجزء من هذه المراجعات لتبسيط النظام وتجنب أي عمل غير ضروري.

- تكون عمليات تقويم الجودة شفافةً وتشتمل على محكات لإصدار الأحكام، ويتم توضيح الأدلة المستخدمة.

### ٣. جودة تصميم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية ( Quality Design of Academic Programs and Courses )

يجب أن تعد كل (كلية/مركز) مواصفات دقيقة لكل برنامج من برامجها الأكاديمية، تبدأ بتحديد دقيق لمواصفات متخرجي كل برنامج أكاديمي تتمثل بمخرجات تعلم مستهدفة للبرنامج تستند إلى معايير محلية (NARS) أو مرجعية خارجية مناسبة (معايير مهنية متعارف عليها في التعليم العالي أو في حالة البرامج غير المهنية مخرجات تعلم لستت برامج مشابهة تقدمها جامعات ذات سمعة جيدة)، ويجب أن تتأكد الكلية/المركز أن مواصفات البرامج الأكاديمية تشمل على سياسات وآليات تؤدي إلى استجابة حقيقية لمتطلبات البرنامج تضمن اكتساب الطلبة للحد الأدنى من المعارف والمهارات التي تحقق أهداف البرنامج ومخرجات التعلم المستهدفة.

كما يجب أن تشتمل مواصفات البرنامج على آلية تقييم للتأكد من تحقيق المتعلمين لمخرجات التعلم المستهدفة، وتُتبع القنوات الأكاديمية المناسبة للحصول على الموافقات الرسمية المطلوبة لاعتماد البرنامج الأكاديمي بحيث يوافق مجلس القسم الأكاديمي المعني على وثيقة مواصفات البرنامج الأكاديمي وخطّة المقررات الدراسية سواء عند إعدادها أو تعديلها أو تطويرها أو في حالة مراجعتها سواء لاستيعاب مقررات/موضوعات حديثة أو لإضافة أو حذف بعض مخرجات التعلم المستهدفة وذلك قبل اعتمادها من اللجان والمجالس المختصة في الإدارة العليا لـ (لكلية/المركز)، وتتم عملية جودة تصميم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية على النحو الآتي:

## أولاً: تصميم البرامج الأكاديمية (Academic Program Design)

يتم تصميم البرامج الأكاديمية بناءً على الآتي:

### ١. مواصفات البرنامج الأكاديمي (Academic Programs Specifications):

تُعرف مواصفات البرنامج الأكاديمي: بأنها وصف لمسار تعلم المتعلمين الملتحقين في برنامج أكاديمي معين عبر مجموعة من المقررات الدراسية التي خُطت وفق تنظيم وترتيب دقيقين بما يقود المتعلمين للحصول على درجة علمية.

وتتحدد مواصفات البرنامج الأكاديمي بالآتي:

- أ. اسم البرنامج ومعلومات أساسية حوله، وصف البرنامج (The name of the program and basic information about it, description of the program).
- ب. أهداف البرنامج (Program Goals).
- ج. مواصفات المتخرج (The Graduate Specifications):  
تتمثل بناء مواصفات المتخرج في المعايير التي رجعت إليها أثناء بنائها هل اعتمدت على المعايير المرجعية الوطنية (NARS)، أو معايير مرجعية خارجية، أو برامج نظيرة.
- د. نوع استراتيجيات التدريس/Teaching strategies) التي تعتمد عليها البرامج أثناء تدريسها.
- هـ. نوع استراتيجيات التقييم (Methods of assessment) التي تعتمد عليها البرامج أثناء التقويم.
- و. هيكل البرنامج (Program Structure)، ويتحدد بالآتي:
  ١. بنية البرنامج (Program structure General).
  ٢. الخطة العامة للبرنامج (plan of the program) وتوزيعها على المستويات الدراسية.
  ٣. خارطة المنهج (Curriculum Map)، جداول التسكين.

## ز. متطلبات البرنامج عند إعداد مواصفاته ( Program Requirements when Preparing its Specifications ):

ينبغي عند إعداد مواصفات البرنامج مراعات الآتي:

أ. أن تمثل مخرجات تعلم البرامج الأكاديمية مرتكز لإعداد مواصفات البرامج، ويتم بموجبها أيضاً تقييم البرنامج الأكاديمي والمقررات الدراسية وبقية أنشطة (الكلية/المركز) ذات الصلة بالبرنامج الأكاديمي، كما أنها تساعد على تحديد مدى ملاءمة البرنامج الأكاديمي للمستجدات المعرفية.

ب. أن تشكل مخرجات التعلم المستهدفة للبرنامج مرتكزاً رئيسياً لإعداد المقررات الدراسية، وبناء آلية لتقوية البرنامج.

ج. أن تشمل مواصفات البرنامج الأكاديمي على آلية لكيفية تنفيذ البرنامج بما يؤدي إلى تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.

د. أن تشمل مواصفات البرنامج الأكاديمي على آلية لكيفية تقييم مدى نجاح البرنامج في مساعدة المتعلمين على تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.

هـ. أن يوازن بين نوع وعدد المقررات الدراسية بحيث تقود إلى تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة. بمعنى أن توضع المقررات الدراسية في ضوء معرفة أعضاء هيئة التدريس في القسم الأكاديمي وخبرتهم في تحديد نوع وكم المقررات في كل مكون من مكونات البرنامج بما يمكن المتعلمين من تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة وليس فقط في ضوء المحتوى المعرفي التقليدي المتعارف عليه في كل تخصص.

## ٢. مخرجات التعلم (The Learning Outcomes):

تمثل مخرجات التعلم معالم ينبغي أن تسترشد بها (الكلية/المركز) في متابعة الجودة، كما تشكل خطة عمل تسيير عليها. وهي مخرجات قد تختلف نوعاً ما في بعض تفاصيلها من الكلية/المركز إلى أخرى ولكنها تلتقي مع رسالة الكلية/المركز وأهدافها، وتخدم في الأخير الأهداف العامة للتعليم العالي التي تضعها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وينصح هنا استخدام/استرشاد بالمعايير الأكاديمية المرجعية الوطنية (NARS).

أ. مستويات مخرجات التعلم المستهدفة ( Targeted Learning Outcome ):  
(Levels):



قبل الحديث عن مستويات مخرجات التعلم المستهدفة، ينبغي الإشارة إلى أهمية أن تكون مخرجات التعلم المستهدفة لأي برنامج أكاديمي متسقة مع رسالتة (الكلية/المركز) وأهدافها الرئيسية، وأن تكون في مستوى الدرجة العلمية التي توضع لها مخرجات التعلم المستهدفة، وأن تكون معقولة وممكنة التحقيق.

وتوضع مخرجات التعلم المستهدفة في ثلاثة مستويات، هي: مستوى الجامعة، ومستوى الكلية/المركز، ومستوى القسم/الوحدة/البرنامج. فعلى مستوى الجامعة، توضع مخرجات تعلم تشمل مخرجات تعلم الثقافة العامة ( General Education) وهي تضم الجذع المشترك من المقررات الذي ينبغي أن يشترك فيه جميع طلبة الجامعة، ومهارات الحصول على وظيفة (employability skills)، وغيرها من مخرجات التعلم التي قد ترى (كلية/مركز) بأنه ينبغي أن تتميز بإكسابها لمتخرجيها، وتشمل مخرجات تعلم الثقافة العامة على مستوى:

أولاً: الجامعة (The University)

١. فهم المفاهيم والمعارف الرئيسية وطرق التفكير للمجالات المعرفة الرئيسية مثل: العلوم الإنسانية، والعلوم الاجتماعية، والفنون، والعلوم الطبيعية، والرياضيات.

٢. اكتساب مهارات الإنسان المنتج القادر على التعلم مدى الحياة، وهذه تشمل: مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي، ومهارات تقنيات المعلومات، ومهارات الحساب الأساسية، ومهارات التفكير (الاستدلالي والناقد)، والقدرة على اكتساب المعرفة من مصادر متنوعة. تقدير كونه إنساناً يتصرف ضمن سلوك قيمي وكونه مواطناً فاعلاً. وهذه تشمل: تقدير المبادئ القيمية، ومهارات المواطنة والتعامل مع الآخرين، والحساسية التاريخية، وتقدير الجمال، والاستعداد لتحمل مسؤولياته الوطنية والسياسية والاجتماعية على المستويات المحلية، والقومية، والعالمية.

ثانياً: الكلية/المركز (College/Center)

توضع مخرجات تعلم مشتركة لجميع منتسبي الكلية، وهذه عادة ما تتميز تخصصات عن أخرى، فالتخصصات الإنسانية تشترك في مخرجات تعلم تختلف عن تلك التي توضع للتخصصات العلمية، وهي ت مثل مخرجات التعلم للجذع المشترك بين طلبة التخصصات المتقاربة في الكلية الواحدة.

### ثالثاً: (القسم/البرنامج)

توضع مخرجات تعلم تركز على تخصص معين أو مجموعة تخصصات بينية. وقد يكون البرنامج مهني، مثل: الطب، والهندسة، والأعمال، والتربية أو قد يكون البرنامج تخصصي، مثل: اللغات، والتاريخ، والعلوم الطبيعية.

ب. كيفية وضع مخرجات التعلم المستهدفة للبرامج الأكاديمية:

توضع مخرجات التعلم المستهدفة للبرنامج الأكاديمي على المستويات الثلاثة السابقة. وهي عملية ليست سهلة وسريعة وذلك لأن الأقسام الأكاديمية تختلف من حيث تجانس أعضاء هيئة التدريس واتفاقهم حول الإطار العام لبرنامجهم الأكاديمي أو فلسفتهم التدريسية، لذلك نقدم بعض الإرشادات التي قد تكون مفيدة لوضع مخرجات تعلم البرامج الأكاديمية وتكون محل إجماع أعضاء هيئة التدريس، وهي على النحو الآتي:

- تعقد نقاشات بين أعضاء هيئة التدريس في القسم حول الموضوعات التالية أو ما شابهها: الاطلاع على المعايير الأكاديمية المرجعية الوطنية (NARS) والاسترشاد بها، ووضع وصف للطالب المثالي الملتحق في البرنامج خلال مراحل مختلفة من تقدمه الدراسي مثلاً: (مرحلة متطلبات الكلية، ومرحلة العلوم الأساسية، ومرحلة العلوم التطبيقية)، وفي كل مرحلة يتم وضع قائمة: (بما يعرفه الطالب الخريج، وبالإنجازات التي يحققها في الميدان العملي في صورة إنجازات مهنية أو وظيفية، وبصفته عضواً فاعلاً في المجتمع).
- تصنف تلك المخرجات في المحاور التالية: المعرفة والفهم، والمهارات الذهنية، والمهارات المهنية والعملية، والمهارات العامة.
- يتم اختيار ستة برامج مماثلة (برنامجين من جامعات عربية عصرية، وبرنامجين من جامعات أسيوية مشهورة، وبرنامجين من جامعات غربية عريقة). وتدرس مخرجات تعلم تلك البرامج ويتم مقارنتها فيما بينها وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها.
- يتم مقارنة القائمة التي تم إعدادها في القسم مع مخرجات تعلم تلك البرامج ومع معايير مرجعية وطنية وخارجية (بالنسبة للبرامج المهنية)، ويتم تحديد أوجه الاستفادة لتحسين مخرجات التعلم التي تم إعدادها في قسمك.

- إجراء التعديلات اللازمة على مخرجات التعلم التي وضعتها للوصول إلى الصيغة النهائية لمخرجات التعلم المستهدفة لبرنامجك، وبشكل عام، تتصف مخرجات التعلم المستهدفة للبرامج بما يأتي:

١. عامة وتشتق من طبيعة دور المتعلم بعد التخرج سواء كان طبيباً أو مهندساً أو محاسباً أو معلماً، أو لغوياً أو كيميائياً، ...الخ، وتتطلب استخدام مستويات تفكير عليا، مثل: التحليل، والتركيب، والتقويم. حيث تتطلب ربط وتركيب معارف مجزأة ومهارات صغيرة فيما هو أعم منها.
٢. تكون في صورة أداءات ( Performances ) أو منتجات (Products)، فالأداء يشمل القيام ببعض المهام الرئيسية المتوقع من الدارس بعد التخرج القيام بها، فالطبيب قد يطلب منه تشخيص حالة، والمهندس قد يطلب منه تصميم مشروع، والمحاسب قد يطلب منه القيام بعمليات محاسبية حقيقية، والمعلم قد يطلب منه القيام بتقديم درس في موقف حقيقي، وهذه لا تتم فقط في مشروعات التخرج، وإنما تدمج في المقررات منذ البداية، أما المنتج فهو ما يمكن قياسه، مثل: مشروع، أو ملف إنجاز، أو ورقة بحثية.

- شروط وضع مخرجات التعلم المستهدفة للبرامج الأكاديمية:

يمكن استعراض شروط وضع مخرجات التعلم المستهدفة للبرامج الأكاديمية وهي على النحو الآتي:

المرجعية (Reference): وضع مخرجات تعلم واضحة ودقيقة لكل برنامج أكاديمي تستند إلى المعايير الأكاديمية المرجعية الوطنية (NARS) ومعايير مرجعية خارجية ك (معايير منظمات مهنية عالمية متخصصة أو معايير مؤسسات تعليم عالي مشابهة لها في الحجم والمستوى) ولا بد أن يراعى فيها أن تكون ملائمة بما يتماشى مع رسالت (الكلية)، وأهدافها. ففي البرامج المهنية مثل برامج: (الطب، والهندسة، وتقنيات المعلومات، والمحاسبة، والتربية) يمكن أن يُستند عند إعداد مخرجات التعلم إلى معايير مرجعية خارجية لمنظمات مهنية مثل: (ABET, AACSB, WFME) وفي البرامج التخصصية مثل: (العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية) يمكن أن يُستند إلى مخرجات تعلم تخصصية تتبناها مؤسسات تعليم عالي مماثلة.

وتوضع مقارنة بين مخرجات تعلم البرنامج المستهدفة والمعايير الخارجية المرجعية أو مخرجات التعلم الخارجية كما هو موضح في الجدول التالي:

مخرجات التعلم المستهدفة	المعايير المرجعية المحلية/الخارجية أو مخرجات التعلم المرجعية*
مخرج التعلم 1 - A	
مخرج التعلم 2 - A	
مخرج التعلم 3 - A	
إلخ .	
مخرج التعلم 1 - B	
مخرج التعلم 2 - B	
مخرج التعلم 3 - B	
إلخ .	
مخرج التعلم 1 - C	
مخرج التعلم 2 - C	
مخرج التعلم 3 - C	
إلخ .	
مخرج التعلم 1 - D	
مخرج التعلم 2 - D	
مخرج التعلم 3 - D	
إلخ .	

\* تستخدم مخرجات التعلم المرجعية في حالة عدم وجود معايير مهنية خارجية.

٢ . الشمول (Inclusion): أن تكون قائمة مخرجات التعلم معقولة، ومناسبة، وشاملة، وتفرق بوضوح بين مخرجات التعلم على مستوى البكالوريوس وتلك التي على مستوى الدراسات العليا، وأن تضم مخرجات التعلم العامة التي تستهدفها كلية/مركز لمتخرجين مع مخرجات التعلم المستهدفة للبرنامج الأكاديمي، وأن تغطي مخرجات التعلم المستهدفة، بالإضافة إلى متطلبات المهنة أو التخصص ومعايير التدريب العملي، مجالات: المهارات الأساسية، والثقافة العامة، والمعارف الاجتماعية والإنسانية، والمعارف العلمية والرياضية.

٣ . المستوى (The level): أن يكون مستوى مخرجات التعلم في مستوى الشهادة التي تمنحها (الكلية/المركز).

٤ . قابلية القياس (Measurability): أن تصاغ مخرجات التعلم المستهدفة في صورة أدائية تبين بوضوح ما الذي يجب ان يفهمه الخريج ويكون قادراً على

القيام به ويكون حريصاً عليه عند استكمال متطلبات التخرج. وأن توضع مجموعة من المقاييس الدقيقة مثل مقاييس الأداء (rubrics) لقياس مدى تحقيق كل مخرج تعلم وكذلك أمثلة لأداء الطلبة في كل مستوى من مستويات المقياس.

٥ . مناسبة العدد (Suitable Number): أن يكون عدد مخرجات التعلم المستهدفة لكل برنامج محدوداً وأن تصنف إلى معرفة وفهم، ومهارات ذهنية، ومهارات مهنية وعملية، ومهارات عامة.

٦ . الربط بالمنهج والمقررات الدراسية: أن يوجد ربط واضح ومقصود بين المنهج والمقررات الدراسية، وطرق التدريس، والتقييم وخدمات التعلم ذات الصلة بما يؤدي إلى تحقيق كل من مخرجات التعلم، كما ينبغي أن يبين مخطط المنهج والمقررات الدراسية التدرج في مستوى صعوبة مخرجات التعلم، وهذا يتطلب أن توزع/تسكن مخرجات التعلم المستهدفة في مقررات البرنامج الأكاديمي بحيث يسهل تحقيقها وقياس مدى تحققها، والجدول التالي يوضح الهيكل العام لعملية توزيع أو تسكين مخرجات التعلم المستهدفة على عدد من المقررات الدراسية.

I=Introduction, E=Extension, A=Application

م	مخرجات تعلم البرنامج																
	المهارات العامة				المهارات العملية				المهارات الذهنية				المعرفة والفهم				مقررات البرنامج الأكاديمي
	D4	D3	D2	D1	C4	C3	C2	C1	B4	B3	B2	B1	A4	A3	A2	A1	
١																	
٢																	
٣																	
٤																	
٥																	
٦																	

ثانياً: تصميم المقررات الدراسية (Course Design):

أ. مواصفات المقرر الدراسي (Course Specifications):

تعرف مواصفات المقرر الدراسي بأنها: وصف لأنشطة التعلم التي ينبغي أن يقوم بها عضو هيئة التدريس القائم على تدريس المقرر والمتعلمون خلال العام أو الفصل الدراسي والتي تُخطط وفق تنظيم وترتيب دقيقين تساعد المتعلمين على تحقيق مخرجات تعلم المقرر الدراسي.

ومن الملاحظ أنه عندما يتم تسكين مخرجات التعلم المستهدفة للبرنامج الأكاديمي في المقررات الدراسية التي يغطيها فليس بالضرورة أن تكون صياغة مخرجات تعلم المقررات الدراسية مماثلة لتلك التي حددت للبرنامج الأكاديمي، وإنما ينبغي أن تعمل جميع مخرجات تعلم المقررات الدراسية لبرنامج أكاديمي معين على تحقيق مخرجاته، وتتمحور مواصفات المقررات الدراسي بالآتي:

- ١ - اسم المقرر ومعلومات أساسية حوله وتوصيفه.
  - ٢ - أهمية المقرر للبرنامج والطلبة.
  - ٣ - المتوقع من المتعلم فهمه والقيام به والحرص عليه بعد استكمال دراسة المقرر الدراسي، وعلاقتها بمخرجات التعلم المستهدفة بمخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي.
  - ٤ - المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي أن يكتسبها المتعلمون بعد اكمال دراسة المقرر (المحتوى).
  - ٥ - استراتيجيات تدريس المقرر الدراسي.
  - ٦ - استراتيجيات تقييم المقرر الدراسي.
  - ٧ - التكيليات والأنشطة التي ينبغي أن يقوم بها المتعلمون.
  - ٨ - مصادر التعلم: الكتب والمراجع ومصادر المعلومات التي ينبغي أن يطلع عليها المتعلمون لفهم محتوى المقرر.
- وتشكل مواصفات المقررات الدراسية خطط عمل يسير عليها أعضاء هيئة التدريس القائمون على تدريس المقرر، ومرجعية لمنسق المقرر لكتابة تقرير المقرر في نهاية العام أو الفصل الدراسي، وتمثل مخرجات التعلم المستهدفة للمقررات الدراسية مرتكزات أساسية لتقييمها، ولتحديد مدى ملاءمتها للمستجدات المعرفية كما تمثل معالم يسترشد بها أعضاء هيئة التدريس عند تدريس المقررات، ونعرض بعض الخطوات التي نراها مهمة لمساعدة الكلية/المركز على ضمان جودة مقرراتها الدراسية، وهي على النحو الآتي:
١. أن يلتزم أعضاء هيئة التدريس القائمون على تدريس المقرر الدراسي بمخرجات التعلم المستهدفة التي تم الاتفاق عليها عند إعداد مواصفات البرنامج الأكاديمي.

٢. أن يكون مستوى محتوى وأنشطة تعلم وتقييم المقرر الدراسي في مستوى البرنامج الأكاديمي الذي يخدمه المقرر الدراسي ومستوى الشهادة التي تمنح من (الكلية/المركز).

٣. أن تشتمل مواصفات المقرر الدراسي على آلية لكيفية تنفيذه بما يؤدي إلى تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.

٤. أن يشمل مواصفات المقرر الدراسي على آلية لكيفية تقييم مدى نجاح المقرر الدراسي في مساعدة المتعلمين على تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.

٥. أن يُعد جدولاً يوضح طرق التدريس المناسبة لتعلم المتعلمين لكل من مخرجات التعلم المستهدفة التي يغطيها المقرر الدراسي، وكذلك المحتوى المعرفي وأساليب التقييم المناسبة لمعرفة مدى تحقيق المتعلمين لكل مخرج من مخرجات التعلم المستهدفة، والجدول التالي يوضح الهيكل العام لهذه العملية.

مخرجات التعلم المستهدفة	ماذا تعني	طرق التدريس	أساليب التقييم
المعرفة والفهم (Knowledge & Understanding)	المعلومات والمفاهيم الأساسية التي يجب أن يكتسبها الخريج عند انتهائه من عملية التعلم.	المحاضرة التفاعلية - المناقشة - التعلم التعاوني - المناقشة - حل المشكلات.	الواجب المنزلي - ملف الإنجاز.
المهارات الذهنية أو العقلية (Intellectual Skills)	القدرات العقلية التي يكتسبها الخريج بعد انتهائه من عملية التعلم.	المناقشة - حل المشكلة - العصف الذهني - التعلم التعاوني - المحاكاة - التعلم القائم على المشروع - العصف الذهني).	عمل المشروع - عرض الطلبة - ملف الإنجاز.
المهارات التخصصية أو المهنية (Professional & Practical Skills)	المهارات التطبيقية المتعلقة بمجال التخصص والتي يجب أن يكتسبها الطالب عند إكمال البرنامج، وتعكس الاستعداد لاستخدام مواد أكاديمية في تطبيقات مهنية.	العروض الإيضاحية - حل المشكلة - التدريس المصغر - التربية العملية - المحاكاة - التعلم القائم على المشروع - التعلم التعاوني.	العمل التطبيقي - عمل المشروع - ملف الإنجاز - الواجب المنزلي - عرض الطلبة -.
المهارات العامة والانتقالية (General & Transferable Skills)	مهارات عامة غير مرتبطة بالتخصص أو مقرر دراسي.	حل المشكلة، العصف الذهني - التعلم التعاوني - مناقشة - المشروعات.	ملف الإنجاز - عمل المشروع.

٦- أن يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتقييم المقرر بحسب تقرير المقرر المعد من المؤسسة (إعداد تقرير المقرر الدراسي).

## ٤. جودة العملية التعليمية ( The Quality of the Educational ) (Process)

ينبغي أن يكون لدى الكلية/المركز نظام فعال لضمان أن جميع البرامج الأكاديمية تحقق المستويات العالية للتعلم والتعليم عند الموافقة الأولية عليها، ومن خلال متابعة الأداء وتقديم الخدمات المساندة على مستوى (الكلية/المركز)، كما يجب أن تكون نواتج (مخرجات أو حصيلة) تعلم الطلبة محددة بدقة، ومتسقة مع "الإطار الوطني للمؤهلات" وذلك في جميع البرامج العلمية، أما في البرامج المهنية فينبغي أن تتسق نواتج التعلم أيضاً مع متطلبات التوظيف أو ما تتطلبه ممارسة المهنة. كما يجب أن يتم تقييم مستويات التعلم والتحقق منها من خلال عمليات ملائمة، وأن تتم مقارنتها بنقاط (معايير أو مستويات) مرجعية خارجية مناسبة وذات مستوى رفيع، وأما أفراد هيئة التدريس فينبغي أن يكونوا مؤهلين بصورة مناسبة ولديهم الخبرة اللازمة للقيام بمسؤولياتهم التدريسية، ويطبقوا استراتيجيات تدريسية ملائمة للنواتج التعليمية المختلفة، وكما يشتركوا في الأنشطة المناسبة لتحسين كفاءاتهم التدريسية.

وينبغي تقويم جودة التدريس وفاعلية البرامج من خلال تقييمات الطلبة، ومن خلال استطلاعات آراء المتخرجين وأصحاب الأعمال، مع أهمية استخدام الأدلة والنتائج المستخلصة من هذه المصادر كأساس لخطط التحسين، ويجب أن يكون لدى (الكلية/المركز) نظام فعال لضمان تحقيق مستويات (معايير) عالية للتعلم والتعليم في جميع البرامج المقدمة، ولدعم تحسينها، وأن يكون لدى (الكلية/المركز) الإجراءات اللازمة للمراقبة ورفع التقارير التي تبين أن المتطلبات المنصوص عليها في معيار التعلم والتعليم تم تحقيقها في جميع البرامج التي تقدمها (الكلية/المركز).

## تحقيق جودة العملية التعليمية ( Achieving the Quality of the ) (Educational Process):

ويتم تحقيق جودة العملية التعليمية من خلال القيام بما يأتي:

أ. يتم إجراء تقويم شامل لجميع المقترحات الخاصة باستحداث برامج جديدة أو تلك المتعلقة بإجراء تغييرات جوهرية في برامج قائمة، ومن ثم تتم الموافقة على هذه المقترحات من قبل اللجنة الأكاديمية العليا (المجلس العلمي) في (الكلية/المركز).



ب. يتم أخذ القضايا والمتطلبات التي نُصَّ عليها في معيار التعلم والتعليم في الاعتبار عند تقويم البرامج الجديدة أو التغييرات الكبيرة في البرامج من قبل اللجنة الأكاديمية العليا في الكلية/المركز.

ج. توضع إرشادات توجيهية لتحديد مستويات النظر في المؤشرات والتقارير المطلوبة حول المقررات والبرامج والموافقة عليها ثم توافق لجنة القسم على التغييرات اليسيرة المطلوبة لتحديث المقرر.

د. توضع إرشادات توجيهية لتحديد مستويات الموافقة على التغييرات التي تجرى في المقررات والبرامج، وينبغي أن تُجرى التغييرات الطفيفة، اللازمة للحفاظ على حداثة البرامج ومواكبتها والتي تستجيب لتقييمات المقررات والبرامج، بشكل مرن وسريع الأقسام وأن تحوّل التغييرات الجوهرية إلى اللجان العليا للموافقة عليها.

هـ. تتم مراجعة البيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسة لكل البرامج على الأقل مرة في كل عام دراسي، من قبل كبار المسؤولين في الإدارة العليا عن الشؤون الأكاديمية في (الكلية/المركز)، وكذلك من قبل اللجنة العامة للجودة في (الكلية/المركز)، واللجنة الأكاديمية العليا (المجلس العلمي)، مع أهمية أن يطلع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة (مجلس الجامعة أو مجلس الأمانة) على تقرير عام حول أداء المؤسسة.

و. تتحقق الكلية/المركز من أن التقارير السنوية لجميع البرامج قد تم إعدادها ومراجعتها من قبل لجان الأقسام العلمية أو الكليات، كما تضمن أن تُتخذ الإجراءات المناسبة للاستجابة للتوصيات الواردة في تلك التقارير.

ز. تتحقق الكلية/المركز من أن عمليات التقويم الذاتي تتم القيام بها بصورة دورية (مثلاً مرة كل سنتين أو ثلاث) لكل برنامج باستخدام مقاييس التقويم الذاتي لبرامج التعليم العالي، وأن هنالك تقارير تُعد حول هذه العمليات من قبل لجنة الجودة في (الكلية/المركز) وغيرها من اللجان الأكاديمية ذات العلاقة.

ح. يتم إعداد تقارير حول المستوى العام للجودة في البرامج على مستوى الكلية/المركز ككل بصفة دورية (مرة كل ثلاث سنوات على سبيل المثال) ليتم النظر فيها داخل الكلية/المركز، بحيث تُشير لنقاط القوة والضعف المشتركة، ومستويات التفاوت المهمة في الجودة بين البرامج والأقسام والوحدات.

ط. يتم الرد على تقارير الأقسام الموجهة للكليات أو تقارير الأقسام أو الكليات الموجهة للإدارة المركزية (العليا) بصورة مناسبة، مع تقديم الإجابات المطلوبة على أي تساؤلات أو مقترحات من قبل تلك الجهات.

ي . تتكافأ مستويات نواتج التعلم، والموارد المقدمة (بما فيها مصادر التعلم وتوفير الموظفين والموارد اللازمة لإجراء البحوث) في كل الأقسام، وذلك في حالة تقديم البرامج في أقسام مختلفة، بما في ذلك أقسام الطلبة والطالبات أو فروع (الكليّة/المركز)، ويتم توفير البيانات المستخدمة في عمليات التقويم ومؤشرات الأداء لجميع هذه الأقسام ولجميع البرامج بشكل عام.

#### ٥ . جودة مصادر التعلم (Quality of learning Resources)

يجب أن تضمن (الكليّة/المركز) بأن المصادر المتوافرة لدعم تعلم الطلبة كافية وملائمة لكل برنامج أكاديمي كما يلي: يعتمد الطلبة، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس، على مصادر تعلم متنوعة.

تصمم مصادر التعلم وفق حاجات الطلبة وأن تكون متاحة لاستخدامها بيسر، ويتم جمع معلومات حول رضى الطلبة عن مصادر التعلم بهدف تطويرها دورياً، وتشمل جودة مصادر التعلم توفر ما يلي:

المكتبات ومراكز مصادر التعلم بما في ذلك المصادر الإلكترونية

مختبرات الحاسوب والمختبرات العلمية، والورش، والمعامل.

المعيدين، والمدربين المساعدين، وغيرهم من الإخصائيين.

#### ٦ - جودة الموارد البشرية (Quality of the Faculty)

لم تعد الموارد البشرية بشكل عام هي الوحيدة لضمان نجاح أي مؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها بجودة عالية على الرغم من أهميتها، بل أصبحت الموارد البشرية أكثر أهمية، على اعتبار أن ضمان جودة أداء المؤسسة لوظائفها يعتمد على مدى جودة مواردها البشرية.

وعلى هذا الأساس فقد أولت جامعة صنعاء هذا البعد اهتماماً بالغاً من خلال القيام بالعديد من الإجراءات لضمان جودة مواردها البشرية. ابتداءً من تحديث وتطوير شروط التعيين لكوادرها (الأكاديميين، والإداريين، والفنيين)، وانتهاءً بوضع الخطط وإجراءات تنفيذها وتحسينها المستمر.

وتأتي أهمية جودة الموارد البشرية من كونها تشكل البيئة الحاضنة لجميع الأنشطة والمهام التي تضطلع بها الجامعة من تعليم وتعلم وبحث علمي وخدمات مجتمعية، ولذا فإن صحة هذه البيئة وجودتها هو من الأساس التي يجب على (الكلية/المركز) وضع الخطط الكفوءة ومراقبتها وتحسينها المستمر، وتنفيذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ هذه الخطط ومراقبتها بشكل دوري، ويمكن أن توضح كما يأتي:

#### أ- جودة أعضاء هيئة التدريس (Quality of Administrators)

تقوم عملية تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على شروط واجراءات محددة وواضحة تضمن توافر المعارف العلمية التخصصية، والمهارات اللازمة المطلوبة للقيام بوظائف الجامعة المحددة. وذلك وفق عدد من الإجراءات تبدأ بالقسم العلمي، ومروراً باللجنة الأكاديمية ومجلس الكلية، وانتهاءً بالمجلس الأكاديمي للجامعة، ومجلس الجامعة.

لذلك يجب أن يكون لدى (الكلية/المركز) منهجية/آلية مقنعة لها بأن أعضاء هيئة التدريس مؤهلين وذوا كفاءة للقيام بمهامهم، ويجب أن تكون تلك المنهجية/الآلية متاحة للمقيمين الخارجيين للحكم على جودتها والتعليق عليها. وينبغي أن:

\* يمتلك أعضاء هيئة التدريس معرفة كاملة وفهم عميق للمقررات التي يقومون بتدريسها، ولديهم المهارة والخبرة الضرورية لتوصيل معارفهم وفهمهم إلى الطلبة في سياقات تدريس متنوعة.

\* إتاحة فرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بما يضمن رفع مستوى جودة أدائهم من خلال التدريب، ودعم المشاركات، وتشجيع المبادرات بغرض:

- تطوير قدراتهم التدريسية في ضوء ما يستجد من أساليب وطرائق تدريس أكثر فعالية.

- تطوير مهاراتهم البحثية، ومهارات استخدام التقنيات الإلكترونية المتاحة.

- التشجيع على الانتاج العلمي، ودعم المشاركات العلمية في المؤتمرات والندوات والورش محلياً واقليمياً، ودولياً.

- إشراكهم في المؤتمرات والندوات والورش خارج (الكلية/المركز) لتحسين مهاراتهم التدريسية.

\* إجراء تقييم فصلي لأداء أعضاء هيئة التدريس من قبل القسم العلمي، الزملاء، الطلبة، قيادة الكلية، وفق نظام التقييم المعتمد في الجامعة، وأدوات القياس المعدة مسبقاً لذلك.

\* اتخاذ القرارات ووضع الخطط اللازمة للتحسين في ضوء نتائج تحليل بيانات التقييم.

\* دعم أعضاء هيئة التدريس محدود الكفاءة التدريسية لتحسين مهاراتهم إلى مستوى مقبول وأن يكون هناك وسائل لإبعادهم من مهام التدريس إذا ما فشلوا في تحسين مهاراتهم التدريسية.

#### ب- جودة الإداريين (Quality Technicians)

يجب أن يكون لدى الجامعة منهجية واضحة لاختيار الإداريين المؤهلين من ذوي الكفاءة للقيام بمهامهم، وهذا يتطلب ما يأتي:

١. وجود سياسة توظيف وإجراءات مكتوبة تتضمن توصيف وظيفي واضح لاختيار الإداريين لشغل الوظائف في ضوء طبيعة المهام، ومتطلباتها من تأهيل ومهارات وكفاءة.

٢. نظام توظيف يتضمن إتاحة الفرص المتكافئة، وتقديم الدعم الكامل للإداريين للتنمية المهنية المستمرة.

٣. إجراء تقييم دوري متعدد الأبعاد للكوادر الإدارية من قبل الرئيس المباشر، وفق نظام التقييم المعتمد في الجامعة، وأدوات القياس المعدة مسبقاً لذلك.

#### ج - جودة الفنيين (The Quality of Scientific Research)

يجب أن يكون لدى الجامعة منهجية واضحة لاختيار الإداريين المؤهلين من ذوي الكفاءة للقيام بمهامهم، وهذا يتطلب ما يأتي:

١. تتبع الجامعة سياسة توظيف وإجراءات مكتوبة تتضمن توصيف وظيفي واضح لاختيار الكوادر الفنية لشغل الوظائف الفنية في ضوء متطلبات البرامج التعليمية من تأهيل ومهارات وكفاءة.

٢. إتاحة الفرص المتكافئة أمام الفنيين من حيث المشاركة وتقديم المبادرات المتخصصة والتنمية المهنية.

٣. أن تتميز بالمؤهلات والخبرات اللازمة للممارسة الفعالة لمسؤولياتهم، كما يجب اتباع استراتيجيات التنمية المهنية لضمان التطور المستمر لخبراتهم.

٤. إجراء تقييم دوري لأداء الفنيين، مع تقدير الأداء المتميز وتقديم الدعم للتطور المستمر متى تطلب الأمر ذلك، ويتم تقييمهم من قبل الموارد البشرية والقسم الأكاديمي والطلبة وفق نظام التقييم المعتمد في الجامعة، وأدوات القياس المعدة لذلك مسبقاً.

## ٧. جودة البحث العلمي ( The Quality of the Community Partnership )

من الضرورة أن تتوفر لدى الكلية/المركز استراتيجية للبحث العلمي تتفق وطبيعة رسالتها، وأن يشارك جميع أعضاء هيئة التدريس والطلبة في أنشطة البحث والنشر العلمي، فالبحث العلمي بشقيه النظري والتطبيقي هو النشاط الموجه لبناء أو تعديل النظريات واستخدامها في نقل المعرفة والتكنولوجيا وتلبية احتياجات المجتمع التنموية وتطوير القطاعات الإنتاجية والخدمية، وتشمل جودة البحث العلمي ما يأتي:

- توفر خطة سنوية للبحث العلمي.
- توفر مناخ مناسب للبحث العلمي وتشجع أعضاء هيئة التدريس والطلبة على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل.
- توفير الدعم المالي والمادي والمعلوماتي اللازم لإجراء البحوث وتأليف الكتب ونشرها.
- توفر بيئة تنظيمية داعمة للبحث والنشر والتطوير.
- توفر الفرص لمساهمة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل العلمية.

## ٨. جودة الشراكة المجتمعية ( Quality of Financial Resources )

لضمان جودة الشراكة المجتمعية ينبغي على الكلية/المركز وضع السياسات والاستراتيجيات لجودة الشراكة المجتمعية بما يتفق مع رسالتها ويحقق أهدافها ووظيفتها في مجال خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته التنموية وتطوير قطاعاته الإنتاجية والخدمية وفق المؤشرات التالية:

- توفر وحدة تتولى وضع خطة لخدمة المجتمع وتوفير الظروف المناسبة لتطبيقها.
- وضع سياسة واضحة ومحددة تعمل من خلالها على استغلال كوادرها ومواردها والإمكانات المتاحة لديها في خدمة المجتمع.
- تنشئ مراكز متخصصة لخدمة المجتمع تلبي حاجاته وتحل مشكلاته.
- تعزيز الشراكة مع القطاع العام والخاص لتمويل أنشطة تخدم المجتمع المحلي والاقليمي وسوق العمل.
- تستحدث تخصصات جديدة لمواكبة المستجدات العلمية وتلبية حاجات المجتمع وسوق العمل.
- تحرص على تكوين صورة ذهنية إيجابية لها داخل المجتمع، والمحافظة عليها وتطويرها.
- تسهم مع مؤسسات المجتمع في تفعيل المبادرات التشاركية وتنفيذ المشاريع التنموية في كافة نواحي الحياة.
- تسهم في إقامة المعارض والندوات العلمية والثقافية والمشاريع التنموية والدورات التدريبية وصدار المجالات الثقافية وتطور التقنيات والبرامج الحاسوبية وتقديم الدراسات والاستشارات لمؤسسات المجتمع العام والخاص ومعالجة مشكلاتها.
- تحتفظ بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع من خلال توثيق علاقاتها مع الوزارات والهيئات والاتحادات والنقابات والجمعيات باتفاقيات علمية وعقود بحثية.

## ٩. جودة البنية التحتية والتجهيزات والموارد المالية) Quality of (Students Services and Activities

وتتمثل جودة البنية التحتية والتجهيزات والموارد المالية من خلال توفر الآتي:

### أ. جودة المرافق والتجهيزات:

يتوافق تصميم المرافق بما يتناسب مع المتطلبات المحددة للتعليم والتعلم في البرامج التي تقدمها (الكلية/المركز)، كما يجب أن توفر بيئة آمنة وصحية لتعليم عالي الجودة، ويجب أن تتابع (الكلية/المركز) كيفية استخدام المرافق لديها، كما ينبغي أن تستخدم استطلاعات رأي المستخدمين لهذه المرافق للمساعدة في تخطيط عمليات التحسين، ويجب أن تقوم

(الكلية/المركز) بتوفير العدد الكافي من القاعات الدراسية والمعامل، فضلاً عن توفير الحاسبات الآلية وتجهيزات البحث العلمي للطلبة وهيئة التدريس، كما يجب أن تقوم بتوفير أماكن كافية للخدمات الأخرى مثل المطاعم والأنشطة غير الصفية، إضافة إلى توفير إسكان الطلبة عندما يستدعي الأمر ذلك، ولتحقيق هذه المتطلبات يجب القيام بما يأتي:

- وضع الخطط والجداول الزمنية لشراء التجهيزات الأساسية، والصيانة والاستبدال حسب الجدول المحدد.

- تقوم (الكلية/المركز) قبل شراء أو تطوير المرافق والتجهيزات الأساسية بالتشاور بصورة تفصيلية مع المستفيدين منها لضمان مناسبتها للاحتياجات الحالية والمتوقعة مستقبلاً.

- يوجد لدى (الكلية/المركز) سياسة واضحة لضمان توافق التجهيزات والأنظمة إلى أقصى حد ممكن في كافة أرجاء الكلية/المركز.

- يتم إعداد خطط عمل قبل شراء أي تجهيزات كبرى بحيث تتضمن دراسة البدائل المتاحة أمام الكلية/المركز من حيث إمكانية استئجار هذه التجهيزات أو استخدامها المشترك مع جهات أخرى.

- يتم تقويم المقترحات، المقدمة لاستئجار المرافق الأساسية ولتوفير المباني وإدارة المرافق عن طريق متعهدين، وذلك بصورة شاملة ودقيقة للتحقق من مدى جودها على المدى البعيد لـ (الكلية/المركز)، ويتم التعامل معها بطريقة تضمن كفاءة ضبط الجودة وفائدتها المالية.

- يجب أن تكون المرافق والتجهيزات على درجة عالية من الجودة، مع استخدام استراتيجيات فعالة لتقويم مدى كفايتها لحاجة (الكلية/المركز)، وجودتها، والخدمات المتصلة بها. ولتحقيق هذه المتطلبات يجب القيام بما يأتي:

- تكون البيئة المادية لمباني وأرضيات (الكلية/المركز) نظيفة وجذابة وتتم صيانتها بصورة جيدة تحقق في المرافق والتجهيزات جميع متطلبات الصحة والسلامة، مع توفير التدريب المناسب للمستخدمين.

- تتضمن عمليات تقييم الجودة التغذوية الراجعة من المستخدمين الأساسيين حول كفاية المرافق وجودتها، إضافة إلى آليات محددة للتعامل مع هذه الآراء والاستجابة لها.

- تتم المقارنة المرجعية لمعايير توفير المرافق، الخاصة بالتدريس والمعامل والبحث، مع ما يتم توفيره من مرافق مكافئة لدى الكلية/المركز الأخرى المماثلة (يشمل ذلك أشياء مثل سعة قاعات التدريس، ومرافق المعامل وتجهيزاتها، وسهولة الوصول لمرافق الحاسب الآلي والبرمجيات اللازمة، وأماكن الدراسة الفردية، وتجهيزات البحث العلمي).

- تتوافر مرافق كافية تتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخصوصية من هيئة التدريس.

- تتوافر أماكن مناسبة لأداء الواجبات الدينية.

- تكون مرافق تقديم الطعام كافية وملائمة لاحتياجات الطلبة، وهيئة التدريس، والعاملين بـ (الكلية/المركز).

- تتوافر مرافق مناسبة خاصة بالطلبة، وهيئة التدريس، والموظفين من ذوي الإعاقات الجسدية أو غيرها من الاحتياجات الخاصة.

- تتوفر المرافق المناسبة لاحتياجات الطلبة الملتحقين بالمؤسسة من الناحية الثقافية، والرياضية، والنشاطات غير الصفية.

- يتم تقييم البنية التحتية (الكلية/المركز) وفقاً للمحددات المحددة بالنموذج تقييم البنية التحتية لـ (الكلية/المركز).

#### ب- جودة الموارد المالية

ينبغي أن يكون لدى (الكلية/المركز) نظام موارد مالية يحدد الآلية تتبعها لتوفير الموارد المالية المناسبة لتنفيذ برامجها الأكاديمية وأنشطتها وفقاً لأهدافها وأولوياتها، ويتحقق ذلك عبر الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- توجه (الكلية/المركز) عملية التخطيط المالي لتحقيق أهدافها وأولوياتها، وتوازن بين العائدات والنفقات، وتستجيب تمويل طويلة أو قصيرة المدى.

- تمتلك (الكلية/المركز) موارد مالية كافية لتنفيذ البرامج الأكاديمية والأنشطة التي تقوم بها.

- يوجد بـ (الكلية/المركز) نظام تفويض الصلاحيات المالية بما يحقق مرونة في الأداء مقترن بآلية للمحاسبة.

- هل تدار الشؤون المالية بفاعلية بما يحقق التوازن بين المرونة المطلوبة داخل الوحدات والمسئولية والمسائلة المركزية.

- هل تقوم (الكلية/المركز) بمراجعة دورية.



## ١٠ . جودة الخدمات والأنشطة الطلابية ( Quality of Students ) (Services and Activities)

يجب أن تقدم (الكلية/المركز) برامج تساهم في تطوير الطلبة أكاديمياً تتوافق مع فلسفتها التربوية بما يحقق رسالتها وأهدافها، وتقدم خدمات دعم أساسية لجميع الطلبة بغض النظر عن البرامج التي يلتحقون بها، وتدير نظام قبول ونظام بيانات الطلبة بما يضمن سرية البيانات. وتحدد المؤسسة بوضوح حقوق الطلبة وواجباتهم، وكذلك تطبق إجراءات واضحة وعادلة لإدارة سلوك الطلبة وللنظر في تظلماتهم والبت فيها، ولضمان جودة الخدمات والأنشطة الطلابية ينبغي تخطيط البرامج والخدمات الطلابية وتقويمها بحيث تمتلك (الكلية/المركز) عمليات تخطيط وإدارة وإشراف وتقويم فعالة للبرامج والخدمات الطلابية التي تقدمها، وهذا يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة ومنها ما يأتي:

- تقدم (الكلية/المركز) برامج وخدمات طلابية تتسق مع رسالتها وأهدافها ومع احتياجات الطلبة جميعاً وتوفر لها المصادر المناسبة.
- تشرك (الكلية/المركز) الطلبة في تخطيط ومراجعة البرامج والخدمات الطلابية بصورة مناسبة.
- تقيم الكلية/المركز فعالية البرامج والخدمات الطلابية وفائدتها بصورة دورية من خلال استبيان آرائهم حول مدى الاستخدام ومدى رضاهم عنها.
- تدير (الكلية/المركز) البرامج والخدمات الطلابية بفاعلية وتوفر لها الموارد والمصادر والمرافق المناسبة بما يضمن استخدامها استخداماً سليماً. وهذا يتطلب تحقيق الآتي:
- توفر (الكلية/المركز) مهنيين متخصصين للقيام بخدمات الإرشاد والرعاية الصحية، وتجمع معلومات حول جودة تلك الخدمات.
- تقدم (الكلية/المركز) الدعم التنظيمي والإداري المناسب للجمعيات الطلابية.
- تنفذ (الكلية/المركز) برامج توعوية للطلبة لشر البرامج والخدمات التي تقدمها.
- يتم تقييم جودة الخدمات والأنشطة الطلابية وفقاً للمحددات المحددة بالنموذج تقييم جودة الخدمات والأنشطة الطلابية.

## ١١ . جودة نظم المعلومات (Information Systems Quality)

أصبحت نظم المعلومات (التعليمية- والادارية- والمالية - والعلمية- والخدمية الطلابية) المحوسبة تمثل اهمية موضوعية ورئيسية ومطلب منظمات الاعتماد الأكاديمي والجودة كونها تحظى باهتمام جميع القيادات الاكاديمية والجامعات والمنظمات ذات الصلة بالعملية التعليمية والعلمية والاعتمادية، فقد قامت نظم وتكنولوجيا المعلومات التعليمية والعلمية والادارية بتقريب المسافات وتنظيم معلومات الاجراءات والأنشطة والفعاليات والقضاء على الروتينيات الإدارية والمحسوبة وتحقيق الشفافية المعلوماتية وتخفيف المعاناة وتقليل التكاليف وضبط وتوثيق المعلومات بشكل لم يعرفه الإنسان من قبل، ومكنت من تخزين البيانات الرقمية والنصية والصوتية والصور، كما وفرت إمكانية معالجة هذه البيانات بسرعة عالية ، مما يساعد في توفير معلومات في غاية الأهمية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي ودعم صنع القرار.

ويعرف نظام المعلومات الحاسوبية بالنظام الألي الذي يقوم بعملية جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ومن ثم معالجتها للحصول على المعلومات ثم تخزينها في الحاسوب ومن ثم إرسالها إلى قاعدة البيانات ليتم بثها لجميع المستخدمين بواسطة شبكة نظم المعلومات لمساعدة الكليات والبرامج الاكاديمية وقيادات الجامعة على اتخاذ القرارات الإدارية وبناء الخطط والاستراتيجيات ذات الصلة من خلال نظام المعلومات والمعلومات الدقيقة.

لذلك يجب أن تدرك مؤسسات التعليم العالي-الجامعات على وجه التحديد- أن معرفة الذات المؤسسي نقطة البداية لضمان الجودة الفعال، وبدون ذلك سوف لن تعرف المؤسسة ما الجوانب الجيدة التي تقوم بها، ولا ما تلك التي تحتاج إلى تركيز الانتباه عليها لتحسينها، ولا ما نتائج ممارستها الإبداعية التي ينبغي أن تتفرد بها. وينبغي القيام بما يأتي:

١. تقوم المؤسسة بجمع معلومات وتحليلها وتعملها للإدارة الفاعلة لبرامجها الأكاديمية وأنشطتها، وهذه يجب أن تبني في ضوء نظام تقييم الطلبة.

٢. تقارن المؤسسة أدائها في ضوء مؤشرات رئيسية بأداء (الكلية/المركز) مماثلة حتى تزيد من قدرتها التنافسية.

٣. يغطي نظم المعلومات المتعلق بالجودة المكونات الآتية:

- نسب نجاح الطلبة بحسب البرنامج الأكاديمي والمستوى الدراسي.

- تحقيق الطلبة مخرجات التعلم في كل برنامج أكاديمي والمستوى

الدراسي.

- رضى الطلبة عن البرامج الأكاديمية.
- تقييم الطلبة لجودة التدريس.
- مدى توافر مصادر التعلم.
- أي مؤشرات أداء تختار أساسية تضعها المؤسسة.

## أنواع نظم المعلومات الجامعية (Types of University Information Systems)

١. نظام إدارة معلومات أرشيف السجلات الأكاديمية والإدارية.
٢. نظام معلومات مالية وإدارية.
٣. نظام معلومات أكاديمية (تعليمية وعلمية).
٤. نظام معلومات الجودة والتطوير (التقييم البرامجي والمؤسسي والاعتماد).
٥. نظام معلومات الخدمات الطلابية.

في ظل تطور المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية وأصبحت المعلومات مورداً استراتيجياً يعتمد عليه متخذي القرارات لأي مؤسسة أكاديمية أو غير أكاديمية بغض النظر عن طبيعتها وحجمها وقد أصبحت بمنزلة القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها لممارسة أنشطتها المختلفة وتطوير خططها وتقييم وضعها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة التي تحيط بها، بل تعيد نظم المعلومات اليوم تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المنظمات أو الجامعات في الماضي، فلا يوجد جانب من جوانب عمل الجامعة لم يتأثر بتكنولوجيا ونظم المعلومات، فأصبحت نظم المعلومات جزءاً أساسياً من مقومات نجاح الجامعات الحديثة، و الجامعة تعتبر مركزاً لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها، ومن ثم فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعتبر سنداً ودعامة لاتخاذ القرارات المختلفة التي تمس حياتها التعليمية والعلمية وإحراز التنافس بين امر الجامعات.

ونظراً إلى أهمية المعلومات في حياة المؤسسات الأكاديمية ودورها زاد الاتجاه نحو بناء وتفعيل نظم المعلومات والتركيز على جودتها لضمان تدفق المعلومات منها وإليها كما ونوعاً، فهي أصبحت تشكل المسار الذي يساعدها على الحياة والبقاء والمنافسة والاستمرار في بيئة التعليم العالي.

ونجاح هذه العمليات لا بد من وجود قواعد نظم معلومات متكاملة تعمل على توفير ما هو مطلوب من معلومات في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وباستخدام أفضل أنواع الأجهزة والبرمجيات. هذه الجوانب تشكل عوامل مهمة لتحقيق الجودة في نظم المعلومات المطبقة داخل الجامعة، إذ لا يمكن لأي نظام معلومات أن يحقق نتائج جيدة ومفيدة ما لم تحقق فيه وما يحتويه الجودة.

إن العلاقة بين الجودة ونظم المعلومات تتضح في ثلاثة مكونات أساسية هي: جودة النظام " System Quality - " أي المكونات الفنية أو التقنية، وجودة المعلومات (المحتوى). Information Quality. " أي مدى صحة البيانات الداخلة إلى النظام ودقتها، وجودة الخدمة، Quality Service " أي تقييم مستوى التمييز والتفوق في تقديم المعلومات لجميع الفئات داخل وخارج الجامعة، ولذا لا بد من التحديث والتطوير المستمر للمعلومات بحيث تقابل وتواكب التطورات والمتغيرات التي تشهدها ساحات التعليم العالي يوما بعد آخر بحيث تحقق متطلبات الوصول للاعتماد البرامجي والمؤسسي.

## ١٢ : خطة تحسين الجودة (Quality Improvement Plan)

تعد خطة تحسين الجودة على المسارين المؤسسي والبرامجي من أهم الخطط التي ينبغي التركيز عليها لكونها الآلية الضامنة لتعزيز نقاط القوة (S) ومعالجة نقاط الضعف (W) واستثمار الفرص المتاحة (O) وتضادي التهديدات المحتملة (T) على مستوى الأداء المؤسسي، أو البرامج الأكاديمية والتي أفرزتها عملية التقييم الدورية والمتعاقبة، وعليه فإن مركز التطوير وضمان الجودة يطلب من (الكلية/المراكز) إعداد خطة تحسين الجودة، وتتلخص متطلبات خطة تحسين الجودة في النقاط الآتية:

١. التزام قيادة (الكلية/المركز) بتبني خطة تحسين الجودة ونشر ثقافة الجودة فيها.

٢. تحديد مؤشرات أداء رئيسية تحدد جودة كل أنشطة (الكلية/المركز) من أنظمة إدارية، وبرامج أكاديمية، وتعليم وتعلم، وأعضاء هيئة تدريس، وطلبة، ومرافق تعليمية، ومصادر تعلم، وتجهيزات، وتسهيلات، وغيرها.

٣. تطبيق خطة تحسين الجودة، وهذا يتطلب إعداد إجراءات تضمن تحقيق مؤشرات الجودة لجميع الأنشطة السابقة.

٤. إعداد إجراءات تقييم منظم لتحديد فيما إذا كانت فعاليات الجودة والنتائج المتعلقة بها تتوافق مع ما خطط له.

٥. تحديد أسباب عدم النجاح واستبعاد أسباب المشكلات من خلال تطبيق آليات تصحيح مناسبة ولتحقيق ذلك ينتظر أن تقوم الكلية/المركز بما يأتي:

أ. إعداد خطة تحسين الجودة تُعنى بضمان الجودة على مستوى (الكلية/المركز) وعلى مستوى أقسامها ووحداتها المختلفة، وتأخذ بأحد نماذج ضمان الجودة المتعارف عليها في التعليم العالي، مثل: نموذج ديمينج، أو إدارة الجودة الشاملة، أو النموذج الأوروبي للجودة، أو نموذج (ADRI) أو أي نظام آخر تتبناه مؤسسة التعليم العالي تضمن من خلاله ضبط جودة الأداء المؤسسي وجودة البرامج الأكاديمية وأنشطتها ذات الصلة يستثنى من ذلك (ISO).

ب. تُسند مهام إعداد الخطة إلى وحدة ضمان الجودة والذي يرتبط مباشرة بمركز التطوير وضمان الجودة.

ج. توظف خطة تحسين الجودة التي تطبقها الكلية/المركز كلاً من معايير الاعتماد المؤسسي، والبرامجي، ومؤشرات الأداء التي أقرها المجلس، وكذلك الأدلة الإرشادية ونماذج البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، ونماذج التقويم الذاتي التي يعدها المجلس.

٦. أن تشمل مكونات خطة التحسين النموذج الآتي:

الموارد المطلوبة	الجهة المسؤولة	فترة التنفيذ		مؤشرات التنفيذ	آليات التنفيذ	مقترحات التحسين	جوانب التحسين
		بداية	نهاية				

وينبغي أن تشمل خطة التحسين مجالات عمل الكلية/المركز وجميع المنتفعين (الطالب، والمجتمع، وسوق العمل) مع الحرص على تحقيق مستويات عالية من رضا هذه الأطراف من خلال تلبية احتياجاتها ورغباتها وتوقعاتها.

- ٧ . الالتزام بالتعلم المستمر والمعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة وتقبل الأفكار الجديدة والتجاوب مع الاحتياجات الجديدة والانفتاح على العالم.
- ٨ . اتخاذ القرارات المنطقية التي تعتمد على الحقائق، والحرص على ضمان المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة الكلية/المركز ك (الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والمجتمع، وسوق العمل).

## المحور الثالث

### الاعتماد الأكاديمي وإجراءات الاعتماد (Accreditation)

#### Academic)

#### أولاً: الاعتماد الأكاديمي

يُعد الاعتماد الأكاديمي من الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم باعتبارها عملية إجرائية لضمان جودة التعليم الجامعي، ومن خلاله تتم مراجعة خدمات، وعمليات (كليات ومراكز) الجامعة، أو برامجها للتحقق مما إذا كانت المعايير المطبقة مستوفاة أم لا لثمنح الاعتماد، ويساعد الاعتماد الأكاديمي في تحديد ما إذا كانت (الكلية/المركز) تلبيا، أو تتخطى الحد الأدنى من معايير الجودة، وبناءً على هذه المعلومات، وهناك نوعان من معايير الاعتماد الأكاديمي بشكل عام، أحدهما مرتبط بالمنطقة الجغرافية، وينقسم إلى الآتي: الاعتماد الإقليمي، والاعتماد المحلي، والآخر مرتبط بالجامعة نفسها، وينقسم إلى: الاعتماد المؤسسي، والاعتماد البرامجي.

#### ١ - الاعتماد الأكاديمي على مستوى الجامعة،

يساعد الاعتماد الأكاديمي أصحاب الأعمال في تحديد جودة البرامج التعليمية، وينقسم إلى الآتي:

- الاعتماد المؤسسي (Institutional Accreditation): ويتضمن جميع عناصر المنظومة التعليمية فيها، مثل القيادة والتخطيط الاستراتيجي والرؤية والرسالة وغيرها من المعايير التي تتعلق بالاعتراف بالمؤسسة كاملة متضمنة كافة البرامج التعليمية التي تقدمها هذه المؤسسة مهما تعددت.

- الاعتماد البرامجي (program Accreditation): وهو اعتماد خاص بالبرامج ويتضمن مواصفات متخرج البرنامج ومخرجات التعلم المستهدفة وأساليب التعليم والتعلم والتقويم وغيرها.

- الاعتماد المهني: يختص بالاعتراف بجودة وأهلية الخريج لممارسة المهنة.

#### ٢ - الاعتماد الإقليمي (Regional Accreditation)، والاعتماد المحلي على المستوى المهني:

يشكل استيعاب الفروق بين الاعتمادين الإقليمي والمحلي، عنصراً ضرورياً، لتحقيق أهداف الطالب طويلة المدى، كالتفكير في الالتحاق بمؤسسة

تعليمية، ثم الانتقال إلى مؤسسة تعليمية أخرى (مثل التحويل من درجة بكالوريوس، إلى أخرى، أو استكمال الدراسات العليا للحصول على درجة الماجستير).

## ثانياً: المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية (National Academic Reference Standards)

تعرف المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية (NARS): بأنها الحد الأدنى من المتطلبات المتوقعة من المعرفة والمهارات اللازمة للوفاء بمتطلبات الشهادة الأكاديمية في الجامعات.

١. وهناك مجموعة من الإجراءات لإعداد وثيقة المعايير الأكاديمية الوطنية المرجعية تتمثل بالآتي:

### أ. إجراءات إدارية (Administrative Procedures):

- إعداد خطة تنفيذية زمنية لمرحلة إعداد وثيقة المعايير الوطنية.
- إعداد دليل إرشادي حول منهجية إعداد وثائق المعايير الأكاديمية الوطنية وإجراءات تطبيقها في الجامعات.
- توفير الدعم الإداري والفني، والتمويل الكافي.
- تفعيل الشراكة المؤسسية سواء في مرحلة إعداد وثيقة المعايير الوطنية أو في فترة تطبيقها في الجامعات عبر مجلس الاعتماد الأكاديمي.
- تشكيل اللجان المتخصصة بقرارات رسمية.
- الإبلاغ الرسمي لمؤسسات التعليم العالي ببدء عملية إعداد وثائق (NARS).

### ب. إجراءات علمية منهجية (Systematic Scientific Procedures):

- عقد ورشة علمية حول إعداد وثائق المعايير المرجعية الوطنية.
- مراجعة التشريعات الوطنية المنظمة للتعليم العالي وما انبثق منها من توجهات استراتيجية تطويرية.
- مراجعة المعايير الأكاديمية القياسية المطبقة عالمياً والتي تصدرها هيئات الاعتماد العالمية،
- مراجعة المعايير الأكاديمية في جامعات مناظرة للاسترشاد بها،



- إجراء دراسة شاملة ومعمقة لواقع البرامج الأكاديمية والمهن المنبثقة عنها
  - إعداد المسودة الأولية لوثيقة المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية من خلال عقد جلسات مناقشة وحوار وتبادل آراء يتم من خلالها وضع عدة مجموعات للمعايير.
  - عقد جلسات عصف ذهني لاختيار أفضل المجموعات وأكثرها ملاءمة.
  - التوافق على مسودة أولية لوثيقة المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية.
  - عرض المسودة الأولية على مجتمع المستفيدين لمراجعتها؛ على مرحلتين:
    - ✓ مراجعة داخلية: من المجتمع الأكاديمي في الجامعات، يتم على أثرها الحصول على مسودة معدلة وفقاً لملاحظات المراجعة الداخلية.
    - ✓ مراجعة خارجية: من كامل مجتمع المستفيدين وذلك عبر الإجراءات الآتية:
      - توزيع المسودة المعدلة داخلياً على كامل مجتمع المستفيدين لدراساتها.
      - عقد ورشة عمل تشاركية.
      - عقد اجتماعات تشاورية لمجموعات بؤرية (Focus Groups).
  - زيارات ميدانية لبعض المؤسسات التعليمية والجهات ذات العلاقة.
  - صياغة المسودة النهائية لوثيقة المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية.
  - عقد ورشة عمل نهائية لعرض المسودة النهائية واعتمادها لتصبح جاهزة للتصديق.
  - إحالة الوثيقة إلى مجلس الاعتماد لتحكيمها واعتمادها وإصدارها ونشرها والإعلان عنها رسمياً ضمن أدبيات مجلس الاعتماد.
  - المصادقة الرسمية على مشروع الوثيقة وإصدار قرار وزاري باعتماد الوثيقة والزامية الجامعات بتطبيقها.
- ٢ . هيكلتة وثيقة المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية ( Structuring the National Academic Standards Document )؛
- ويمكن هيكلتها على النحو الآتي:
- أ. محتوى وثيقة المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية (NARS).

تتضمن وثيقة المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية أربعة مكونات أساسية هي:

- مواصفات المتخرج من البرنامج:

تتضمن الخصائص والميزات الخاصة بالخريج من البرنامج الأكاديمي كالأبعاد المعرفية والمهارية والأخلاقية، وصياغة مواصفات الخريج في الوثيقة قد تكون عامة، ثم تترجم إلى مواصفات خاصة بحسب أبعاد الأداء المهني المتوقع من المتخرج.

ولا يوجد اتفاق بين هيئات الاعتماد حول العدد المثالي لهذه المواصفات، حيث يتباين هذا العدد من (٨) إلى (١٢) مواصفة، وهذا التباين في عدد المواصفات لا يمثل في حد ذاته أهمية قصوى، طالما أن هذه المواصفات تغطي جوانب الأداء المراد تحقيقها من خلال البرنامج الأكاديمي.

- مخرجات التعلم المستهدفة للبرنامج ( The Intended Learning outcomes )  
:(of the Program

هي وصف دقيق للنتائج المترتبة على تعلم الطلبة في البرنامج الأكاديمي، وينبغي أن تكتب في الوثيقة بعبارات واضحة ودقيقة تحدد ما سوف يستطيع الطلبة إظهاره من معرفة وفهم ومهارات وتصرفات بعد أن الانتهاء بنجاح من البرنامج، ويراعى عند تحديدها أن تكون شاملة ومتكاملة لمجالات التعلم الأربعة: المعرفة والفهم، والمهارات الذهنية، والمهارات العملية التخصصية، والمهارات العامة.

ولا يوجد اتفاق بين هيئات الاعتماد حول العدد المثالي لهذه المخرجات، حيث يتباين هذا العدد من (١٢) إلى (١٦) مخرجا تعليميا للبرنامج الأكاديمي .

- استراتيجيات وأساليب التدريس في البرنامج ( Teaching Strategies and )  
:(Methods in the Program

هي مجموعة المبادئ والقواعد والطرق والإجراءات المتداخلة والمتكاملة التي توجه خطوات عضو هيئة التدريس لتنظيم تعليم طلبته وتقويمهم ومساعدتهم على تحقيق مواصفات المتخرج ومخرجات التعلم المقصودة في البرنامج الدراسي.

## - أساليب التقييم (Evaluation Methods):

التقييم هو الوسيلة التي يتم بها قياس قدرة الطلبة على تحقيق المعايير الأكاديمية. ولضمان ذلك، ينبغي تصميم أدوات تقييم متسقة وذات مصداقية على مستوى المقرر وعلى مستوى البرنامج أيضاً.

٣ . إجراءات تطبيق وثيقة المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية (NARS) على مستوى (كليات/ مراكز) الجامعة؛

أ. إجراءات تمهيدية (Preliminary Actions):

وتتمثل بالإجراءات الآتية:

- الحصول على بلاغ رسمي من وزارة التعليم العالي والمجلس بضرورة تنفيذ الوثيقة، وذلك بخطاب من مجلس الاعتماد الأكاديمي مسنوداً بالقرار الوزاري المتعلق بتنفيذ المعايير، وبمسحوخة من وثائق المعايير الصادرة عن المجلس.

- وجود نظام لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وفق دليل مجلس الاعتماد وضمان الجودة على أن تتوافر لهذا النظام مقومات العمل بما يساعد على أدائه بكفاءة وفعالية.

- إرسال الوثيقة ورقياً للأقسام العلمية أو من خلال البريد الإلكتروني ونشر وثيقة المعايير على الموقع الإلكتروني للمؤسسة حتى تكون متاحة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والضيئين ومناقشتها في مجالس الأقسام ومجلس الكلية.

- وضع تطبيق وثيقة المعايير الوطنية الأكاديمية ضمن أولويات استراتيجيات الكليات والأقسام العلمية.

- توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات الفنية والمعملية اللازمة لتطبيق وثيقة المعايير على مستوى البرامج التعليمية.

- توفير قاعدة بيانات دقيقة وشاملة لمختلف جوانب تطوير البرامج الأكاديمية في ضوء وثيقة المعايير المرجعية

- توفر دليل إرشادي حول بناء المعايير القياسية المؤسسية (أرس) (ARS) وإجراءات تطبيقها على مستوى مؤسسات التعليم العالي (لمن أراد التميز).

## ب . إجراءات تطبيقية (Practical Procedures):

وتتمثل بالإجراءات الآتية:

- عقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول إجراءات تطبيق المعايير الأكاديمية الوطنية وإجراءات إعداد وثيقة المعايير الأكاديمية المؤسسية (أرس) ( ARS ) الخاصة بالبرامج الأكاديمية على مستوى المؤسسة.

- عقد ورشة علمية داخلية لتطوير البرامج الأكاديمية في ضوء المعايير الأكاديمية الوطنية وذلك عبر ما يأتي :

- إعادة النظر في الأطر المرجعية للبرامج الأكاديمية في المؤسسة؛ من خلال مصفوفة مواعمة بين رسالة البرنامج - مواصفات الخريج - مخرجات التعلم في وثيقة (NARS).

-إعادة النظر في الخطة الدراسية للبرنامج من خلال مصفوفة مواعمة في ضوء وثيقة (NARS).

-إعادة النظر في أساليب تنفيذ الخطط الدراسية للبرامج الأكاديمية من خلال مصفوفة مواعمة في ضوء وثيقة (NARS).

## ج . تشكيل لجان تطبيق وثيقة المعايير ( Formation of Committees to Implement the Standards):

وتتمثل بالإجراءات الآتية:

- تشكيل لجنة (الإطار المرجعي المؤسسي): لإعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للكلية والقسم والبرنامج بحيث تصبح عناصر الإطار المرجعي بمثابة ميثاق العمل الجمعي بين أعضاء الكلية في تخطيط البرامج وتطويرها.

- تشكيل لجنة مراجعة البرامج في ضوء وثيقة المعايير؛ وتتحدد مسؤوليات هذه اللجنة في مراجعة معايير البرامج القائمة بالكلية للتأكد من مطابقتها للمعايير الوطنية وتحديد أدوار كافة الأقسام المختلفة في تحقيق هذه المعايير. ونظرا لأهمية هذه اللجنة فتشكل على مستوى الكلية، ويكون أعضائها بمثابة حلقة الوصل بين مجالس الأقسام ومجلس الكلية، على أن تضم في عضويتها مدير وحدة الجودة بالكلية ورؤساء الأقسام وبرئاسة عميد الكلية أو من يوكله ممثلا عنه.

- تشكيل لجنة المواصفات ومخرجات التعلم بالأقسام: نظراً لأهمية المواصفات ومخرجات التعلم في تحديد محتوى المقررات بالأقسام، تحدد مسئوليات هذه اللجنة في تحديد مواصفات الخريج وبناء مخرجات التعلم ومطابقتها مع المواصفات ومخرجات التعلم في وثيقة معايير. والتي سوف يبني على أساسها الخطة الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم والتقويم، ويتم ذلك في خطوتين:

### الخطوة الأولى: بناء مصفوفة مواصفات المتخرج للبرنامج (Document (Building a graduate specification matrix for the program

بناء مصفوفة المواصفات المقترحة لخريج البرنامج في ضوء المواصفات المتضمنة في المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية بحيث يتم تسكين جميع المواصفات المشتقة منها تحت المواصفات المحددة في الوثيقة، ولا بد من إقرار المصفوفة من قبل اللجنة المكلفة بهذه المهمة واعتماد هذه المصفوفة بقرار من مجلس الكلية.

### الخطوة الثانية: تحويل مواصفات المتخرج إلي مخرجات تعلم مستهدفة (Convert Graduate Specifications into Targeted Learning outcomes)

تعتمد هذه الخطوة على الخطوة الأولى بصورة كاملة، حيث يتم إعداد مصفوفة لتحويل مواصفات المتخرج إلي مجموعة من مخرجات التعلم المستهدفة في أبعادها الأربعة: المعرفية والإدراكية والتخصصية والعامية، ولا بد من إقرار المصفوفة من قبل اللجنة المكلفة بهذه المهمة واعتماد هذه المصفوفة بقرار من مجلس الكلية.

- تشكيل لجنة تعديل الخطط الدراسية: وهي عادة تابعة للجنة شؤون الطلبة من كل الأقسام المعنية بالتنفيذ، لمناقشة الخطط الدراسية، ويتم ذلك في خطوتين:

الأولى: مراجعة الخطة الدراسية بما يحقق مخرجات التعلم التي تم تحديدها في  
الخطوة السابقة وطبقاً لوثيقة المعايير الوطنية.

الثانية: تحديد استراتيجيات التدريس وأساليب التقويم: وتعتمد هذه الخطوة  
علي الخطوات السابقة كونها تحاول وضع مصفوفة مواءمة بين أساليب للتعليم  
والتعلم الكفيلة بتحقيق مخرجات التعلم، وكذلك استراتيجيات التقويم

المناسبة لذلك، ومن المهم الإشارة إلى أهمية ملاءمة هذه الاستراتيجيات مع طبيعة الخطة الدراسية، ويترتب عن ذلك، السير في مسارين متوازيين:

- المسار الأول: تعديلات بسيطة للخطة الدراسية على المدى القصير؛ وذلك من خلال مراجعة الخطة الدراسية الحالية لضمان مطابقتها لوثيقة المعايير، مع إجراء بعض التعديلات البسيطة التي لا تتطلب تغيير في الخطة الدراسية في البرنامج، مثل تعديل مخرجات تعلم بعض المقررات، أو إضافة وحدات دراسية إلى بعض المقررات (عند الحاجة) وهذه الأمور لا تتطلب تعديلاً جوهرياً في الخطة الدراسية.

- المسار الثاني: (بناء خطة دراسية جديدة) على المدى الطويل، وذلك من خلال بناء خطط دراسية جديدة طبقاً لوثيقة المعايير مع إجراء كافة التغييرات اللازمة في اللوائح المنظمة للبرامج الأكاديمية، وفي إعداد المقررات الدراسية وأساليب التعليم والتقييم.

- تشكيل لجنة التنسيق؛ لضرورة التكامل بين أقسام الكلية المختلفة في تنسيق العمل لتلبية متطلبات تنفيذ الوثيقة، وخاصة بين الأقسام المشاركة في تنفيذ البرنامج الأكاديمي، خاصة وأن هناك مقررات دراسية مشتركة (أو بينية) بين أكثر من قسم.

- عقد ورش علمية خارجية؛ لتطوير البرامج الأكاديمية في ضوء المعايير الأكاديمية الوطنية، يشترك فيها متخصصون من برامج أكاديمية مناظرة وخبير من مجلس الاعتماد الأكاديمي.

- المصادقة على وثيقة توصيف البرنامج المعدل في ضوء معايير (NARS) من القسم والكلية.

تسليم نسخة نهائية من وثيقة توصيف البرنامج المعدل في ضوء المعايير الوطنية إلى مجلس الاعتماد الأكاديمي.

### ثالثاً: معايير الاعتماد الأكاديمي (Academic Accreditation Standards)

#### ١. معايير الاعتماد المؤسسي (Institutional Accreditation Standards)

تحتوي وثيقة معايير الاعتماد المؤسسي (الاعتماد العام) لمؤسسات التعليم العالي في اليمن على (٩) معايير رئيسية، وكل معيار شمل مجموعة من المعايير الفرعية، وقد بلغ عدد المعايير الفرعية (٣٠) معياراً، وتضمن كل معيار عدداً من مؤشرات الأداء وقائمة لأمثلة من الأدلة المطلوبة من مؤسسة التعليم العالي

تقديمها للتدليل على تحقيقها للمعيار. وتتلخص المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية للاعتماد المؤسسي فيما يأتي:

١ - التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

١ - ١ التوجهات الاستراتيجية

١ - ٢ الخطة الاستراتيجية

٢ - القيادة والحوكمة (Leadership and Governance)

٢ - ١ الهيكل التنظيمي

٢ - ٢ الأنظمة والسياسات والإجراءات

٢ - ٣ القيادة المؤسسية

٢ - ٤ الإدارة الرشيدة

٣ - البرامج الأكاديمية (Academic Programs)

٣ - ١ سياسات وضوابط تصميم البرامج الأكاديمية وفقاً لضوابط مجلس الاعتماد

٣ - ٢ مواصفات المتخرج ومخرجات التعليم المؤسسي

٣ - ٣ مصادر التعلم

٣ - ٤ التحسين والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية

٤ - الطلبة (Students)

٤ - ١ القبول والتسجيل والسجلات

٤ - ٢ حقوق الطلبة وواجباتهم

٤ - ٣ التوجيه والإرشاد الطلابي

٤ - ٤ الخدمات والأنشطة الطلابية

٤ - ٥ المتخرجين

٥ - الموارد البشرية

٥ - ١ التوظيف والاستبقاء

٥ - ٢ التطوير المهني والوظيفي

٥ - ٣ تطوير الأداء

٦ - الموارد المالية والبنية التحتية (Financial Resources and Infrastructure)

٦ - ١ الموارد المالية

٦ - ٢ المرافق والتجهيزات

٦ - ٣ الموارد التقنية والتحول الرقمي

٦ - ٤ السلامة وإدارة المخاطر

٧ - البحث العلمي (Scientific Research)

٧ - ١ خطط البحث العلمي وسياساته وإجراءاته

٧ - ٢ الدعم المالي والتقني للبحث العلمي

٧ - ٣ الأنشطة العلمية

٨ - الشراكة والخدمة المجتمعية (Partnership and Community Service)

٨ - ١ خطط الخدمة المجتمعية وسياساته وإجراءاته

٨ - ٢ الدعم المالي والمادي للخدمة المجتمعية

٨ - ٣ الشراكات المجتمعية وتفعيلها

٩ - ضمان الجودة والتحسين المستمر (Quality Assurance and Continuous

Improvement)

٩ - ١ نظام ضمان الجودة وسياساته وإجراءاته

٩ - ٢ التحسين والتطوير المستمر

وتم بناء هذه المعايير من خلال وثيقتي دليل المعايير المؤسسي، ووثيقة

المعايير المؤسسي.

٢ . معايير الاعتماد البرامجي (Program Accreditation Standards)

تحتوي وثيقة معايير الاعتماد البرامجي (الاعتماد الخاص) على (٨) معايير رئيسية، وكل معيار شمل مجموعة من المعايير الفرعية، وقد بلغ عدد المعايير الفرعية (٤٢) معياراً، وتضمن كل معيار عدداً من مؤشرات الأداء وقائمة لأمثلتها من الأدلة المطلوبة من مؤسسة التعليم العالي تقديمها للتدليل على تحقيقها للمعيار. وتتألف المعايير والمعايير الفرعية للاعتماد البرامجي فيما يلي:



١ . رسالتة البرنامج وأهدافه ومخرجات التعلم ) Program Message, Aims and  
(learning outcomes

١.١ رسالتة البرنامج الأكاديمي وأهدافه

٢.١ مواصفات المتخرج

٣.١ مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي

٢ . البرنامج الأكاديمي والمقررات الدراسية ) Academic Program and  
(Courses

١.٢ نظام الدراسة.

٢.٢ مواصفات البرنامج الأكاديمي.

٣.٢ الخطة الدراسية ومؤامتها.

٤.٢ توصيف المقررات الدراسية.

٥.٢ استراتيجيات التدريس والتقييم.

٣ . إدارة البرنامج الأكاديمي ) (Academic Program Management

١.٣ السياسات واللوائح والإجراءات.

٢.٣ إدارة البرنامج الأكاديمي.

٣.٣ وحدة القبول والتسجيل.

٤.٣ السجلات والملفات

٥.٣ نظم المعلومات للبرنامج.

٦.٣ نظام الموارد البشرية

٤ . أعضاء هيئة التدريس ) (Faculty of School

١.٤ الخارطة الأكاديمية ونصاب أعضاء هيئة التدريس ومساعديههم.

٢.٤ التنمية المهنية والاستقرار الوظيفي.

٣.٤ نشاط الكادر الأكاديمي

٥ . الطلبة

١.٥ نظام القبول والتسجيل.

٢.٥ الارشاد والدعم الطلابي.

٣.٥ اشراك الطلبة.

٤.٥ الأنشطة الطلابية.

## ٦ . مراقق ومنشآت البرنامج الأكاديمي

- ١.٦ المكاتب .
- ٢.٦ قاعات التدريس .
- ٣.٦ المختبرات/ المعامل/ المراسم .
- ٤.٦ الورش للتخصصات الهندسية.
- ٥.٦ المكتبة.
- ٦.٦ المصادر الإلكترونية.
- ٧.٦ الأجهزة والوسائل التعليمية.
- ٨.٦ الوحدة الصحية (المركز / العيادة الصحية).
- ٩.٦ المزارع الحقلية بالنسبة لتخصصات الزراعة.
- ١٠.٦ المستشفيات بالنسبة للتخصصات الطبية.
- ١١.٦ الملاعب والمساحات الخضراء وخزانات المياه.
- ١٢.٦ المساجد/ المصلى.
- ١٣.٦ المراحيض والمغاسل.

## ٧ . موارد البرنامج الأكاديمي المالية ( Academic Program Financial Resources )

- ١.٧ موارد البرنامج الأكاديمي ومصروفاته.
- ٢.٧ موازنة البرنامج .
- ٣.٧ النظام المحاسبي للمؤسسة.

## ٨ . ضمان الجودة والتحسين المستمر ( Quality Assurance and Continuous Improvement )

- ١ . ٨ مركز التطوير وضمان الجودة
  - ٢.٨ التقييم الذاتي والتقييم للبرنامج.
  - ٣.٨ تقييم أعضاء هيئة التدريس.
  - ٤.٨ تقييم الطلبة.
  - ٥.٨ خطة التحسين المستمر للبرنامج.
- مرفق رقم ( ٨ ) ، ( ٩ ) وثيقة ودليل المعايير البرامجي .

## ٣ . معايير الاعتماد الأكاديمي (الطب البشري) ( Academic Accreditation Standards (Human Medicine ))

ضمت وثيقة معايير الاعتماد لبرنامج الطب

البشري باليمن على (٩) معايير رئيسية، وكل معيار شمل مجموعة من المعايير الفرعية، وتضمن كل معيار عدداً من مؤشرات الأداء وقائمة لأمثلة من الأدلة المطلوب من مؤسسة التعليم العالي تقديمها للتدليل على تحقيقها للمعيار وتتلخص المعايير والمعايير الفرعية ل لاعتما د البرامجي فيما يلي:

#### ١ - الرسالة ومخرجات التعلم (The Message and Learning Outcomes)

١.١ رسالة البرنامج

٢.١ الاستقلال المؤسسي والحرية الأكاديمية

٣.١ مخرجات التعلم

٤.١ المشاركة في صياغة الرسالة ومخرجات التعلم

#### ٢ - البرنامج الأكاديمي

١.٢ إطار البرنامج

٢.٢ الأساليب العلمية

٣.٢ العلوم الطبية الأساسية

٤.٢ العلوم الاجتماعية والسلوكية والأخلاقيات الطبية

٥.٢ العلوم السريرية ومهاراتها

٦.٢ هيكل ومدة البرنامج

٧.٢ إدارة البرنامج

٨.٢ الارتباط بالممارسة الطبية والقطاع الصحي

#### ٣ - تقييم الطلبة (Student Assessment)

١.٣ وسائل التقييم

٢.٣ العلاقة بين التعليم والتقييم

#### ٤ - الطلبة

١.٤ سياسة القبول والاختيار

٢.٤ الطاقة الاستيعابية

٣.٤ إرشاد ودعم الطلاب

٤.٤ تمثيل وإشراك الطالب

#### ٥ - الكادر التدريسي (Teaching Staff)

١.٥ سياسة التوظيف واختيار الكادر الأكاديمي

## ٢.٥ نشاط الكادر الأكاديمي

### ٦ - مصادر التعلم

- ١.٦ المرافق المادية
- ٢.٦ موارد التدريب السريري
- ٣.٦ تكنولوجيا المعلومات
- ٤.٦ البحوث الطبية والمنح الدراسية
- ٥.٦ الخبرات التعليمية
- ٦.٦ التبادل التعليمي

### ٧ - تقويم البرنامج

- ١.٧ آليات متابعة وتقييم البرنامج
- ٢.٧ التغذية الراجعة من الطالب والمعلم
- ٣.٧ انجازات الطلاب والمتخرجين
- ٤.٧ اشراك أصحاب المصلحة

### ٨ - الحوكمة الإدارية

- ١.٨ الحوكمة.
- ٢.٨ القيادة الأكاديمية.
- ٣.٨ الموازنة التعليمية وتخصيص الموارد.
- ٤.٨ الإدارة والتنظيم.
- ٥.٨ التفاعل البناء مع القطاع الصحي.

### ٩ - التجديد المستمر

- ١.٩ التجديد المستمر.

مرفق رقم (١٠)، (١١) وثيقة ودليل معايير الطب البشري.

رابعاً: إجراءات الاعتماد الأكاديمي ( Academic Accreditation )  
(Procedures)

ويتضمن الآتي:

١ - متطلبات التأهل للاعتماد المؤسسي ( Eligibility requirements for )  
(institutional accreditation)

- أ. أن تكون (الكلية/المركز) وجميع برامجها مرخصة قانونياً.
- ب. أن تكون (الكلية/المركز) قد منحت شهادة دراسية في إحدى برامجها الأكاديمية مرتين على الأقل (تخرج دفعتين).
- ج. تقوم (الكلية/المركز) بتعبئة دليل معايير الاعتماد المؤسسي المعد من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ٢٠٢٢ م والمتضمنة في دليل المعايير المؤسسي.
- د. تثبت (الكلية/المركز) أن لديها دورة تحسين مستمرة سنوية لمدة سنتين.

٢ . متطلبات التأهل للاعتماد البرامجي ( Eligibility Requirements For )  
(program accreditation)

- أ. الترخيص القانوني للبرنامج بمنح الدرجة العلمية.
- ب. تخرج دفعة من طلبة البرنامج على الأقل.
- ج. تقوم (الكلية/المركز) بتعبئة دليل معايير الاعتماد البرامجي المعد من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ٢٠٢١ م.
- د. يتوفر للبرنامج تقارير دورية موضحة أنشطة المراجعة الداخلية تتضمن تقريراً عن أنشطتها الأكاديمية والمقررات الدراسية والتقييم الذاتي والالتزام بخطط لتحسين الأداء بها لمدة سنتين.

٣ . متطلبات التأهل للاعتماد لبرنامج الطب البشري ( Eligibility Requirements )  
(for Accreditation for the Human Medicine Program)

- أ. الترخيص القانوني للبرنامج بمنح الدرجة العلمية.
- ب. تخرج دفعة من طلبة البرنامج على الأقل.
- ج. تقوم (الكلية/المركز) بتعبئة دليل معايير اعتماد برنامج الطب البشري المعد من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ٢٠٢٠ م.

د. يتوفر للبرنامج تقارير دورية موضحة أنشطة المراجعة الداخلية تتضمن تقريراً عن أنشطتها الأكاديمية والمقررات الدراسية والتقييم الذاتي والالتزام بخطط لتحسين الأداء بها.

٢ : تتم إجراءات الاعتماد البرامجي/المؤسسي من خلال مجموعة من الخطوات بحسب الشكل رقم (١) والخطوات التالية:



شكل رقم (١): خطوات الاعتماد البرامجي/المؤسسي

ويمكن توضيح الخطوات السابقة كما يلي:

١ . طلب التقدم للحصول على الاعتماد الأكاديمي وتوقيع الاتفاقية مع المجلس وذلك وفق الخطوات الآتية:

أ. تتقدم الكلية/المركز إلى مجلس الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي بطلب تعلن فيه عن رغبتها في التقدم للاعتماد واستعدادها لذلك، ويجب أن يرفق بهذا الطلب ما يفيد تحقيقها لشروط متطلبات التأهل للاعتماد.

ب. توقع الكلية/المركز مع مجلس الاعتماد الأكاديمي اتفاقية الدعم الفني والمحددة من ستة أشهر إلى تسعة أشهر لمساعدة (الكلية/المركز) لاستكمال إجراءات التقدم للاعتماد الأكاديمي مع المتابعة المستمرة الشهرية ويمكن أن تمديد ثلاثة أشهر فقط بناء على مبررات مقبولة تقدمها الكلية/المركز.

ج. تسدد المؤسسة (الكلية/المركز) مستحقات لجان الاعتماد الأكاديمي بحسب السياسة المحددة من المجلس.

د. تتبع الكلية/المركز الإجراءات واستيفاؤها للسير في عملية التقييم والاعتماد والدليل المقرر من المجلس، وتعطى المؤسسة فترة زمنية لا تتجاوز (٩) أشهر من تاريخ توقيع الاتفاقية وعلى أن ترفع (الكلية/المركز) تقرير إنجاز شهري.

٢ . إعداد دراسة التقييم الذاتي للاعتماد المؤسسي/ البرامجي/ برنامج الطب البشري.

تشكل دراسة التقييم الذاتي أحد أهم عناصر عملية ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. وتقع مسؤولية إجرائها على المؤسسة (الكلية/المركز) نفسها، وتلتزم المؤسسة بأن تجري تقييماً ذاتياً، موضوعياً، وعلمياً لبرامجها بصورة دورية لكل منها في ضوء رسالتها وسياستها بصفته وسيلة فعالة لمراجعة البرامج التي تقدمها، وبحسب دليل التقييم الذاتي البرامجي وكذلك دليل التقييم الذاتي لبرنامج الطب البشري وكذا دليل معايير الاعتماد المؤسسي، الصادرة عن مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، حيث حرص المجلس عند إعداد الوثائق الرئيسية التي تحتاج إليها مؤسسات التعليم العالي للقيام بدراسة التقييم الذاتي، والتي تبين: الغرض من دراسة التقييم الذاتي، والإجراءات المتبعة، والعمليات، والتوقعات. كما تضم الوثائق المعايير المستخدمة، وكيفية إصدار الحكم، ونماذج إعداد التقارير،



وغيرها من المعلومات التي تحتاجها مؤسسات التعليم العالي للقيام بدراسة التقييم الذاتي، وقد راعى المجلس في إعدادها ما يلي:

أ. تدرك المؤسسة أن دراسة التقييم الذاتي ينبغي أن تكون شاملة بحيث تغطي المدخلات والمخرجات لجميع العناصر فيها من إدارة، وأعضاء هيئة التدريس، وطلبة، ومتخرجين.

ب. تؤكد دراسة التقييم الذاتي على تحصيل الطلبة ونجاحهم كونه الهدف الرئيس لمؤسسات التعليم العالي.

ج. تخصص المؤسسة وقتاً كافياً لإنجاز دراسة التقييم الذاتي (قد تطول إلى ٩ أشهر).

د. يتم إجراء دراسة التقييم الذاتي بحيث يعكس صورة نقدية للوضع في المؤسسة لكي يقدم تحليلاً لمكامن القوة والوجائب التي بحاجة إلى تحسين.

هـ. يؤدي تقرير دراسة التقييم الذاتي إلى خطوات محددة على المؤسسة اتخاذها لإنجاز المطلوب تحسينه.

و. تنظر المؤسسة إلى دراسة التقييم الذاتي ليس فقط بأنها تسهم في التقييم الخارجي، بل أيضاً بأنها وسيلة فعالة لضمان جودة برامجها الأكاديمية وادخال التحسينات المطلوبة فيها.

ولإعداد دراسة التقييم الذاتي من قبل المؤسسة للتقدم للاعتماد الأكاديمي عليها إتباع الخطوات التالية:

أ. تراجع المؤسسة معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي التي تضمنها الدليل، وأي مخاطبات ذات صلة يرسلها المجلس.

ب. تشكل المؤسسة لجننتين لإعداد دراسة التقييم الذاتي، لجنة إشرافية ولجنة تنفيذية على أن تضم في عضويتها ممثلين لكل معيار من معايير الاعتماد الأكاديمي.

ج. تشجع المؤسسة المشاركة الواسعة من قبل الأكاديميين، والإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمتخرجين المشاركة في إعداد دراسة التقييم الذاتي.

د. تضع المؤسسة جدولاً زمنياً دقيقاً يأخذ في الاعتبار عملية جمع الأدلة.

هـ . تتأكد المؤسسة من فهم كل مجموعة عمل للمعيار الذي تجمع أدلته حوله  
وكيفية إعداد الجزء الخاص به من التقرير.

و . توفر لجنة إعداد دراسة التقييم الذاتي أدلته كافية من وقت مبكر وتشارك  
وحدة الدراسات المؤسسية أو ما يكافئها في هذه المهمة.

ز . تناقش (المؤسسة) النتائج الأولية لدراسة التقييم الذاتي على أوسع نطاق  
ممکن في المؤسسة ليشمل الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة.

ح . تحرص اللجنة على أن تكون لغة وأسلوب الدراسة متسق مع بعضها.

ط . تقدم المؤسسة تقرير نتائج الدراسة الذاتية (بحسب نموذج عدم تضارب  
المصالح للمجلس من عشر نسخ مطبوعة ونسخة الكترونية، ونسخة من الشواهد  
مطبوعة والكترونية خلال مدة لا تتجاوز تسعة أشهر من تاريخ إخطارها في  
السير في إجراءات الاعتماد، وأن تكون الدراسة معتمدة من مجلس  
(الكلية/المركز) ومشفوعة بخطاب إلى رئيس المجلس يفيد بأن كافة  
البيانات الواردة بالدراسة صحيحة.

كما تقدم المؤسسة البيانات والدراسات ذات الصلة، وبصفة خاصة ما يأتي:

- رسالتها وأهدافها وخطتها الاستراتيجية.
- نظام الجودة وآلية تطبيقه.
- خطة تحسين المؤسسة، ونتائج تنفيذها في ضوء نتائج دراسة التقييم  
الذاتي.

- أية بيانات أو دراسات أو مستندات أخرى يطلبها المجلس.

### ٣. المراجعة الخارجية (External audit)؛

#### أ. دراسة وتحليل التقارير الشهرية المرفوعة من المؤسسات

- ترفع المؤسسة التي وقعت مع المجلس اتفاقية الدعم الفني تقريراً شهرياً عما  
أنجزته من دراسة التقييم الذاتي البرامجي/المؤسسي.

- يشكل رئيس مجلس الاعتماد لجنة لدراسة وتحليل التقارير الشهرية من  
منسوبي المجلس.

- تقوم اللجنة برفع نتيجة الدراسة والتحليل لرئيس المجلس خلال ٣ أيام من  
شروعها في الدراسة والتحليل.

- يقوم رئيس المجلس بمخاطبة المؤسسة بنتائج الدراسة والتحليل.

## ب . المراجعة الأولية (Initial review)

تستند عملية المراجعة الداخلية التي تقوم بها لجان من المجلس على البراهين التي تقدمها المؤسسة بحسب تقرير دليل الدراسة الذاتية والوثائق والأدلة المطلوبة حيث تضمن الخطوات التي تمر بها عملية المراجعة الداخلية ما يلي:

١- مراجعة أداء المؤسسة بتحديد جاهزية المؤسسة التي ستخضع لعمليات المراجعة الخارجية. والتواصل مع المؤسسة في حال الحاجة لمزيداً من الأدلة أو الشواهد أو خضوع المؤسسة لزيارة تتابعية.

٢- إعداد تقريراً للجاهزية بمرجعية محكات التقدم للاعتماد البرامجي/المؤسسي من خلال التقييم الذاتي التي أجرتها (الكلية/المركز) والوثائق والملاحق المدعمة والمرفقة بالدلي ل (المجلد أو الملفات الإلكترونية للأدلة والشواهد) يمكن أن يعمل خبراء المجلس مع (الكلية/المركز) المتقدمة بتقديم الاستشارات لتحسين ملفات الاعتماد، تقديم توصية لرئيس المجلس لاتخاذ القرار المناسب متضمنة تحديد موعداً لزيارة التحقق من الجاهزية.

ج . الزيارة الأولية (Initial visit) (للتحقق) بعد دراسة الوثائق المقدمة من المؤسسة خلال مدة لا تزيد عن ٣٠ يوماً، إذا كانت الدراسة إيجابية فيقوم المجلس بتشكيل لجنة من المجلس بالقيام بزيارة أولية للمؤسسة للتأكد من استعدادها للاعتماد، وبناءً على ذلك يُرفع الأمر إلى رئيس المجلس مع التوصية بوحدة مما يأتي:

- السير في استكمال إجراءات الاعتماد.

- تأجيل عملية السير في الاعتماد حتى تكون المؤسسة مستعدة لذلك بما لا يزيد عن ٣ أشهر.

- عدم أهلية المؤسسة في ذلك الوقت للاعتماد.

## د . المحكمون/المرجعون الخارجيون (External Arbitrators/Referees)

١ - يتم تشكيل لجنة التقييم (المحكمون/المرجعون الخارجيون)

٢- يُخَطَر المجلس المؤسسة بمواعيد الزيارات التي سيقوم فيها المراجعون للمؤسسة، وذلك خلال مدة لا تزيد عن خمسة عشر يوماً من تاريخ اتخاذ القرار في السير في استكمال إجراءات الاعتماد.

٣- يتطلب من المؤسسة توقيع سياسة عدم تضارب المصالح والموافقة على أعضاء فريق الزيارة خلال فترة أسبوع من تاريخ اخطارها بأعضاء اللجنة من المجلس،

وفي حالة تأخرت المؤسسة بالرد خلال الفترة المحددة يعتبر أنها ليس لديها أي تعارض.

٤- يمكن للمؤسسة التحفظ على اللجنة أو على عضواً في اللجنة شريطة مبررات يقبلها المجلس، وللمجلس الرأي الفاصل بالمبررات.

٥- يعتبر المراجعون ممثلين للمجلس في أداء مهمة التقييم الخارجي، وبالتالي فإنه يجب أن توفر المؤسسة الخاضعة للتقييم جميع البيانات والبراهين أو الدلائل التي يحتاجون إليها أثناء زيارتهم الميدانية، ويجب أن تراعي المؤسسة أن المراجعين سوف يستخدمون وسائل متنوعة للحصول على البيانات المطلوبة مثل الفحص الوثائقي، والملاحظة، والمقابلات الفردية والجماعية.

٦- يقوم المجلس باختيار فريق المراجعين من شخصيات أكاديمية لا يقل عددها عن ثلاثة وقد يزيد عددهم بحسب أهمية البرنامج، ويتم اختيار فرق المراجعين وفقاً للقواعد الآتية:

أ. اكتساب مواصفات شخصية مهمة، تشمل: السمعة الطيبة والنزاهة، والموضوعية، والحيادية، ومهارات التعامل مع الآخرين، واحترام آراء الآخرين ووجهات نظرهم، والتوازن العاطفي، وعدم الانفعال.

ب. اكتساب مواصفات مهنية تشمل: الخبرة الأكاديمية في التخصص ذي الصلة بمهمة المراجعة، وخبرة كافية في العمل الأكاديمي لا تقل عن ٥ سنوات، ويفضل من له خبرة سابقة في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ج. يتم تدريب المراجعين ضمن برنامج يعد لهذا الغرض.

د. يعتبر كل من اجتاز البرنامج التدريبي مؤهلاً من قبل المجلس للمشاركة في عملية التقييم الخارجي ويضم إلى كشف المراجعين المعتمدين لدى المجلس.

هـ. يتم التنسيق مع المؤسسة لاستطلاع رأيها في فريق التقييم لتجنب أي تعارض في المصالح.

و. يضم الفريق تخصصات متنوعة تضمن تغطية أنشطة المؤسسة المختلفة (الاعتماد المؤسسي).

٧- يتم اختيار رئيس فريق التقييم الخارجي من بين المراجعين المعتمدين لدى المجلس شريطة أن يكون قد شغل منصباً قيادياً في مؤسسة تعليم عال لا يقل عن رئيس قسم. كما يشترط فيه ما يأتي :

- أ. عدم وجود تعارض مصالح مع المؤسسة محل التقييم.
- ب. خبرة حديثي العهد في أساليب المراجعة الداخلية أو الخارجية.
- ج . مهارات عالية في قيادة الفريق وإدارة الاجتماعات.
- د. مهارات كسب ثقة الآخرين.
- هـ . مهارات فحص الوثائق وتحليل المضمون والبحث عن الأدلة والحكم.
- و . مهارات تحرير التقارير واعداد وتحرير التقرير الختامي للتقييم باللغة العربية وإذا تطلب التخصص باللغتين العربية والإنجليزية.
- ٨ - يتطلب من كل عضو بفريق المراجعة الخارجية ما يأتي:
- أ. قبل تأكيد مشاركته بالفريق يعبى نموذج عدم تضارب المصالح بالمؤسسة المرشح لتقييمها.
- ب. الالتزام بتنفيذ الأعمال المكلف بها خلال المدّة الزمنية المحددة بكل مهنية، وجدية، وحيادي.
- ج. يتحلّى بالنزاهة الكاملة والثّخلي أو إتلاف أية وثائق تخص المؤسسة بعد المراجعة.
- د. المحافظة على سرية جميع الوثائق والتقارير الخاصة بالمؤسسة وحماية حقوقها، وألا ينقل تجربة المؤسسة لأطراف أخرى.
- هـ. المحافظة على سرية ما يدور خلال الاجتماعات، والمقابلات، والزيارات الميدانية.
- و . حضور جميع الاجتماعات، واللقاءات، والمقابلات، والزيارات المقررة في الوقت المحدد حسب جدول المراجعة المعتمد.
- ز. الابتعاد عن المواجهة السلبية أو الاستشارات مع المؤسسة خلال الزيارة.
- ح. تجنّب أي تصريح ينم عن تحيز شخصي أو أفكار أو أحكام مسبقة.
- ٩- يحق لعضو لجنة المراجعة الخارجية ما يلي:
- أ. الحصول على كافة الوثائق، والتقارير، والملفات، والمعلومات المطلوبة لإجراء المراجعة ورقياً وإلكترونياً.

ب. الحصول على التدريب الكافي قبل البدء بالمراجعة للتذكير بخطوات ومتطلبات الاعتماد ومراجعة مهامه.

ج . الحصول على جدول تفصيلي معتمد للفترة الزمنية والخطوات اللازمة للمراجعة.

د. توفير الدعم المهني، والإداري، واللوجستي للمراجع في جميع المراحل.

هـ. تقديم كامل الدعم اللوجستي بما في ذلك السكن، والضیافة، والتنقل (عند العمل خارج العاصمة)، والخدمات الضرورية الأخرى المتعلقة بالمراجعة خلال فترة المراجعة.

و. ضمان صرف مستحقاته المالية المعتمدة بعد إنهاء عمله وانجاز إعداد التقرير النهائي ومناقشته.

هـ. الزيارة الميدانية للمراجعة الخارجية (Field visit for External Audit)

١- البرامجي/المؤسسي يتم إعداد جدول زمني للمراجعة الخارجي ة خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أشهر من استلام المجلس لدراسة التقييم الذاتي.

٢ - يتم إقرار جدول الزيارة من قبل المجلس يحدد فيه عدد أيام المراجعة (تتحكم بها حجم (الكلية/المركز) ونشاطها)، ويخطر المجلس المؤسسة بالإجراءات التي سيتم اتباعها خلال عملية التقييم، ويمكن أن يقوم المجلس بزيارات ميدانية غير مجدولة بعد زيارة فريق المراجعين المعتمدين وقبل صدور قرار الاعتماد.

٣- تقوم المؤسسة بتكليف رئيس وحدة الجودة والمسؤول عن البرنامج وأحد أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا في إعداد دراسة التقييم الذاتي للقيام بدور المنسقين لمساعدة فريق التقييم في إجراء الترتيبات اللازمة للزيارة الميدانية، وتسهيل عملية اتصالهم مع الأطراف المعنية في المؤسسة، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة وقت الحاجة إليها.

٤ - تكون مدة الزيارة الميدانية ثلاث أيام، ويجوز لفريق التقييم طلب تمديد الفترة بحيث لا تزد عن أسبوع وفقاً لأهمية البرنامج. وفي حالة الاعتماد المؤسسي تكون مدة الزيارة من أسبوع الى أسبوعين ويحق للجنة طلب التمديد إذا تطلب الأمر ذلك.

٥ - تقوم اللجنة المكلفة بالتقييم بدراسة التقييم الذاتي، ومقابلة قيادة المؤسسة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمتخرجين، وتعد مقابلات مستفيضة مع معدي دراسة التقييم الذاتي، وتقوم بزيارة وتفقد المرافق من مكاتب ومختبرات ومشاعل ومراكز تدريب وقاعات محاضرات، الخ...، وورش تدريب ومستشفيات (للبرامج بحسب التخصص). كما تُقيّم المصادر التعليمية من كتب ومراجع ودوريات، ووسائل الامتحانات المستخدمة ومشروعات التخرج.

٦ - تلتزم اللجنة بالتقييم في ضوء معايير الاعتماد، ومحكات القياس، ومؤشرات الأداء التي يقرها المجلس.

٧ - تنجز اللجنة أعمالها بموضوعية عالية وفقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي.

٨ - تعد اللجنة "تقريراً نهائياً" يسلم التقرير إلى رئيس المجلس خلال أسبوعين من تاريخ الانتهاء من زيارة المؤسسة.

و . كتابة تقرير فريق الزيارة الخارجية للاعتماد يجب أن يشتمل تقرير المراجعة الخارجية على ثلاثة فصول رئيسية وبحسب

نموذج كتابة تقرير فريق الزيارة الخارجية للاعتماد وهي:

١. الفصل الأول: يقدم وصفاً تعريفيًا للمؤسسة أو البرنامج، ونبذة تاريخية عن تطورها وتطوير خطتها الاستراتيجية.

٢. الفصل الثاني: يتضمن تحديد مدى استيفاء المؤسسة أو البرنامج لمعايير الاعتماد.

٣. الفصل الثالث: يشتمل على نتائج المراجعة متضمناً مواطن القوة في المؤسسة أو البرنامج، وتوصيات الفريق عن أولويات التحسين لكل معيار.

٤. نتائج عملية الاعتماد

أ. يُحيل رئيس المجلس تقرير المراجعين الخارجيين إلى لجنة الدراسة والتحليل لإبداء ملاحظاتها عليه وذلك لضمان سلامة الإجراءات واتساق تقارير التقييم، وذلك خلال مدة لا تزيد عن ثلاثين يوماً من تاريخ استلام التقرير.

ب. يقوم أعضاء اللجنة (خبراء المجلس) بتحليل خطط عمل الاستجابة لتوصيات فريق المراجعة الخارجية. ويحق للجنة طلب حضور لجنة المراجعة الخارجية لمناقشة التقرير.

ج . التواصل مع المؤسسة في حال الحاجة لمزيداً من الأدلة أو الشواهد أو خضوع المؤسسة لزيارة تتابعية يتم من خلالها تقييم مستوى تقدم المؤسسة في معالجة الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

د. ترفع اللجنة تقريرها الى رئيس المجلس مرفقاً بتقرير المراجعين الخارجين، ويقوم رئيس المجلس بمناقشة التقرير مع إدارة مؤسسة التعليم العالي المعني.

هـ . إرسال التقرير النهائي للمؤسسة مع نماذج مخصصة للاستجابة للتوصيات.

و . يرفع رئيس المجلس التقرير إلى أعضاء المجلس مع التوصية بالموافقة على محتواه، وبعد إقرار مجلس الاعتماد لمحتوى التقرير يقوم رئيس المجلس بإخطار (الكلية/المركز) محل التقييم بنتائج عملية التقييم.

ح.إذا لم تستوف مؤسسة التعليم العالي بعض معايير الاعتماد البرامجي /المؤسسي تحدد المدة الزمنية التي يراها المجلس لازمة لاستيفاء جوانب القصور وبما لا يتجاوز تسعة أشهر من تاريخ الإخطار، على أن يحدد المجلس بوضوح الجوانب التي لم تستوف من المعايير، وكيفية التحسين للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب. ويقوم المجلس بعدها بإعادة تقييم المؤسسة وإصدار قراره النهائي بالاعتماد من عدمه ولا يجوز منح المؤسسة مهلة أخرى.

هـ . أنواع الاعتماد (الكامل، المشروط، الرفض) (Types of approval (full, conditional, refusal))

يحدد نوع الاعتماد وفقاً لما يأتي:

أ. منح الاعتماد (Aefusal to Accredite):

إذا تبين من عملية التقييم استيفاء مؤسسة التعليم العالي لمعايير الاعتماد الأكاديمي المقررة للبرنامج/للمؤسسة تمنح المؤسسة شهادة الاعتماد للبرنامج/المؤسسة، وعلى المجلس الإعلان عن هذا القرار بالطرق التي يحددها، وإخطار الوزارات والجهات المعنية بنسخة منه، مع إتاحة الاطلاع عليه للجميع وتكون فترة صلاحية الاعتماد سبع سنوات، ويكون منح الاعتماد حسب نسبة استيفاء المتطلبات، فإذا تم استيفاء المتطلبات بنسبة ٨٥ ٪ فما فوق فيمنح الاعتماد الماسي، وإذا تم استيفاء المتطلبات من ٧٠ ٪ حتى ٨٥ ٪ فيمنح الاعتماد الذهبي.



## ب. تعليق الاعتماد (Complaint and Decision):

إذا لم تستوف المؤسسة بعض معايير الاعتماد وحصلت على نسبة من ٦٠ ٪ حتى ٧٠ ٪ فتمنح الاعتماد المشروط (فضي) لمدة عامين، وإذا حصلت المؤسسة على نسبة من ٥٠ ٪ حتى ٦٠ ٪ فتمنح الاعتماد المشروط (برونزي) لمدة عام. وفي كلا الحالتين على مؤسسة التعليم العالي التي حصلت على الاعتماد المشروط استيفاء جوانب القصور وبما لا يتجاوز مدة الاعتماد المشروط الممنوح لها من تاريخ الإخطار، على أن يحدد المجلس بوضوح الجوانب التي لم تستوف من المعايير، وكيفية التحسين للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب. ويقوم المجلس بعدها بإعادة التقييم وإصدار قراره النهائي بالاعتماد الكامل من عدمه ولا يجوز منح المؤسسة مهلة أخرى وعليها التقدم للاعتماد من جديد.

## ج. رفض الاعتماد (Post-Accreditation):

إذا لم تحصل المؤسسة على شهادة الاعتماد لعدم قدرتها على استيفاء معايير الاعتماد الأكاديمي وحصلت على نسبة اقل من ٥٠ ٪ من النسبة المقررة وذلك من واقع تقارير لجان التقييم، يحال أمر المؤسسة إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي لاتخاذ الإجراء المناسب على أن يتضمن قرار الإحالة ما يلي:

- درجة العجز في استيفاء المعايير (عجز شديد / متوسط) .
- المعايير التي لم تطبقها المؤسسة.
- ما يجب على المؤسسة القيام به حتى يتسنى لها الحصول على شهادة الاعتماد.
- إضافة إلى ما سبق حول نتائج التقييم والحالات المترتبة عليها في أنه يجب الأخذ في الاعتبار أنه لا يجوز لمؤسسة التعليم العالي التي صدر قرار المجلس برفض اعتمادها إعادة التقدم بطلب الاعتماد إلا بعد مرور عام كامل على الأقل من تاريخ قرار المجلس.

## ٦. التظلم والبت فيه (Withdrawal of the Accreditation Certificate).

أ. للمؤسسة أن تتظلم إلى رئيس مجلس الاعتماد من قرار عدم منحها شهادة الاعتماد أو عدم تجديد الاعتماد، أو قرار وقف الشهادة الصادرة للمؤسسة أو إلغائها، شريطة سداد رسوم التظلم ويجب تقديم هذا التظلم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إخطار المؤسسة بالقرار.

ب. تتولى النظر في التظلمات لجنة يصدر بتشكيلها قرار من رئيس مجلس الاعتماد برئاسة أحد أعضاء مجلس الاعتماد وعضوية اثنين من أعضاء هيئة

التدريس العاملين في المؤسسة يختارهم رئيس مجلس الاعتماد من ذوي الخبرة وممن لم يسبق لهم المشاركة في أعمال تقييم مؤسسة التعليم العالي المتظلمة.

ج . تجتمع لجنة التظلمات، وتصدر توصياتها في التظلم بأغلبية آراء أعضائها، وذلك خلال شهر من تاريخ قرار تشكيلها، وعلى اللجنة رفع تقريرها في شأن التظلم للعرض على رئيس مجلس الاعتماد، وتعرض توصيات اللجنة على أعضاء مجلس الاعتماد. ويكون قرار المجلس في التظلمات نهائياً، ويجب أن يكون مسبباً ويتعين إخطار المؤسسة بالقرار خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صدوره بخطاب موقع عليه بالاستلام. ويجب في حالة صحة تظلم المؤسسة رد رسوم التظلم إليها.

#### ٧. ما بعد الاعتماد (Accreditation renewal)

تخضع المؤسسة الصادر لها شهادة اعتماد طوال فترة صلاحية الشهادة للمتابعة والمراجعة السنوية من خلال التقارير التي تقدمها المؤسسة وما يقوم به المجلس من زيارات في هذا الشأن للتأكد من استمرار استيفاء نشاط ونظام العمل بالمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لمعايير التقييم والاعتماد السابق استيفائها له، وتتم أعمال المتابعة والمراجعة طبقاً للنظام الذي يقرره المجلس، وللوزارة أو الجهة المعنية أو المنتفعين أن يطلبوا من المجلس إعادة النظر في صلاحية شهادة الاعتماد في حالة مخالفة المؤسسة للمعايير المقررة.

#### ٨ . سحب شهادة الاعتماد

يصدر المجلس قراراً يوصي فيه بسحب شهادة الاعتماد المؤسس ي أو البرنامج ي ويرفع إلى الوزير، ويذكر بالقرار مسببات/مبررات وقف شهادة الاعتماد لمدة محددة أو إلغاء الشهادة، بحسب جسامته المخالفة في الحالات الآتية :

أ. إذا تبين من المتابعة أو أن المراجعة للمؤسسة الصادر لها شهادات اعتماد برامجي/مؤسسي فقد أحد الشروط المقررة للاعتماد .

ب. ارتكب القائمون بالمؤسسة أية مخالفة أو أية تعديلات في تنفيذ البرنامج، بما يجعله غير مستوف لمعايير التقييم والاعتماد المقررة.

ج . ثبت أن البيانات أو المستندات التي قدمتها المؤسسة للحصول على شهادة الاعتماد البرامجي/المؤسسي غير صحيحة .

د. حصلت المؤسسة على شهادة الاعتماد بطرق مخالفة .

هـ . قامت المؤسسة بتغيير نشاطها تغييراً جوهرياً .

## ٩. تجديد الاعتماد

تسري صلاحية شهادة الاعتماد التي يمنحها مجلس الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي لأي اعتماد برامجي/مؤسسي في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي لمدة سبع سنوات، ويتم تجديدها بالإجراءات السابقة نفسها مع الالتزام بما يلي :

١ - تتقدم مؤسسة التعليم العالي بطلب يقدم للمجلس خلال الشهر الأول من السنة الأخيرة لمدة سريان شهادة الاعتماد.

٢ - يرفق بهذا الطلب آخر تقرير لجان الاعتماد عن المؤسسة.

٣ - تسدد مؤسسة التعليم العالي مستحقات لجان تجديد الاعتماد وفقاً للوائح المنظمة لذلك.

## قائمة المراجع: (Reference list)

١- دليل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم بالجمهورية اليمنية، ٢٠٢١.

٢- دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، الأردن.

٣- دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية.

٤- دليل ضمان الجودة بجامعة سبها، مصر، الإصدار الأول، 2020

5- Code of Practice for Institutional Audit, Malaysian Qualifications Agency, (MQA) .

6- Guide to Internal Quality Assurance European (IQA).